



Handläggare
Anna Spetz
Daniel Nilsson
Kansli- och utredningsavdelningen

Diarienummer
2016KS/0230

Kommunstyrelsen

Yttrande över revisionsrapport om kommunens målstyrningsprocess

Förslag till beslut

Yttrandet godkänns och tillsänds revisorerna

Beslutsnivå

Kommunstyrelsen

Bakgrund

På de förtroendevalda revisorernas uppdrag har KPMG genomfört en granskning av kommunens målstyrningsprocess i syfte att bedöma om processen är ändamålsenlig. Rapporten har överlämnats till kommunstyrelsen för yttrande.

Ärendebeskrivning

Revisorerna i Värmdö kommun har efter genomförd granskning bedömt att kommunens målstyrningsprocess i huvudsak är ändamålsenlig. Processen är väldokumenterad och syftet med styrmodellen är klart uttryckt.

Revisorerna bedömer att arbetet med att formulera prioriterade åtgärder/aktiviteter inom verksamheterna bör fortsätta då vissa verksamheter inte har angett några prioriterade åtgärder/aktiviteter i samband med formuleringen av mål och därtill knutna indikatorer. Därtill bedömer revisorerna att arbetet bör fortsätta vad gäller formulerandet av relevanta mål och indikatorer, uppföljning av desamma och hur man använder resultatet i samband med uppföljningen av mål inför kommande år samt även hur man utifrån resultatet kan förbättra verksamheterna.

Granskningens metod och avgränsningar liksom revisorernas kommentarer och iakttagelser i övrigt framgår av bilagd granskningsrapport.

Bedömning

Förslag till yttrande bemöter revisorernas bedömning och beskriver kommunens arbete för att skapa enhetlighet i måluppföljningen genom uppdaterade rutiner och interna nätverk. Av yttrandet framgår att formulering av effektmål är en politisk fråga där respektive nämnd avgör vilka mål som är relevanta för verksamheten, utifrån de av fullmäktige fastställda inriktningsmålen. I förslag till yttrande instämmer Värmdö

kommun i att målstyrningsprocessen i övrigt behöver uppnå större enhetlighet. Förslag till yttrande föreslås godkännas och sändas till revisorerna.

Ekonomiska konsekvenser

Förslag till beslut har inga ekonomiska konsekvenser.

Konsekvenser för miljön

Förslag till beslut har inga konsekvenser för miljön.

Konsekvenser för medborgarna

Förslag till beslut medför inga konsekvenser för medborgarna.

Konsekvenser för barn

Förslag till beslut medför inga konsekvenser för barn.

Handlingar i ärendet

Nr	Handling	Biläggs/Biläggs ej
1	Revisionsrapport: granskning av målstyrningsprocess	Biläggs
2	Förslag till yttrande över revisionsrapport om kommunens målstyrningsprocess	Biläggs

Sändlista för beslutsexpediering

Kommunrevisorerna



Stellan Folkesson
Kommundirektör



Frida Nilsson
Sektorchef administration



Handläggare
Anna Spetz
Daniel Nilsson
Kansli- och utredningsavdelningen

Diarienummer
2016KS/0230

Kommunrevisorerna

Yttrande över revisionsrapport om kommunens målstyrningsprocess

Värmdö kommun har beretts möjlighet att yttra sig över revisorernas granskningsrapport avseende kommunens målstyrningsprocess.

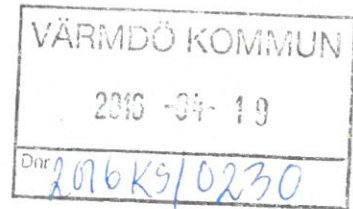
Revisorerna gör bedömningen att kommunens målstyrningsprocess i huvudsak är tydlig och fungerar väl. Processen är väldokumenterad och syftet med styrmodellen är klart uttryckt. Revisorerna bedömer dock att arbetet med att formulera prioriterade åtgärder/aktiviteter inom verksamheterna bör fortsätta. Verksamheterna arbetar idag på olika sätt och en större enhetlighet bör eftersträvas. Vidare anser revisorerna att arbetet bör fortsätta med formulerandet av relevanta mål och indikatorer, uppföljningen av desamma samt hur resultatet används i samband med uppföljning av mål inför kommande år och även hur resultatet kan användas för att förbättra verksamheterna.

Formulering av effektmål är en politisk fråga där respektive nämnd avgör vilka mål som är relevanta för verksamheten, utifrån de av fullmäktige fastställda inriktningsmålen. Däremot instämmer Värmdö kommun i att målstyrningsprocessen i övrigt behöver uppnå större enhetlighet. För att fortsätta utveckla processen och uppnå just samstämmighet, formeras ett internt nätverk med deltagare från samtliga sektorer. Nätverket ska utgöra ett forum för utveckling av verksamhetsuppföljning och enhetliga rutiner för analys och bedömning av åtgärder, indikatorer och mål.

Ett arbete pågår också med att uppdatera och utveckla rutiner för verksamhetsuppföljning som togs fram inför 2015 års bokslut. Därtill pågår en översyn av förvaltningsmodellen och styrningen av verksamhetsuppföljningssystemet samt en satsning på förbättrad information om verksamhetsuppföljning på kommunens intranät. Tillsammans med det interna nätverket bedöms detta kunna bidra till större enhetlighet i måluppföljningen.

Monica Pettersson
Kommunstyrelsens ordförande

Stellan Folkesson
Kommundirektör



VÄRMDÖ KOMMUN
REVISORERNA

2016-03-21

Kommunstyrelsen

Kommunfullmäktige – för kännedom

”Granskning av målstyrningsprocess”

Revisorerna i Värmdö kommun har granskat kommunens målstyrningsprocess. Granskningen har syftat till att bedöma om kommunens process är ändamålsenlig. Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att kommunens målstyrningsprocess i huvudsak är ändamålsenlig.

Vår bedömning är att målstyrningsprocessen i huvudsak är tydlig och fungerar väl. Processen är väldokumenterad och syftet med styrmodellen är klart uttryckt.

Det finns en bra struktur som utgår från ”Vision Värmdö 2030” och de sex, av kommunfullmäktige, antagna inriktningsmålen. Respektive styrelse/nämnd fastställer utifrån dessa sedan effektmål och kan sedan koppla prioriterade åtgärder/aktiviteter och indikatorer till effektmålen för att möjliggöra och underlätta bedömningen av måluppfyllelsen.

Målen följs delvis upp i samband med delårsbokslutet och sedan i årsbokslutet. Styrelserna och nämnderna ska där redovisa sin verksamhet bl a i form av ekonomiskt utfall jämfört med budget samt olika resultatmått.

Vi bedömer dock att arbetet med att formulera prioriterade åtgärder/aktiviteter inom verksamheterna ska fortsätta. I nuläget har några verksamheter inte angett några prioriterade åtgärder/aktiviteter i samband med formuleringen av mål och därtill knutna indikatorer. En mer enhetlighet avseende detta bör eftersträvas i kommunen.

Vi anser vidare att arbetet ska fortsätta vad gäller formulerandet eller ”skruvandet” av relevanta mål och indikatorer, uppföljningen av desamma samt hur man använder resultatet i samband med uppföljningen av mål inför kommande år samt även hur man utifrån resultatet kan förbättra verksamheterna.

Rapporten överlämnas för yttrande senast 2016-08-30. Yttrandet lämnas till kommunrevisionens sammankallande Torbjörn Andersson.

För kommunrevisionen


Torbjörn Andersson


Carl Johan Bildsten



Värmdö kommun

**Granskning av
styrmodell/målstyrningsprocess**

KPMG AB
Mars 2016
Antal sidor: 15

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte och revisionsfrågor	2
4.	Avgränsning	2
5.	Revisionskriterier	2
6.	Ansvarig styrelse/nämnd	3
7.	Metod	3
8.	Projektorganisation	3
9.	Beskrivning av styrmodell och målstyrningsprocess	3
10.	Tidigare granskning 2014 – Förstudie av Mål- och budgetprocessen	8
11.	Besvarande av revisionsfrågor	9

Bilaga 1 – Effektmål i Värmdö kommun

1. Sammanfattning

Vi har av Värmdö kommuns revisorer fått i uppdrag att göra en granskning av styrmodellen och målstyrningsprocessen.

Granskningen har syftat till att bedöma om kommunens målstyrningsprocess är ändamålsenlig. Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att kommunens målstyrningsprocess i huvudsak är ändamålsenlig.

Vår bedömning är att målstyrningsprocessen i huvudsak är tydlig och fungerar väl. Processen är väldokumenterad och syftet med styrmodellen är klart uttryckt.

Det finns en bra struktur som utgår från "Vision Värmdö 2030" och de sex, av kommunfullmäktige, antagna inriktningsmålen. Respektive styrelse/nämnd fastställer utifrån dessa sedan effektmål och kan sedan koppla prioriterade åtgärder/aktiviteter och indikatorer till effektmålen för att möjliggöra och underlätta bedömningen av måloppfyllelsen.

Målen följs delvis upp i samband med delårsbokslutet och sedan i årsbokslutet. Styrelserna och nämnderna ska där redovisa sin verksamhet bl a i form av ekonomiskt utfall jämfört med budget samt olika resultatmått.

Vi bedömer dock att arbetet med att formulera prioriterade åtgärder/aktiviteter inom verksamheterna ska fortsätta. I nuläget har några verksamheter inte angett några prioriterade åtgärder/aktiviteter i samband med formuleringen av mål och därtill knutna indikatorer. En mer enhetlighet avseende detta bör eftersträvas i kommunen.

Vi anser vidare att arbetet ska fortsätta vad gäller formulerandet eller "skruvandet" av relevanta mål och indikatorer, uppföljningen av desamma samt hur man använder resultatet i samband med uppföljningen av mål inför kommande år samt även hur man utifrån resultatet kan förbättra verksamheterna.

I samband med intervjuerna med tjänstemännen framfördes bl a att kommunens nya organisation och målarbete borgar för en högre kvalitet, att det blir lättare att samverka, att rollerna blir tydligare samt att samordningen fungerar bättre. Från politikerna framfördes dock en del kritik bl a att tiden från det att tjänstemannaförslaget presenteras till att remissvaren skall lämnas är lite för knapp. Man ansåg att det är för lite tid för att ordentligt utreda konsekvenser av olika alternativa lösningar. Detta är även i linje med vad som framkom vid förstudien kring mål- och budgetprocessen som gjordes under 2014. För att försöka motverka detta har man infört s k dialogmöten löpande under året. En utvärdering av styrmodellen kommer att ske under 2016 eller 2017.

2. Bakgrund

En av de grundläggande förutsättningarna för kommunen att bedriva en effektiv verksamhet är att en tydlig mål- och styrkedja finns. Styrelse och nämnder ska ha tydliga uppdrag och mål som därtill konkretiseras av nämnd och verksamhet. Vidare är det av vikt att former för uppföljning klargörs och hur återrapportering av uppnådda resultat och effekter ska ske.

För en effektiv målstyrning är det av största vikt att målsättningarna är relevanta för verksamhetens utformning och att de kan följas upp och utvärderas. Vidare bör processen ta tillvara de utvärderade målen i såväl verksamhetsplaner som budget för nästkommande år.

3. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen har syftat till att bedöma om kommunens målstyrningsprocess är ändamålsenlig. Följande frågeställningar ingår i granskningen:

- Finns någon övergripande målstyrningsmodell i kommunen?
- Hur är målstyrningsprocessen utformad?
- Hur styr kommunen verksamheten via mål?
- Finns tydliga direktiv kring arbetet med mål och uppföljning av desamma?
- Hur följs målen upp?
- Hur återrapporteras resultaten; från arbetslag i verksamheterna till förvaltningsledning och nämnd och slutligen tillbaka till fullmäktige?
- Vilka åtgärder vidtas med anledning av återrapporteringens resultat?
- Vilken uppfattning finns i ledningen om hur väl styrningsmodellen fungerar?

4. Avgränsning

Granskningen omfattar år 2015.

5. Revisionskriterier

Granskningen har utgått från regler i:

- Kommunallagen (1991:900)
- Kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut bl a innefattande området God ekonomisk hushållning
- Kommunens styrdokument och riktlinjer

- Budget, reglementen, arbetsordningar och delegationsinstrument

6. Ansvarig styrelse/nämnd

Granskningen omfattar Kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

7. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument
- Intervjuer med berörda tjänstemän och politiker

De personer som har intervjuats är sektorschef för ekonomi och uppföljning, sektorschef för administration, ledning och service, chef för controllerenheten, 3 st controllers (arbetar mot central finansiering, Utbildningsnämnden respektive Kultur- och fritidsnämnden) samt chef för utredningsenheten. Intervjuer har även skett med tre politiker i Kommunstyrelsens presidium.

8. Projektorganisation

Granskningen har genomförts av Anders Petersson, certifierad kommunal yrkesrevisor under ledning av Mats Lundberg, kundansvarig och certifierad kommunal yrkesrevisor.

9. Beskrivning av styrmodell och målstyrningsprocess

9.1 Kommunens sektorer

Från den 1 januari 2015 har Värmdö kommun en delvis förändrad nämndsorganisation. Nytt är också att beställar-utförarmodellen avskaffats. Istället har fem st olika sektorer inrättats. Sektorena är följande:

- Sektorn för ekonomi och uppföljning (här ingår bl a redovisning, controllerstöd och upphandling).
- Sektorn för administration, ledning och service (här ingår bl a it och kommunikation, kansli och utredning, personalavdelning samt kontaktcenter).
- Sektorn för kultur och utbildning (här ingår bl a kultur och fritid, förskola och skola samt stab och utveckling).
- Sektorn för samhällsbyggnad och tillväxt (här ingår bl a teknisk drift, samordning och kvalitet, bygg och miljö, samhällsbyggnad och tillväxt).

- Sektorn för omsorg och välfärd (här ingår bl a vård- och omsorgsinsatser, individ- och familjeomsorgsinsatser, vård- och omsorgsmyndighet, individ- och familjeomsorgsmyndighet samt utveckling).

Sektorena ansvarar för kommunens olika verksamheter, genomför uppdrag och ger stöd till de politiska nämnder och styrelser som de är kopplade till. De tre sistnämnda sektorerna erbjuder verksamheter och service i både kommunal regi och genom externa utförare. Utöver detta tillkommer den myndighetsutövning som ryms inom respektive område samt finansiering, uppföljning och kravställning av externa leverantörer. De två förstnämnda sektorerna har en stödjande funktion. Inriktningen är strategiskt verksamhets- och ledningsstöd. Uppdraget är att understödja de övriga sektorernas verksamhet samt att säkerställa en samordning inom hela kommunförvaltningen. Dessa sektorer tillhandahåller rutiner, kompetens och annat stöd så att kärnsektorerna kan fullfölja sitt verksamhetsansvar med god kvalitet och effektivitet.

Inom de tre sektorerna som avser kärnverksamheten finns olika resultatenheter i form av t ex förskolor, grundskolor, särskilda boenden m m.

9.2 Mål- och budgetprocess

Under detta avsnitt följer en kronologi hur mål- och budgetprocessen är utformad i Värmdö kommun.

- I mars/april tar Kommunstyrelsen ett inriktningsbeslut avseende Budget och Verksamhetsplan. Detta innehåller bl a grundläggande förutsättningar och principer, vissa specifika resonemang och prioriteringar etc.
- Inriktningsbeslutet bearbetas sedan under april/maj då kommundirektören har en ledande roll. Kommundirektör har kontakt med ekonomichef, sektorschefer samt ekonomer/controllers som arbetar gentemot de olika styrelserna/nämnderna. Viktiga områden som då bearbetas är bl a skatteprognoser, effekter av statliga beslut, befolknings-/demografiska prognoser etc. Volymberäkningarna, d v s antalet i de olika verksamheterna bedöms som särskilt viktiga. Arbetet utmynnar i ett budgetförslag som bl a innehåller ett komplett förslag vad gäller ersättningsnivåer check/peng samt även taxor/avgifter gentemot brukarna.
- I juni överlämnas budgetförslaget till kommunens styrelser och nämnder på remiss. Dessa ska återkomma och lämna synpunkter/kommentarer till budgetförslaget. Behandling ska ske i respektive styrelse/nämnd.
- I slutet på juni/början på juli föreligger kommundirektörens slutliga budgetförslag. Förslaget överlämnas till politiken för diskussion i bl a partigrupper.
- Senare delen i augusti/början på september. Kommunens politiska majoritet lägger sin prägel på budgetförslaget. Fokus är bl a vilka prioriteringar och satsningar som ska göras. Det kan bli vissa justeringar jämfört med det budgetförslag som kommundirektören har lämnat ifrån sig.

- Kommunstyrelsens arbetsutskott och Kommunstyrelsen fastställer budgetförslaget under september månad.
- I slutet på september/början på oktober fastställs budgetförslaget i Kommunfullmäktige.
- Respektive styrelse/nämnd ska sedan bryta ned sin tilldelade rambudget till detaljbudgetar. Dessa ska fastställas av respektive styrelse/nämnd under november eller december.

I samband med intervjuerna framfördes från tjänstemännen att positiva erfarenheter med nuvarande mål- och budgetprocess är bl a att det är en "rätt" eller realistisk budget som läggs som är baserad på objektiva faktorer. Tjänstemännen framförde även att det är positivt att det blir en tydlig rollfördelning mellan politiken och de olika sektorerna. Ledningsgruppen som består av kommundirektör samt de fem sektorscheferna har en central roll i detta arbete.

Vad gäller resultat från intervjuerna med politikerna bedömdes förändringen vad gäller nämndstruktur och skapandet av sektorer som vällovlig. Vad gäller respektive nämnds analys och behandling av budgetförslaget framkom lite olika synpunkter. Det framfördes bl a att tiden från det att tjänstemannaförslaget presenteras till att remissvaren skulle lämnas var för knapp. Man ansåg att det är för lite tid för att ordentligt utreda konsekvenser av olika alternativa lösningar. Detta är även i linje med vad som framkom vid förstudien kring mål- och budgetprocessen som gjordes under 2014. För att försöka motverka detta har man infört s k dialogmöten löpande under året.

9.3 Målstruktur

Som grund för Värmdö kommuns målstruktur finns "Vision Värmdö 2030 – Skärgårdens mötesplats".

Utifrån "Vision Värmdö 2030" har sedan sex st inriktningsmål beslutats av Kommunfullmäktige. De sex inriktningsmålen är:

- **En hållbar kommun.** "Vi ska ge förutsättningarna att utveckla Värmdö kommun, så att en omställning till en mer hållbar livsstil kan underlättas. Vi vill skapa ett modernt samhälle som i alla aspekter är ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbart för generationer framåt. Värmdö kommun ska vara attraktiv och berikande att vistas och arbeta i. Vi vill erbjuda en livskraftig skärgårdskommun där naturens lugn möter pulserande lokala samhällen, där vårt kulturarv tas tillvara."

Inom styrning utåt finns:

- **Inflytande och dialog.** "Demokrati och brukares påverkan i Värmdö kommun ska utvecklas och därmed ge ett ökat inflytande, bland annat genom olika former av dialoger, möjlighet till medborgarförslag samt att ställa frågor när kommunfullmäktige sammanträder. Ungdomars och unga vuxnas inflytande ska öka och följas upp. Mellan kommunen och olika intressegrupper ska samverkan vara stark och förbättras kontinuerligt."

- **Omsorg och trygghet.** "I Värmdö kommun ska social hållbarhet vara grunden för medborgarnas trygghet och välfärd. Utsatta personer och grupper ska stöttas på bästa möjliga sätt. Värmdö kommun ska i sina verksamheter och tjänsteskrivelser beakta ett barnperspektiv. Personer som omfattas av kommunens omsorg ska erbjudas möjlighet till förebyggande hälso- och friskvård. Alla omsorgsalternativ i Värmdö ska alltid hålla hög kvalitet och anpassas efter individuella önskemål. Värmdö ska vara en attraktiv kommun för boende, studerande och besökare där alla, oavsett kön, ålder, funktionshinder, etnisk tillhörighet, religion eller sexuell läggning ska känna sig trygga och säkra."
- **Livslångt lärande för livet och arbetslivet.** "Alla Värmdös invånare, oavsett ålder, ska erbjudas möjligheter till livslångt lärande i de inriktningar de själva önskar. Värmdö kommun ska stimulera sina medborgare till att höja och utveckla sin kompetens, i förhållande till arbetsmarknaden, för att stärka sina möjligheter till ett rikt arbetsliv. Eleverna ska erbjudas en kreativ skola som skapar bra förutsättningar för lärande, med utbildningar av hög kvalitet. En skola som uppmuntrar till aktiv rörelse, kritiskt tänkande och ger en stark kunskapsbas."

Inom styrning inåt finns:

- **Ledarskap och medarbetarskap.** "Medborgarnas behov, statens krav i lagar och förordningar samt de kommunala styrdokumenterna är grunden för vårt uppdrag. Politiker, chefer, ledare och medarbetare ska ges bästa möjliga förutsättningar för att skapa en gemensam kultur som inger mod, öppenhet och engagemang. Det i sin tur möjliggör för ständiga förbättringar. Ett tydligt och moget ledarskap utgör också en viktig grund för en organisation i ständig utveckling. Värmdö kommuns personal, vår viktigaste resurs, förverkligar kommunens mål och utvecklar verksamheter. Medarbetarna ska få ett aktivt och bra stöd från chefer och ledare för att de ska kunna uppnå ett engagerat och delaktigt medarbetarskap i en god och utvecklande arbetsmiljö. Värmdöborna kan därmed få bästa möjliga service och goda insatser i livets alla skeden."
- **Resurshushållning.** "Politiker, chefer, ledare och medarbetare ska gemensamt ansvara för effektiva arbetssätt samt utveckla smarta och kvalitetssäkrade rutiner med löpande uppföljning. De ska också tillsammans se till att kommunens resurser utnyttjas så effektivt som möjligt. Kommunen ska ha en ekonomi i balans och en tydlig ekonomisk styrning som möjliggör minskad upplåning, med lägsta möjliga skatter och avgifter för Värmdöborna, med bibehållen god kvalitet i välfärd och omsorg. Kommunen ska även följa direktiv om cirkulär ekonomi för EU. Värmdö kommuns naturresurser utgör livsförutsättningarna för människor, djur och växter och kommande generationers möjlighet att nyttja dessa naturresurser och ska ligga till grund för dagens beslut för en hållbar tillväxt med mindre negativ miljöpåverkan."

Utöver inriktningsmålen kan Kommunfullmäktige även fastställa uppdrag för styrelser och nämnder. Dessa ska redovisas i samband med delårsbokslut och årsbokslut.

Följande fem finansiella mål med bäring på God Ekonomisk Hushållning har fastställts av Kommunfullmäktige i Värmdö kommun:

- Årets resultat i förhållande till skatteintäkter, skatteutjämning och generella statsbidrag ska vara minst 2 % exklusive engångsposter
- Soliditeten ska öka
- Nämndernas budgetföljsamhet, budgetavvikelsen i bokslut ska vara positiv eller 0 %
- Avgiftsfinansieringsgraden för den affärsdrivande verksamheten (Vatten och avlopp samt Renhållning) ska över tid vara 100 %
- Den affärsdrivande verksamhetens skuld till kommunen, skattekollektivet, får uppgå till maximalt 15 % (under kort tid 25 %, det förutsätter dock att det finns en tydlig plan för återbetalning)

Utifrån visionen och de sex övergripande inriktningsmålen ska sedan respektive styrelse/nämnd fastställa effektmål. En förteckning över dessa finns i Bilaga 1. Effektmål är kopplade till respektive styrelses/nämnds verksamhet och genom att dessa uppfylls bidrar den enskilda styrelsen/nämnden till att de övergripande inriktningsmålen uppfylls.

Respektive styrelse/nämnd fastställer effektmålen i slutet på varje år. Utifrån effektmål ska varje verksamhet sedan ta fram ett antal indikatorer som används för att mäta måluppfyllelsen då avstämning/uppföljning görs. I vissa fall tar verksamheterna även fram prioriterade åtgärder/aktiviteter som ska genomföras för att målen ska kunna nås. Verksamheter under Socialnämnden, Utbildningsnämnden och Vård- och omsorgsnämnden har i nuläget dokumenterat sina prioriterade åtgärder/aktiviteter. De prioriterade åtgärderna/aktiviteterna och indikatorerna fastställs inte politiskt. För närvarande är det skillnader mellan de olika verksamheterna hur man arbetar med prioriterade åtgärder/aktiviteter.

Värmdö kommun använder systemet Stratsys där inriktningsmål, effektmål, ev prioriterade åtgärder/aktiviteter samt indikatorer läggs in. Kommunen har haft Stratsys i tre år. Systemet är uppbyggt på så sätt att det går att skapa trådvyer så att man ser hur de olika delarna hänger ihop. Även verksamhetsplan, ev uppdrag och området intern kontroll läggs in i Stratsys. Alla resultatenheter använder inte Stratsys ännu. Det finns en styrgrupp för Stratsys inom kommunen.

9.4 Budget- och måluppföljning

I Värmdö kommun arbetar man med budgetuppföljning och prognoser kvartalsvis. Dessa benämns BUP 1, BUP 2 respektive BUP 3. Uppföljningarna är per den siste mars, siste juni respektive siste september. BUP 2 är dessutom delårsbokslut.

Målen och uppdragen följs upp i samband med årsbokslutet. I möjligaste mån ska dessa även följas upp i samband med delårsbokslutet men respektive måls karaktär etc gör att detta kanske inte alltid är möjligt. I vissa fall kan målen vara kopplade till medborgarundersökningar.

I samband med intervjuerna framgick att transparens kring uppdrag, mål och uppföljningen av dessa bedöms som viktigt. Kommunen arbetar mycket med benchmarking och jämförelser med andra kommuner. BI a används Sveriges Kommuners och Landstings databas KOLADA för vissa

jämförelser. Även statistik från SCB, Statistiska Centralbyrån används liksom KIK, Kommunens kvalitet i korthet, även detta uppgifter från Sveriges Kommuner och Landsting.

I vissa fall finns ytterligare mål etc inom de olika sektorerna som inte fastställts politiskt.

Om någon styrelse/nämnd prognostiserar en större negativ budgetavvikelse i samband med någon Budget- och uppföljningsprognos måste styrelsen/nämnden i fråga skapa en åtgärdsplan som syftar till att uppnå balans i ekonomin.

I samband med intervjuerna framkom att kommunen kommit en bra bit på vägen vad gäller mål, prioriterade åtgärder/aktiviteter och indikatorer men att arbetet ytterligare kan fortsätta vad gäller formulerandet eller "skruvandet" av relevanta mål och indikatorer, uppföljningen av desamma samt hur man använder resultatet i samband med uppföljningen av mål. Det finns även en uppfattning att kommunen "landat" i det nya och har fått till stånd en bättre styrning.

Ytterligare reflektioner var att kommunens nya organisation och målarbete borgar för en högre kvalitet, att det blir lättare att samverka, att rollerna blir tydligare samt att samordningen fungerar bättre.

Som en hjälp i samband med uppföljningsarbetet har en rutinbeskrivning för verksamhetsuppföljning tagits fram. Av denna framgår syftet med uppföljningen och hur Värmdö kommuns styrsystem fungerar. Ambitionen är att måluppföljningen ska genomföras på ett likartat sätt, d v s indikatorer väljs utifrån samma kriterier, bedömningar av huruvida mål är uppfyllda sker på samma grunder och arbetet ska alltid syfta till att förbättra verksamheterna. För detta krävs tydliga mål, uppföljning, analys samt förbättringsåtgärder.

Uppföljning av mål sker delvis i samband med delårsbokslutet per den siste juni och sedan i årsbokslutet. Det är viktigt att bedöma, kommentera och analysera måluppfyllelsen då detta är grund för indikatorer och eventuella förändringar av effektmål för det kommande året.

I kommunen finns en sk styrsnurra som kronologiskt består av: 1. Planering, 2. Uppföljning och analys och 3. Åtgärder. För att verksamheterna ska kunna utvecklas måste resultat följas upp och analyseras för att effektiva åtgärder ska kunna sättas in. En detaljerad beskrivning av de tre olika faserna och hur man ska tänka i anslutning till respektive fas finns i rutinbeskrivningen.

10. Tidigare granskning 2014 – Förstudie av Mål- och budgetprocessen

En tidigare granskning i form av en förstudie avseende mål- och budgetprocessen gjordes under 2014. Den bedömning som gjordes då var att mål- och budgetprocessen i huvudsak var tydlig och fungerade väl. Processen utgick från fullmäktiges inriktningsmål som avser en hel mandatperiod. Därtill kan särskilda fokusområden aktualiseras för respektive år. Arbetssättet bedömdes skapa långsiktighet och gav nämnderna frihet att utforma sina mål i enlighet med de långsiktiga målen.

Utifrån en genomgång av 2014 års budget gjordes bedömningen att de nämndsvisa målen stod i samklang med de mandatövergripande målen, dock gjordes bedömningen att några nämnder skulle kunna presentera effektmål för fler inriktningsmål än vad de gjorde. Det gjordes även bedömningen

att anpassningen mellan mål och tilldelade medel ansågs fungera. Tjänstemannaunderlaget bedömdes som neutralt i den meningen att om inga politiska omprioriteringar görs tas hänsyn till volymförändringar, inflation, löneökningar och andra objektiva förändringar som har påverkan på ekonomin och verksamheten.

Arbetsättet med inriktningsmål som täcker en hel mandatperiod ansågs skapa långsiktighet och borde ge nämnderna möjlighet till framförhållning i skapandet av sina årliga effektmål och även att ta fram alternativa förslag.

Ansvarsfördelningen mellan politik och förvaltning ansågs vara tydlig och effektiv. Tjänstemännen tar fram ett förslag som bygger på objektiva förändringar i form av prognoser på befolkningsutveckling, inflation etc. Arbetsättet bedömdes som inarbetat och tydligt och bedömdes skapa tidsmässigt utrymme för politiska diskussioner utifrån det förslag som tjänstemännen lägger. Det bedömdes finnas tid för att arbeta med politiska prioriteringar. Flertalet politiker ansåg dock att tiden från det att tjänstemannaförslaget presenteras till att remissvaren skulle lämnas var för knapp. Man ansåg att det är för lite tid för att ordentligt utreda konsekvenser av olika alternativa lösningar.

Den övergripande bedömningen som gjordes var att processen var bra. Den tidsmässiga aspekten vad gäller nämndernas prioriteringsarbete borde dock diskuteras. Det rekommenderades att skapa mer tidsutrymme åt nämnderna att svara på tjänstemannaförslaget.


11. Besvarande av revisionsfrågor

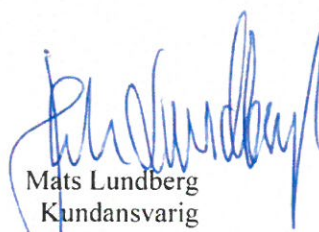
Nedan följer en genomgång av de revisionsfrågor som var aktuella och den bedömning som görs av dessa efter genomförd granskning:

- **Finns någon övergripande målstyrningsmodell i kommunen?** Uppfyllt – det finns en målstyrningsmodell som är relativt nyetablerad med anledning av den förändrade nämndsorganisationen samt inrättandet av sektorer som gäller från den 1 januari 2015. Beskrivning finns i avsnitt 9.
- **Hur är målstyrningsprocessen utformad?** En beskrivning av hur målstyrningsprocessen är utformad finns i avsnitt 9. Som tidigare nämnts är nuvarande målstyrningsprocess relativt ny. Den första heltäckande uppföljningen med nuvarande målstyrning sker i samband med årsredovisning 2015.
- **Hur styr kommunen verksamheten via mål?** En beskrivning finns i avsnitt 9. Utifrån "Vision Värmdö 2030" fastställs övergripande inriktningsmål. Respektive styrelse/nämnd skapar sedan sina respektive effektmål utifrån inriktningsmålen. Sedan kan prioriterade åtgärder/aktiviteter och indikatorer knytas till effektmålen.
- **Finns tydliga direktiv kring arbetet med mål och uppföljning av desamma?** Uppfyllt – en rutinbeskrivning har upprättats vad gäller verksamhetsuppföljning. Denna innehåller en hjälp i samband med uppföljningen men kan även användas som hjälpmedel i samband med målformuleringar och skapandet av indikatorer.

- **Hur följs målen upp?** Målen följs upp till viss del i samband med delårsbokslutet och sedan i samband med årsbokslutet. Man bedömer de indikatorer som har relaterats till effektmålen vid bedömning av om målet har uppnåtts eller inte. En fullständig redovisning av effektmål och den bedömning man gör av måluppfyllelsen finns sedan med i respektive styrelses/nämnds verksamhetsberättelse för året.
- **Hur återrapporteras resultaten; från arbetslag i verksamheterna till förvaltningsledning och nämnd och slutligen tillbaka till fullmäktige?** I samband med genomgång av indikatorer kopplade till effektmål är det omfattande kontakter/arbete inom respektive verksamhet. Förvaltningsledningen har det övergripande ansvaret för att sammanställa uppföljningen av mål och den bedömning man gör av måluppfyllelsen. Materialet ingår sedan i respektive styrelses/nämnds verksamhetsberättelse som behandlas politiskt. Verksamhetsberättelserna ingår i kommunens årsredovisning som sedan behandlas, i tur och ordning, i Kommunstyrelsens arbetsutskott, Kommunstyrelsen och slutligen Kommunfullmäktige.
- **Vilka åtgärder vidtas med anledning av återrapporteringens resultat?** Avläsningen av indikatorer och den därtill följande bedömningen av måluppfyllelsen används dels för förbättringsåtgärder och även som underlag för formulerande av effektmål och därtill knutna indikatorer för kommande år.
- **Vilken uppfattning finns i ledningen om hur väl styrningsmodellen fungerar?** I samband med intervjuerna med tjänstemännen framfördes bl a att kommunens nya organisation och målarbete borgar för en högre kvalitet, att det blir lättare att samverka, att rollerna blir tydligare samt att samordningen fungerar bättre. Från politikerna framfördes dock en del kritik bl a att tiden från det att tjänstemannaförslaget presenteras till att remissvaren skall lämnas är lite för knapp. Man ansåg att det är för lite tid för att ordentligt utreda konsekvenser av olika alternativa lösningar. Detta är även i linje med vad som framkom vid förstudien kring mål- och budgetprocessen som gjordes under 2014. En utvärdering av styrningsmodellen kommer att ske under 2016 eller 2017.

KPMG, dag som ovan


Anders Petersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor


Mats Lundberg
Kundansvarig

Bilaga 1 – Effektmål i Värmdö kommun

Följande effektmål finns för respektive styrelse/nämnd i Värmdö kommun:

Kommunstyrelsen

1. **En hållbar kommun:** "Kommunen ska ha en balanserad och stark ekonomi, säkerställa att naturkapitalet tas tillvara och ständigt utveckla socialt ansvarstagande."
2. **Inflytande och dialog:** "Kommuninnevånarna ska alltid känna förtroende för den offentliga servicen. Nöjd-kund-index avseende bemötande samt utfall på tillgänglighet, telefoni och e-post ska öka."
3. **Ledarskap och medarbetarskap:** "Värmdö kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare och utmärkas av goda ledare. Frisknärvaron ska öka."
4. **Ledarskap och medarbetarskap:** "LEAN-processen är påbörjad i ytterligare en enhet."
5. **Resurshushållning:** "Låneskulden ska minskas eller prolongeras i nivå med investeringar som gagnar kommuninnevånarna. Den kommunala skattesatsnivån ska minska under mandatperioden."
6. **Resurshushållning:** "Nya detaljplaner tar, vid mandatperiodens slut, i genomsnitt 1 år från start till antagande."

Bygg-, miljö- och hälsoskyddsnämnden

1. **En hållbar kommun:** "Alla fastigheter i Värmdö kommun ska ha godkända avlopp 2020."
2. **En hållbar kommun:** "Rätt från början – Nya fastighetsägare och samfällighetsföreningar ska informeras proaktivt om kommunens gällande bestämmelser om ny-, om- och tillbyggnader, miljöhänsyn samt andra regler."
3. **Inflytande och dialog:** "All form av kommunikation med medborgarna ska präglas av hög servicegrad, tillgänglighet och lättbegriplig information."

Kultur- och fritidsnämnden

1. **En hållbar kommun:** "Energiförbrukningen vid kommunens idrotts- och fritidsanläggningar ska minska."
2. **Inflytande och dialog:** "Samverkan och dialog med medborgare och idéburna sektorn ska utvecklas."
3. **Inflytande och dialog:** "Barn och ungdomar ska uppleva ökade möjligheter att påverka nämndens verksamheter samt föreningsdriven kulturskola eller liknande."
4. **Omsorg och trygghet:** "Medborgare som anser att de har möjlighet att ta del av ett mångsidigt och kvalitativt kultur- och fritidsutbud ska öka."
5. **Livslångt lärande för livet och arbetslivet:** "Andelen medborgare som är nöjda med kultur- och fritidsutbudet i Värmdö ska öka."

Näringslivsnämnden

1. **En hållbar kommun:** "Besöksnäring och turism ska växa i hela Värmdö kommun."
2. **En hållbar kommun:** "Utvecklad service till våra företagare-företagarvänligt bemötande. Värmdö kommun ska vara bland de 50 bästa i Svenskt Näringslivs ranking 2015/2016."
3. **Livslångt lärande för livet och arbetslivet:** "Individens kompetens (utbildning och erfarenhet) ska i större utsträckning kunna matchas till arbetsgivares behov."

Socialnämnden

1. **En hållbar kommun:** "Insatser för den enskilde ska i ökad omfattning ges i hemkommunen. Utforska möjligheter till nya insatser och former av hemmaplanslösningar."
2. **En hållbar kommun:** "Andelen hushåll med försörjningsstöd ska successivt minska genom kontinuerlig genomlysning av processerna."
3. **En hållbar kommun:** "Andelen beslutade åtgärder och beviljade insatser som ej verkställs inom tre månader ska successivt minska."
4. **Inflytande och dialog:** "Skyndsam och rättssäker handläggning."
5. **Inflytande och dialog:** "Information till allmänheten."
6. **Omsorg och trygghet:** "Utveckla anhörigstöd SoL 5 kap §10."
7. **Omsorg och trygghet:** "Klientens bästa i fokus."
8. **Omsorg och trygghet:** "Förebyggande arbete för socialt utsatta individer och grupper ska stärkas i samverkan med andra samhällsaktörer – med barn och ungdomars bästa i fokus."
9. **Omsorg och trygghet:** "Flyktingmottagandet ska främjas genom ökad samverkan med andra samhällsaktörer."
10. **Omsorg och trygghet:** "Förebyggande arbete för socialt utsatta individer och grupper ska stärkas i samverkan med andra aktörer."
11. **Ledarskap och medarbetarskap:** "Helhetssyn, samarbete och kompetens."
12. **Resurshushållning:** "Ekonomiskt ansvar och god kvalitet."
13. **Resurshushållning:** "Insatser för den enskilde ska i ökad omfattning ges i hemkommunen – med bibehållen god kvalitet."
14. **Resurshushållning:** "Behovet av försörjningsstöd ska minska genom samverkan med andra samhällsaktörer."

Tekniska nämnden

1. **En hållbar kommun:** "Minskad andel uppvärmning av kommunens verksamhetslokaler med fossila bränslen (olja)."

Tekniska nämnden – Renhållning (avser denna verksamhet inom nämnden)

1. **Resurshushållning:** "Andel brunna tunnor för matavfall ska öka."

Tekniska nämnden – Vatten och avlopp (avser denna verksamhet inom nämnden)

1. **En hållbar kommun:** "Antalet anslutna kunder till kommunens VA-nät ska öka."

Utbildningsnämnden

1. **Omsorg och trygghet:** "Eleverna och barnen ska känna sig trygga i skolan/förskolan och uppleva att skolan/förskolan medvetet motverkar mobbning och andra former av kränkningar."
2. **Livslångt lärande för livet och arbetslivet:** "Elevernas och barnens kunskaper ska öka."
3. **Livslångt lärande för livet och arbetslivet:** "Eleverna och barnen ska ges studiemotivation genom handledning av kunniga och behöriga lärare."

Vård- och omsorgsnämnden (gäller 2014, då effektmål för 2015 inte fastställts)

1. **Omsorg och trygghet:** "Den enskilde och dennes anhörige ska få gott och respektfullt bemötande."
2. **Omsorg och trygghet:** "Den enskilde ska anse att de får ett respektfullt bemötande."
3. **Omsorg och trygghet:** "Den enskilde ska anse att det alltid finns personal tillgänglig när de behöver."
4. **Omsorg och trygghet:** "Den enskilde ska uppleva att de kan påverka sin egen vardag med avseende på proVärmdös insats(er)."
5. **Omsorg och trygghet:** "Den enskilde ska erbjudas god mat och trivsamt måltidsmiljö."
6. **Resurshushållning:** "Resultatet av genomförda insatser/omsorgsuppdrag ska följas upp för att säkerställa resurseffektivitet och kvalitet."
7. **Resurshushållning:** "Den enskilde ska känna delaktighet i samhället".
8. **Resurshushållning:** "Större hänsyn ska tas till hållbarhetsaspekter i vård- och omsorgsstyrelsens verksamheter."