

# Revisionsrapport

## *Nämndernas målstyrning och mål- uppfyllelse*

*Projektledare  
Lena Brönnert  
Certifierad kommunal  
revisor*

*Projektmedarbetare  
Karolin Hamnér  
Kommunal revisor*

*Mars 2018*

# Mjölby kommun

# Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1. <i>Bakgrund</i> .....	3
1.2. <i>Syfte och revisionsfråga</i> .....	3
1.3. <i>Revisionskriterier</i> .....	3
1.4. <i>Avgränsning</i> .....	3
1.5. <i>Metod</i> .....	4
<b>2. Kommunens styrning och uppföljning .....</b>	<b>5</b>
2.1. Styrning .....	5
2.2. Uppföljning.....	7
2.3. Ansvar och rapporteringsskyldighet .....	8
2.4. Kommunens mål 2017.....	8
<b>3. Iakttagelser och bedömningar .....</b>	<b>9</b>
3.1. Kommunstyrelsen .....	9
3.2. Miljönämnden .....	14
3.3. Bygg- och räddningsnämnden .....	16
3.4. Tekniska nämnden .....	18
3.5. Omsorg- och socialnämnden.....	20
3.6. Utbildningsnämnden .....	23
3.7. Kultur och fritidsnämnden.....	26
<b>4. Revisionell bedömning.....</b>	<b>29</b>
4.1. Bedömningar mot kontrollmål.....	29
4.2. Rekommendationer.....	31

## Bilaga 1. Kommunens mål

## Sammanfattning

PwC har enligt uppdrag från de förtroendevalda revisorerna i Mjölby granskat om kommunstyrelsen och nämnderna har en tillräcklig styrning för att fullmäktiges mål ska uppnås. Utgångspunkten är den av kommunfullmäktige beslutade modellen för styrning.

I granskningen konstateras en tillfredsställande styrning, uppföljning och kontroll till vissa delar men även brister i ansvar att leda och samordna planering och uppföljning av verksamheterna. Granskningen olika delfrågor visar följande:

Samtliga nämnder har konkretiserat åtaganden kopplande till kommunfullmäktiges mål. Mått och målvärden följer åtaganden hos samtliga nämnder men är inte formellt beslutade av bygg- och räddningsnämnden.

Nämnderna följer upp åtaganden vid delår och vid årets slut. Omsorgs- och socialnämnden samt bygg- och räddningsnämnden kan inte i granskningen visa att de följer upp åtagandenas mått och målvärden helt i enlighet med styrmodellen.

Styrmodellen ger ingen anvisning för att avvikelser mot nämndernas åtaganden under året eller vid delårsuppföljning ska åtgärdas. Vi menar dock att stöd för detta finns i kommunallagens anvisningar om en tillräckligt god intern kontroll och om en god ekonomisk hushållning. Styrningen bedöms inte vara tillräcklig i de fall nämnden inte anger åtgärder då avvikelser prognosticeras under verksamhetsåret. Granskningen visar att kommunstyrelsen för den egna verksamheten analyserar avvikelser och redovisar orsaker. För övriga nämnder har avvikelser i förhållanden till nämndernas åtaganden inte kommenterats eller åtgärder angetts.

Sammanfattningsvis bedömer vi att kommunstyrelsen, miljönämnden, tekniska nämnden och kultur- och fritidsnämnden i allt väsentligt eller i stort säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag. Omsorgsnämnden och bygg- och räddningsnämnden bedöms ej till fullo säkerställa detta då det finns en otydlighet i uppföljning av de åtaganden nämnden beslutat om. Utbildningsnämnden säkerställer detta delvis då beslut fattats om åtaganden för att uppnå endast ett av kommunfullmäktiges mål.

Kommunstyrelsens uppdrag att leda och samordna planering och uppföljning enligt fullmäktiges uppdrag kan förbättras.

Med anledning av granskningens resultat ges rekommendationer i slutet av denna rapport.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Kommunens revisorer har i sin riskbedömning valt att granska nämndernas arbete med målstyrning och åtaganden.

Ändringar den 1 december 2004 i kommunallagen och i lagen om kommunal redovisning förtydligar kraven på mål och uppföljning för både ekonomi och verksamhet. Uppföljning sker i delårsbokslut och i årsbokslut. Revisorerna ska bedöma om resultatet i delårsrapporten och årsbokslutet är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat. Denna granskning sker inom granskning av årsredovisning och delårsrapport.

Kommunens revisorer har i revisionsberättelser, granskning av årsredovisning mm påtalat den låga måluppfyllelsen av nämndernas åtaganden.

## 1.2. Syfte och revisionsfråga

Syftet med denna granskning är att bedöma om nämnderna har en tillräcklig styrning för att fullmäktiges mål ska uppnås.

För att besvara detta har följande kontrollfrågor besvarats

- Hur sker arbetet med att konkretisera åtaganden och mått för ekonomi, produktion och kvalitet i nämnderna?
- Hur följs åtaganden upp – på nämnds- och övergripande nivå?
- Vilka åtgärder har vidtagits av kommunstyrelsen och nämnderna med anledning ev. avvikelse i måluppfyllelsen av nämndernas åtaganden?
- Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att de arbetar i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag?

## 1.3. Revisionskriterier

Kommunallagen, kommunal redovisningslag (KRL) Mjölby kommuns målstyrnings- och uppföljningsprocess utgör underlag till de bedömningsgrunder som uttrycks i kontrollmålen.

I KRL står det i kapitel 4 att förvaltningsberättelse skall innehålla en utvärdering av om målen och riktlinjerna enligt kommunallagens 8 kap 5 § har uppnåtts och följts. Mjölby kommuns styrmodell beskrivs längre fram.

## 1.4. Avgränsning

Granskningen omfattar utbildningsnämnden, omsorgs- och socialnämnden, miljönämnden, tekniska nämnden, kultur- och fritidsnämnden, bygg- och räddningsnämnden samt kommunstyrelsen i rollen som nämnd. Det senare innebär att granskningen gällande KS begränsas till ansvar för att driva verksamheten enligt bland annat mål- och budgetdokumentet. Vi har valt att granska processen och styrande dokument och uppföljningar för 2017.

## 1.5. *Metod*

Granskningen har genomförts genom att ta del av kommunens för granskningens styrande dokument, nämndernas åtaganden samt underlag för bedömning av måluppfyllelse, statistik mm.

Intervjuer har genomförts med ordföranden i nämnder samt ansvariga tjänstemän som handlägger och bedömer måluppfyllelse.

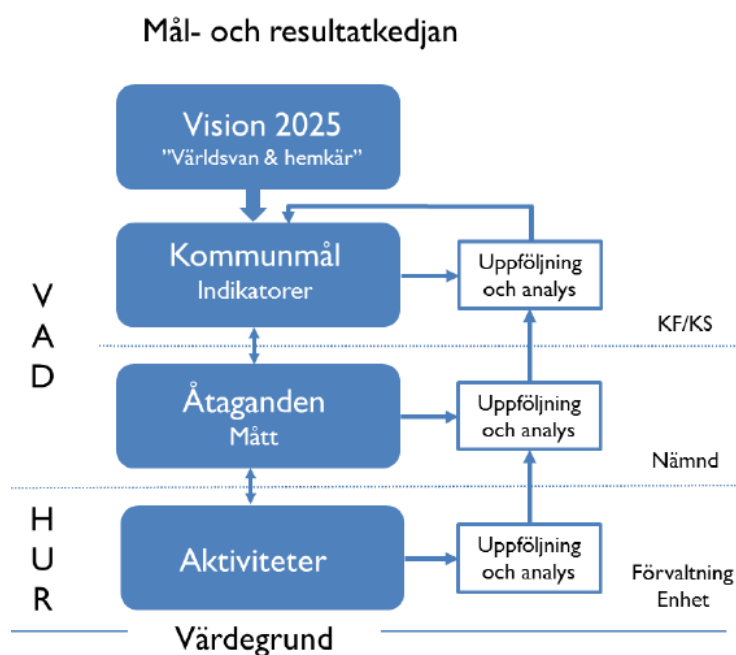
- Kommunstyrelsen: ordförande, kommunchef och biträdande kommunchef
- Bygg- och räddningsnämnd: ordförande, vice ordförande, administratör, stadsbyggnadschef, räddningschef och verksamhetschef räddningstjänsten
- Kultur- och fritidsnämnden: ordförande och kultur- och fritidschef
- Miljönämnden: ordförande och miljöchef
- Omsorg- och socialnämnden: ordförande och förvaltningschef
- Tekniska nämnden: ordförande, förvaltningschef och förvaltningsekonom
- Utbildningsnämnden: ordförande, vice ordförande, utbildningschef, utbildningsstrateg

Kommunstyrelsens roll att utöva uppsiktsplikt har delvis granskats vad gäller det övergripande ansvar som finns för uppföljning.

## 2. Kommunens styrning och uppföljning

### 2.1. Styrning

Kommunens styrmodell<sup>1</sup> innehåller mål- och resultatkedjan som ska skapa en röd tråd mellan *Vision 2025* – kommunmål – åtaganden – aktiviteter. Genom att fastställa indikatorer och mått följs mål- och resultat upp. För att även skapa förutsättningar för förbättringar ska dessa följas av en analys.



**Visionen** vägleder mot önskad inriktning inom ett antal strategiska områden. Denna fastställs av kommunfullmäktige.

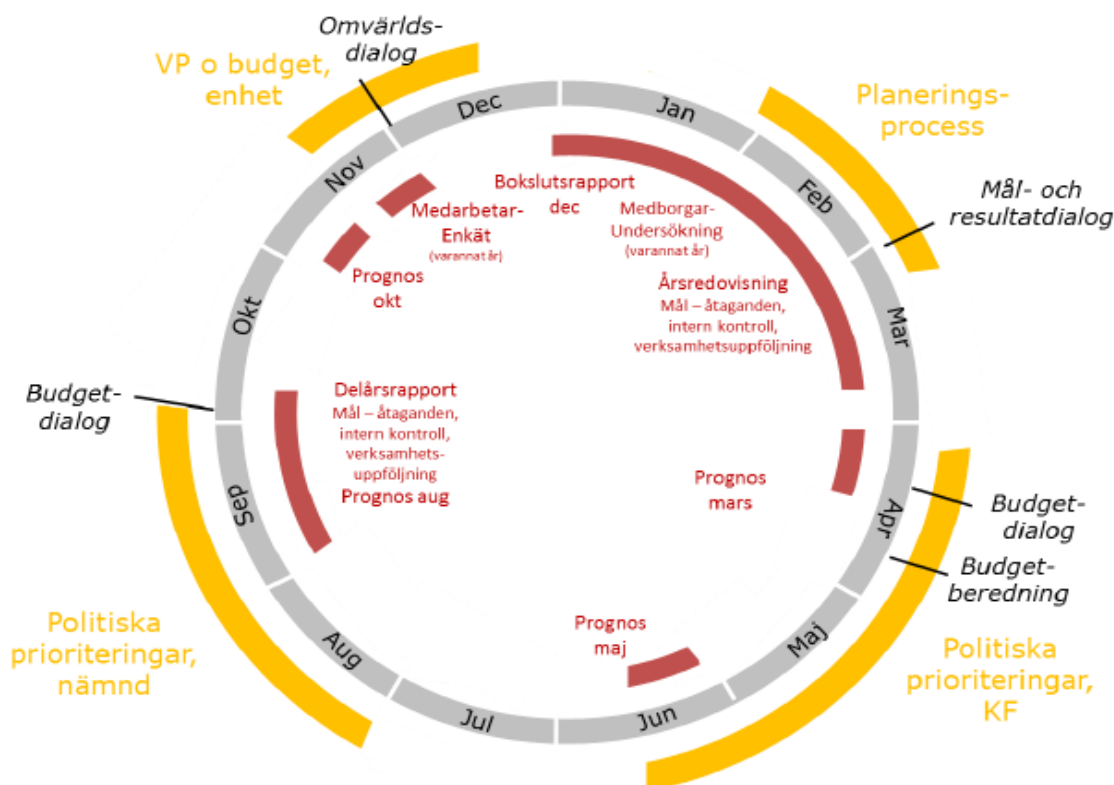
**Kommunmålen** anges som långsiktiga effektmål där tidshorisonten är minst en mandatperiod. Dessa bereds av kommunstyrelse för beslut hos kommunfullmäktige. Kommunmålen följs upp med indikatorer.

Nämndernas verksamheter styrs genom **åtaganden** som bygger på antaganden om vad som behöver göras för att nå kommunmål och vision, de ses som nämndernas bidrag för att uppnå kommunmålen. När nämnden beslutar om åtaganden ska också **mått** med målvärden för respektive åtagande fastställas vilket är en grund för uppföljningen. Rapportering av genomförda aktiviteter kan också tillämpas för att bedöma om åtagandet är uppnått. Enligt intervju inom kommunstyrelsen fastställer kommunfullmäktige nämndernas åtaganden i samband med att de beslutar om mål- och budgetdokumentet.

**Aktiviteter** består av de insatser som görs för att uppfylla åtaganden. Dessa ska planeras och genomföras av förvaltningarna och är inte föremål för beslut av politiken. De återfinns i verksamhetsplanen.

<sup>1</sup> Mjölby kommun: *Mjölby kommuns ledningssystem*. Beslutad i kommunfullmäktige 2015-12-15

**Årshjulet** återfinns i styrmodellen. Det ska ge stöd för att ta fram och följa upp mål och budget och bidra till en systematik i processen med fastlagda tidsramar. Kommunstyrelsen, nämndernas presidier och förvaltningsledningarna samt revisionen ska delta i arbetet med att ta fram mål och budget genom en dialog kring omvärldsanalys och inspel från förvaltningarna. Föregående års resultat ska vara en viktig input till prioriteringsarbetet.



- I april ska mål- och budget beredas av kommunstyrelsen och i maj ska anvisningar ges till nämnderna inför arbete med åtaganden och budget m m.
- I juni beslutar Kommunfullmäktige om kommunmål, driftramar och investeringsbudget för kommande budgetår och nämnderna har därefter att arbeta med åtaganden och internbudget.
- I oktober ska kommunstyrelsen ha en dialog med nämnderna efter att förslag lämnats till budgetberedningen.
- I november fattar kommunfullmäktige beslut om indikatorer och målvärden, skattesats och nämndernas driftbudget.
- I december ska nämnderna vara färdiga med sina verksamhetsplaner och detaljbudget. Dessa ska fastställas av nämnden.

I kommunen finns strategiska ledningsnätverk<sup>2</sup> på tjänstemannanivå för att utveckla förvaltningarnas arbete mot nämndgemensamma åtaganden i syfte att nå kommunmålen. Här förs också kontinuerliga diskussioner om relevanta indikatorer till kommunmålen och en genomgång om nämndernas åtaganden i syfte att se hur samverkan kan ske kring dem, enligt intervjuerna. Detta har exempelvis resulterat i ett gemensamt åtagande för

<sup>2</sup> Mjölby kommun: *Mjölby kommuns ledningssystem*. Beslutad i kommunfullmäktige 2015-12-15

omsorgs- och socialnämnden och utbildningsnämnden. Kommunövergripande arbetsgrupper och projekt är kopplade till ledningsnätverken.

## 2.2. Uppföljning

Per den sista augusti ska **delårsrapport** inklusive uppföljning av kommunmål, nämndernas åtaganden, personal-, kvalitets- och internkontrollredovisningar sammanställas.

**Årsredovisningen** är en kommungemensam uppföljning av mål- och budgetdokumentet som även ska visa bokslut för nämnder och bolag samt redovisa uppföljning av kommunmål, och nämndernas åtaganden m m. Underlag för detta ska vara enheternas och förvaltningarnas verksamhetsberättelser. Uppföljning av verksamheten ska ske genom bland annat utvärderingar och uppföljningar, revisionsrapporter och kundundersökningar. Enligt intervjuerna finns ingen standard eller riktlinjer för hur verksamhetsberättelser ska tas fram.

I styrmodellen ingår **ekonomistyrningsprinciperna**. Här framgår att en god ekonomisk hushållning ska konstateras med hjälp av måluppfyllelse av verksamhet och ekonomiskt utfall.

Kommunstyrelsen ska leda och samordna planering och uppföljning av kommunens nämnder, verksamhet och ekonomi. I rollen ingår att ha uppsikt över nämndernas ekonomi och verksamhet. Kommunstyrelsen är också nämnd och därmed ansvarig för att de verksamheterna som finns här drivs enligt den beskrivna styrningen.

**Budgetberedningen** ansvarar för samordningen av kommunens mål- och budgetprocess.

**Nämnderna** ansvar för att mål- och budget följs för den verksamhet de enligt reglemente ansvarar för.

Fullmäktige har även beslutat om *De 12 trenderna*, vilka utgår från **omvärldsanalys** och ger bland annat underlag för åtaganden. Dessa styr också arbetet med den finansiella styrningen, baserad på bland annat demografiska förändringar och kompetensbehov.

Kommunmålen följs upp genom indikatorer vilkas uppnåelsegrad bedöms enligt nedan. Detta för såväl kommunmål som åtaganden.

- Målet bedöms bli uppnått, minst 75 % av indikatorerna prognostiseras att nå målvärdet
- Målet bedöms inte bli uppnått, men är på väg, 50-74 % av indikatorerna prognostiseras att nå målvärdet
- Målet bedöms inte bli uppnått, 0-49 % av indikatorerna prognostiseras att inte nå målvärdet
- Bedömning kan inte göras

Det finns inga anvisningar för ageranden vid prognosticerad avvikelser mot verksamhetsstyrningen vid delår.



### 2.3. *Ansvar och rapporteringsskyldighet*

Enligt samtliga reglementen ska respektive nämnd ansvara för att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.

Nämnderna ska regelbundet följa upp och utvärdera sin verksamhet och ekonomisk ställning.

Inom kommunen finns riktlinjer för styrning<sup>3</sup> som beslutats av kommunstyrelsen. Här framgår att i det fall ett styrdokument innehåller mål ska det tydligt framgå hur målen ska följas upp och vem/vilka som ansvarar för detta. Vid intervjuer inom kommunstyrelsen framkommer att dessa riktlinjer är förhållandevis nya och att ett arbete pågår kring dessa. Mallar kommer att tas fram för de olika styrdokumenterna, ett arbete ska göras gällande implementering för att säkerställa att de följs.

Ett digitalt hjälpmedel finns för förvaltningarna med en målstyrningsmodul för att sammanställa resultat (Raindance). Här kan underlag tas för uppföljningsrapporter.

### 2.4. *Kommunens mål 2017*

För verksamhetsåret har kommunfullmäktige beslutat om 12 mål utifrån fem olika strategiområden, vilka återfinns hos Vision 2025 *Världsvan och hemkär*.

*Strategiområden:*

- En kommun med livskraft
- Invånarna är initiativrika och välutbildade
- En hållbar tillväxt med ett näringsliv i världsklass
- Utvecklande mötesplatser
- En miljö som håller i längden

En sjätte har tillkommit och fokuserar på kommunens organisation, ekonomi och personal.

Ett ytterligare fokus är *Ekonomi* som följs av tre mål.

Kommunfullmäktiges mål återfinns i bilaga 1. Indikatorerna anges efter respektive mål. Det följs av ett målvärde för 2017 som ska eftersträvas.

<sup>3</sup> Mjölby kommun: *Riktlinje för styrdokument i Mjölby kommun*. Antagen av kommunstyrelsen § 100/2017-04-19. KS 2016:242

### **3. Iakttagelser och bedömningar**

Syftet med denna granskning är att bedöma om nämnderna har en tillräcklig styrning för att uppnå av fullmäktige beslutade mål. Utifrån granskningens kontrollfrågor beskrivs styrning och uppföljning hos kommunstyrelsen och nämnderna nedan. Inledningsvis presenteras de specifika åtaganden hos styrelse och nämnder som kopplats till respektive kommunmål, vilket angetts med en sifferhänvisning i parentes.

Vid intervju med kommunstyrelsens representanter framgår att varje nämnd själv avgör inom vilka kommunmål som åtaganden sätts. Initiativ har tagits för att se över ledningssystemet och en diskussion förs om att kommunfullmäktige ska prioritera ett eller flera kommunmål där alla nämnder skulle sätta åtaganden i syfte att nå en god ekonomisk hushållning.

#### **3.1. Kommunstyrelsen**

Till kommunstyrelsens förvaltning hör kommunledningskontoret, ekonomiavdelningen, IT-avdelningen, medborgarservice, tillväxtkontoret och personalavdelningen.

Enligt reglementet leder och samordnar kommunstyrelsen planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter. I dess ledningsfunktion ligger att leda och samordna bland annat övergripande utvecklingen i en rad frågor.

I delegationsordningen § 9 fastställs att kommunstyrelsen skall se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt och regelmässigt till fullmäktige rapportera hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

Vid intervjuerna framkommer att kommunstyrelsens förvaltning ger respons på åtaganden, mått och målvärden till övriga förvaltningschefer. Här finns också en stödjande och rådgivande roll.

I mål och budget för 2017 finns kommunstyrelsens specifika åtaganden kopplat till respektive kommunmål. Dessa är:

- Bilden av Mjölby kommun attraherar allt fler invånare till inflyttning, varumärket Mjölby kommun ska stärkas (1.1)
- Samordna arbetssätt för arbetet med folkhälsofrågor med utgångspunkt från Östgötakommissionen för folkhälsa KS (1.2)
- Samordningen av myndighetsutövning riktad till företag ska förbättras för ett bättre företagsklimat (3.1)
- Genom kommunens hantering av risker och hot ska tryggheten förstärkas för människor och miljö (4.1)
- Kommunstyrelsens förvaltnings tjänster och service ska utvecklas i takt med medborgares och kunders behov och förväntningar (4.2)
- Följa upp och driva det interna arbetet med energieffektiviseringar och hållbara transporter (5.1)
- Ta fram och utveckla arbetssätt kopplat till giftfri kommun (5.1)
- Skapa bra förutsättningar för ett gott ledarskap och medarbetarskap samt driva och ge stöd i kompetensförsörjningsfrågor (6.1)
- Kommunstyrelsen ska utveckla sin styrande och samordnande funktion (finansiellt mål, 6.2, 6.3, 6.4)

Vi konstaterar att kommunstyrelsen utvecklat åtaganden i 10 av de totalt 12 kommunmålen. De som inte berörs handlar om utbildningsnivå samt sysselsättning och försörjningsstödskostnader.

### **3.1.1. Arbetet med att konkretisera åtaganden och mått**

Som en del i mål och budgetarbetet inom kommunstyrelsen diskuteras åtaganden och målvärden under våren.

Inom varje avdelning under kommunstyrelsen processas och formas aktiviteter, mål och mått på operativ nivå. Detta beskrivs som värdefullt för att också nå en delaktighet hos samtliga medarbetare. Avdelningscheferna träffar ekonom för att se målstyrningen i förhållandet till budget och för att koppla aktivitet till resurser. Ett utvecklingsområde är att på ett tydligt sätt kunna tidsätta aktiviteterna, enligt intervjuerna.

Förslag till kommunstyrelsens åtagande<sup>4</sup> i september visar förvaltningens bidrag. Här föreslås att beslut fattas enligt förslag men också att förvaltningen får mera tid för att ta fram mått.

Verksamhetsplaner upprättas för förvaltningen och för enheterna. Vid kommunstyrelsens möte 2016-10-25 antas mått för åtaganden 2017. Den slutliga verksamhetsplanen är framtagen den november och ställs då till kommunstyrelsen. Detta verifieras i verksamhetsplan för kommunstyrelsens förvaltning 2017<sup>5</sup> som beskriver nämndens åtaganden utifrån respektive kommunmål, aktiviteter för att nå målet, nuläge och ansvarig. Till dessa har lagt ett antal mått med målvärde som bedöms vara relevanta för att följa upp hur aktiviteterna har medfört att målet nåtts. Här nämns även ansvarig för aktiviteter.

### **Bedömning**

Kommunstyrelsen följer styrmodellen genom att i en verksamhetsplan ange åtaganden, samt mått och målvärden för att kunna följa upp utfall.

### **3.1.2. Uppföljning av åtaganden och mål**

#### **3.1.2.1. Kommunstyrelsens kommunövergripande uppföljning**

Kommunstyrelsen ska leda och samordna planering och uppföljning av kommunens nämnder.

Vid planeringsdag under våren med nämndernas presidier och förvaltningschefer diskuteras kommande investeringar, budget, åtaganden och samverkan inom kommunen i sk budgetdialoger och mål- och resultatdagar. Detta utifrån föregående års utfall, omvärldsfaktorer (de tolv trenderna), jämförelsetal och resursfördelningsmodeller. Gemensamma mål för samtliga eller vissa av kommunens nämnder kan diskuteras vid gemensamma nämnds dagar. För år 2017 var detta aktuellt för omsorgs- och socialnämnden samt utbildningsnämnden. Arbetet sker även i samverkan med övriga förvaltningar och förankras vid planeringsdagar i verksamheterna.

Enligt kommunens styrmodell ska per den sista augusti, en delårsrapport visa uppföljning av kommunmål där utfall av nämndernas åtaganden sammanställts av kommunstyrelsen.




<sup>4</sup> Mjölby kommun, kommunstyrelsens förvaltning: *Förslag till kommunstyrelsens åtaganden för år 2017*. 2016-09-09. Dnr KD 2016:76.

<sup>5</sup> Mjölby kommun Kommunstyrelsens förvaltning: *Verksamhetsplan för kommunstyrelsens förvaltning år 2017*. 2016-11-14. Dnr KS 2016:289.

I årsredovisningen gör kommunstyrelsen en slutlig bedömning av om kommunmål och åtaganden är uppfyllda eller inte. Underlag är förvaltningarnas verksamhetsberättelser.

Riktlinjer<sup>6</sup> ger instruktioner för mål och resultatstyrningen. Dessa är odaterade och dokumentansvarig är kommunchefen. Dessa har dock inte nämnts vid intervjuer i övriga nämnder/förvaltningar. Riktlinjen visar att vid delårsuppföljningen ska en prognos göras om i vilken grad målen beräknas vara uppfyllda vid året slut. Vid årsredovisningen ska en slutlig bedömning göras av om kommunmål och åtaganden är uppfyllda eller inte samt kommenteras. Vid de två rapporteringstillfällena ska senast tillgängliga uppgifter ha lämnats. Dessa ligger till grund för kommunstyrelsen bedömning av måluppfyllelse. Anvisningar skickas till respektive nämnd inför rapporteringstillfället.

Riktlinjerna ger anvisningar till nämnderna för hur mått ska anges samt att målvärden är den nivå som avses att nå. Kriterier för bedömning av mått visar att dessa ska presenteras enligt nedan:

Indikator/mått	Delårsrapport	Årsredovisning
	Målvärdet är nått eller prognostiseras att nås vid årets slut	Målvärdet är nått eller bedöms vara uppnått
	Målvärdet är inte nått eller prognostiseras att inte nås vid årets slut	Målvärdet är inte nått eller bedöms inte vara uppnått
	Prognos kan inte göras pga. att uppgifter saknas. Det kan t ex bero på att nuläge saknas, måttet är nytt etc.	Bedömning kan inte göras pga. att uppgifter saknas. Det kan t ex bero på att nuläge saknas, måttet är nytt etc.

En målstyrningsmodul är förberedd för registrering av aktiviteter, men används inte fullt ut ännu.

Riktlinjen säger att syftet med indikatorerna är att ge en bild av utveckling mot mål över tid. Vid intervju inom kommunstyrelsen bekräftas att de används för att följa upp kommunmålen, men även att kopplingen mellan kommunmål, indikatorer och nämndernas åtaganden inte är tydlig.

Enligt intervjuer inom kommunstyrelsen framkommer att nämndernas verksamhetsplaner kan se olika ut, men att man uppfattar att de flesta nämnder följer riktlinjerna ovan. Man uppfattar att fokus på analys av utfallet behöver utvecklas. Aktiviteter för att nå målen kommenteras på ett relevant sätt.

Kommunmålen följs av kommunstyrelsen upp genom kommunfullmäktiges indikatorer vilkas uppnåelsegrad bedöms enligt styrmodellen.

Vid intervjun framkommer också att styrmodellen ses över och att ett förslaget till åtgärdsplan har tagits fram för att förbättra processen. Ett arbete enligt en åtgärdsplan kommer att tas fram som ett verktyg för bättre måluppfyllelse under våren 2018.

<sup>6</sup> Mjölby kommun: *Riktlinjer för kommunens mål- och resultatstyrning*. Odaterad. Dokumentansvarig: Dag Segrell.

## Bedömning

Kommunstyrelsens förvaltning ger genom riktlinjer tydliga anvisningar till nämnderna om hur rapportering ska göras inför delårsuppföljning samt årsredovisning. Dokumentet visar även hur sammanställningen görs inför rapportering till kommunfullmäktige.

Vi konstaterar i granskningen att uppföljningar av åtaganden inför delår och årsbokslut inte i samtliga fall är beslutade av nämnderna. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen i sin uppsiktsplikt bör säkerställa detta. Detta för att också säkerställa nämndernas ansvar för att vidta åtgärder vid eventuella prognosticerade avvikelser.

### 3.1.2.2. Kommunstyrelsens uppföljning av den egna verksamheten

Uppföljningar följer enligt intervjun årscykeln och sker vid delår och för årsberättelsen.

Kommunstyrelsens verksamhetsplan utgår från två delar. En del där mått kopplats till åtaganden och en avstämning görs om "vad som är framme" samt en del, "aktivitetsdelen" vilken visar vad som är gjort för att nå åtagandet. Hur uppföljningen sker på avdelningsnivå är upp till respektive chef. Vid medarbetarsamtal används verksamhetsplanen som ett underlag vilket innebär att uppföljningen även sker på individnivå.

Verksamhetsplanen innehåller även ett bedömningsunderlag för att tydliggöra om ett mått är nått eller inte. Vissa mått i verksamhetsplanen är kopplade till medarbetarenkäten vilken görs vartannat år.

Uppföljning av verksamhetsplanen för KS förvaltning 2017<sup>7</sup> med prognos per den sista augusti visar exempelvis att:



Uppföljning av respektive aktivitet följs av en sammanfattande kommentar till utfallet. Här beskrivs vad som kommer att ske, kommenteras vad som skett och kommenterar till utfallet.

Verksamhetens utveckling i förhållande till nämndens åtaganden är levande vid månatliga möten, enligt intervjuerna.

<sup>7</sup> Mjölby kommun, kommunstyrelsens förvaltning: *Uppföljning av verksamhetsplan för kommunstyrelsens förvaltning 2017*. 2017-08-16. Dnr KS/2016:289

I granskningen har vi tagit del av uppföljning av verksamhetsplan för kommunstyrelsens förvaltning daterad 2017-08-16 samt 2017-11-14. Nämnden godkänner uppföljning av verksamhetsplanen enligt beslut 2017-10-11 § 201 samt 2018-02-14 § 36.

### **Bedömning**

Uppföljning av verksamhetsplanen visar den struktur som anges i målstyrningen. Här anges prognos för mått och målvärde för åtaganden samt aktiviteter för vissa av målen. Kommunstyrelsen godkänner förvaltningens uppföljning av verksamhetsplanen.

#### **3.1.3. Åtgärder med anledning av avvikelse**

Avvikelse i åtaganden eller mot budget rapporteras till kommunstyrelsen. Detta görs under året i förhållande till prognoser. Nämnden anger åtgärder för att möta avvikelser vilket kan vara att ändra eller tillföra aktiviteter, enligt intervjuerna.

I delårsuppföljning av nämndens verksamhetsplan anges status för måtvärdet, orsaker till eventuellt uppfattad avvikelse mot åtaganden och aktiviteter. Exempelvis framgår att ADNT- strategin<sup>8</sup> inte kommer att revideras, vilket inte kommenteras ytterligare. Mått som berör sänkning av utbetald övertidsersättning, vilket i stället ökats, ses som en konsekvens av att rekrytering inte kunnat ske och därmed har ordinarie fått arbeta mera.

### **Bedömning**

Det finns i dag inget styrande dokument som anger hur kommunstyrelse och nämnder ska agera vid prognosticerade avvikelser i arbetet med åtaganden för att nå fullmäktiges mål. I kommunstyrelsens uppföljning noteras att avvikelser analyseras och orsaker liksom kommande aktiviteter anges, vilket vi menar är i överensstämmelse kommunallagen, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig intern kontroll.

#### **3.1.4. Nämnden säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag**

Inom kommunstyrelsen finns en struktur för att upprätta en verksamhetsplan i enlighet med kommunfullmäktiges styrning, som visar åtaganden för att nå målen vilka följs av mått och målvärden samt aktiviteter. Här anges också vem som är ansvarig för uppföljning.

En dialog har initierats med övriga presidier och förvaltningsledningar för att ta fram bland annat mål där omvärldsfaktorer, inspel från förvaltningarna och föregående års resultat är utgångspunkter.

Enligt intervjuerna finns en struktur för att levandehålla detta i verksamheten genom att diskuteras och följas upp på möten på enhetsnivå.

Uppföljning av verksamhetsplanen visar eventuella avvikelser vilka analyserats och aktiviteter och åtgärder beskrivs i verksamhetsplanen vilken ställs till kommunstyrelsen.

---

<sup>8</sup> En av regeringen tagen strategi för alkohol-, narkotika-, dopnings- och tobakspolitiken, 2016–2020, där det övergripande målet är ett samhälle fritt från narkotika och dopning, med minskade medicinska och sociala skador orsakade av alkohol och ett minskat tobaksbruk.

## Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen i allt väsentlig säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag då det finns en god struktur för att styra och följa upp den egna verksamheten

Inom kommunstyrelsens förvaltning har rutiner arbetats fram för att säkerställa styrning och uppföljning inom det egna verksamhetsansvaret och för kommunens övriga nämnder.

### 3.2. Miljönämnden

Miljönämnden ansvarar för tillsyn enligt miljöbalken, livsmedelslagen, smittskyddslagen, strålskyddslagen samt energi- och klimatrådgivning. Miljönämnden delas med Boxholms kommun. Till miljönämnden hör miljökontoret.

I mål och budget för 2017 finns nämndens specifika åtaganden kopplats till respektive kommunmål. Dessa är:

- Miljönämnden ska bidra till en hållbar tillväxt och ett gott företagsklimat genom att fortsätta arbetet med *Förenkla helt enkelt* (3.1)
- Miljönämnden ska bidra till att skapa god service genom att utveckla e-tjänster. (4.2)
- Miljönämnden ska bidra till grön omställning och en hållbar framtid genom att arbeta aktivt med åtgärdsdelen av Naturvårdsprogrammet. (5.1)
- Miljönämnden ska bidra till grön omställning och en hållbar framtid genom att inventera och ställa krav på åtgärder av enskilda avlopp för att minska utsläpp av främst fosfor och kväve. (5.1)
- Miljönämnden ska bidra till grön omställning och en giftfri vardag genom att informera om och bedriva tillsyn av kemiska produkter och kosmetiska produkter riktade mot barn. (5.1)

Vi konstaterar att nämnden utvecklat åtaganden i 3 av de totalt 12 kommunmålen. De mål som inte berörs handlar om attraktiva boendemiljöer, medborgarnas hälsa, utbildningsnivå, sysselsättning och försörjningsstödkostnader, trygghet och säkerhet, engagerade kommunanställda samt tre finansiella mål.

#### 3.2.1. Arbetet med att konkretisera åtaganden och mått

I den av nämnden fastställda verksamhetsplanen för 2017-2019<sup>9</sup> presenteras förutsättningarna för detaljerad planering inom respektive verksamhetsområde i nämnden. Förutom ekonomiska förutsättningar samt nationella mål för miljö och vatten har fem åtaganden dokumenterats. Åtagandena är tydligt kopplade till kommunmålen. Till åtagandena presenteras också mått, målvärden och aktiviteter som möjliggör uppföljning av åtagandena. Fyra av sju målvärden är möjliga att bedöma mot måtvärden 2016. Tre av dem bedöms mot måtvärden från 2015 då de inte finns mätdata från 2016.

Enligt intervjun sker nämndens arbete med utformande av åtaganden i samband med budgetarbetet, efter att budgetförutsättningarna klargjorts. Processen beskrivs börja på miljökontoret där det förs diskussioner kring åtagandena, måtten och aktiviteterna. Kontorets beslutsunderlag presenteras till nämnden där det fastställs. Vid intervjun uppges det finnas en god dialog mellan miljökontoret och nämnden under processens gång. Det uppges också finnas ett nära samarbete mellan miljöchefen och verksamhetens enheter som säkerställer att åtaganden, mått och aktiviteter förmedlas ut i verksamheten.

<sup>9</sup>Miljökontoret. Mjölby kommun. Boxholms kommun. *Verksamhetsplan för miljönämnden 2017-2019*.

Det strategiska nätverket beskrivs i intervjun vara uppskattat för att diskutera och fastställa nämndgemensamma åtaganden.

### **Bedömning**

Miljönämnden följer fullmäktiges styrmodell genom att i en verksamhetsplan ange åtaganden samt mått och målvärden för att kunna följa upp utfall.

#### **3.2.2. Uppföljning av åtaganden och mål**

Vid intervjun uppges att uppföljning av åtagandena till nämnden görs i samband med delårsrapport och årsredovisning. Miljökontoret följer upp verksamhetsplanen där utfall mot åtagandena utvärderas med hjälp av färgmarkeringar (grön, gul, röd eller svart). Halvårsuppföljningen har godkänts av nämnden 2017-08-24 § 57. Vid delårsrapporten per sista augusti rapporterar miljökontoret resultaten av åtagandena via IT-systemet *Raindance*.

I utvärderingen av verksamhetsplanen har tre av fem åtaganden bedömts som delvis utförda. Två av åtagandena har markerats ”ej utförda”. Övriga kommentarer till måluppfyllnaden lämnas inte. Måttet och målvärdena har inte analyserats eller kommenterats.

I nämndens protokoll har uppföljning av verksamhetsplanen presenterats. I protokollet kommenteras verksamhetens arbete under året, vad resultatet blev och vad som planeras att genomföras nästa verksamhetsår. Vi har tagit del av verksamhetsberättelse för årsredovisningen 2017. Fyra av nämndens fem åtaganden bedöms som uppfyllda. Ett åtagande har bedömts som ej uppfyllt.

### **Bedömning**

Uppföljning av verksamhetsplanen visar den struktur som anges i målstyrningen. Här anges prognos och senare utfall för mått och målvärde för åtaganden samt aktiviteter för vissa av målen.

Nämnden godkänner förvaltningens uppföljning av verksamhetsplanen

#### **3.2.3. Åtgärder med anledning av avvikelse**

Avvikelse för åtaganden visas i verksamhetsplanens uppföljning<sup>10</sup> med hjälp av färger. Ingen åtgärd har presenterats till de två åtagandena som har indikerats som ej uppfyllda i verksamhetsplanens uppföljning och finns inte beskrivna i delårsrapporten eller i verksamhetsuppföljningen. I intervjun bekräftas uppgifterna att inga åtgärder vidtas av nämnden vid avvikelser.

### **Bedömning**

Det finns i dag inget styrande dokument som anger hur kommunstyrelse och nämnder ska agera vid prognosticerade avvikelser i arbetet med åtaganden för att nå fullmäktiges mål. I miljönämndens uppföljning noteras avvikelser och att inga åtgärder presenterats. Detta bedömer vi inte vara förenligt med kommunallagen, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig intern kontroll.

<sup>10</sup>Miljökontoret. Mjölby kommun. Boxholms kommun. *Verksamhetsplan för miljönämnden 2017-2019. Uppföljning jan-jun 2017.*



### 3.2.4. Nämnden säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag

Nämnden har specificerat åtaganden, mått, målvärden och aktiviteter i en verksamhetsplan, i enlighet med fullmäktiges styrmodell. *Målvärden* har angetts som *nyckeltal* i verksamhetsplanen.

Vem som är ansvarig för uppföljning framgår inte. Avvikelse presenteras i uppföljningen till verksamhetsplanen men inga åtgärder har fastställts.

#### **Bedömning**

Vi bedömer att nämnden i till stora delar säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag då det finns en struktur i planerings- och uppföljningsarbetet. För att säkerställa en god ekonomisk hushållning och god intern kontroll bör nämnden ange åtgärder då avvikelser noteras vid uppföljning.

Vi bedömer att det finns fler kommunmål som är relevanta för nämndens verksamhetsområde än de tre som åtagandena för 2017 har kopplats till.

### 3.3. Bygg- och räddningsnämnden

Nämnden ansvarar för plan- och byggnadsväsendet, strandskyddsdispenser, mätningsverksamhet, kartframställning, GIS-hantering samt räddningstjänst. Även stomnät och fastighetsbildning ligger inom nämndens försorg. Verksamheten delas upp genom Byggnadskontoret och Räddningstjänsten.

I mål och budget för 2017 finns nämndens specifika åtaganden kopplats till respektive kommunmål. Dessa är:

- Planberedskapen i kommunen är god och har en effektiv handlägningsprocess (1.1)
- Samverkan med Dackeskolans byggprogram i syfte att ge kunskapsöverföring till eleverna avseende Plan och bygglagen (2.1)
- Näringslivet i kommunen ska ha ett gott förtroende för Byggnadskontoret (3.1)
- Bistå kommuninvånare och verksamhetsutövare med myndighetsutövning samt bedriva information och utbildning rörande brandskydd (4.1)
- Som utförare av räddningstjänst ge alla som vistas i kommunen bästa möjliga hjälp vid en olycka (4.1)
- Medborgarna ska vara nöjda med den service Byggnadskontoret ger (4.2)

Vi konstaterar att nämnden utvecklat åtaganden i 5 av de totalt 12 kommunmålen. De mål som inte berörs handlar om medborgares hälsa, sysselsättning och försörjningsstödskostnader, grön omställning, engagerade kommunanställda samt de tre finansiella målen.

#### 3.3.1. Arbetet med att konkretisera åtaganden och mått

Vid intervjun uppges att vid den årliga revideringen av åtagandena presenterar respektive förvaltningskontor ett beslutsunderlag för åtagandena till nämnden. Workshops och diskussionsgrupper uppges användas för att färdigställa beslutsunderlaget. Kommunmålen indikatorer diskuteras i arbetet med att fastställa åtagandena.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av räddningstjänstens och byggnadskontorets övergripande verksamhetsplaner<sup>11</sup>. Åtagandena har godkänts av nämnden enligt

<sup>11</sup> Mjölby kommun, Byggnadskontoret: *Byggnadskontorets styrdokument 2015 - 2018*. Byggnadskontorets styrdokument 2015 - 2018. Rev 4 2016-10-31 och

protokollet för sammanträdet 2016-08-22 §§ 92 och 94. Vi har inte tagit del av ett för nämnden sammanställt dokument för åtaganden förutom det nämnda sammanträdesprotokollet. Vi har inte heller tagit del av några av nämnden fastställda mått, aktiviteter eller målvärden.

Räddningstjänsten arbetar mot två av nämndens åtaganden vilka riktar sig till ett kommunmål. I Räddningstjänstens verksamhetsplan specificeras inte mått, aktiviteter eller målvärden för att utvärdera åtagandena.

I Byggnadskontorets verksamhetsplan har mått till åtaganden dokumenterats (*måtten* benämns dock som *åtaganden* i verksamhetsplanen). Målvärde finns angivet för respektive mått i byggnadskontorets verksamhetsplan. För två av fyra mått är senaste mätvärdet från 2015.

### **Bedömning**

Fullmäktiges styrning har inte följts i de delar som säger att en verksamhetsplan ska fastställas av nämnden. Nämnden har beslutat om åtaganden vilka dock inte följs av mått och målvärden.

På förvaltningsnivå har såväl byggnadskontoret som räddningstjänsten upprättat en verksamhetsplan. Räddningstjänsten har angett mål för processer kopplade till annan styrning.

#### **3.3.2. Uppföljning av åtaganden och mått**

Uppföljning för åtagandena görs i samband med delårsrapport och årsredovisning, enligt intervjuerna. Vi har inte tagit del av nämndens uppföljning av åtagandena. Vi har istället blivit hänvisade till nämndens sammanträdesprotokoll. Nämnden har godkänt "delårsprognos samt delårsbokslut 2017" i sammanträdesprotokoll 2017-09-25 §§ 98 och 109. Beslutsunderlaget framgår inte och vid efterfrågan har inte dessa delgivits oss.

Den kommunövergripande verksamhetsberättelsen 2017 visar att fyra av nämndens sex åtaganden bedömts som uppfyllda. Två åtaganden har bedömts som ej uppfyllda. Vi kan inte se att nämnden godkänt, antagit, fastställt eller tagit del av uppföljning.

### **Bedömning**

Vi ser att nämndens åtaganden följs upp på en övergripande nivå av kommunstyrelsen men då vi inte fått ta del av nämndens underlag kan vi inte bedöma om nämnden följer fullmäktiges styrning vid uppföljning av verksamheten.

#### **3.3.3. Åtgärder med anledning av avvikelser**

Vid intervju förklaras att eventuella åtgärder vid avvikelser av både verksamhet och ekonomi kan vara tillskott av ekonomiska resurser eller handlingsplaner för att till exempel rekrytera nya medarbetare. Det uppges att nämnden godkänner ekonomiska underskott som uppkommer på grund av kostnader som inte kan prioriteras bort utan att bryta mot lagar och/eller handlingsplanen.

### **Bedömning**

Det finns i dag inget styrande dokument som anger hur kommunstyrelse och nämnder ska

---

Mjölby kommun, Räddningstjänsten. *Övergripande verksamhetsplan 2017*. Fastställd i ledningsgrupp 2016-11-16.

agera vid prognosticerade avvikelser i arbetet med åtaganden för att nå fullmäktiges mål. I nämndens uppföljning bör dock eventuella avvikelser analyseras och orsaker anges, för att följa kommunallagen, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig intern kontroll.

Då vi inte har tagit del av uppföljningsdokument kan vi inte bedöma om detta efterlevts.

### **3.3.4. Nämnden säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag**

Nämnden har inte fastställt målvärden, mått eller aktiviteter till åtagandena. Vi har inte tagit del av alla uppföljningsdokument vad gäller åtagandena på nämnds- eller verksamhetsnivå. Vi har således inte sett hur åtaganden, mått, målvärden eller aktiviteter utvärderas av nämnden. Vi har inte tagit del av ett sammanställt dokument för nämndens åtaganden förutom det nämnda sammanträdesprotokollet. Vi har inte heller tagit del av några av nämnden fastställda mått, aktiviteter eller målvärden eller verksamhetsberättelse.

#### **Bedömning**

Vi bedömer att nämnden inte till fullo har säkerställt ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag. Nämnden har beslutat om åtaganden vilka dock inte följs av mått och åtaganden. Vi har inte kunnat bedöma nämndens uppföljning eller om nämnden beslutat om åtgärder vid eventuella avvikelser.

Vi bedömer att det finns fler kommunmål som är relevanta för nämndens verksamhetsområde än de fem som åtagandena för 2017 har kopplats till.

## **3.4. Tekniska nämnden**

Tekniska nämnden ansvarar för kommunens gatu-, park-, vatten- och avlopps-, renhållningsverksamhet. Även kommunens fastighetsbestånd, avfallshantering och viss kostverksamhet åligger nämnden.

I mål och budget för 2017 har nämndens specifika åtaganden kopplats till respektive kommunmål. Dessa är

- Service- och teknikförvaltningen ska utveckla tillgängliga och attraktiva stadskärnor (1.1)
- Service- och teknikförvaltningen ska verka för en ökad trafiksäkerhet i Mjölby kommun (4.1)
- Service- och teknikförvaltningen ska tillhandahålla en god service till våra medborgare och kunder (4.2)
- Service- och teknikförvaltningen bidra till en hållbar samhällsutveckling inom sina verksamhetsområden (5.1)
- Service- och teknikförvaltningen ska certifiera sig utifrån arbetsmiljö (6.1)
- Service- och teknikförvaltningen ska förvalta och utveckla kommunens tillgångar (6.2 – 6.4)

Vi konstaterar att nämnden utvecklat åtaganden i 8 av de totalt 12 kommunmålen. De mål som inte berörs handlar om sysselsättning och försörjningsstödkostnader, näringslivsklimat, utbildningsnivå och medborgarnas hälsa.

### **3.4.1. Arbetet med att konkretisera åtaganden och mått**

Enligt intervjun arbetar service- och teknikförvaltningen fram och reviderar åtagandena i samband med budgetarbetet under hösten. Nämnden har en planeringsdag då även för-

valtningen är med för att diskutera kommunmålen och anpassar åtagandena. Förvaltningen deltar också i strategiskt nätverk för att utforma gemensamma åtaganden med andra nämnder. I samband med den årliga revideringen av åtagandena uppstår ges utrymme för diskussioner bland nämndens ledamöter. Det anges att verksamhetsmålen kommer i första hand, och att budgeten sätts därefter i möjligaste mån.

De sex åtagandena har tydligt dokumenterats och kopplats till kommunmål<sup>12</sup>. Det finns också beskrivning av mått, målvärden och nyckeltal samt beskrivning av aktiviteter och ansvarig chef (enhet) för dessa. Sist presenteras även nyckeltal. Nämnden har fastställt tillhörande mått och målvärden samt åtaganden vid sammanträde 2016-08-25 § 84. Nämnden har dock inte fastställt en verksamhetsplan.

### **Bedömning**

Nämnden följer styrmodellen i stort genom att fastställa åtaganden, mått, målvärden och aktiviteter.

#### **3.4.2. Uppföljning av åtaganden och mått**

Det uppges vid intervjun att nämnden regelbundet gör besök i verksamheterna för att följa upp åtaganden och aktiviteter. Dessa uppföljningar dokumenteras inte. Företrädare för verksamheter/enheter bjuds enligt uppgift in regelbundet till nämndsammanträden för att avlägga rapporter, muntliga och skriftliga.

Uppföljning av ekonomi och åtaganden<sup>13</sup> inklusive mått och aktiviteter sker i samband med delårsrapport per augusti och årsredovisning, enligt intervju. Efter diskussion bland nämndledamöterna bedöms åtagandena och de tilldelas färg som indikerar uppnåelsegraden. Nämnden har blivit informerad om delårsprognos för åtagandena, enligt sammanträdesprotokollet i nämnden 2017-09-28 § 122. Där informeras att prognosen för att klara åtagandena är positiv där alla punkter förutom en bedöms kunna nås.

Vi har tagit del av en av verksamhetsberättelsen 2017 inför arbetet med årsredovisningen där två av fem åtaganden bedömts som uppfyllda, ett har bedömts som delvis uppfyllt och två har bedömts som ej uppfyllda. Åtagandet som har bäring på kommunens ekonomi har bedömts som delvis uppfyllt i uppföljningen.

### **Bedömning**

Uppföljning av åtaganden visar den struktur som anges i målstyrningen. Här anges status för mått och målvärde kopplade till åtaganden samt aktiviteter för vissa av målen. Nämnden har blivit informerad om utfallet.

#### **3.4.3. Åtgärder med anledning av avvikelser**

Vid intervjuer förklaras att nämnden tydligt följer eventuella avvikelser men att det framförallt är budgetavvikelser som redovisas till kommunstyrelsen. Vid intervjun förklaras att nämnden förutsätter att de får information från förvaltningen om avvikelser vad gäller fastställda åtaganden. Det uppges dock att det hittills inte har varit aktuellt med någon åtgärd med anledning av avvikelser, trots att ett åtagande inte har uppnåtts i delårsrapporten och att ett har bedömts som delvis uppfyllt.

<sup>12</sup> Mjölby kommun. *Åtaganden kommunmål och förvaltningsmål*

<sup>13</sup> Mjölby kommun. Tekniska nämnden. *Mått, avstämning*

## **Bedömning**

Det finns idag inget styrande dokument som anger hur nämnderna ska agera vid prognostiserade avvikelser mot målstyrningen. I tekniska nämndens uppföljning kommenteras eller analyseras inte avvikelser, vilket vi dock menar inte i överensstämmelse med kommunallagen, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig intern kontroll.

### **3.4.4. Nämnden säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag**

Enligt intervjuer säkerställs att nämnden arbetar i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag genom en tydliga struktur i planerings- och uppföljningsarbetet. En verksamhetsplan upprättas inte.

Nämnden har fastställt åtagandena i ett samlat dokument vilket är underlag för uppföljningsprocessen. Nämnden bjuder in representanter från verksamheten samt själv göra studiebesök för att följa verksamheten. Det har inte framkommit att nämnden agerat vid risk för avvikelser mot målstyrningen.

## **Bedömning**

Vi bedömer att nämnden delvis säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag tack vare strukturen i planerings- och uppföljningsarbetet. Dock har nämnden inte fastställt en verksamhetsplan.

För att säkerställa en god ekonomisk hushållning och god intern kontroll bör nämnden ange åtgärder då avvikelser noteras vid uppföljning.

## **3.5. Omsorg- och socialnämnden**

Nämnden fullgör uppgifter enligt SoL<sup>14</sup>, LSS<sup>15</sup>, leder den kommunala hälso- och sjukvården m m.

I mål och budget för 2017 finns nämnden specifika åtaganden kopplats till kommunmålen. För några av målen följs effekter efter två år. Nämndens åtaganden enligt verksamhetsplanen är:

- I samverkan med andra aktörer utveckla en mångfald av bostäder som möjliggör ett självständigt liv (1.1)
- Vidareutveckla en samlad vårdkedja. Förvaltningen ska minska beroendet av externa placeringar genom kortare vårdtider och fler alternativ på hemmaplan (1.2)
- Utveckla den inre och yttre miljön i våra boenden som stimulerar till välmående (1.2)
- Medborgarna ska känna sig trygga med den vård och service som ges (4.1)
- Medborgarna ska känna sig trygga och säkra i de offentliga lokaler där verksamhet bedrivs (4.1)
- E-tjänster ska finnas inom nämndens samtliga verksamhetsområden för att förenkla för medborgarna och öka tillgängligheten (4.2)
- Verksamhetslokalerna inom nämndens verksamhetsområden stödjer välfärdsteknik och kommunikation (4.2)
- Förbättra hållbart medarbetarengagemang i Omsorgs- och socialförvaltningen (6.1)

<sup>14</sup> Socialtjänstlagen

<sup>15</sup> Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade

För nämnden har 8 åtaganden antagits utifrån fem av de 12 kommunmålen. De som inte berörs handlar om utbildningsnivå, näringslivsklimat, sysselsättning och försörjningsstödkostnader, grön omställning samt de tre finansiella målen.

Nämndens verksamhetsplan anges även värdegrund, verksamhetsområden och nämndens mål vilket lyder:

- *I Mjölby kommun ska alla medborgare kunna leva ett självständigt liv och vara fria att forma sina liv och sin vardag så långt det är möjligt. Nämndens insatser handlar om att möjliggöra detta utifrån varje medborgares egna förutsättningar och till lägsta möjliga omhändertagandenivå.*

### **3.5.1. Arbetet med att konkretisera åtaganden och mått**

Arbetet med att fastställa nämndens styrning genom åtaganden startar i och med kommunfullmäktiges anvisningar som kommer via kommunstyrelsen förvaltning i maj. Detta följs av diskussioner hos nämndens ledamöter och förvaltningsledningen. I år bjöds utbildningsnämnden in för diskussioner kring gemensamma åtaganden, exempelvis integration och arbetsmarknadsfrågor.

I planeringen inkluderas även finansiell analys och omvärldsfaktorer, enligt de 12 trenderna där 5 – 6 stycken ses som riktade till nämnden.

Verksamheterna beskrivs som delaktiga i processen att forma nämndens åtaganden. Utifrån den egna verksamheten presenterar enheterna planer enligt en mall fastställd av nämnden, enligt intervjuerna. Detta vidimeras i nämndens protokoll<sup>16</sup>.

Vid intervjuer framkommer att vissa åtaganden funnits i flera år och i planeringsprocessen uppstår en diskussion om vilket åtagandet som bäst tillgodoser måluppfyllelse. Det uppfattas som väsentligt att beskriva att flera åtaganden måste få löpa under flera år för att visa effekt.

Att formulera mått och målvärden har utvecklats. Det finns svårigheter att ”hitta” mått som är relevanta men inte för krävande att mäta, enligt intervjuerna. Ett arbete pågår dock fortfarande, med att samordna kommunmål med nämndernas åtaganden och hur indikatorer och målvärden styr mot mål.

I mitten av augusti 2016 antogs förslag till åtaganden och beslutade att de skulle delges kommunstyrelsen. Åtagandena följs av totalt 15 mått följt av målvärde, senaste utfall och senaste mätdatum. Kopplingen till respektive mål anges med en siffra som dock inte återfinns i verksamhetsplanen<sup>17</sup>.

I verksamhetsplanen ges också en beskrivning av läge och aktiviteter för respektive åtaganden som i viss mån också visar omvärldens påverkan, eventuella tidigare insatser och förutsättningar för aktiviteterna. Här beskrivs tidigare insatser som genomförts och förvaltningens uppdrag, exempelvis samorganisering av IFO och arbetsmarknadsenheten samt arbetet med flyktningmottagandet.

Verksamhetsplanen fastställdes vid nämndens sammanträde 2017-01-31.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Nämndens protokoll 2017-03-28

<sup>17</sup> Mjölby kommun, Omsorgs- och socialförvaltningen: *Verksamhetsplan 2017 för omsorgs- och socialförvaltningen. 2017-01-16. Dnr OSN/2016:145*

<sup>18</sup> Omsorgsnämndens protokoll 2017-01-31. Dnr OSN/2016:145

## **Bedömning**

Omsorgs- och socialnämnden följer styrmodellen genom att i en verksamhetsplan ange åtaganden, samt mått och målvärden. Målens koppling till mått och målvärde är dock otydlig.

### **3.5.2. Uppföljning av åtaganden och mått**

Enligt intervjuerna har varje ansvarig enhetschef, vilka är ca 20 stycken, under året, på nämndens initiativ redovisat hur de har arbetat med enhetens plan och hur de bidrar till att uppnå nämndens åtaganden. Detta innebär att en skriftlig delårsrapport inte lämnats av förvaltningen. Vi har inte kunnat spåra detta i nämndens protokoll. En skriftlig uppföljning redovisas till nämnden i mars, enligt intervjuerna.

Det övergripande ansvaret för uppföljningen finns enligt intervjuerna hos förvaltningschefen, vilken delegerar ansvar till enhetscheferna som har att rapportera utfall.

I månatliga uppföljningar följs ekonomiskt utfall och prognos kopplat till verksamhetsplanen, enligt intervjuerna, där också ett antal nyckeltal följs kontinuerligt.

I verksamhetsberättelsen konstateras att fem åtaganden vilka följs av sju åtaganden uppnått, ett åtaganden vilket följs av sex mått delvis uppnått och två åtaganden vilka följs av två mått inte fullföljts. Här kommenteras vad som gjorts under året och vad som planeras.

## **Bedömning**

Uppföljning av verksamhetsplanen följer inte den struktur som anges i styrmodellen genom att en delårsrapport inte behandlas hos nämnden. Uppföljningen vid årets slut visar utfall av mått i förhållanden till den åtta åtaganden kopplat till kommunmålen.

### **3.5.3. Åtgärder med anledning av avvikelse**

Om kostnaderna vid månadsuppföljningar visar underskott för den del av verksamheten "som inte går att styra" lämnas en rapport till kommunstyrelsen. Övriga avvikelser, dvs eventuella avvikelser i åtaganden för att nå fullmäktiges mål fångas inte upp. Från nämndens sida ser man det väsentligt att signalera om orsaker som bedöms som utanför nämndens styrning, exempelvis arbetsmarknadens effekter eller verksamhet hos andra nämnder som ger konsekvenser eller ekonomiska effekter för nämnden.

Kommunstyrelsen respons på rapportering av avvikelser uppfattas inte som speciellt aktiv. Avvikelser mot styrningen uppges inte varit aktuellt för 2017.

## **Bedömning**

Det finns i dag inget styrande dokument som anger hur kommunstyrelse och nämnder ska agera vid prognosticerade avvikelser i arbetet med åtaganden för att nå fullmäktiges mål. Vi kan inte se att nämnden noterar eventuella avvikelser, vilket vi menar inte är i överensstämmelse med kommunallagen, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig intern kontroll.

### 3.5.4. Nämnden säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag

Styrmodellen uppfattas säkerställa att arbetet sker i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag. Möjlighet till en konkret uppföljning vid delår för att beslut om aktiviteter och åtgärder inte utnyttjas.

#### Bedömning

Vi bedömer att nämnden delvis säkerställer att ett arbete sker i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag. Verksamhetsplanen visar åtaganden, mått och målvärde. Att en mall används för de verksamhetsplaner som ska upprättas inom enheterna är bra. Hur uppföljningarna genomförs är otydligt och vi kan inte notera att avvikelser mot åtaganden noteras vid delår.

För att säkerställa en god ekonomisk hushållning och god intern kontroll bör nämnden analysera behov av och besluta om åtgärder då avvikelser noteras vid uppföljning.

## 3.6. Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden fullgör kommunens uppgifter som huvudman för förskola, fritidshem, förskoleklass, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning, särskild utbildning för vuxna samt utbildning i svenska för invandrare. Nämnden ansvarar också för yrkeshögskoleutbildningar och uppdragsutbildningar.

I mål och budget för 2017 finns nämnden specifika åtaganden kopplade till ett av kommunmålen. Dessa är:

- Ökad utbildningsnivå bland personalen i förskolorna (Målområde kvalitet) (2.1)
- Förbättrade helhetsresultat för grundskolans avgångselever (Målområde kunskapsutveckling) (2.1)
- En effektiv studie- och yrkesvägledning från tidig ålder (Målområde kunskapsutveckling) (2.1)
- Förbättrade helhetsresultat i gymnasiet (Målområde kunskapsutveckling) (2.1)
- En effektiv vuxenutbildning (Målområde kunskapsutveckling) (2.1)
- Minskande antal elever med hög skolfrånvaro (Målområde likvärdighet) (2.1)
- Pojkars meritvärde i årskurs 9 öka minst 1 poäng i genomsnitt per år (Målområde likvärdighet) (2.1)

Nämnden har fastställt åtaganden för endast ett av de tolv kommunmålen. Detta fokuserar på invånarnas utbildningsnivå.

### 3.6.1. Arbetet med att konkretisera åtaganden och mått

Vid intervjuerna för representanter för utbildningsnämnden fram att kommunens årshjul delvis går i otakt med det nationella årshjul för utbildningsväsendet. Detta försvårar arbetet att följa kommunens styrmodell<sup>19</sup>. Det innebär att när nämndens beslut om åtaganden tas, finns bara nästan ett år gammal statistik att tillgå.

Vid intervjuerna beskrivs en budgetdialog med kommunstyrelsen i april. Uppföljning av föregående års arbete är då ej färdigställt. Antal elever, behov av lokaler är känt samt eventuella andra initiativ som medför åtaganden och kostnader. Detta är grund för ram-

<sup>19</sup> Kommunens styrmodell följer kalenderåret medan utbildningssektorn relaterar till läsåret. De åtaganden utbildningsnämnden beslutar om är till stor del relaterade till elevernas måluppfyllelse, dvs betyg. Statistik för detta finns att tillgå under senare delen av hösten.



budget. En mall finns för vad som ska beskrivas inför kommande budgetår. De villkor som finns för statliga bidrag utgör en osäkerhetsfaktor.

”Skoluppdraget”, dvs läroplanen arbetas in i de åtaganden som beslutas av nämnden för att nå fullmäktiges mål. Detta innebär att det inte finns någon motsättning mellan fullmäktiges uppdrag och annan styrning, enligt intervjuerna.

Nämnden väljer att forma åtaganden bara enligt ett av de mål fullmäktige har beslutat om, *Utbildningsnivån ska höjas*. Enligt intervjuerna har det nationella uppdraget, skollagen och de nationella läroplanerna lett till att åtaganden som återspeglar några av de nationella målen valts.

Nämnden har, enligt intervjuerna, valt att inte utarbeta åtaganden för flera av målen, trots att de kan uppfattas som relevanta, för att inte splittra styrningen mot många mål (här menas de många nationella mål som finns enligt läroplanen) då detta kan riskera att få sämre effekt totalt sett. Enligt intervjuerna arbetar nämnden i realiteten mot kommunfullmäktiges övriga mål då de kan ha en koppling till mål i läroplanen. De ger exemplet att målet ”En miljö som håller i längden” har direkt återkoppling i läroplansmålen och ingår därmed med automatik i det för utbildningsnämnden övergripande målet ”Utbildningsnivån ska höjas”, d v s utbildningsnivån ska höjas även inom området hållbar miljö. Nämnden visar inte hur åtaganden ska nås.

Nämnden fastställer åtagande för 2017 i augusti<sup>20</sup>. Dokumentet visar inte kopplingen till fullmäktiges mål. Dessa är sju stycken och kopplas till målområde kvalitet, kunskapsutveckling och likvärdighet. För dessa sätts mått, mål, delmål och värde vis senast kända mätning. Mått handlar om kompetens hos personalen, betyg, behörighet till nationellt program, elever som slutfört kurser, program och nått examen, Flera aspekter prickar kommunfullmäktiges mål men anges inte som åtaganden till dessa och får inte målvärden (exempelvis trygghet och säkerhet). De mål som formulerats återfinns i nämndens protokoll och uppfattas som viktiga i verksamheten, enligt intervjuerna. Värden sätts utifrån vad som uppfattas som realistiskt.

Även i kvalitetsredovisningen<sup>21</sup> framgår de åtaganden mått och mål som utgår från målområde kvalitet, kunskapsutveckling och likvärdighet<sup>22</sup>.

Enligt intervjun har ett gemensamt åtagande har formulerats med omsorgs- och socialnämnden.

Enligt intervjuerna motsvarar kvalitetsredovisningens mål, nuläge, analyser av processer och resultat, utvecklingsarbete som görs och prioriterade åtgärder de åtaganden, mått och målvärden som efterfrågas i den kommunala styrprocessen.

Enheterna prioriterar vad som uppfattas som viktigast för enheten, vilket innebär att ett maximalt utfall eftersträvas, enligt intervjuerna.

## Bedömning

Nämndens styrning för att säkerställa att arbetet sker i enlighet med fullmäktiges mål är svag. Åtaganden, samt mått och målvärden har fastställts av nämnden för att uppnå ett av kommunmålen, vilka dock inte återfinns i en verksamhetsplan.

<sup>20</sup> Mjölby kommun, utbildningsnämnden. Sammanträdesprotokoll 2016.08.29. Dnr UTB/2016:2

<sup>21</sup> Mjölby kommun Utbildningsförvaltningen: *Dokumentation av kvalitet i Mjölby kommuns förskolor och skolor*. 2017-10-04.

<sup>22</sup> Begrepp som, enligt intervjuerna hämtats från bland annat Skolkommissionens betänkande ”Samling för skolan, Nationell strategi för kunskap och likvärdighet” (SOU 2017:35).

Nämnden hade kunnat utveckla åtaganden för flera av dessa vilka ses som relevanta för nämndens verksamhet, exempelvis målet om att medborgaren ska känna sig trygg och säker.

### 3.6.2. Uppföljning av åtaganden och mått

Enligt intervjun görs alltid vad som är möjligt för att nå så höga värden som möjligt. Detta gäller exempelvis hur många som når godkända betyg enligt det nationella målet omfattar alla elever.

Verksamheternas utfall beskrivs vid 1 - 2 gånger per år då verksamhetscheferna sammanträffar med nämnden utifrån givna teman.

Förutom kvalitetsredovisningen rapporteras uppföljning av målen och prognoser för utfall även i samband med delårsbokslut och bokslut, enligt intervjuerna.

I delårsbokslut per den siste augusti<sup>23</sup> tar nämnden del av uppföljning i form av status av åtaganden. Dessa är samstämmiga med de åtaganden som beslutats om i augusti, men som inte kopplas till kommunmålet. Mätningarna följs en av färgsatt bedömning, grönt, gult eller rött.

I verksamhetsberättelsen redovisas bedömning utifrån de mått som angetts för att fullfölja de åtaganden som beslutats för att nå kommunmålet om att utbildningsnivån ska höjas. Ett åtagande bedöms som uppnått vilket mäts enligt ett mått. Tre åtaganden bedöms som gula vilka mäts av sammanlagt sex mått. Tre åtaganden markeras som röda där sammanlagt sex mått inte uppnås. Detta följs en presentation av vad som gjorts och vad som pågår.

Hur nämnden lyckas att nå sina mål rapporteras till kommunstyrelsen genom kvalitetsredovisningen, enligt intervjuerna. Den vi fått del av är daterad 2017-10-04. Enligt intervju med kommunstyrelsen har den dock inte ställts till kommunstyrelsen.

#### Bedömning

Uppföljning av nämndens åtaganden visar den struktur som anges i målstyrningen. Här anges status för mått och målvärde kopplade till åtaganden. Vi noterar att ett flertal mått inte uppnås.

Den redovisning som sker i samband med kvalitetsredovisningen sker på förvaltningsnivå.

### 3.6.3. Åtgärder med anledning av avvikelse

Vid intervjuerna och i uppföljande dokument har inte framkommit att nämnden föreslagit åtgärder för att säkerställa att målen nås, i fall där avvikelser noteras vid uppföljningen vid delåret. Vid intervjuerna ges en bild av att detta sker kontinuerligt hos enheterna.

#### Bedömning

Det finns inget styrande dokument som anger hur kommunstyrelse och nämnder ska agera vid prognostiserade avvikelser mot målstyrningen. Vid granskningen framkommer inte att övergripande åtgärder sätts in för att nå en bättre måluppfyllelse i situationer där indikationer finns att mål inte nås. Detta bedöms inte vara i överensstämmelse med kommunallagen, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig intern kontroll.

<sup>23</sup> Mjölby kommun Utbildningsnämnden. *Sammanträdesprotokoll 2017-09-25*. Dnr UTB/2017:15

### 3.6.4. Nämnden säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag

#### Bedömning

Vi bedömer att nämnden arbete för att säkerställa ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag visar brister.

För att säkerställa en god ekonomisk hushållning och god intern kontroll bör nämnden ange åtgärder då avvikelser noteras vid uppföljning.

Vi bedömer att det finns fler kommunmål som är relevanta för nämndens verksamhetsområde än de tre som åtagandena för 2017 har kopplats till.

## 3.7. Kultur och fritidsnämnden

Nämnden ansvarar för kommunala kultur- och fritidsverksamheter som till exempel bibliotek, kulturskola och simskola.

I mål och budget för 2017 finns nämnden specifika åtaganden kopplats till respektive kommunmål. Dessa är

- Vidareutveckla Lundbybadet till en än mer attraktiv verksamhet med fokus på bad och allsidig friskvård som stimulerar alla kommuninvånare till en bättre hälsa (1.2)
- Kultur- och fritidsutbudet riktat till seniorer i Mjölby kommun ska förbättras (1.2)
- Skogssjöområdets attraktionsvärde ska öka (1.2)
- Vidareutveckla Kulturskolans verksamhet med fokus på kvalitetshöjande insatser och ny verksamhet/målgrupper (2.1)
- Ökade insatser inom kultur- och fritidssektorn, för att underlätta möjligheter för invandrare att inkluderas i kommunen. (4.2)

Vi konstaterar att nämndens åtaganden täcker 3 av 12 kommunmål. De mål som inte berörs handlar om attraktiva boendemiljöer, näringslivsklimat i kommunen, sysselsättning och försörjningsstöds kostnader, trygghet och säkerhet, grön omställning, engagerade kommundienstämman samt tre finansiella mål.

### 3.7.1. Arbetet med att konkretisera åtaganden och mått

Enligt intervjun initieras arbetet med åtagandena av förvaltningschefen i maj månad. Det förs sedan regelbundna dialoger mellan förvaltningen och nämnden för att komma fram med ett beslutsunderlag till åtaganden, mått och aktiviteter som är anpassat till de kommunmål som är mest relevanta för kultur- och fritidsnämnden. Det uppges finnas ett nära samarbete mellan förvaltningschef och underställda chefer så att verksamhetens målaktiviteter förmedlas ut i verksamheten.

Nämnden har godkänt fem åtaganden i protokollet från sammanträdet 2016-09-05 § 30. Åtagandena har dokumenterats i förvaltningarnas verksamhetsplaner<sup>24</sup> tillsammans med aktiviteter, mått och nyckeltal som används för utvärdering.

I protokoll 2016-10-03 § 40 godkänner nämnden rapport som ska visa framtagna åtaganden, mått, målvärden och nyckeltal.

<sup>24</sup> Dokument: Verksamhetsplaner 2017

Vid intervjun framkommer att det strategiska nätverket upplevs som positivt. Där diskuteras nämndgemensamma åtaganden och kommunmålens indikatorer. Åtaganden uppges förnyas vartannat eller var tredje år.

### **Bedömning**

Nämnden godkänner ett antal åtaganden för att nå kommunfullmäktiges mål. Mått och målvärden konstateras på nämnd och förvaltningsnivå.

#### **3.7.2. Uppföljning av åtaganden och mått**

Enligt genomförda intervjuer görs uppföljning inför delårsrapport<sup>25</sup> och årsredovisning. Förvaltningen sammanställer och utvärderar aktiviteterna, måtten och åtagandena samt tilldelar relevant färg som indikerar uppnåelsegrad. Muntliga uppföljningar på verksamhetsnivå görs också varje månad vad gäller åtaganden och mått. Nämnden har godkänt uppföljningen av delårsrapporten avseende åtaganden enligt sammanträdesprotokoll 2017-10-09 § 58.

Vi har tagit del av uppföljningarna vad gäller åtagandena, måtten<sup>26</sup>, aktiviteterna<sup>27</sup> och nyckeltalen<sup>28</sup> i samband med delårsrapporteringen. Här ges en beskrivning av prognos för mått och målvärden samt aktiviteter i syfte att fullfölja respektive åtagande. Tre av fem åtaganden prognosticeras som delvis uppfyllda och två har prognosticeras som uppfyllda i delårsrapporten.

Vi har tagit del av en av verksamhetsberättelsen 2017 inför arbetet med årsredovisningen där två av fem åtaganden som kopplats till kommunens verksamhetsmål bedömts som uppfyllda, två har bedömts som delvis uppfyllda och ett har bedömts som ej uppfyllt.

### **Bedömning**

Vi bedömer att nämnden i enlighet med fullmäktiges styrmodell struktur genom att ange status för mått och målvärden samt aktiviteter för att fullfölja åtaganden.

#### **3.7.3. Åtgärder med anledning av avvikelse**

Tre av fem åtaganden bedömdes som delvis uppfyllda i delårsrapporten per augusti. Vid intervjuer förklaras att åtgärder för nämnden inte varit aktuellt då det inte funnits avvikelser för nämndens åtaganden ur ett prognosticerat helårsperspektiv. Avvikelser avseende aktiviteter uppges däremot hanteras på enhetsnivå. Delårsrapporten visar att samtliga åtaganden beräknas kunna fullföljas under året. Verksamhetsberättelsen visar dock att två åtaganden bedömts som delvis och ett har bedömts som ej uppnått.

### **Bedömning**

Det finns idag inget styrande dokument som anger hur nämnderna ska agera vid prognostiserade avvikelser mot målstyrningen. Nämnden har inte fattat beslut om åtgärder vid prognosticerade avvikelser. Vi bedömer att detta inte säkerställer god ekonomisk hushållning och god intern kontroll i sina uppföljning.

#### **3.7.4. Nämnden säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag**

Nämnden och förvaltningen har hittat former och dialog för hur arbetet ska genomföras vad gäller utformning och uppföljning av åtaganden. Vi bedömer dock att det finns fler

<sup>25</sup> Delårsrapport inkl åtagandet 17

<sup>26</sup> Bedömning Mått KoF Delåret 2017, Åtaganden KoF Delåret 2017

<sup>27</sup> Genomförda aktiviteter Delåret 2017

<sup>28</sup> Nyckeltal KoF Delåret 2017

kommunmål som är relevanta för nämndens verksamhetsområde än de tre som åtagandena för 2017 har kopplats till.

Vi bedömer att nämnden säkerställer i allt väsentligt ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag tack vare den tydliga strukturen i planerings- och uppföljningsarbetet. Nämnden fattar dock inte beslut om åtgärder då avvikelser noteras vid delår.

### ***Bedömning***

Vi bedömer att nämnden i allt väsentligt säkerställer ett arbete i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag. Nämnden godkänner åtaganden, mått, målvärden och nyckeltal för att nå fullmäktiges mål. Nämnden följer upp utfall mot åtaganden vid delår och vid årets slut.

Vi bedömer att det finns fler kommunmål som är relevanta för nämndens verksamhetsområde än de tre som åtagandena för 2017 har kopplats till.

## 4. Revisionell bedömning

Syftet med denna granskning är att bedöma om kommunstyrelsen nämnderna har en tillräcklig styrning för att uppnå av fullmäktige beslutade mål. Granskningen visar att detta kan förbättras hos flera av nämnderna. Styrmodellen beskrivs som relativt ny och anvisningar för hur denna ska hanteras hos nämnderna är under uppbyggnad.

Den bild vi fått av hur nämnderna efterlever styrningen varierar och vi ser ett flertal olika sätt att hantera denna, men även att begreppen för att nå fullmäktiges styrning varierar. Detta innebär en svårighet att förstå kopplingen mellan mål och åtaganden, men även att följa upp att och hur fullmäktiges mål eftersträvas hos nämnderna.

Modellen är enligt kommunstyrelsen även föremål för utvärdering.

I kommunstyrelsen ansvar ingår att följa att styrningen efterlevs. I detta har riktlinjer tagits fram för att förtydliga de krav som ställs.

Vi konstaterar att det saknas anvisningar för om kommunstyrelsen och nämnderna ska eftersträva uppnåelse av alla eller vissa av målen och i så fall vilka. En konsekvens av detta är att målen om att *Andelen sysselsatta i arbetsför ålder ska öka och försörjningsstöds-kostnaderna ska minska* samt indikatorerna till dessa, inte alls återfinns hos kommunstyrelsen eller nämndernas åtaganden. En annan är att det antal mål nämnderna fastställt åtaganden för varierar, exempelvis har utbildningsnämnden valt att besluta om åtaganden för endast en att kommunfullmäktiges mål.

Sammantaget ser vi att det finns brister gällande följsamhet till styrmodellen. För att tydliggöra hur detta ska ske och att det sker enhetligt bör kommunstyrelsen i högre utsträckning komplettera de riktlinjer som tagits fram på förvaltningsnivå och följa upp dessa på ett enhetligt sätt inför sammanställning av delårsuppföljning och årsredovisning.

### 4.1. Bedömningar mot kontrollmål

	Konkretiseras åtagande och mått?	Följs åtaganden och mått upp?	Har åtgärder vidtagits med anledning av avvikelser i nämndernas åtaganden?	Säkerställer kommunstyrelsen och nämnderna att de arbetar i enlighet med fullmäktiges mål och uppdrag?
<b>Miljönämnden</b>	Ja. Åtaganden har upprättats för 5 av kommunmålen vilka följs av mått med målvärde	Ja. Uppföljning sker vid delår och helår mot mått och målvärden. Nämnden godkänner uppföljningen	Nämnden har inte beslutat om åtgärder med anledning av avvikelser.	Säkerställer i stora delar genom en god struktur. Åtgärder bör anges vid avvikelser.

<b>Bygg- och räddningsnämnden</b>	Ja. Åtaganden har upprättats för 5 av kommunmålen. Det saknas mått och målvärden	Har ej kunnat bedömas då vi inte tagit del av relevanta dokument.	Då vi ej tagit del av nämndens uppföljning kan detta ej bedömas.	Säkerställs ej till fullo. Beslut fattats om åtaganden men ej mått och mätetal. Vi har ej kunnat granska uppföljning eller agerande vid avvikelser.
<b>Tekniska nämnden</b>	Ja. Åtaganden har upprättats för 8 av kommunmålen vilka följs av mått med målvärde.	Ja. Uppföljning sker vid delår och helår då nämnden informeras av förvaltningen.	Avvikelse kommenteras inte vid nämndens uppföljning och följs inte av åtgärder	Säkerställs delvis genom en tydlig styrning och uppföljning. Nämnden bör agera vid prognosticerade avvikelser
<b>Omsorgs- och socialnämnden</b>	Ja. I verksamhetsplanen anges åtaganden, mått och målvärden.	Nej. Uppföljningen följer inte den struktur som anges i styrmodellen. Prognoser saknas vid delår.	Avvikelse mot åtaganden vid delårsuppföljning fångas inte upp.	Säkerställs ej till fullo då en delårsrapport inte anger avvikelser mot åtaganden och möjligheten att vidta åtgärder därmed inte utnyttjas.
<b>Utbildningsnämnden</b>	Delvis. Åtaganden har fastställt för endast ett av kommunens mål. Mått och målvärden kopplas till andra målområden.	Ja. Uppföljning sker vid delår och årsbokslut i enlighet med styrmodellen vilket nämnden tar del av.	Det har inte framkommit att åtgärder sätts in för att nå en bättre måluppfyllelse.	Säkerställs ej till fullo då endast ett av kommunmålen eftersträvas och beslut inte fattas om åtgärder vid avvikelser.
<b>Kultur- och fritidsnämnden</b>	Ja. Åtaganden har upprättats för tre av kommunmålen. Mått med målvärden finns på nämndsvivå.	Ja. Uppföljning sker vid delår och årsslut mot mått och målvärden vilken godkänns av nämnden	Avvikelse mot åtaganden vid delår leder ej till beslut om åtgärder.	Säkerställs i allt väsentligt genom beslut om åtaganden. Nämnden beslutar inte om åtgärder vid avvikelser
<b>Kommunstyrelsen</b>	Ja. Åtaganden har upprättats för 10 av kommunmålen vilka följs av mått med målvärde	Ja. Uppföljning sker vid delår och helår och anger prognos för mått och målvärden  KS godkänner uppföljningen.	KS analyserar avvikelser och redovisar orsaker samt kommande aktiviteter/åtgärder.	Säkerställs i allt väsentligt genom rutiner för att styra och följa upp samt ange åtgärder vid avvikelser.

**Övergripande  
(KS)**

Delvis.

Kommunstyrelsens förvaltning ger tydliga anvisningar till nämnderna om rapportering inför delårsuppföljning och årsredovisning. Dokumentet visar även hur sammanställningen ska göras inför rapportering till kommunfullmäktige. Dokument har inte antagits av kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen ger ej direktiv om att uppföljningar av åtaganden inför delår och årsbokslut bör noteras av nämnderna rekommenderas kommunstyrelsen säkerställa detta. Detta för att också säkerställa, för att för att säkerställa att nämnderna vidtar åtgärder vid prognosticerade avvikelser.

## 4.2. *Rekommendationer*

- Kommunstyrelsen bör följa upp att styrmodellen efterlevs. Vi noterar framförallt att åtaganden med medföljande mått och målvärden inte sammanställs i en verksamhetsplan hos flertalet av nämnderna, vilket indikerar behov av förtydliganden.
- Kommunfullmäktige bör överväga en styrning som innebär att flertalet av kommunfullmäktiges mål eftersträvas hos nämnderna.
- Kommunstyrelsen rekommenderas att upprätta en styrning som innebär att nämnderna redovisar åtgärder vid prognosticerad avvikelse för att uppnå kommunfullmäktiges mål. Detta för att säkerställa en styrning i överensstämmelse med kommunallagen, god ekonomisk hushållning och ändamålsenlig intern kontroll.
- Omsorg- och socialnämnden bör säkerställa att styrmodellen efterlevs i de delar som säger att även åtaganden ska följs upp vid delår, för att möjliggöra beslut om åtgärder då avvikelser prognosticeras.
- Bygg- och räddningsnämnden bör säkerställa att mått och målvärden anges för att säkerställa styrning och uppföljning av de åtaganden som beslutats för att nå kommunfullmäktiges mål. Nämnden bör även säkerställa att underlag finns för att prognosticera utfall vid delår och därmed kunna fatta beslut om åtgärder vid eventuella avvikelser.
- Kultur- och fritidsnämnden bör säkerställa att mått och målvärden anges för att säkerställa styrning och uppföljning av de åtaganden som beslutats för att nå kommunfullmäktiges mål.

2018-03-12

---

*Lena Brönnert*  
Uppdragsledare, projektledare

---

*Karolin Hamnér*  
Projektmedarbetare



## ***Bilaga 1. Kommunens mål 2017***

För verksamhetsåret har kommunfullmäktige beslutat om 12 mål utifrån sex olika strategiområden, vilka återfinns hos Vision 2015 *Världsvan och hemkär*. Dessa återfinns i bilaga 1. Indikatorerna anges efter respektive mål. Det följs av ett målvärde för 2017 som ska eftersträvas blir *bättre, sämre eller samma*, i jämförelse tidigare uppmätta värden (2012 – 2016).

Indikatorerna anges efter respektive mål. Det följs av ett målvärde för 2017 som ska eftersträvas blir *bättre, sämre eller samma*, i jämförelse tidigare uppmätta värden (2012 – 2016).

### *Strategiområde: En kommun med livskraft*

- 1.1 Mjölby kommun ska erbjuda attraktiva boendemiljöer och stimulera till ökad inflyttning
- Medborgarnas nöjdhet med bostadssituationen i kommunen, %
  - Medborgare som kan rekommendera kommunen till andra, %
  - Befolkningsutveckling, antal
  - Färdigställda lägenheter och villor, antal
  - Medborgarnas hälsa ska förbättras
- 1.2 Medborgarnas hälsa ska förbättras
- Medborgare med bra självskattat hälsotillstånd, data/inv

### *Strategiområde: Invånarna är initiativrika och välutbildade*

- 2.1 Utbildningsnivån ska höjas
- Invånare 20-64 år studerande i alla utbildningsformer, %
  - Invånare med eftergymnasial utbildning 25-64 år, %
  - Invånare etablerade på arbetsmarknaden eller i studier 2 år efter avslutat gymnasium, %

### *Strategiområde: En hållbar tillväxt med ett näringsliv i världsklass*

- 3.1 Näringslivsklimatet i kommunen ska vara bland de 25 % bästa i landet
- Kommunens företagsklimat, Svenskt näringslivs ranking
  - Företagarnas bedömning av kommunen myndighetsutövning
  - Antal nyregistrerade företag, ranking
- 3.2 Andelen sysselsatta i arbetsför ålder ska öka och försörjningsstödskostnaderna ska minska
- Försörjningsstödskostnader, mkr
  - Andel sysselsatta 20-64 år, %
  - Andel 16-64 år arbetslösa eller i program, %
  - Andel 18-24 år arbetslösa eller program, %
  - Andel av befolkningen som är försörjda av ersättningar och bidrag

### *Strategiområde: Utvecklande mötesplatser*

- 4.1 Medborgarna ska känna sig alltmer trygga och säkra
- Anmälda brott, antal

- Medborgarnas bedömning av hur tryggt det är i kommunen, %

#### 4.2 Medborgarna ska få en god service och ges förutsättningar till inflytande

- Medborgarnas nöjdhet med inflytandet i kommunen, %
- Betyg på kommunens webbplats, %
- Delaktighetsindex, %
- Medborgarnas nöjdhet med kommunens verksamheter, %
- Medborgarnas nöjdhet med kommunen som plats att bo och leva på, %
- Medborgares uppfattning om bemötande via telefon, %

#### *Strategiområde: En miljö som håller i längden*

##### 5.1 Mjölby kommun ska arbeta med grön omställning samt ta ansvar för en hållbar framtid

- Koldioxidutsläpp, CO<sub>2</sub> per invånare
- Ekologiska livsmedel inköpta i kommunens verksamhet, %
- Fairtrade-märkta livsmedel\* i kommunens verksamhet (utvalda produktgrupper), %
- Miljöbilar i kommunorganisationen av totalt antal bilar, %
- Hushållsavfall som återvinns genom materialåtervinning, inkl. biologisk behandling, %

#### *Strategiområde: Kommunens organisation*

##### 6.1 Mjölby kommuns arbetsplatser ska kännetecknas av engagerade medarbetare

- Hållbart medarbetarengagemang bland kommunens medarbetare, %
- Sjukfrånvaro bland kommunens medarbetare, %

#### *Ekonomi*

##### 6.2 Årets resultat ska vara 2 procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning

##### 6.3 Kommunen ska självfinansiera sina skattefinansierade investeringar

##### 6.4 Soliditeten ska överstiga noll inklusive samtliga pensionsförpliktelser, %

- Resultat före extraordinarie poster i procent av skatteintäkter och generella statsbidrag över en treårsperiod, %
- Skattefinansierad del av årets resultat och avskrivningar i förhållande till skattefinansierade investeringar över en treårsperiod, %
- Soliditet inkl pensionsförpliktelser, %