

Revisionsrapport

Granskning av Balanserad styrning- första linjens chefer

*Micaela Hedin
Niklas Eriksson*

*Kontaktrevisorer:
Jan Hiller
Margareta Lindblad
Lars Åresund*

November 2015

Sandvikens kommun



Innehållsförteckning

Sammanfattning och revisionell bedömning.....	1
Styr den balanserade styrningen verksamheten i tillfredsställande utsträckning?	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund, revisionskriterier och revisionsfråga	4
1.2. Revisionsfråga	5
1.3. Revisionskriterier	5
1.4. Kontrollfrågor	5
1.5. Avgränsning.....	5
1.6. Metod.....	6
2. Balanserad styrning i Sandvikens kommun	7
2.1. Varför är det viktigt att Sandvikens kommun arbetar effektivt med sin balanserade styrning?.....	8
3. Granskningsresultat	9
3.1. Finns tillfredsställande styrdokument avseende Balanserad styrning?	9
3.1.1. Iakttagelser	9
3.1.2. Bedömning.....	10
3.2. Styr den balanserade styrningen verksamheten i tillfredsställande utsträckning?	10
3.2.1. Bedömning.....	12
3.3. Finns en tydlig målkedja från fullmäktige till första linjens chefer?	13
3.3.1. Iakttagelser	13
Kunskapsnämnden.....	14
Kultur- och fritidsnämnden	14
Kunskapsnämnden.....	15
3.3.2. Bedömning.....	17
3.4. Följer kommunstyrelsen upp att Balanserad styrning tillämpas på ett tillfredsställande sätt(efterlevnad av modellen)?	19
3.4.1. Iakttagelser	19
3.4.2. Bedömning.....	20
3.5. Det sker en återrapportering från kommunstyrelsen till fullmäktige?	21
3.5.1. Iakttagelser	21
3.5.2. Bedömning.....	22

Sammanfattning och revisionell bedömning

Det är väsentligt att kommunstyrelsen och nämnderna leder, styr och följer upp att den, av kommunfullmäktige beslutade styrmodell Balanserad styrning, har implementerats i verksamheten och att det finns en sammanhängande målkedja i kommunen.

De förtroendevalda revisorerna har i sin riskanalys för revisionsåret 2015 bedömt att det finns en risk att Balanserad styrning och ”styrsignalerna” inte tränger ut i hela organisationen och till den ”första linjen”, där kommunens verksamhet möter invånarna och brukarna. Utifrån detta har PwC fått i uppdrag att genomföra en granskning av tillämpningen av kommunens Balanserade styrning.

Vår revisionsfråga var om kommunstyrelsen för sin egen verksamhet, Kuns-kapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden har säkerställt att styrmodellen – Balanserad styrning – tillämpas på ett ändamålsenligt sätt?
Dvs, att Balanserad styrning möjliggör en ändamålsenlig styrning och uppföljning av verksamheten.

Granskningen har avgränsats till att gälla kommunstyrelsens egen verksamhet och två utvalda kontor; Kommunlednings- och Servicekontoret. Inom Kuns-kapsnämndens verksamhet har Kuns-kapsförvaltningen och två utvalda grundskolor; Murgårdsskolan och Hedängskolan granskats. För Kultur- och fritidsnämndens verksamhet har Kultur- och fritidsförvaltningen granskats.

Den sammanfattande bedömningen gällande vår granskning, av om styrsignalerna når ut i de granskades verksamheter, är att:

- kommunstyrelsen har för sin egen verksamhet i stor utsträckning säkerställt att styrmodellen tillämpas på ett ändamålsenligt sätt.
- Kuns-kapsnämnden har i huvudsak säkerställt att styrmodellen tillämpas på ett ändamålsenligt sätt.
- Kultur-och fritidsnämnden har i huvudsak säkerställt att styrmodellen tillämpas på ett ändamålsenligt sätt.

Vår bedömning grundas på våra bedömningar av följande kontrollfrågor:

Kontrollfrågor:

Revisionella bedömningar

Kontrollfråga 1

Finns tillfredsställande styrdokument avseende Balanserad styrning?

Uppfyllt

Vi bedömer att det i allt väsentligt finns tillfredsställande styrdokument avseende Balanserad styrning. Vi bygger vår bedömning på dels intervjuer och avstämningar, dels en analys utifrån de granskade styrdokumentet.

Kontrollfråga 2

Styr den balanserade styrningen verksamheten i tillfredsställande utsträckning?

Delvis uppfyllt

- Vi bedömer att Kommunledningskontoret och Servicekontoret arbetar tillfredsställande med Balanserad styrning och att den tillämpas i verksamheten.
- Vi bedömer, utifrån våra granskningsiakttagelser att Kunskapsförvaltningens ledningsgrupp och de granskade utvalda skolorna, tillämpar Balanserad styrning i verksamheten i tillfredsställande utsträckning.
- Vi bedömer att Kultur- och fritidsförvaltningens ledningsgrupp arbetar med den balanserade styrningen utifrån gällande nämndsmål för 2015. Vi bedömer vidare att målkedjan inte helt är tydlig gällande Kultur- och fritidsnämnden nedbrytning till första linjens chefer (se kontrollmål 3).

Kontrollfråga 3

Finns en tydlig målkedja från fullmäktige till första linjens chefer?

Delvis uppfyllt

- Vi bedömer utifrån våra intervjuer, avstämningar och dokumentstudier att Kommunledningskontoret och Servicekontoret har en tillfredsställande nedbrytningsprocess och att det finns en målkedja från fullmäktige mål.
- Vår bedömning är att Kunskapsnämnden arbetar med nedbrytningsprocessen av kommunfullmäktiges mål och att Balanserad styrning fungerar som ett stöd i verksamheten. Vi bedömer att i de granskade skolorna finns en nedbrytning av nämndens mål genom arbetsplanerna, då de har sin utgångspunkt i den balanserade styrningsmodellen.
- Vi bedömer att målkedjan inte helt är tydlig gällande Kultur- och fritidsnämnden nedbrytning till första linjens chefer.

Vår bedömning är att nämnden i sitt ansvar att leda, styra och följa upp verksamheten behöver följa upp vad som upplevs otydligt i nedbrytningen av kommunfullmäktiges Vision 2025, mål och mått.

Nämnden behöver även säkerställa att förvaltningsledningsgruppen får goda förutsättningar för att leda och styra verksamheten utifrån tydliga mål och mått.

Kontrollfråga 4

Följer kommunstyrelsen upp att Balanserad styrning tillämpas på ett tillfredsställande sätt?

Devis uppfyllt

Vi konstaterar att kommunstyrelsen regelbundet genomför uppföljningar av Balanserad styrning och att ansvarig tjänstman levererar sammanställningar av måluppfyllelse till kommunstyrelsen. Vår bedömning är att kommunstyrelsen i sin uppsiktspflicht behöver föra en dialog med Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden gällande att de inte fullt ut efterlever den balanserade styrningsmodellen.

Kontrollfråga 5

Sker det en återrapportering från kommunstyrelsen till fullmäktige?

Uppfyllt

Vår bedömning är att det sker en återrapportering till kommunfullmäktige av den balanserade styrningen på övergripande nivå i delårsbokslutet 2015.

Vi rekommenderar att kommunstyrelsen följer upp:

- att förvaltningscheferna inte enbart arbetar med Balanserad styrning i sina respektive ”stuprör” mot sina nämnder och med sin förvaltning, utan har ett ”kommunperspektiv.”
- om det finns behov av utbildningssatser för att säkerställa att det finns tillräcklig kunskap om den balanserade styrningsprocessen.
- behovet av ett IT-stöd till den balanserade styrningen.

1. Inledning

1.1. Bakgrund, revisionskriterier och revisionsfråga

I enlighet med begreppet god ekonomisk hushållning skall kommunerna fastställa finansiella mål och verksamhetsmål som harmonierar. Det innebär att kommunens målarbete på ett tydligt sätt skall kopplas till tillgängliga ekonomiska resurser.

Den 23 februari 2009 beslutade kommunfullmäktige i Sandvikens kommun att införa en ny modell för styrning i kommunen som utgår från modellen Balanserad styrning. Den är en metod som syftar till att styra en kommun utifrån fler mått än det traditionella finansiella måttet. Det ger möjlighet att styra verksamheter utifrån flera perspektiv, tidsdimensioner och tydliggöra samband som har betydelse för kommunens utveckling.

Ett omfattande projektarbete bedrevs att implementera modellen i kommunen mellan 2009-2011, där alla nämnder, kommunstyrelse, kommunfullmäktige och förvaltningar var involverade. De kommunala bolagen ingick inte i projektet. Balanserad styrning är nu Sandvikens kommuns ledningssystem tillsammans med budget- och planeringsprocesserna.

Syftet med Balanserad styrning är att ha en heltäckande styrprocess för verksamhetsplanering och uppföljning i hela kommunen som säkerställer god ekonomisk hushållning. Ledningssystemet sätter fokus på målstyrningen och resultatet. Målstyrningen stärks av en stark koppling mellan kommunfullmäktiges övergripande målsättningar, framgångsfaktorer, mål och mått samt nämndernas mål och mått. I Sandvikens kommun finns fem perspektiv som Balanserad styrning utgår ifrån: medborgare, medarbetare, ekonomi, hållbar samhällsutveckling och omvärld. Fullmäktige har även beslutat (2009) om en vision, Vision 2025.

I samband med revisorernas granskning av årsredovisningar och delårsrapporter har konstaterats att man i redovisningarna ofta saknar en tydlig koppling mellan de fastställda politiska målen och de tillgängliga resurserna. Revisorerna har i sina finansiella granskningar haft synpunkter på att målen behöver förtydligas och att mätbarheten och måluppfyllelsen av målen behöver öka.

Väsentligt är att kommunstyrelsen och nämnderna leder, styr och följer upp att styrmodellen har implementerats i verksamheten – att de säkerställer att det finns en sammanhängande målkedja i kommunen.

De förtroendevalda revisorerna har i sin riskanalys för revisionsåret 2015 bedömt att det finns en risk att styrmodellen och ”styrsignalerna” inte tränger ut i hela organisationen och till den ”första linjen” där kommunens verksamhet möter invånarna och brukarna. Utifrån detta har PwC fått i uppdrag att genomföra en granskning av tillämpningen av kommunens Balanserade styrning.

1.2. Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen för sin egen verksamhet, Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden säkerställt att styrmodellen – Balanserad styrning – tillämpas på ett ändamålsenligt sätt? D v s att Balanserad styrning möjliggör en ändamålsenlig styrning och uppföljning av kommunens verksamheter.

1.3. Revisionskriterier

- Kommunallagen (1991:900)
- Kommunfullmäktiges vision, mål, direktiv, budget, m.m.
- Ekonomiska styrprinciper

1.4. Kontrollfrågor

1. Finns tillfredsställande styrdokument avseende Balanserad styrning?
2. Tillämpas Balanserad styrning i verksamheten i tillfredsställande utsträckning?
3. Finns en tydlig målkedja från fullmäktige till första linjens chefer?
 - a. *Har kommunstyrelsen för sin egen verksamhet och Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden för 2015 angivit verksamhetsmål samt utformat indikatorer och måltal för att kunna mäta måluppfyllelsen?*
 - b. *Har verksamhetsmål brutits ner och preciseras inom verksamheterna så att de når första linjens chefer?*
 - c. *Har första linjens chefer brutit ner nämndens mål så att de blir styrande för verksamheten?*
 - d. *Anser första linjens chefer att Balanserad styrning ger tillfredsställande stöd till styrning och uppföljning av verksamheten?*
4. Följer kommunstyrelsen upp att Balanserad styrning tillämpas på ett tillfredsställande sätt?
5. Sker det en återrapportering från kommunstyrelsen till fullmäktige?

1.5. Avgränsning

Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsens egen verksamhet och två utvalda kontor; Kommunlednings- och Servicekontoret, Kunskapsnämnden och två utvalda grundskolor; Murgårdsskolan och Hedängskolan och Kultur- och fritidsnämnden.

Granskningen har avgränsats till delårsrapporten 2015 gällande bedömningar av kommunstyrelsens uppföljning av den balanserade styrningen.

Granskningen har avgränsats till efterlevnad av Balanserad styrningsmodellen till kommunstyrelsens, Kunskapsnämndens och Kultur- och fritidsnämndens medbrytning av mål för 2015 och 2016.

1.6. Metod

Granskningen har utgått från kommunens egna styrdokument av Balanserad styrning, årsredovisning 2014, anvisningar till budget 2015-2017, kommun- och resursplan för åren 2015-2017, delårsrapporten för 2015, arbetsplaner, protokoll mm för kommunstyrelsen, Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden samt annan adekvat dokumentation.

Granskningen har genomförts genom intervjuer och avstämningar med:

- Kommunstyrelseförvaltningen – Kommunledningskontoret och Servicekontoret
- Kunskapsnämnden – ledningsgruppen
- Murgårdsskolans ledningsgrupp
- Hedängskolans ledningsgrupp
- Kultur- och fritidsnämnden – ledningsgruppen
- Kommundirektören
- Ekonomichefen
- Förvaltningsekonom, med särskilt ansvar för den balanserade styrningen

2. *Balanserad styrning i Sandvikens kommun*

Sandvikens kommun tillämpar sedan 2011 Balanserad styrning som sin styrmodell.

- Sandvikens variant av Balanserad styrning utgår från den av kommunfullmäktige antagna Vision 2025 – ett önskat tillstånd om vart kommunen befinner sig år 2025. Kommunfullmäktige har även fastställt "Gemensamma planeringsförutsättningar" (GPF) – en slags lägesbeskrivning – som beskriver vilka övergripande målsättningar, framgångsfaktorer, mål och mått som ska gälla för respektive perspektiv.
- I nästa steg formulerar nämnderna egna framgångsfaktorer som BÖR utgå från kommunfullmäktiges framgångsfaktorer. Nämndernas SKA formulerar sina mål utifrån kommunfullmäktiges mål och BÖR utforma sina mått utifrån kommunfullmäktiges mått.
- På verksamhetsnivå anger Balanserad styrning att arbetsplanerna SKA utgå från nämndernas framgångsfaktorer och mål samt BÖR utgå från nämndernas mått.



2.1. Varför är det viktigt att Sandvikens kommun arbetar effektivt med sin balanserade styrning?

Kommunens beslut att arbeta med Balanserad styrning är en medveten inriktning av verksamhetens olika delar att arbeta mot gemensamma mål. Enligt Budget 2015 framgår att "Ansvar och befogenheter ska följas åt och vara decentraliserade inom organisationen så långt som möjligt." Att rätt medarbetare gör rätt saker på rätt sätt skapar större förutsättningar för att kommunen ska ha en effektiv och ändamålsenlig verksamhet. Detta leder till större möjligheter till medborgare/brukare/elever/ kunder blir nöjda, vilket är kommunens uppdrag och syfte.

Framför allt är det väsentligt att den balanserade styrningen i kommunen ger förutsättningar för en långsiktig välfärd. Detta är än mer viktigt då kommunen har stora utmaningar framåt. Från kommunens delårsrapport konstateras bl a att:

- Kommunens totala resultat för perioden uppgår till 33,0 mnkr, medan prognosen för helåret pekar mot ett underskott på 22,5 mnkr. Budgeterat resultat för år 2015 är 8 mnkr.
- Nämnderna redovisar en prognos för helåret på minus 39,0 mnkr. Det är Kunskapsnämnden som visar största avvikelsen med minus 31,5 mnkr.
- Trycket på Kunskapsnämndens verksamhet under våren och sommaren har varit stort. Ett stort antal barn i förskole- och grundskoleåldern har beretts plats inom kommunens enheter. Nya förskoleavdelningar har öppnats, och betydande reinvesteringar har gjorts i befintliga skolor. Dessutom har verksamheter flyttats för att bättre utnyttja befintliga skolmiljöer. Ett stort antal barn från asylboenden har tagits emot i verksamheten.
- Sandvikens kommun fortsätter att öka sin befolkning. Den sista juli 2015 var invånarantalet 38 092 personer. Det är en ökning med 181 personer sedan 1 januari i år.
- Inflyttningen av flyktingar med uppehållstillstånd till Sandviken har ökat ytterligare. Den vid årsskiftet gjorda bedömningen om cirka 610 mottagna i år ser ut att infrias.

3. Granskningsresultat

3.1. Finns tillfredställande styrdokument avseende Balanserad styrning?

De styrdokument som Sandvikens kommun använder gällande sin Balanserade styrning är bl a budgeten, Ekonomiska styrprinciper och anvisningar till hel- och delårsbokslut.

I budgetdokumentet för perioden 2015-2017 anges visionen (Vision 2025) och de gemensamma planeringsförutsättningarna (GPF) samt utgångspunkten för den balanserade styrningen (kommunfullmäktiges perspektiv, övergripande målsättningar, framgångsfaktorer, samt mål och mått).

Enligt de "ekonomiska styrprinciperna" skall kommunplanen, efter att den fastställts av fullmäktige, av respektive nämnd brytas ner i mer detaljerade mål för de olika verksamheterna".

Ekonomikontoret gav i maj 2014 ut anvisningar till budget 2015-2017. I dessa framgår att "nämndernas fortsatta arbete med underlag till kommunplan är att anpassa planen så att den överensstämmer med de ekonomiska förutsättningar i resursplanen, det vill säga den ekonomiska ram samt investeringar som nämnden har tilldelats. Anpassningen kan gälla mål och mått inom Balanserad styrning, verksamhetsförändringar 2015 med mera."

I augusti 2015 gav ekonomikontoret ut anvisningar till delårsbokslutet per 31 augusti. Delårsrapporten är på en mer sammanfattande nivå än tidigare år.

3.1.1. Iakttagelser

Kommunstyrelsens egen verksamhet

Kommunledningskontoret:

I vår granskning konstaterar Kommunledningskontorets ledningsgrupp att det finns tillfredsställande styrdokument gällande Balanserad styrning. De efterfrågar dock ett IT-verksamhetssystem i vilket de kan ta stöd i arbetet med den balanserade styrningen.

Servicekontoret:

Vi uppfattar att det finns tillfredsställande styrdokument gällande Balanserad styrning för Servicekontorets ledningsgrupp och att de arbetar efter de perspektiven som har fastställts av kommunfullmäktige.

Kunskapsnämnden

Kunskapsförvaltningen:

Kunskapsförvaltningens ledningsgrupp informerar vid vår intervju att Balanserad styrning är implementerad och att de anser att styrmodellen i sig fungerar bra utifrån de olika områdena. Cheferna instämmer att de arbetar med Balanserad styrning utifrån årsagendan och att arbetet även sker ut i verksamheterna.

Text inom förskolan utgår ”nedbryningsarbetet” från att rektorerna utgår och ser kopplingen till kommunfullmäktiges mål i sin kvalitetsredovisning. I arbetsplanen finns målen med som utgångspunkter/rubriker.

De konstaterar att det har gått några år sedan Balanserad styrning implementerades, bl a med hjälp av delprocessledare som fanns som stöd. De arbetar idag mer som stöd åt förvaltningarna i frågor avseende Balanserad styrningsprocessen.

Murgårdskolan:

Från vår intervju med Murgårdskolan uppfattar vi att skolans ledningsgrupp arbetar med att få arbetet med Balanserade styrning, arbetsplanen och skollagen att gå ihop.

Hedängsskolan:

Ledningsgruppen informerar vid intervjun att arbetsplanen används som ett styrdokument för skolans verksamhet. Begreppet Balanserad styrning är något som används högre upp i organisationen.

Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsförvaltningen

Kultur- och fritidsförvaltningens ledningsgrupp informerar att förvaltningen har haft utbildning för den nya nämnden och då förklarades bl a hur Balanserad styrning hänger samman med nämndens verksamhet. Vi uppfattar vid vår intervju att ledningsgruppen bedömer att det finns styrdokument gällande Balanserad styrning. Dock anses flera av formuleringarna i den balanserade styrningen, dvs de formuleringar som tas för ett år i taget, vara väldigt snarlika de övergripande målsättningarna. De upplever att ändå att styrningen är ganska bra ”nedtrattad” från kommunfullmäktiges mål ned till aktiviteter.

3.1.2. Bedömning

Vi bedömer utifrån våra intervjuer att det i allt väsentligt upplevs finnas tillfredsställande styrdokument avseende Balanserad styrning. Vår bedömning är att ekonomikontoret i anvisningarna till budget för 2015-2017 skapat tillfredsställande förutsättningar för Kommunstyrelseförvaltningen och de granskade nämnderna i arbetet med den balanserade styrningen för 2015.
--

3.2. Styr den balanserade styrningen verksamheten i tillfredsställande utsträckning?

Kommunstyrelsens egen verksamhet

Kommunledningskontoret:

Vid vår intervju kommenteras att kommunledningskontoret ska hantera sin egen verksamhet och även arbeta ut mot andra förvaltningar. De upplever att kommunövergripande uppdrag inte alltid harmoniserar med andra nämnders mål. Effekten blir att de behöver arbeta med att stämma av aktivitetsplaner med varje förvaltningschef.

Kommunledningskontorets ledningsgrupp informerar att de från och med 2015 har en ny samordnare (ansvarig tjänsteman på samhällsbyggnadskontoret som arbetar 30% av sin tjänst med Balanserad styrning) på kommunstyrelseförvaltningen som har tagit fram en ”mall” som upplevs fungera bra.

I den sätts aktiviteter för varje delverksamhet och sedan sker en sammanställning på förvaltningsnivå. Arbetsplaner tas fram utifrån Balanserad styrning.

Vid intervjun lämnades synpunkten att det finns vissa äldre styrdokument som inte är kopplade till Balanserad Styrning och frågan är hur dessa ska hanteras? För att hantera detta inom förvaltningen bedrivs en handläggarutbildning där de bl a försöker att arbeta med detta. I utbildningar förklaras den kommunala organisationen och vilka lagar och regler som styr den. Materialet har även presenterats på chefsutbildningarna.

Kommunfullmäktige beslutar om Vision och övergripande mål och dessa trättas ned av nämnderna, men kommunledningskontorets ledningsgrupp uppfattar att det inte finns en samordning på förvaltningschefsnivå att arbeta med "nedbrytningsprocessen". Målen åker "direkt ned i stuprören".

Förvaltningsledningsgruppen skulle vara ett bra forum, menar ledningsgruppen för kommunledningskontoet, för att tolka vad målen betyder. Detta skulle även skapa förutsättningar för att nämnderna och förvaltningarna skulle kunna arbeta mer lika i sin rapportering och målsättning. Vi uppfattar att är en allmän uppfattning att förvaltningscheferna arbetar med Balanserad styrning i sina respektive stuprör mot sina nämnder och med sin förvaltning.

Servicekontoret:

Servicekontoret har Balanserad styrning som stående punkt på ledningsgruppens dagordningar. Balanserad styrning finns även som stående punkt på alla arbetsplatsträffar. Gällande servicekontorets mål upplevs de tydliga. Mått och mätmetoder kan dock utvecklas att bli mer tydliga.

Under året har Servicekontoret två storsamlingar för all personal, där visas vilka aktiviteter som genomförts och de visualiseras dessa deras "röda tråd", kopplat till Vision 2025 och perspektiven i Balanserad styrning.

Kunskapsnämnden

Kunskapsförvaltningen:

Ledningsgruppen konstaterar att tillämpningen av Balanserad styrning fungerar bra då det finns erfarenhet och rutiner att arbeta strukturerat och systematiskt med ledning, styrning och uppföljning. Både inom skolan och inom omsorgen, där det finns statlig styrning och krav på att redovisa kvalitet, har man redan t ex rutiner för hur man arbetar med systematiska kvalitetsuppföljningar.

Skolchefen deltar på alla nämndens sammanträden. Förskolechef, grundskolechef och gymnasiechef kommer regelbundet till nämnden.

Murgårdskolan:

Murgårdskolan arbetar årligen med att ta fram sin arbetsplan. Varje år genomförs kvalitetsredovisningen och i den mallen finns Balanserad styrning med. Resultaten i kvalitetsredovisningen analyseras och det som de ser att de behöver förbättras plockar de in som mål i den kommande arbetsplanen.

Skolans ledningsgrupp konstaterar att i början, när Balanserad styrning infördes, fick de utbildning men det har inte skett någon utbildning sedan dess. Det som "lever kvar" är det som finns i mallen för kvalitetsutvärderingen. Kommentarer från Murgårdskolans ledningsgrupp är att "det skulle behövas en utbildning för att förstå Balanserad styrning bättre. Om inte annat för att "färskas upp minnet" för vissa och då många nya har börjat."

Hedängsskolan:

Gällande styrning är det skolans arbetsplan som är styrande. Den i sin tur bygger på Balanserad styrning.

Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsförvaltningen

Ledningsgruppen kommenterar att kunskapen om Balanserad styrning är ganska stor. Förvaltningen har jobbat mycket med den. De tycker att det är bra att kommunen har samma styrmodell inom alla delar av kommunen. Det är lättare med en gemensam styrmodell för att kunna identifiera sig med andra delar av kommunen. Regelbunden återkoppling till nämnden har bidragit till att styrningen blir mer synliggjord för nämndens ledamöter.

Dock konstaterar ledningsgruppen att kommunfullmäktiges övergripande målsättning, mål och framgångsfaktorer är snarlika och att de överlappar varandra vilket resulterar att det blir svårt att hålla isär dem. Framgångsfaktorerna uppfattas ibland som att de blir mål i sig.

Ledningsgruppen uppfattar att alla nämnder och förvaltningar inte använder Balanserad styrning på likartat sett. En del nämnder gör verksamhetsplaner utöver Balanserad styrning, andra inte. En brist är att det inte finns ett kommungemensamt IT-stöd för att styra och följa upp enligt Balanserad styrning. Det önskade läget är att det finns ett IT-baserat uppföljningssystem.

Ledningsgruppen kommenterar att samordnaren, som har ansvar att arbeta med den balanserade styrningen kommunövergripande, bara arbetar 30% av sin tjänst med detta. De anser att den tiden inte är tillräcklig eller hållbar och att ansvaret borde ligga på en chefstjänsteman.

3.2.1. Bedömning

Kommunstyrelsens egen verksamhet	<p>Vi bedömer att Kommunledningskontoret och Servicekontoret arbetar tillfredsställande med Balanserad styrning och att den tillämpas i verksamheten.</p> <p>Vår uppfattning är att det är väsentligt att nedbrytningsprocessen samordnas på förvaltningschefsnivån. Detta för att Balanserad styrning ska kunna tillämpas i tillräcklig utsträckning. Vi rekommenderar att kommunstyrelsen följer upp att förvaltningscheferna inte enbart arbetar med Balanserad styrning i sina respektive "stuprör" mot sina nämnder och med sin förvaltning, utan har ett "kommunperspektiv."</p>
---	--

<p>Kunskapsnämnden</p>	<p>Vi bedömer, utifrån våra granskningsiakttagelser att kunskapsförvaltningens ledningsgrupp och våra granskade utvalda skolor, tillämpar Balanserad styrning i verksamheten i tillfredsställande utsträckning. Det finns stor erfarenhet inom förvaltningen att arbeta strukturerat och systematiskt med målstyrning.</p> <p>Vi har i granskningen även konstaterat ett behov av utbildning i Balanserad styrning. Vi rekommenderar att Kunskapsnämnden följer upp utbildningsbehovet för att uppdatera och säkerställa att kunskapen är tillräcklig.</p>
<p>Kultur- och fritidsnämnden</p>	<p>Vi konstaterar att Kultur-och fritidsnämnden och förvaltningen har arbetat med att öka kunskapen om den balanserade styrningens olika delar och på vilket sätt nämndens verksamhet påverkas av målstyrningen. Vi bedömer att Kultur- och fritidsförvaltningens ledningsgrupp arbetar med den balanserade styrningen utifrån gällande nämndsmål för 2015.</p> <p>Vi bedömer vidare att målkedjan inte helt är tydlig gällande Kultur- och fritidsnämnden nedbrytning till första linjens chefer.</p>

3.3. Finns en tydlig målkedja från fullmäktige till första linjens chefer?

Till följande kontrollfråga finns fyra delfrågor. Dessa lyder som följande:

- a. *Har kommunstyrelsen och nämnderna för 2015 angivit verksamhetsmål samt utformat indikatorer och måltal för att kunna mäta måluppfyllelsen?*
- b. *Har nämndernas verksamhetsmål brutits ner och preciseras inom verksamheterna så att de når första linjens chefer?*
- c. *Har första linjens chefer brutit ner nämndens mål så att de blir styrande för verksamheten?*
- d. *Anser första linjens chefer att Balanserad styrning ger tillfredsställande stöd till styrning och uppföljning av verksamheten?*

3.3.1. Iakttagelser

a. Verksamhetsmål, indikatorer och måltal:

Vi konstaterar att kommunstyrelseförvaltningen, Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden i de gemensamma planeringsförutsättningarna (GPF) för 2015, utifrån kommunfullmäktiges mål, formulerat egna framgångsfaktorer, mål och mått.

b. Nedbryning av verksamhetsmål till första linjens chefer, t ex enhetschefer.

Kommunstyrelsens egen verksamhet

Kommunledningskontoret:

Vid vår intervju med kommunledningskontoret uppfattar vi att de använder en Excel-mall där de listar mål, aktiviteter så det framgår vem och på vilket kontor som har ansvaret och när det ska vara klart. De kommenterade att de tycker att de jämfört med för några år sedan, har blivit mycket bättre gällande arbetet målarbetet. Det kan vara vissa målnivåer som inte är helt enkla att koppla mått till dessa och då försöker man koppla det till målen istället.

Servicekontoret:

I Servicekontorets arbete med Balanserad styrning är det kommunstyrelseförvaltningen som fastställer framgångsfaktorer, mål och mått under vart och ett av perspektiven. Sedan beskriver förvaltningens kontor i en arbetsplan de aktiviteter som ska vidtas för att uppnå nämndens mål kommande år och vision 2025.

Kunskapsnämnden

Kunskapsförvaltningen:

Ledningsgruppen instämmer att de arbetar med nedbrytningsprocessen gällande den balanserade styrningen. Ett exempel på "nedbrytningsarbetet" i verksamheten finns inom Gymnasieskolan där IT-verksamhetssystemet Stratsys köpts in och testas nu i deras verksamhet för att underlätta den Balanserade styrningen. I Stratsys har mål och mätetal matats in. Vi uppfattar att de på Gymnasieskolan upplever att det är ett väldigt bra verktyg för medarbetarna längst ut i verksamheten då de i verktyget kan se en tydlig koppling och att de får en god översyn.

Ledningsgruppen konstaterar att för tillfället har kommunen ingen gemensam IT-lösning för styrning och uppföljning av Balanserad styrning. De konstaterar också att alla förvaltningar inte kan ha olika system. Anledningen att Gymnasieskolan får testa att använda Stratsys var att den är en tillräckligt stor organisation och att det finns ett stort behov av att underlätta uppföljning av Gymnasieskolans styrning. Det finns en stor förhoppningen att man ska kunna införa ett IT-verksamhetssystem för hela kommunen.

Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsförvaltningen

Ledningsgruppen kommenterar att det är fyra steg innan de kommer ned på nämndens nivå. När de ska visa hela målkedjan är det flera steg i början som blir väldigt lika och det tar ett tag innan det blir konkret på enhetsnivå. Från ett "kommunikativt perspektiv" så är det opedagogiskt.

c. Första linjens chefer och deras nedbrytning av verksamhetsmål.

Kommunstyrelsens egen verksamhet

Kommunledningskontoret:

Kommunledningskontorets ledningsgrupp informerade att de på enhetsnivå tar fram aktiviteter från Balanserad styrning och sätter upp dem på en white-board. Gruppen/medarbetarna är även delaktiga i att ta fram aktiviteterna.

Servicekontoret:

Under året sker arbete med Balanserad styrning. I oktober är det planeringsdagar för Servicekontorets ledningsgrupp (för närvarande 4 personer), uppföljning av innevarande års aktiviteter, genomgång av kommunfullmäktiges dokument och förvaltningens dokument. Utifrån dessa gör ledningsgruppen en arbetsplan för kontoret med några övergripande aktiviteter under varje perspektiv.

I november är det planeringsdagar för ledningsgruppen och enhetschefer (6 personer). Då går de igenom materialet på samma sätt som ovan så att cheferna har en samsyn när de ska arbeta vidare i alla arbetsgrupper. Alla aktiviteter som grupperna gör samlas in och läggs på intranätet så att alla kan se vad som händer. Vid varje skyddskommitté (4 ggr per år) följer de upp vilka aktiviteter som genomförts.

Kunskapsnämnden

Kunskapsförvaltningen:

Vi uppfattar att Kunskapsnämndens ledningsgrupp ser den största utmaningen i "nedbrytningsarbetet", d v s att bryta ned målen i flera led. Särskilt på medarbetarnivå och hur de kopplar aktiviteterna till målen.

Murgårdskolan:

Murgårdskolans ledningsgrupp konstaterar att de inte "känner" av den balanserade styrningen annat än vad som kommer fram genom den transformerade varianten i kvalitetsarbetet. Arbetet med arbetsplanen utgår från kvalitetsutvärderingen tillsammans med föregående års arbetsplan. Diskussionerna och reflektionerna kring arbetsplanen sker i arbetslagen med lärarna.

Vi uppfattar att begreppet "Balanserad styrning" inte är välkänt eller använt i verksamheten utan att det är arbetsplanen som är Murgårdskolans vardag. Nedbrytningsarbetet från arbetsplanen sker genom att varje medarbetare har en personlig utvecklingsplan som ska "rimma" med målen som finns i arbetsplanen. Dessa stämmer de av emot i lönesamtalen.

Återkoppling och uppföljning sker när rektor på Murgårdskolan har möten med skolchefen varannan vecka. Då diskuteras alla möjliga frågor. Sedan på Dialogdagarna har rektorerna möjlighet att träffa nämnden för att bl a beskriva nuläge gällande skolans verksamhet. Förvaltningen begär in underlag som de vill ha för att återrapportera till nämnden om hur skolan har presterat.

Hedängsskolan:

Vi uppfattar vid vår intervju att det finns ett uttalat fokus från Kunskapsförvaltningens ledningsgrupp, gällande styrningen av skolorna, att rektorerna ska vara mer pedagogisk ledare och mindre administratörer. Detta uppfattas som positivt av ledningsgruppen på Hedängsskolan, som också är av den uppfattningen, att dialogen har förbättrats mellan rektorer och förvaltningen.

Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsförvaltningen

Ledningsgruppen konstaterar att för att den balanserade styrningen ska vara styrande för t ex Parkbadet, behöver nedbryning av målen vara konkret. Idag är det inte tillräckligt greppbart för de som arbetar i arbetslagen. Det finns svårigheter med att förmedla och väcka intresse, visa på nyttan och vikten, av att engagera sig i Balanserad styrning. De tror att många medarbetare långt ut i verksamheten har svårt att ta till sig vad det innebär för, t ex en badvakt. De efterlyser en "light-version" av Balanserad styrning som man kan kommunicera till "gräsrots-nivån".

d. Balanserad styrning ett stöd för första linjens chefer.

Kommunstyrelsens egen verksamhet:

Kommunledningskontoret:

Kommunledningskontorets ledningsgrupp konstaterar att de handläggarutbildningar som de genomför och där Balanserad styrning finns med, är ett sätt att nå ut i alla verksamheter. Det har hållits öppna och riktade utbildningar.

Servicekontoret:

Vi uppfattar att ledningsgruppen saknar möjligheten att ta del av övriga kontors och förvaltningars arbetsplaner och aktiviteter. Detta skulle möjliggöras med ett IT-verksamhetssystem.

Kommunstyrelseförvaltningens måldokument passar inte alltid verksamheterna inom Servicekontoret som innefattar kost, städ, vaktmästare, bilpool och distributionscentral. De flesta mål har mer administrativ inriktning.

Kunskapsnämnden

Kunskapsförvaltningen:

Enhetscheferna konstaterar att de arbetar med Balanserad styrning och det är ett verktyg som skapar förutsättningar för styrning av verksamheten. Dock finns inom skolans värld statlig styrning och krav på att redovisa kvalitet. Ett önskat läge är att arbeta mer effektivt med Balanserad styrning.

Ett IT-verksamhetssystem som t ex Stratsys, som tidigare nämnts används som försök inom Gymnasieskolan, har den fördelen att det blir tydligt hur målen i toppen och aktiviteterna i botten hänger ihop.

En annan sak som IT-stödet skulle hjälpa till med, anser de, är att tydliggöra hur och till vilken nivå som målen ska gälla. T ex är vissa mål väldigt detaljinriktade, som att miljöbilar ska användas och det är inte relevant för förskolan som inte har några bilar.

I IT-verksamhetssystemet skulle det rent visuellt gå att styra organisationen med vilka mål som gäller för just dem. Systemet skulle även ge medarbetarna möjlighet att koppla sin roll till de beslut och instruktioner som har beslutats på högre nivå.

Murgårdskolan:

Murgårdskolans ledningsgrupp konstaterar att den målprocess som de har nu är bra men rektorernas budgetprocess är väldigt styrd.

I vår intervju uppfattar vi att om det från centralt håll ska bli en tydligare/mer uttalad Balanserad styrning ute i verksamheten på skolorna, behövs mer styrning från förvaltningen.

Hedängsskolan:

Vid vår intervju med ledningsgruppen uppfattar vi att begreppet Balanserad styrning inte är ett begrepp som de använder sig i planeringsarbetet på skolan. Det löpande arbetet utgår från arbetsplanen och kraven utifrån kvalitetsledningsarbetet.

Kultur- och fritidsnämnden

Kultur- och fritidsförvaltningen

Kultur- och fritidsnämnden har få måldokument som den balanserade styrningen så de välkomnar en välformulerad Balanserad styrning eftersom det är ett hjälpsamt verktyg att arbeta ifrån. Givet att det är bra utformat/formulerat. De tror att det kanske är mer fokus på Balanserad styrning som ”styrningsform” i nämndens verksamhet jämfört med nämnder som i högre utsträckning styrs av statlig reglering.

Vid intervjun informeras vi att initialt har enhetscheferna själva arbetat med Balanserad Styrning. De är öppna för input från medarbetarna, men oftast är det lite input. Ledarskapet på enhetsnivå gällande Balanserad styrning är ett långsiktigt arbete. För att få effekt kan en diskussion tas upp och bli en del av utvecklingssamtalen.

Det finns en utvecklingspotential vad gäller målen. Vi uppfattar att även måtten upplevs vara lite svåra att hitta i relation till målen. De upplever det som en stor utmaning att det blir för stor fokus på måtten. Måtten ska ses som en indikator på något större, dvs en strävan efter att närma sig målen. Att uppnå enbart måttet i sig betyder inte att man har uppnått målet. Men det är svårt att kommunicera till politiken och till sina medarbetare (både upp och ned).

3.3.2. Bedömning

Kommunstyrelsens egen verksamhet	<p>Vi konstaterar att utvecklingen gällande målarbetet för kommunledningskontoret har utvecklats jämfört med för några år sedan och att ledningsgruppen/medarbetare är delaktiga i att ta fram aktiviteter. Det har hållits både öppna och riktade utbildningar gällande Balanserad styrning.</p> <p>För Servicekontoret sker arbetet med Balanserad styrning under året med bl a planeringsdagar där Servicekontorets ledningsgrupp t ex följer upp innevarande års aktiviteter och går igenom kommunfullmäktiges dokument och förvaltningens dokument.</p> <p>Vi bedömer utifrån våra intervjuer och dokumentstudier att Kommunledningskontoret och Servicekontoret har en tillfredsställande nedbrytningsprocess och att de arbetar med målkedjan från kommunfullmäktiges mål.</p>
---	---

<p>Kunskaps- nämnden</p>	<p>Vi konstaterar att det på olika sätt och på olika nivåer pågår ett nedbrytningsarbete av den balanserade styrning inom Kunskapsnämndens verksamhet. Vi uppfattar att det är ett starkt önskemål att arbeta mer effektivt med Balanserad styrning och att implementering av ett IT-verksamhetssystem skulle bidra till en högre effektivitet. Gymnasieskolan, som idag på försök använder Stratsys, upplever att de tydligare ser kopplingar gällande den "röda tråden".</p> <p>Vår bedömning är att Kunskapsnämnden arbetar med nedbrytningsprocessen av kommunfullmäktiges mål och att Balanserad styrning fungerar som ett stöd i verksamheten. Vi bedömer att i de granskade skolorna finns en nedbrytning av nämndens mål genom arbetsplanerna, då de har sin utgångspunkt i den balanserade styrningsmodellen.</p>
<p>Kultur- och fritidsnämnden</p>	<p>Vi bedömer att Balanserad styrning har en bred acceptans i organisationen, att visionen har förankrats och att enhetcheferna är bekanta med målen för sina respektive verksamheter.</p> <p>Vi bedömer att målkedjan inte är helt tydlig gällande Kultur- och fritidsnämnden nedbrytning till första linjens chefer. Vår bedömning är att nämnden i sitt ansvar att leda, styra och följa upp verksamheten behöver följa upp vad som upplevs otydligt i nedbrytningen av kommunfullmäktiges Vision 2025, mål och mått. Detta för att skapa en tydligare styrning av nämndens verksamhet. Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen behöver i sin uppsiktsplikt diskutera med nämnden utmaningarna i nedbrytningsprocessen.</p> <p>Vår bedömning är att det är väsentligt, för att skapa goda förutsättningar gällande en tydlig målkedja från kommunfullmäktige till första linjens chefer, att målkedjan med de fyra stegen innan Balanserad styrning når nämndsnivån, är "kommunikativt pedagogisk".</p> <p>Nämnden behöver säkerställa att ledningsgruppen får förutsättningar för att leda och styra verksamheten utifrån tydliga mål och mått.</p>

3.4. Följer kommunstyrelsen upp att Balanserad styrning tillämpas på ett tillfredställande sätt (efterlevnad av modellen)?

Enligt styrdokumentet "Budget- och planeringsprocessen" träffar kommunstyrelsen respektive nämnd under februari månad för bokslutsberedning (nya rutiner är beslutade från 2016). En genomgång görs då av det gångna årets ekonomiska resultat och verksamhetens måluppfyllelse, samt slutförda och pågående investeringar. Uppföljningar sker även vid hel- och delår.

En ekonom på samhällsbyggnadsförvaltningen har 30% av sin tjänst ett ansvar att på övergripande nivå ansvara över Balanserad Styrningsprocessen. I tjänsten ingår även att ansvara för processens innehåll och se till att den uppdateras och att de övriga nämnderna får rätt information och att de följer modellen. Tjänstemannen har även ansvar att arbeta med kommunfullmäktiges framgångsfaktorer, mål och mått i dialog med politiken och att genomföra uppföljningar av måtten vid uppföljningstillfällen (30/4, 31/8, 31/12).

I uppdraget ingår även att tjänstemannen tillsammans med delprocessledarna ska informera och utbilda medarbetare och politiker vid behov.

3.4.1. Iakttagelser

I vår granskning har vi uppfattat alla nämnder inte fullt ut följer Balanserad styrningsmodellen gällande nedbrytning av de övergripande målen. Vi uppfattar även att det är en framtida utmaning hur den och/eller anvisningarna kan utvecklas, för att nämnderna helt ska anamma modellen och utforma sina mål utifrån kommunfullmäktiges mål.

I våra intervjuer efterfrågas ett IT-stöd till den balanserade styrningen som skulle på ett enhetligt och strukturerat sätt skulle stödja arbetet med att förankra, genomföra och följa upp målen. Från ekonomikontoret informeras att en upphandling eventuellt kan genomföras av ett IT-stöd under hösten 2016.

Det efterfrågas även en "light-version" av Balanserad styrning som kan kommuniceras till "gräsrots-nivån". Vi har även i våra intervjuer uppfattat att det skulle vara bra med en "Balanserad Styrningshandbok" som kan ligga på intranätet och där alla styrdokument finns samlade på en plats.

Vi har tagit del av en sammanställning av kommunstyrelsens och nämndernas målsöverensstämmelse med kommunfullmäktiges mål för 2015. Den visar att kommunstyrelsen och nämnderna i huvudsak har en god överensstämmelse.

Vi har genomfört en sammanställning av preliminära mål som brutits ner från kommunfullmäktiges 15 mål för 2016, gällande kommunstyrelsens egen verksamhet, Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden. Vi konstaterar att:

- kommunstyrelsens mål följer i allt väsentligt kommunfullmäktiges beslutade mål, dvs det är 15 mål som har en god överenskommelse med kommunfullmäktiges mål.

	Kommunstyrelsens mål (antal)
God överensstämmelse	15
Delvis överensstämmelse	
Dålig överensstämmelse/nämndsmål saknas	
<i>Nämndsmål som kopplar an till de övergripande målen men inte till KF-målen.</i>	1

- Kunskapsnämndens mål följer i huvudsak kommunfullmäktiges mål, dvs det är 11 mål som har god överensstämmelse med kommunfullmäktiges mål.

	Kunskapsnämndens mål (antal)
God överensstämmelse	11
Delvis överensstämmelse	2
Dålig överensstämmelse/mål saknas	1

- Kultur- och fritidsnämndens mål följer delvis kommunfullmäktiges mål, dvs det är 8 mål som har god överensstämmelse med kommunfullmäktiges mål.

	Kultur- och fritidsnämndens mål (antal)
God överensstämmelse	8
Delvis överensstämmelse	1
Dålig överensstämmelse/nämndsmål saknas	0
<i>Nämndsmål som kopplar an till de övergripande målen men inte till KF-målen.</i>	5

3.4.2. Bedömning

Vi konstaterar att kommunstyrelsen regelbundet genomför uppföljningar av Balanserad styrning och att ansvarig tjänsteman levererar sammanställningar av måluppfyllelse till kommunstyrelsen. Vår bedömning är att kommunstyrelsen i sin uppsiktsplikt behöver föra en dialog med Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden gällande att de inte fullt ut efterlever den balanserade styrningsmodellen.

3.5. Det sker en återrapportering från kommunstyrelsen till fullmäktige?

I granskningen har vi uppfattat att följande aktiviteter kommer att hanteras för delårsbokslutet 2015 utifrån anvisningarna från ekonomikontoret i augusti 2015:

- delårsrapporten inklusive en prognos för helåret, kommer att presenteras vid kommunstyrelsens sammanträde den 27 oktober, för att kunna fastställas vid kommunfullmäktiges sammanträde den 16 november.
- Rådet för Kommunal Redovisning (RKR) rekommendation 22 normerar minimikraven för delårsrapporten.
- utseendet för delårsrapporten per augusti 2015 har förändrats jämfört mot tidigare år. Förändringen består framförallt i att nämndernas verksamhetsberättelser, textavsnitt och Balanserad styrning, har helt tagits bort. Ekonomikontoret ansvarar helt för innehållet i dokumentet.
- uppföljning av Balanserad styrning har skett utifrån kommunfullmäktiges mål i delårsrapporten.
- enligt tidigare beslut i kommunstyrelsen, 2012-03-29 §61, ska delårsrapporten innehålla uppföljning av nämnderas målarbete. Ett nytt beslut fattades i september av kommunstyrelsen där uppföljning enbart ska ske i årsredovisningen.
- ekonomikontoret har fångat upp ”viktiga händelser och framtidsbedömning” från nämndernas verksamhet för att kunna beskriva kommunens verksamhet i korthet.

I kommunstyrelsens protokoll från 2015-09-21 framgår att:

Kommunstyrelsen beslutar avseende Balanserad styrning att kommunfullmäktiges mål följs upp i delårsrapport och årsredovisning. I delårsrapporten skall en prognos med en bedömning av måluppfyllelse vid årets slut ingå. Nämnderna bestämmer hur ofta den egna förvaltningen ska redovisa uppföljning av målen. Det kan ske varje månad i samband med den månatliga ekonomiska redovisning eller annan tid som bedöms lämplig. Rapport till kommunfullmäktige av nämndernas måluppföljning görs i samband med verksamhetsberättelsen för året och ingår i kommunens årsredovisning.

3.5.1. Iakttagelser

Vi konstaterar att kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i och med delårsrapporten 2015 får en återkoppling av den Balanserade styrningen på övergripande nivå.

Det har framkommit i vår granskning att Kommunstyrelseförvaltningen, Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden per 31/8 2015 har valt att följa upp den balanserade styrningen.

Gällande måluppfyllelse redovisas att:

- av kommunstyrelseförvaltningen beslutade 20 mål prognostiseras 20 mål uppfyllas för helåret (bilaga 1).
- av Kunskapsnämndens beslutade 9 mål prognostiseras 4 mål att uppfyllas för helåret, 4 delvis uppfyllas och 1 mål inte uppfyllas (bilaga 2)
- av Kultur- och fritidsnämndens beslutade 12 mål prognostiseras 9 mål uppfyllas och 3 mål delvis uppfyllas (bilaga 3).

3.5.2. Bedömning

Vi konstaterar att det i delårsrapporten inte redovisas kommunstyrelseförvaltningens och nämndernas måluppfyllelse enligt nya beslutade rutiner.

Vår bedömning är att det sker en återrapportering till kommunfullmäktige av den balanserade styrningen. Vi ser positivt på att kommunstyrelsen och kommunfullmäktige får en sammanfattande redovisning och analys av måluppfyllelsen och resultatet vid delåret.

Vi bedömer det som tillfredsställande att kommunstyrelseförvaltningen, Kunskapsnämnden och Kultur- och fritidsförvaltningen har följt upp Balanserad styrning per sista augusti.

2015-11-18

Micaela Hedin

Projektledare

Pär Månsson

Uppdragsledare