



Kommunstyrelsen
Skolnämnden
Vård- och omsorgsnämnden
Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Vi har låtit genomföra en granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning. Granskningen prioriterades med anledning av tidigare noterade utvecklingsområden vad gäller målstyrning i förhållande till fullmäktiges inriktningsmål, där uppföljning är en viktig del. Granskningen har syftat till att besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?

Granskningen har omfattat tre nämnder: Miljö- och hälsoskyddsnämnden, Vård- och omsorgsnämnden samt Skolnämnden, och inbegripit granskning av styrdokument och uppföljningsmaterial, intervjuer med dåvarande chefsekonom samt företrädare för aktuella förvaltningar och dialog med respektive nämnd.

Mot bakgrund av granskningen är vår samlade bedömning att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås.

I och med att målstyrningen förändras inför 2016 är det för tidigt för att uttala sig om den utformning som valts kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning mot fullmäktiges mål. Vår rekommendation till kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera arbetet under 2017 i syfte att vid behov förfina och justera systemet för målstyrning.

Revisorerna kommer nogsamt följa utvecklingsarbetet och ta del av kommande utvärderingar och förändringar.

Vi översänder härmed granskningen till Kommunstyrelsen samt berörda nämnder för yttrande samt emotser svar senast den 30 april 2016.

För Österåkers kommuns revisorer, 2016-03-09

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bengt Olin'. The signature is written in a cursive style.

Ordförande i kommunrevisionen

Revisionsrapport

Granskning av nämndernas verksamhetsuppföljning

Österåkers kommun

Henrik Fagerlind
Per Larsson

Mars 2016

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	2
2.1.	Bakgrund och revisionsfråga	2
2.2.	Avgränsning och revisionsmetod	3
3.	Iakttagelser	4
3.1.	En förändrad målstyrning	4
3.2.	Nämndernas syn på arbetet med utvecklade målstyrning.....	5
3.3.	Nämndernas verksamhetsuppföljning och dialog med utförare av verksamhet	7
4.	Bedömningar och kommentarer	10

1. **Sammanfattning**

De förtroendevalda revisorerna i Österåkers kommun har låtit PwC granska nämndernas verksamhetsuppföljning. Granskningen prioriterades med anledning av tidigare noterade utvecklingsområden vad gäller målstyrning i förhållande till fullmäktiges inriktningsmål, där uppföljning är en viktig del. Granskningen har syftat till att besvara följande revisionsfråga:

Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?

Granskningen har omfattat tre nämnder: miljö- och hälsoskyddsnämnden, vård- och omsorgsnämnden samt skolnämnden, och inbegripit granskning av styrdokument och uppföljningsmaterial, intervjuer med dåvarande chefsekonom samt företrädare för aktuella förvaltningar och dialog med respektive nämnd.

Mot bakgrund av granskningen är vår samlade bedömning att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås. I och med att målstyrningen förändras inför 2016 är det för tidigt för att uttala sig om den utformning som valts kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning mot fullmäktiges mål. Vår rekommendation till kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera arbetet under 2017 i syfte att vid behov förfina och justera systemet för målstyrning.

2. Inledning

2.1. Bakgrund och revisionsfråga

Österåkers kommuns styrsystem bygger på att fullmäktige i mål och budget fastslår övergripande inriktningsmål för kommunens verksamhet. Inriktningsmålen för 2015 var:

- Österåker ska vara bästa skolkommun i länet
- Österåker ska erbjuda högsta kvalitet på omsorg för äldre och funktionshindrade
- Invånarna ska uppleva en professionell service av hög kvalitet och ett gott bemötande i all kommunal service
- Ekonomi i balans
- Trygg miljö

Nämnderna skall i sina verksamhetsplaner bryta ned de övergripande målen till egna mål, vilka följs upp i verksamhetsberättelsen för året samt i delårsrapport och årsredovisning som ett underlag till bedömning av fullmäktigemålen. Till målen ska måttetal och indikatorer kopplas.

Under ett verksamhetsår genomförs i Österåkers kommun en rad verksamhetsuppföljningar av olika slag. Det handlar dels om undersökningar som syftar till att jämföra kommunen i något eller några avseenden med andra kommuner, dels om egna insatser för att mäta kvalitet eller resultat. Några exempel på mer omfattande uppföljningar är medborgarundersökningar, medarbetarundersökningar och olika typer av nöjd-kund-mätningar. Utöver att fungera som lägesmätningar av ett tillstånd i kommunen kan och bör uppföljningar analyseras och användas för verksamhetsutveckling.

Revisorerna har inom ramen för sin granskning av ansvarsutövande noterat utvecklingsbehov vad gäller målstyrningen inom nämnderna, samt uppföljningen av såväl nämndmål som de kommunövergripande målen. Bland annat konstaterades i granskningen av nämndernas ansvarsutövande 2014 att

- ”Samtliga nämnder har tagit fram flera resultatmål utifrån kommunfullmäktiges fyra inriktningsmål som beslutades i mars 2011. I många av nämndernas egna verksamhetsberättelser **saknas dock måttvärden** som nyckeltal/styrtal och indikatorer för målen. Enligt budget 2014-2016 **ska respektive nämnd ta fram resultatmål tillsammans med nyckeltal**, detta bedömer vi endast att byggnadsnämnden och miljö- och hälsoskyddsnämnden har gjort.”
- ”Det framkommer också att många **verksamhetsberättelser saknar en analys** kring måluppfyllelsen för respektive delmål. Det lämnas endast kommentarer till genomförd aktivitet.”

Mot denna bakgrund genomförs en granskning med nedanstående revisionsfråga:

Säkerställer nämnderna en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås?

För att besvara revisionsfrågan utgår granskningen från följande kontrollmål:

- Nämnderna bryter ned fullmäktiges övergripande mål till relevanta nämndmål
- Nämnderna definierar relevanta måttal och indikatorer för såväl verksamheten som för nämndmålen
- Nämnderna säkerställer att relevant uppföljning görs utifrån mål och indikatorer
- Nämnderna har en fungerande kommunikation och dialog med utförare
- Nämnderna säkerställer och har tillgång till relevant verksamhetsuppföljning
- Verksamhetsuppföljningar analyseras och utgör underlag för ett aktivt agerande från nämnderna i syfte att utveckla verksamheten

2.2. Avgränsning och revisionsmetod

Granskningen avgränsas till Vård- och omsorgsnämndens, Skolnämndens samt Miljö- och hälsoskyddsnämndens verksamhetsuppföljning kopplad till fullmäktiges inriktningsmål.

Granskning har gjorts av verksamhetsplaner och uppföljningsmaterial för 2015, och intervjuer med chefsekonom och med kvalitetsansvarig/verksamhetsutvecklare i respektive förvaltning har företagits. Tentativa iakttagelser och slutsatser av granskningen har återförts och diskuterats med respektive nämnd under november 2015. Vid dialogtillfällena deltog även de förtroendevalda revisorerna.

3. Iakttagelser

3.1. En förändrad målstyrning

Vi kan inledningsvis konstatera att föreliggande granskning sker i ett läge när kommunens målstyrning är inne i ett utvecklingsarbete. Efter att en analys år 2013 visat att en samsyn behöver komma till stånd i kommunorganisationen rörande styrmodellen, och att roller och ansvar i styrmodellen behöver tydliggöras, initierades ett projekt för att skapa en gemensam målstyrning och en systematisk uppföljning av mål och kvalitet. I december 2014 fattade kommunfullmäktige beslut om mandatperiodens 5 inriktningsmål med tillhörande indikatorer som ska gälla samtliga nämnder:

- **Invånarna skall uppleva en professionell service av hög kvalitet och ett gott bemötande för all kommunal service**

Indikatorer: Nöjdhetsindex (NKI)-medborgarundersökningar

- **Ekonomi i balans**

Indikator: Åtgärdsplan vid negativ avvikelse

- **Bästa skolkommun i länet**

Indikatorer: Behörighet till gymnasium, lärarnas behörighet, andelen elever i åk 9 med fullständig betyg samt NKI förskoleverksamhet

- **Högsta kvalitet på omsorg för äldre och funktionshindrade**

Indikatorer: NKI hemtjänst, äldreboende samt inom funktionshinder

- **Trygg miljö**

Indikatorer: Trygghetsfrågor i medborgarundersökningar samt för unga

Under år 2015 har en arbetsgrupp bestående av tjänstemän från de olika förvaltningarna arbetat med att ta fram förslag till resultatmål för respektive nämnd och indikatorer för dessa. Ambitionen var att dessa nämndmål och en enhetlig tillämpning av mål och indikatorer skulle implementeras i mål- och budgetarbetet för 2016 och komma till konkreta avtryck i nämndernas verksamhetsplaner.

Varje nämnd beslutar i sin verksamhetsplan om en mål- och indikatormatrix, innehållandes för varje fullmäktigemål ett resultatmål för nämnden med indikatorer för att mäta måloppfyllelse. Nämnderna har också möjlighet att addera ett eller två egna mål, med tillhörande indikatorer.

I och med skapandet av en arbetsgrupp med tjänstemän från respektive förvaltning, under ledning av chefsekonomen, var tanken att förslag till nämndernas resultatmål skulle tas fram gemensamt och att nämnderna ska kunna besluta om mål som tillsammans ger ett reellt bidrag till fullmäktiges inriktningsmål.

I de granskade nämndernas verksamhetsplaner för 2016 ser målformuleringar och indikatorsystemet ut på följande sätt för exempelvis fullmäktiges inriktningsmål: "Österåker ska vara bästa skolkommun i länet":

Inriktningsmål: Österåker ska vara bästa skolkommun i landet

Nämnd	Indikator
Vård- och omsorgsnämnden	Antal SIP ¹ där skolan deltar
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	God miljö i skolor genom tillsyn och inspektionsrapporter
Skolnämnd	Andel elever med behörighet till gymnasium <ul style="list-style-type: none">- Lärarnas behörighet- Minst godkänd i alla ämnen- Föräldrars nöjdhet i förskolan (kundundersökning)

Under 2016 har ytterligare ett steg tagits vad gäller målstyrningen, genom bildandet av en särskild budget- och kvalitetsenhet. Enhetens uppdrag är bl a att

- Ansvara för den långsiktigare ekonomiska planeringen
- Driva arbetet med kommunens samlade budget
- Ansvara för kommunens mål-, verksamhets- och resultatstyrning

Inför 2015 antog kommunfullmäktige också ett Program för uppföljning och insyn av verksamhet som utförs av privata utförare på uppdrag av Österåkers kommun.

3.2. Nämndernas syn på arbetet med utvecklad målstyrning

Generellt kan noteras att de granskade nämnderna och deras tjänstemän ser med tillförsikt fram emot den nya målstyrningen. Samtidigt finns vissa farhågor kring konsekvenserna av en – som det kan upplevas – mer likriktad målstyrning, liksom synpunkter på hur processen med att ta fram mål och indikatorer gått till och på det faktiska resultatet av arbetet. Det finns emellertid en förståelse för att ett utvecklingsarbete vad gäller målstyrning svårigen kan genomföras under ett enda verksamhetsår, utan snarare behöver få tid på sig att finna optimala former. Gemensamt för nämnderna är att samtliga ser ett behov av att styra sina verksamheter, genom styrsignaler och uppföljning, på andra sätt än uteslutande genom nämndmål i verksamhetsplanerna.

Nedan följer iakttagelser utifrån intervjuer och diskussion med nämnder och förvaltning.

Vård- och omsorgsnämnden

Under dialogen problematiserade nämnden kring målstyrningens lämplighet gällande den "mjuka" verksamheten som den bedriver. Nämnden diskuterade

¹ Samordnad individuell plan, SIP, är en plan som ska upprättas tillsammans med brukare om de har behov av insatser från både socialtjänst och hälso- och sjukvård och om det finns behov av samordning.

huruvida alltför stark målstyrning kan göra mer skada än nytta ute i verksamheterna, då styrningen riskerar bromsa och hindra innovationer. Många större privata utförare har egna mål och kvalitetssystem och förhåller sig i mindre utsträckning till kommunens övergripande målsättningar. Socialförvaltningen, som är vård- och omsorgsnämndens förvaltning, resonerade likartat och ansåg att det oftast räcker med att följa upp verksamheterna så att de följer den lagstiftning som finns. Förvaltningen var även den tveksam till för mycket styrning och ansåg att utveckling till stor del sker lämpligast genom diskussion och dialog med utövarna, för att sedan låta dem utveckla sin verksamhet så som de anser ger bäst kvalitet för brukarna. Synpunkter framfördes även om att mål inom området generellt sett är svåra att utforma och viss tveksamhet uttrycktes kring de valda indikatorerna.

Utöver mål arbetar nämnden med riktade satsningar (exempelvis på mat, matsalar och e-hälsa) som man anser fungerar bra när de vill åstadkomma förändringar inom specifika områden.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Nämnden uttryckte under intervjun inga särskilda synpunkter över det förändrade målarbetet. De mål och indikatorer som nämnden har för 2016 anses ha arbetats fram i god kommunikation mellan förvaltning och nämnd.

Ett prioriterat önskemål för både nämnd och förvaltning är att i större grad kunna koppla de aktiviteter som genomförs i verksamheten till mål för att förtydliga för personal och medborgare varför de bedriver den verksamhet de gör. Exempelvis att tillsyner och nyckeltal över dessa ska kunna kopplas till mål som ska vara enkla att kommunicera vidare. Ett viktigt led i detta anser de vara att kunna visa på effekten av inspektioner för att skapa legitimitet för verksamheten och visa dess nytta för exempelvis miljön på längre sikt.

Nämnden har därför framfört önskemål om ett hållbarhetsmål i inriktningsmålen vilket också återfinns i 2016 års inriktningsmål ("Österåker ska sträva efter ett långsiktigt hållbart samhälle där goda förutsättningar ges för människa, miljö och natur att samverka"). Med ett sådant inriktningsmål skulle samtliga nämnder implementera indikatorer för även ett sådant mål i sina målmatriser. Tidigare har kommunens miljömål arbetats fram i miljö- och hälsoskyddsnämnden, men inte funnits med i den matris av inriktningsmål som varje nämnd utgår från, utan återfinns i en separat bilaga.

Skolnämnden

Under dialogen uppges att nämnden inte har diskuterat målarbetet specifikt, men att förvaltningen har redovisat målarbetet för nämnden.

Nämnden är försiktigt positiv till målarbetet men betonar att arbetet inte är klart och fortsatt kommer att utvecklas. Angående den centraliserade processen anses en balans mellan centralisering och decentralisering behövas och att det är positivt med en viss enhetlighet av målstyrningen. Exempelvis nämns att målarbetet

förtydligt ansvarsområdena gentemot Produktionsstyrelsen vilket anses vara positivt.

Förvaltningen framför att indikatorerna behöver utvecklas och, likt vård- och omsorgsnämndens "mjuka" verksamhet, utarbetas av personer med kunskap inom verksamhetsområdet för att målen ska vara ändamålsenliga. Synpunkter framförs kring att begrepp behöver förtydligas samt operationaliseras och som exempel nämns målet "den bästa skolan", vilket behöver förtydligas och förklaras då målet kan ha många olika betydelser.

3.3. Nämndernas verksamhetsuppföljning och dialog med utförare av verksamhet

Samtliga granskade nämnder är parallellt med fullmäktiges styrning också styrda av lagstiftning. Miljö- och hälsoskyddsnämnden är en myndighetsnämnd med i första hand ett kontrollerande och förebyggande uppdrag, medan skolnämnd och vård- och omsorgsnämnden fungerar som beställare av tjänster från såväl Produktionsstyrelsen som enskilda och privata utförare. Dessa omständigheter ger nämnderna olika möjligheter och förutsättningar i sin verksamhetsuppföljning.

Vård- och omsorgsnämnden

Vård- och omsorgsnämnden ansvarar för, vid sidan av att tillgodose behoven av vård i kommunen, myndighetsutövning samt beställning och finansiering av verksamheten, även för uppföljning av kvaliteten av vårdinsatserna. Detta görs enligt kvalitetsledningssystemet och de verksamheter som följs upp är den kommunala Produktionsstyrelsens verksamheter samt privata utförare upphandlade enligt LOU² och LOV³. I nämndens budgetdokument beskrivs den uppföljning som görs vilket bland annat är:

- Samverkansmöten- Mas⁴, sakkunniga och andra från förvaltningen träffar med jämna mellanrum utförare i samverkansmöten.
- Årlig inlämning av uppgifter- Utförare lämnar in verksamhetsberättelse och patientsäkerhetsberättelse.
- Avtalsuppföljning- Genomförs av upphandlingsenheten mot upphandlade leverantörer.
- Fördjupade uppföljningar- Företrädare från förvaltningen gör besök ute i verksamheten enligt en planering där de träffar personal, brukare och eventuella anhöriga.
- brukarundersökningar, uppföljning av sjukvård samt enskild uppföljning av biståndshandläggare.

Nämnden uttrycker under intervjun en nöjdhet med den uppföljning de tar del av och att man har kommit långt med uppföljningsarbetet i kommunen. Ett område

² Lagen om offentlig upphandling

³ Lagen om valfrihet

⁴ Medicinsk ansvarig sjuksköterska

som diskuteras är att nämndsledamöterna själva vill träffa fler utförare och brukare samt ha mål som är mer verksamhetsnära. Det anses därmed att den övergripande uppföljningen fungerar väl men att det är svårt för ledamöterna att komma närmare verksamheterna i sitt arbete. Detta bidrar till att nämnden menar att den nya övergripande målstyrningen kan komma att vara begränsad i sin nytta med att bidra till en ökad kvalitet i verksamheten.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Miljö- och hälsoskyddsnämndens verksamhet består till stor del av myndighetsutövning, vilken inte är möjligt att konkurrensutsätta, och därmed bedrivs verksamheten helt i egen regi. Enligt förvaltningen görs löpande uppföljning av verksamheten där tidsåtgången mäts samt behovsutredningar och omvärldsanalyser görs, ofta tillsammans med andra kommuner i regionen. Under intervjun menar förvaltningen att de är duktiga på att göra analyser men inte att redovisa dem på ett bra sätt då det bland annat saknas en bra modell för hur detta skall redovisas.

Verksamhetsuppföljningen som redovisas i verksamhetsberättelsen, vid upprättande av delår- och årsredovisning, fokuserar på redogörelser av genomförda aktiviteter samt redovisning av styrtal/nyckeltal, exempelvis handläggningstider, antal genomförda kontroller och kundnöjdhet.

Ett utvecklingsområde som nämns, vilket knyter an till att kunna påvisa effekterna av verksamheten, är att bättre informera tillsynsobjekten om varför nämnden gör sina tillsynen vilket även skulle underlätta tillsynerna.

Skolnämnden

Skolnämnden har en särskild modell för uppföljning som bland annat ska syfta till att utveckla verksamheten samt informera nämnden. Skolnämnden har även en plan för uppföljning och utvärdering för att följa skolverksamhetens kvalitet i kommunen som innehåller ett antal nyckeltal och indikatorer. Uppföljningsaktiviteter inbegriper.

- Ett antal resultatindikatorer som mäter måluppfyllelse.
- En insamling av skolornas systematiska kvalitetsarbete.
- Enkätundersökning med elever och föräldrar i förskola, pedagogisk omsorg och skola.
- Budgetdialog och utförarmöten med förvaltning i egenregion och privata skolor.
- Tillsyn av fristående förskolor och pedagogisk omsorg som kommunen godkänt.

- Uppföljning av särskilda beställningar samt individuella tilläggsbelopp för extra stöd till skolor.

Modellen bygger på att skolorna, både de som drivs i egen regi av Produktionsstyrelsen och privata, bedriver ett ändamålsenligt systematiskt kvalitetsarbete vilket de inrapporterar till förvaltningen. Enligt intervju med förvaltningen finns det utvecklingsbehov hos många av utförarna inom kommunen med arbetet kring det systematiska kvalitetsarbetet. Vid bristande inrapportering av kvalitetsarbetet ute i skolorna får inte skolnämnden erforderliga beslutsunderlag för att analysera och styra kommunens skolverksamhet eller dess resursfördelning. Vidare kan informationen över utövarna till elever och föräldrar påverkas negativt.

Vidare uttrycker förvaltningen en önskan att ytterligare förtydliga rollfördelningen gentemot Produktionsstyrelsen som driver verksamheten i egen regi. Det uttrycks önskemål om styrdokument som förtydligar vilka mål som ska vara styrande och prioriterade, skolnämndens eller Produktionsstyrelsens egna.

Även skolnämndens ledamöter uttrycker önskemål att komma närmre verksamheten med fler besök ute i skolorna.

4. Bedömningar och kommentarer

Mot bakgrund av genomförd granskning gör vi följande bedömning av kontrollmålen:

Kontrollmål	Bedömning med kommentar
Nämnderna bryter ned fullmäktiges övergripande mål till relevanta nämndmål	Uppfyllt – utvecklingsarbete pågår. Nämndmål finns kopplade till inriktningsmålen, med framtagna indikatorer. Dessa är framtagna av en tjänstemannagrupp och processade i respektive nämnd.
Nämnderna definierar relevanta mätetal och indikatorer för såväl verksamheten som för nämndmålen	Delvis – utvecklingsarbete pågår. Indikatorer finns kopplade till inriktningsmålen, dessa är definierade centralt och det kvarstår utrymme för tolkning huruvida de mäter progressen mot inriktningsmålen. Nämnderna följer i sin uppföljning ett antal andra nyckeltal som man bedömer att man behöver kunskap om för att styra verksamheten. Dessa kopplar dock inte explicit till vare sig fullmäktige- eller nämndmålen.
Nämnderna säkerställer att relevant uppföljning görs utifrån mål och indikatorer	Delvis - Nämnderna arbetar på olika sätt och utifrån olika förutsättningar med sin uppföljning. Givet den utveckling av målstyrningen som satts igång ser vi goda förutsättningar för att uppföljningen genom avläsning av indikatorer ska kunna ske på ett strukturerat vis. Däremot kvarstår frågetecknen kring om indikatorerna mäter rätt saker.
Nämnderna har en fungerande kommunikation och dialog med utförare	Delvis – Den generella bild som granskningen påvisar är att dialogen och kommunikationen med utförare fungerar tämligen väl. Skolnämnden och Produktionsstyrelsen uppges ha förbättrat sin kommunikation, och bedrev bl a ett gemensamt utvecklingsarbete för att komma till rätta med bristerna i Skolinspektionens senaste tillsyn.
Nämnderna säkerställer och har tillgång till relevant verksamhetsuppföljning	Uppfyllt - Varje granskad nämnd har en löpande uppföljning av sin verksamhet. Denna tar sig olika uttryck, genom besök i verksamheter, besök från enheter på nämnder och genom uppföljning av aktiviteter och tillsynsinsatser. Inom såväl skolnämnden som vård- och omsorgsnämnden ska utförarna bedriva ett systematiskt

	<p>kvalitetsarbete alternativt ha ett kvalitetsledningssystem. Detta ger i teorin nämnderna möjlighet att få tillgång till statistik och analys, givet att utförarnas system fungerar. Däremot styr inte nämnderna vad utförarna följer upp, och kopplingen till fullmäktigemålen och nämndmålen är av svag karaktär.</p>
<p>Verksamhetsuppföljningar analyseras och utgör underlag för ett aktivt agerande från nämnderna i syfte att utveckla verksamheten</p>	<p>Delvis - Nämnderna uppfattar att man har tillgång till verksamhetsuppföljningar i tillräcklig grad för att aktivt kunna agera i syfte att utveckla verksamheterna. Skolnämnden har svårigheter att få tillgång till den information och data som krävs för samlad analys utifrån sitt ansvar. En orsak till detta uppges vara att bl a produktionsstyrelsens skolenheters kvalitetsarbete inte är i full gång.</p>

Mot bakgrund av dessa bedömningar av kontrollmålen blir vår samlade bedömning utifrån revisionsfrågan att nämnderna delvis säkerställer en ändamålsenlig styrning och ledning av sin verksamhet som leder till att fullmäktiges övergripande mål nås. I och med att målstyrningen förändras inför 2016 är det för tidigt för att uttala sig om den utformning som valts kommer att öka nämndernas förutsättningar för styrning och ledning mot fullmäktiges mål. Vår rekommendation till Kommunstyrelsen är därför att låta utvärdera arbetet under 2017 i syfte att vid behov förfinas och justeras systemet för målstyrning.

2016-03-09

Henrik Fagerlind

Projektledare/Uppdragsledare