



**Ale kommun,  
kommunrevision**

## Granskning av styr- och ledningssystem

### Granskningsrapport

KPMG AB  
*19 oktober 2016*  
*Antal sidor: 17*

## Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Inledning	1
2.1	Bakgrund	1
2.2	Syfte och revisionsfrågor	2
2.3	Avgränsning	2
2.4	Revisionskriterier	2
2.5	Ansvarig nämnd/styrelse	2
2.6	Metod	2
3.	Omvärldsanalys	3
3.1	Ale kommuns organisation	4
4.	Ale kommuns styrmodell	5
4.1	Vision	5
4.2	Fullmäktiges övergripande mål för god ekonomisk hushållning	5
4.3	Prioriterade strategiska målsättningar	5
4.4	Politikens årshjul	7
4.5	Balanserad styrning	8
4.6	Uppföljning	9
4.6.1	Årsredovisning	9
4.6.2	Tertialrapporter	9
4.6.3	Månadsrapport	10
4.6.4	Annan uppföljning	10
4.7	Nämndernas interna styrning	11
4.7.1	Allmän stadga för Ale kommuns nämnder	11
4.7.2	Nämndplan	11
5.	Ledningssystem	11
6.	Besvarande av revisionsfrågorna	12
6.1	Har kommunens en tydlig och väl förankrad styrningsprocess – både avseende ekonomi och mål?	12
6.2	Hur styr kommunen verksamheten via mål?	12
6.3	Finns tydliga direktiv kring arbetet med mål och ekonomi samt uppföljning av desamma?	12
6.4	Hur följs målen och ekonomiskt resultat upp över året?	13

6.5	Hur återrapporteras resultaten, verksamhetsmässiga och ekonomiska: från verksamheterna till sektorsledning och nämnd/styrelse och slutligen tillbaka till fullmäktige?	13
6.6	Vilka åtgärder vidtas med anledning av återrapporteringens resultat?	13
6.7	Vilken uppfattning finns i ledningen om hur väl styrningsmodellen fungerar?	14

## 1. Sammanfattning

KPMG har fått i uppdrag av Ale kommuns revisorer att genomföra en granskning av kommunens styrnings- och ledningsmodell. Kommunrevisorerna har under ett antal år påtalat att ett stort antal av kommunfullmäktiges mål inte blivit uppfyllda eller inte har kunnat mätas.

Granskningens syfte är att bedöma om kommunens målstyrningsprocess är ändamålsenlig.

Vid intervjuerna lyfter företrädare för såväl politiker och tjänstemän, fram att kommunen håller på att utveckla sin styrmodell. Den generella uppfattningen är att det är en bra modell i grunden men att synsätt och arbetssätt måste utvecklas och anpassas. Det finns dock en uppfattning att arbetet med att införa balanserad styrning går lite för fort, vilket kan göra styrmodellen sårbar. Kommunchefen är drivande i arbetet med balanserad styrning i kommunen och uppfattningen hos flera av de intervjuade var att det därmed finns en sårbarhet i styrmodellen genom att den ännu inte är tillräckligt förankrad.

Svar på respektive revisionsfråga återfinns i kapitel 6.

Vår bedömning är att Ale kommun har en i teori och metod väl utarbetad styrprocess. Utmaningen är att förankra den. Vår bedömning är att det är ett omfattande arbete kvar att förankra styrprocessen hos såväl förtroendevalda som förvaltning.

## 2. Inledning

### 2.1 Bakgrund

KPMG har fått i uppdrag av Ale kommuns revisorer att genomföra en granskning av kommunens styrnings- och ledningsmodell. Vi har under ett antal år påtalat att ett stort antal av kommunfullmäktiges mål inte blivit uppfyllda eller inte har kunnat mätas. Vidare har vi haft synpunkter på att nämndernas budgetavvikelser inte fördelats på volym- respektive kostnadsavvikelse.

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.

## 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunens målstyrningsprocess är ändamålsenlig.

Följande frågeställningar besvaras i granskningen:

- Har kommunens en tydlig och väl förankrad styrningsprocess – både avseende ekonomi och mål?
- Hur styr kommunen verksamheten via mål?
- Finns tydliga direktiv kring arbetet med mål och ekonomi samt uppföljning av desamma?
- Hur följs målen och ekonomiskt resultat upp över året?
- Hur återrapporteras resultaten, verksamhetsmässiga och ekonomiska: från verksamheterna till sektorsledning och nämnd/styrelse och slutligen tillbaka till fullmäktige?
- Vilka åtgärder vidtas med anledning av återrapporteringens resultat?
- Vilken uppfattning finns i ledningen om hur väl styrningsmodellen fungerar?

## 2.3 Avgränsning

Granskningen fokuserar på de samlade styrsignaler som ges av fullmäktige till nämnder och styrelser. Nämndernas styrning av verksamheter/ enheter berörs mycket översiktligt. Granskningen omfattar aktuella förhållanden år 2016.

## 2.4 Revisionskriterier

Granskningen utgår från regler i:

- Kommunallagen (1991:900)
- Kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut
- Kommunens styrdokument och riktlinjer
- Budget, reglementen, arbetsordningar och delegationsinstrument.

## 2.5 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen omfattar kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

## 2.6 Metod

Granskningen har genomföras genom:

- Dokumentstudie av relevanta dokument.
- Intervjuer med berörda tjänstemän och förtroendevalda

### 3. Omvärldsanalys

Styrningen i många kommuner har utvecklats under senare år. Det finns dock fortsatta utvecklingsbehov inom flera områden.

Ett utvecklingsområde är att skapa ökad tydlighet om vad som ska uppnås med tilldelade resurser. I all kommunal verksamhet ska målen för varje nämnd och styrelse stå i samklang med de politiska intentionerna med verksamheten. Målen bör uttrycka de värden som verksamheten ska skapa men målen fokuserar oftare på förändring/ utveckling än det grundläggande uppdraget och de värden som ska skapas för brukare och medborgare.

Kännetecknande för de mål som anger värden är att de är gränslösa till sin karaktär (t.ex. trygghet och utveckling) och att de finns ett stort utrymme att tolka målens innebörd. Det gör att målen behöver förtydligas redan i planeringsprocessen och att nämndens åtagande, dvs. vilken måluppfyllelse som nämnden kan förmodas uppnå med tilldelade resurser eller vilket bidrag nämnden ska ge till de kommunövergripande målen behöver klaras ut. Detta sker inte alltid utan det är först vid årets slut som det i bästa fall framgår vilken måluppfyllelsen blev.

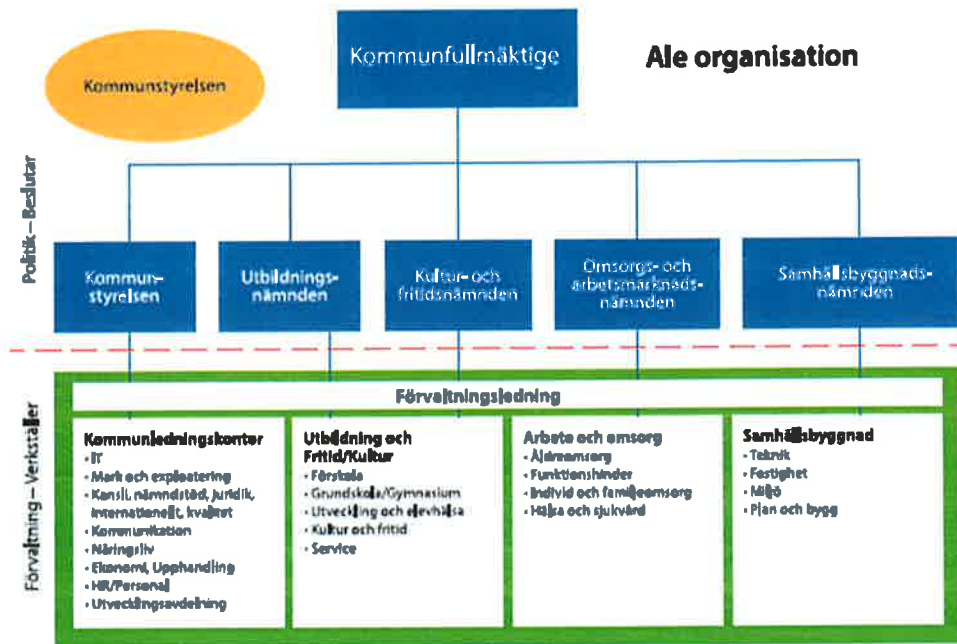
Det finns vidare behov av att skapa större tydlighet om vad som uppnås med tilldelade resurser. Det är inte ovanligt att måluppfyllelsen i första hand behandlar genomförda aktiviteter och att det saknas en bedömning av måluppfyllelsen.

Sammantaget finns det en obalans i styrningen. Den ekonomiska styrningen är ofta mer genomarbetad och därmed tydligare än styrningen utifrån mål. Men också den ekonomiska styrningen behöver utvecklas. Den många gånger starka fokuseringen på budgethållning innebär inte med nödvändighet att resurserna används effektivt.

För att styrdokumenterna ska ge önskad styreffekt fordras att dokumentens syfte och inbördes relationer klaras ut. Det är också angeläget att ledningen fastställer vilka olika kategorier av styrdokument som ska finnas. Ska det t.ex. finnas både policys och program så bör det klargöras vad skillnaden är emellan samt hur de kompletterar varandra. Det bör också göras klart på vilken nivå i organisationen som dessa beslutas samt med vilken frekvens de ska följas upp och revideras.

Eftersom det ytterst är människor som ska förverkliga fullmäktiges direktiv och nämndernas åtaganden räcker det inte med att kommunen har en ändamålsenlig styrmodell. Det fordras också ett system som klargör vilket ansvar och åtaganden chefer och medarbetare har på olika delar i organisationen. De krav och förväntningar som ställs på ledarna i kommunen bör vara klara och bidra till att kommunen uppnår sina mål.

### 3.1 Ale kommuns organisation



I Ale kommun finns fyra nämnder; utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, omsorgs- och arbetsmarknadsnämnden samt samhällsbyggnadsnämnden.

Nämnderna stöds av en sammanhållen tjänstemannaorganisation i Ale kommun. Organisationen är uppdelad i fyra olika sektorer; sektor kommunstyrelsen, sektor utbildning och kultur/fritid, sektor arbete, trygghet och omsorg samt sektor samhällsbyggnad.

## **4. Ale kommuns styrmodell**

Nedan beskrivs styrmodellen.

### **4.1 Vision**

Under år 2012 bedrevs ett arbete i kommunen som resulterade i visionen Ale – Lätt att leva. Visionens syfte är att utmana hela organisationen att arbeta mot gemensamma långsiktiga mål. Visionen används som grund för kommunens lednings- och styrsystem. Visionsbilden bryts ner till strategiska målsättningar som samlas i en strategikarta med tydligt och uttalat ansvar. Visionen har som måltidpunkt år 2025.

### **4.2 Fullmäktiges övergripande mål för god ekonomisk hushållning**

För att säkerställa de finansiella målen är det redovisade resultatet minst 2 % av verksamhetens nettokostnader över tid. För planperioden 2016-2019 budgeteras dock ett lägre resultat för att möjliggöra den kraftiga tillväxt som kommunen befinner sig i.

- Soliditet exklusive ansvarsförbindelse ska vara minst 40 procent.
- Soliditeten inklusive ansvarsförbindelse ska vara fortsatt positiv.
- Låneskuld, pensionsskuld inklusive ansvarsförbindelse och borgensåtagande ska per invånare
- inte överstiga 70 000 kronor.
- Över tid ska självfinansieringsgraden av kommunen investeringar vara minst 50 procent

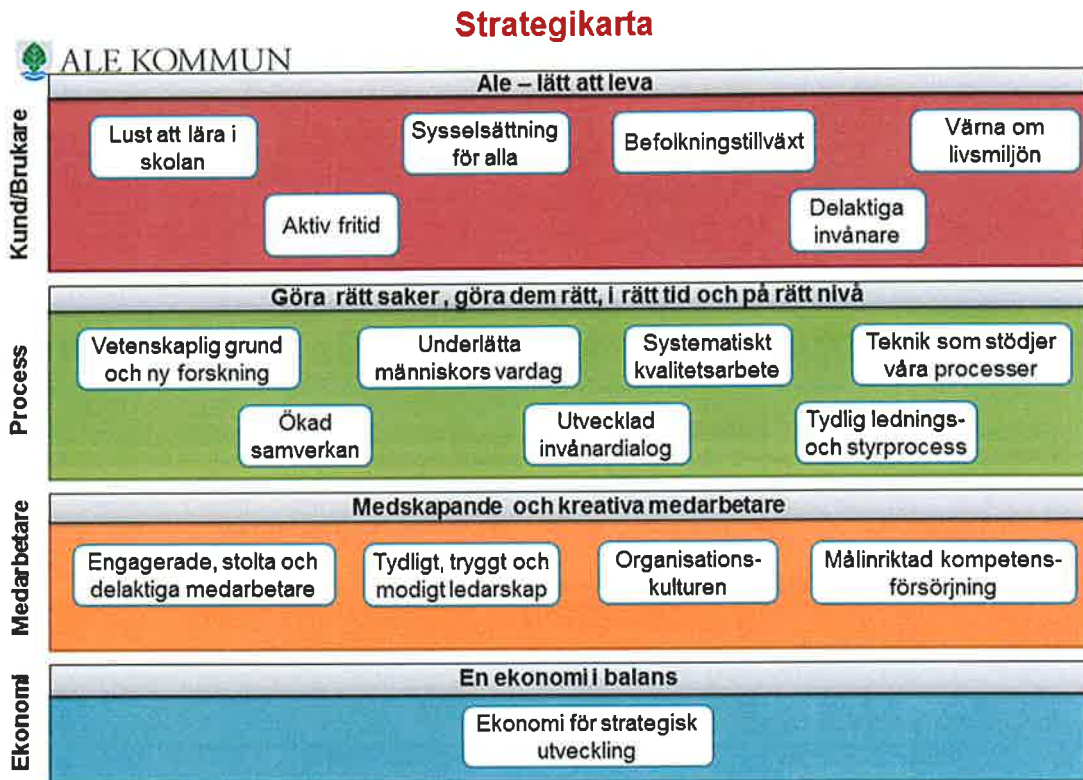
### **4.3 Prioriterade strategiska målsättningar**

Fullmäktige beslutar om prioriterade strategiska målsättningar gemensamma för hela organisationen. Baserat på visionen har en s.k. strategikarta upprättats med fyra övergripande rubriker;

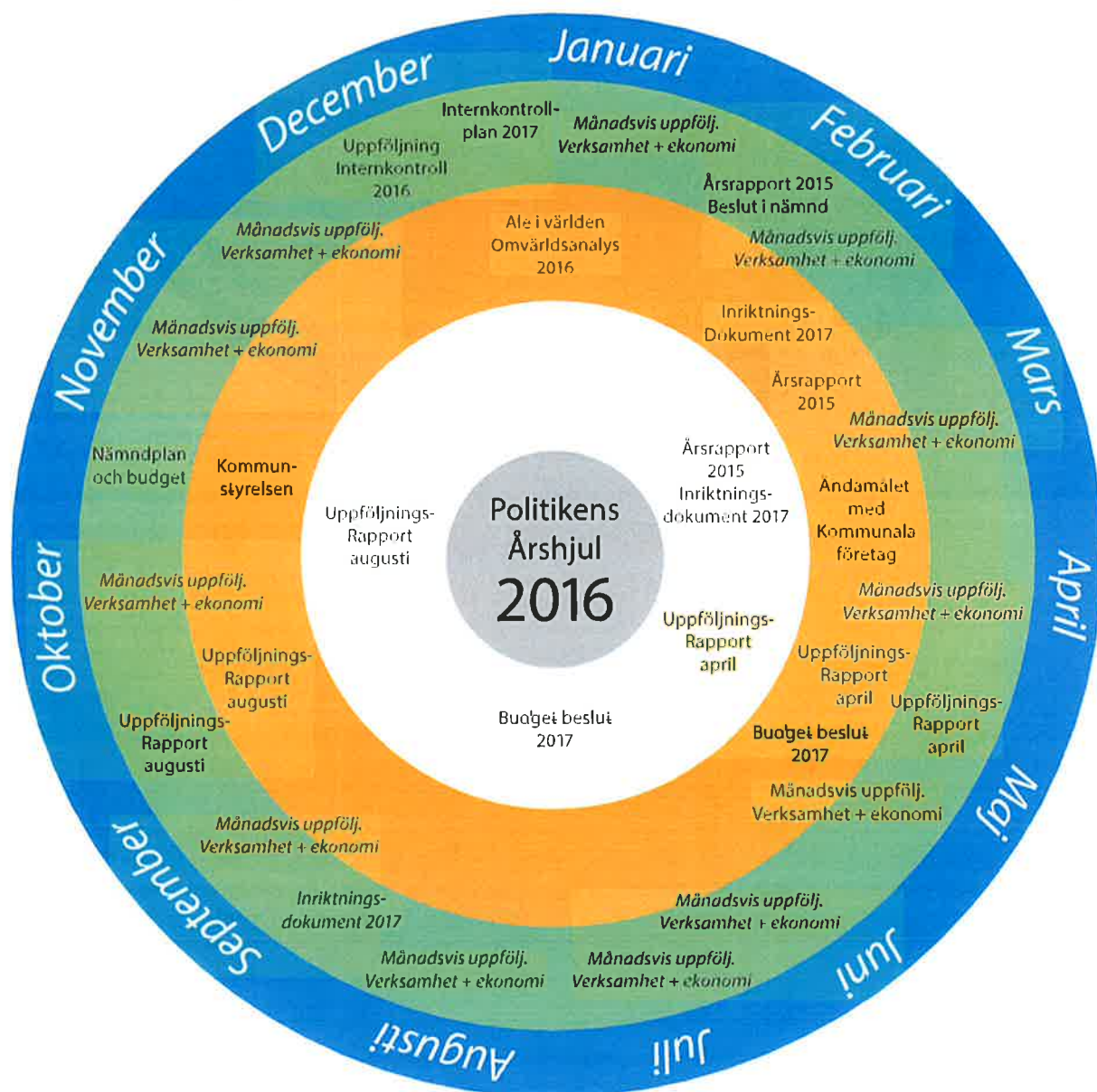
- Ale- Lätt att leva
- Göra rätt saker, göra dem rätt, i rätt tid och på rätt nivå
- Medskapande och kreativa medarbetare
- En ekonomi i balans



Inom de övergripande rubrikerna har 18 strategiska målsättningar fastställts.



## 4.4 Politikens årshjul



Ankom: 2016-11-11 Ärende: KS.2016.393 Handling: 730950

Process vid framtagande av verksamhetsplan och nämndplaner:

**Alesamhället utveckling:** Alesamhällets utveckling är ett dokument med förutsättningar och nulägesbeskrivning som förvaltningen tar fram i december/ januari till politiken. Utgångspunkten i dokumentet ska vara hållbarhetens tre dimensioner, sociala, ekologiska och ekonomiska.

**Inriktningsdokument:** Med Alesamhällets utveckling som grund tar majoriteten och oppositionen fram var sitt inriktningsdokument där tanken är att dokumentet ska utgå från hållbarhetens tre

dimensioner. Dokumentet beskriver den politiska viljeriktningen och mål. Tanken är att verksamhetsmålen ska vara kopplade till strategikartan. Förvaltningen är inte involverad i författandet av inriktningsdokumentet.

**Verksamhetsplan med budget:** Utifrån inriktningsdokumenten arbetar förvaltningen fram två förslag på verksamhetsplan. Kommunens ledningsgrupp tar fram förslagen i dialog med både majoritet och opposition under mars till och maj. Verksamhetsmål läggs fram i de politiska dokumenten men förslag på mått och målvärden tas fram av kommunens tjänstemän utifrån externa källor och underlag. Beslut om verksamhetsplan med budgetramar till nämndernas tas innan sommaren.

**Nämnderna inriktningsdokument:** Under sommaren tar nämnderna fram nämndspecifika inriktningsdokument där de kan addera ytterligare viljeriktningar. Dessa är i huvudsak framtagna av nämnderna men i vissa fall med stöd av sektorn.

**Nämndplan med budget:** Utifrån kommunens verksamhetsplan med budget samt nämndens inriktningsdokument arbetar respektive sektorsledning fram förslag till nämndplan med budget. Diskussioner förs i sektorns ledningsgrupp samt med sektorns controllers. I nämndplanerna som nämnderna antar i oktober fördelas rambudgeten på verksamhetsnivå. Respektive nämnd informerar kommunfullmäktige om nämndbudgeten i december.

**Enhetsplan:** enhetsplaner och detaljbudget fastställs på sektors- och verksamhetschefsnivå och ska vara klara till årsskiftet. Förvaltningen bryter ner på de strategiska målsättningarna ner på enhetsnivå men inte inom alla 18 målsättningar utan bara dem som är aktuella och rimliga för enheten. Sektorn i stort däremot ska ha mått och målvärden inom samtliga strategiska målsättningar.

#### ***Kommentarer avsnitt 4.4 Årshjul***

Kommunchefen är tydlig med att det är en **verksamhetsplan** som upprättas och att de i första hand planerar verksamheten som därefter ”pengasätts”. Vid våra intervjuer framhåller flera tjänstemän att årshjulet inte alltid hålls tidsmässigt. Det är viktigt att tidsplaner hålls vid korta ledtider.

## **4.5 Balanserad styrning**

Balanserad styrning har som utgångspunkt att med balans i de fyra perspektiven kund/brukare, processer, medarbetare och ekonomi styra det som är strategiska prioriterat och skapar värde för kund/ brukare. I kommunens verksamhetsplan för 2016 går att utläsa att de sex strategiska målsättningarna inom kund-/brukarperspektivet är ledande och övriga tolv målsättningar ska stödja dessa målsättningar.

Balanserad styrning i Ale kommun stöttar arbetet med visionen och har därmed även år 2025 som slutmål.

Tanken är att varje sektor och enhet ska ha egna strategikartor. Inom sektor samhällsbyggnad och sektor utbildning, kultur och fritid har ett arbete påbörjats för att bryta ner strategikartor på enhetsnivå inför 2017.

### **Kommentarer avsnitt 4.5 Balanserad styrning**

Vid våra intervjuer lyfter företrädare för såväl politiker och tjänstemän, fram att kommunen håller på att utveckla sin styrmodell. Den generella uppfattningen är att det är en bra modell i grunden men att synsätt och arbetssätt måste utvecklas och anpassas. Det finns dock en uppfattning att arbetet med att införa balanserad styrning går lite för fort, vilket kan göra styrmodellen sårbar. Kommunchefen är drivande i arbetet med balanserad styrning i kommunen och uppfattningen hos flera av de intervjuade var att det därmed finns en sårbarhet i styrmodellen genom att den ännu inte är tillräckligt förankrad.

Bland företrädarna för tjänstemannaorganisationen finns en bild att kommunen i dagsläget har två styrmodeller. Strategikartan som bygger på en balanserad styrning och en verksamhetsplan som har sin utgångspunkt i mål- och resursstyrning. De menar att verksamhetsplanen och strategikartan inte har harmoniserat även om det blir mer och mer enhetligt och utvecklas i positiv riktning. Det finns fortfarande ett ekonomiskt spår och ett verksamhetsspår.

Företrädare för såväl majoritet som opposition framhåller att de uppfattar tjänstemannaorganisation som professionell men att det finns ett behov av att stärka förtroendemannaorganisationen samt att skapa förståelse för politikernas och tjänstemäns roller. De nämner också att det i kommunen pågår en kulturresa avseende rollerna mellan politik och tjänstemän, att det på senare år har blivit mer tjänstemannastyre och att det tidigare var tvärtom.

## **4.6 Uppföljning**

### **4.6.1 Årsredovisning**

Årsredovisningen är ett centralt uppföljningsdokument och följer den rekommenderade avsnittsindelningen

Samtliga fem mål för god ekonomisk hushållning behandlas i årsredovisningen 2015 och uppföljning/ kommentar för varje målsättning görs på ett strukturerat och tydligt sätt. I de fall mål inte uppfylls saknas konsekvensanalys och förslag på åtgärd för att nå måloppfyllelse.

Fullmäktiges prioritering för nämndernas mål och målvärden samt de uppdrag fullmäktige utdelat redovisas på ett strukturerat sätt.

### **4.6.2 Tertialrapporter**

Varje tertial ska verksamheten i sin helhet redovisas. Respektive nämnd får tre uppföljningsrapporter under året, per april, augusti samt december. Rapporterna har viss temaindelning, den ekologiska dimensionen följs upp i april, den sociala dimensionen i augusti, och i december följs helheten upp. Den ekonomiska dimensionen följs upp i alla tre rapporterna. Rapporterna per april och augusti benämns delårsrapporter.

Sektorernas utvecklingsledare och controllers är stöd för enhetschefer, verksamhetschefer och sektorchefer vid analys och uppföljning av verksamhet och ekonomi.

### 4.6.3 Månadsrapport

Månadsvisa uppföljningar i Stratsys görs på enhetsnivå med fokus på den ekonomiska uppföljningen. Cheferna rapporterar in avvikelser, prognos och analyser i systemet och respektive nämnd får muntlig information av sektorschef. Utifrån vad enhetschefer, verksamhetschefer och sektorchefer har rapporterat i Stratsys lämnar kommunchefen en månatlig rapportering till kommunstyrelsen över den ekonomiska ställningen jämfört med budget samt en uppföljning av strategikartan.

### 4.6.4 Annan uppföljning

För varje strategisk målsättning finns en ansvarig tjänsteman. Målsättningarna följs upp varje månad såväl genom att en bedömning av måluppfyllelse i Stratsys samt i mötesform i den strategiska ledningsgruppen. Den strategiska ledningsgruppen består av samtliga målsättningsansvariga, utvecklingsavdelningen samt kommunchef.

Vi har inte funnit någon systematisk uppföljning av program, policies och riktlinjer mm.

#### *Kommentarer avsnitt 4.6 Uppföljning*

Kommunchefen menar att bygga en årsredovisning utifrån hållbarhetens tre dimensioner är en utmaning. Den traditionella årsredovisningen bygger på privata bolags struktur och han ser en utmaning i att skapa resultat- och balansräkningar även för de sociala och ekologiska dimensionerna.

I arbetet med att ta fram tertialrapporterna upplevs det finnas en uppdelning mellan den ekonomiska uppföljningen och uppföljningen av verksamhet.

Kommunledningen (förvaltningsledning och politisk ledning) behöver diskutera vad uppföljning innebär. Detta kan åstadkommas genom en tydlig rollfördelning i genomförande och uppföljning. För närvarande redovisas exempel på otydlighet om vem som äger det som står i rapporterna, om det är nämnden eller tjänstemännen. Nämnden står inte alltid för texterna utan hänvisar till förvaltningen.

Inom sektor utbildning, kultur och fritid upplevs svårigheter med kvalitetssäkring i uppföljningen under hösten. Bland annat ska nämndens inriktningsdokument vara klart innan uppföljningsrapporten för tertial två upprättats, vilket gör att nämnden har mindre kunskap om utfallet innevarande år vid planeringen av nästkommande år än om situationen hade varit omvänt.

Vid våra intervjuer har framkommit synpunkter som t ex att de strategiska målsättningarna följs upp för ofta och att det saknas uppföljning av verksamheten i den månatliga uppföljningen som görs av det ekonomiska resultatet.

Tidigare har budgeten periodiserats i 12:e delar men från och med 2015 finns ambitionen att periodiseringen av budget ska spegla verkligheten, vilket enligt våra intervjuer ännu inte sker fullt ut. Vid intervjuerna framkom att kommunchefer följer upp att sektorerna har ett överskott om 2 % varje månad. Det ställer än högre krav på en rättvisande periodisering.

Det råder en otydlighet enligt flera av de intervjuade om vem som "äger" uppföljningsrapporterna och flera av de intervjuade menade bristen på automatiska kopplingar mellan olika nyttjade system, främst Stratys och Ekonoma förstärker denna osäkerhet.

Det saknas även en samlad löpande uppföljning av hela kommunkoncernen inklusive de helägda kommunala bolagen.

## 4.7 Nämndernas interna styrning

### 4.7.1 Allmän stadga för Ale kommuns nämnder

Den allmänna stadgan reglerar nämndernas roll och verksamhetsansvar. "Nämnden ska självständigt bedriva, följa upp, analysera och utveckla sina verksamheter utifrån de mål, riktlinjer och ekonomiska ramar fullmäktige anger samt de föreskrifter som gäller för verksamheten enligt lag och/eller förordning."

### 4.7.2 Nämndplan

Nämnderna har en gemensam struktur på sina nämndplaner. Alla planer har samma avsnittsindelning osv och nämndernas uppdrag enligt reglementet redovisas. Presentationen av nämndens strategiska målsättningar varierar dock kraftigt. Några nämnder saknar redovisning av såväl utfall som målvärde på flera nämndprioriterade mål. Nämndplanen är ett omfattande dokument på upp till 50 sidor.

Nämndens uppdrag från fullmäktige redovisas endast som en rubrik utan angiven tidplan och budget per uppdrag.

## 5. Ledningssystem

Kommunledningen, både förtroendevalda och förvaltning, bedömer att det finns ett behov att utveckla lednings- och styrarbetet. Grundprincipen är att den som upptäcker en avvikelse omedelbart vidtar åtgärder inom sitt mandat för att åstadkomma nödvändiga justeringar.

Enhetschefer ansvarar för att enhetsplaner omarbetas efterhand om det är nödvändigt för att nå uppsatta mål inom alla fyra perspektiv.

Verksamhets- och sektorchefer justerar genomförande/verkställighet löpande utifrån givna delegationer. Om situationen uppstår att de givna målsättningarna inte kan uppnås ska detta inom tio arbetsdagar anmälas till nämnden med förslag till hur den uppkomna situationen kan hanteras för att åter verka i enlighet med nämndens beslut.

Nämnd/styrelse ska inom 30 dagar från det att den informerats om att målen inom något perspektiv inte uppnåtts fatta de beslut som krävs för att åter komma i balans.

Alla kommunens chefer bjuds in till månatliga chefsmöten. Kommunchefen har en stående punkt på dessa möten där information och dialog kring styrning och ledning tar stor plats.

## 6. Besvarande av revisionsfrågorna

### 6.1 Har kommunens en tydlig och väl förankrad styrningsprocess – både avseende ekonomi och mål?

Ale kommun bedrev under år 2012 ett arbete som resulterade i visionen; Ale- Lätt att leva". Visionen används som grund för kommunens lednings- och styrsystem. Visionen bryts ned till strategiska målsättningar som samlas i en strategikarta med tydligt och uttalat ansvar. Till varje målsättning kopplas drivande mått och aktiviteter som mäts och analyseras.

Nämnderna ska bryta ned de gemensamma strategiska målsättningarna till målsättningar inom sitt ansvarsområde och komplettera med uppdrag från fullmäktige.

Kommunens årshjul redovisar månadsvisa händelser i styrkedjan. I verksamhetsplanen som fastställts av fullmäktige redovisas såväl arbetssätt, ekonomistyrningsprinciper, styrkedja och ansvarsgränser.

Vår bedömning är att Ale kommun har en i teori och metod väl utarbetad styrprocess. Utmaningen är att förankra den. Vår bedömning är att det är ett omfattande arbete kvar att förankra styrprocessen hos såväl förtroendevalda som förvaltning.

### 6.2 Hur styr kommunen verksamheten via mål?

I verksamhetsplanen redovisas styrprocessen och i denna hur målstyrningen ska genomföras årligen.

I nämndplanerna under rubriken Strategiska målsättningar redovisas nämndens prioriterade mål och uppdrag. Antalet mål och uppdrag är olika mellan nämnderna.

Vår övergripande bedömning är att mål och uppdrag är i den omfattning och så utformade att det måste vara svårt att prioritera och följa upp löpande och därmed styra. Vi ser en risk i att ha så många mål och uppdrag som idag redovisas per nämnd.

### 6.3 Finns tydliga direktiv kring arbetet med mål och ekonomi samt uppföljning av desamma?

Kommunens årshjul redovisar månadsvisa händelser i styrkedjan. I verksamhetsplanen som fastställts av fullmäktige redovisas såväl arbetssätt, ekonomistyrningsprinciper, styrkedja och ansvarsgränser. Vår bedömning är att årshjulet på ett överskådligt sätt beskriver styrkedjan.

## 6.4 Hur följs målen och ekonomiskt resultat upp över året?

Kommunens årshjul redovisar månadsvisa händelser i styrkedjan. I verksamhetsplanen som fastställts av fullmäktige redovisas såväl arbetssätt, ekonomistyrningsprinciper, styrkedja och ansvarsgränser.

I kommunens årsredovisning 2015 redovisar kommunchefen att ett antal mätbara mål förbättrats i relation till kunder/brukare. I denna redovisning anges ”De viktigaste är...” Vi har inte funnit var denna prioritering av mål utgår från. Vi anser att med den mängd mål och uppdrag som redovisas kan det diskuteras om inte en ytterligare prioritering kan vara på sin plats för att öka tydligheten.

I verksamhetsplanen för 2015 har kommunen inte några direkt uttalade finansiella mål. I delårsrapport per 2015-08-31 och i årsredovisningen 2015 lämnas en redogörelse över kommunfullmäktiges övergripande mål för god ekonomisk hushållning. De målen är de samma som kommunens finansiella mål för 2016. I årsredovisningen 2015 uppfylls samtliga mål för god ekonomisk hushållning utöver målet att ”över tid ska självfinansieringsgraden av kommunens investeringar vara minst 50 %.

## 6.5 Hur återrapporteras resultaten, verksamhetsmässiga och ekonomiska: från verksamheterna till sektorsledning och nämnd/styrelse och slutligen tillbaka till fullmäktige?

Kommunens årshjul redovisar månadsvisa händelser i styrkedjan. I verksamhetsplanen som fastställts av fullmäktige redovisas såväl arbetssätt, ekonomistyrningsprinciper, styrkedja och ansvarsgränser.

Återrapportering sker i enlighet med principerna i styrkedjan. Tertialrapporterna redovisar verksamheten i sin helhet. Verksamhetsmässiga och ekonomiska resultat rapporteras i årsredovisning och tertialrapporter från verksamheter och sektor till nämnden, vidare till kommunstyrelsen och tillbaka till kommunfullmäktige.

Månadsrapporterna har fokus på den ekonomiska redovisningen. I månadsrapporterna redovisar sektorledning det samlade utfallet för sektorn och resultat för respektive verksamhet i en rapport till nämnden som godkänner rapporten. Nämnden rapporterar inte någon nämndspecifik månadsrapport till kommunstyrelsen utan förvaltningsledningen lämnar en separat månadsrapport till kommunstyrelsen med det samlade utfallet för kommunen.

## 6.6 Vilka åtgärder vidtas med anledning av återrapporteringens resultat?

Grundprincipen är att den som upptäcker en avvikelse omedelbart vidtar åtgärder inom sitt mandat för att åstadkomma nödvändiga justeringar. I relation till en periodiserad budget är det chefers och nämnders ansvar att månadsvis värdera om verksamheten löper enligt plan. Detta omfattar samtliga perspektiv där det är möjligt. Kommunstyrelsen ska månadsvis dels ges en samlad bedömning av den ekonomiska utvecklingen och dels ges en presentation av hur det strategiska arbetet och den balanserade styrningen utvecklar sig.




## 6.7 Vilken uppfattning finns i ledningen om hur väl styrningsmodellen fungerar?

Vår bedömning är att kommunchefen är avgörande bärare av styrmodellen. Kommunens ledningsgrupp arbetar löpande med att implementera modellen – gå från teori till praktik. Vi har flera exempel där förvaltningen arbetar i två teoretiska modeller; den traditionella modellen och balanserad styrning

Vår bedömning är att kommunalråd och oppositionsråd är aktiva deltagare i implementeringen av den nya styrmodellen men att övriga förtroendevalda inte har samma kunskaper om modellen vare sig i teori som praktik.

Citat från en intervju; ”Det är en bra grund men vi har långt kvar innan det sitter i väggarna.”

KPMG AB, som ovan



Mats Lundberg  
Certifierad kommunal yrkesrevisor



Sofie Tauson  
Certifierad kommunal yrkesrevisor