



# Granskning av Linköpings kommuns målstyrning

Rapport

Linköpings kommun

KPMG AB

2021-12-06

Antal sidor 38

Antal bilagor 1



Linköpings kommun  
Granskning av Linköpings kommuns målstyrning

2021-12-06

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	2
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Styrdokument	6
3.2	Kommunstyrelsen	19
3.3	Barn- och ungdomsnämnden	23
3.4	Samhällsbyggnadsnämnden	28
3.5	Äldrenämnden	31
4	Slutsats och rekommendationer	34
A	Bilagor	37

## 1 Sammanfattning

Vi har av Linköpings kommuns revisorer fått i uppdrag att granska rutinerna kring kommunens målstyrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021. Syftet med granskningen har varit att granska hur styrelsen och övriga nämnder säkerställt en ändamålsenlig målstyrningsprocess utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och uppställda revisionskriterier är att Linköpings kommun har upprättat tydliga riktlinjer och rutiner för kommunens styrning och uppföljning av mål och uppdrag. De formella styrdokumenterna är kända av både styrelsen, nämnderna och förvaltningarna. Nämnderna har genom att följa kommunens modell för mål- och verksamhetsstyrning upprättat mål på både kort och lång sikt och en struktur för hur de ska följas upp och utvärderas.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ytterst ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde. Nämnden ska säkerställa att verksamheten bedrivs ändamålsenligt, med god ekonomisk hushållning och en tillräcklig intern kontroll. Det innebär att nämnden är ansvarig för både vad som görs och hur det görs. Vi bedömer därför att det är väsentligt att nämnden i samband med att den noterar förvaltningens information om verksamhetsplanen för en diskussion om planens ändamålsenlighet ställt till de kommunövergripande målen och till nämndmålen. Vi bedömer att nämnden genom att bifoga verksamhetsplanen till internbudgeten godkänner den.

Genom att styrelsen och nämnderna inte formellt fastställer förvaltningarnas verksamhetsplaner bedömer vi att de därmed inte i tillräcklig omfattning säkerställt att aktiviteter och handlingsplaner är ändamålsenliga ställt till nämndernas egna mål och uppdrag varken på kort eller lång sikt. För att ytterligare öka tydligheten i nämndernas ansvar för styrning, ledning och kontroll samt för att ge förvaltningarna mandat att genomföra verksamhetsplanerna bedömer vi att nämnderna bör fastställa förvaltningarnas verksamhetsplaner innan de bifogas internbudgeten. Dock bedömer vi att det finns en röd tråd i styrningen från kommunfullmäktiges övergripande strategiska mål över nämndernas mål och uppdrag till förvaltningens uppföljning och återrapportering av utfall och resultat. För att stärka nämndernas styrning utan att fastna i detaljer bör styrelsen och nämnderna genomföra egna risk- och väsentlighetsanalyser som komplement till förvaltningarnas inför upprättande av internkontrollplan.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen och övriga granskade nämnder att:

- I samband med att internbudget fastställts även fastställa förvaltningarnas förslag till verksamhetsplan i syfte att tydliggöra förvaltningarnas mandat att bedriva verksamheterna enligt plan.
- Som komplement till förvaltningarnas risk- och väsentlighetsanalyser genomföra egna risk- och väsentlighetsanalyser som underlag för internkontrollplan.

2021-12-06

- Tillsammans med respektive förvaltning diskutera vilken information nämnden/styrelsen behöver för att vara informerad om verksamheternas utveckling och resultat, när den ska delges nämnden/styrelsen och i vilken form den ska delges, i syfte att minska behovet av detaljstyrning av verksamheterna.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Som en del i uppsikten stärka dialogen med och återkopplingen till övriga nämnder i syfte att förtydliga nämndernas styrning över verksamheterna då dialogen ger ett stöd till nämnderna att utifrån en decentraliserad styrmodell utveckla deras styrning, ledning och kontroll över verksamheten.
- Uppmuntra samtliga nämnder att genomföra "kvalitetsnämnd" minst en gång per år i syfte att ge nämnderna en helhetssyn på verksamhetens förmåga att styra mot mål och uppdrag.

## 2 Bakgrund

I Linköpings kommun är en decentraliserad styrning en bärande princip för så väl den politiska organisationen som för förvaltningsorganisationen. Beslutsmandatet är fördelat så långt ut i organisationen som möjligt utifrån lagstiftning och kommunens egen politiska styrdokument. Av reglementet för Linköpings kommun framgår kommunens modell för mål- och verksamhetsstyrning. Modellen syftar till att säkerställa att kommunstyrelsen, övriga nämnder och förvaltningarna har fastställda mål och aktiviteter som leder till måluppfyllelse mot av kommunfullmäktige beslutade mål och uppdrag. Modellen ska ge utrymme för en mer tillitsbaserade styrning då mål och uppdrag ger en tydlig ram för verksamhetens omfattning och inriktning.

Modellen för mål- och verksamhetsstyrning bygger på:

1. Målområden
2. Mål- och resultatstyrning
  - a. Kommunövergripande mål
  - b. Strategiska utvecklingsuppdrag
  - c. Nämndmål
  - d. Nämnduppdrag
  - e. Indikatorer
  - f. Aktiviteter och handlingsplaner

Av reglemente framgår hur styrkedjan från kommunfullmäktiges budget till nämndernas internbudgetar, förvaltningarnas ansvar för verksamhetens genomförande och sedan uppföljning och återrapportering ska fungera.

Sex principer för styrning är fastställda av kommunfullmäktige:

1. Helhet före delar

2. Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker
3. Långsiktighet i agerandet
4. Dialog, samspel och öppenhet
5. Vid konflikt mellan mål och medel gäller medlen
6. Kommunens kärnvärden, modiga, mänskliga, mångfasetterade, ska genomsyra organisationen och ständigt finnas med i tankesättet.

Styrelsen och nämnderna ska i första hand arbeta långsiktigt, uthålligt och strategiskt. Verksamheterna ska följas upp både på kort och lång sikt för att säkerställa att det långsiktiga strategiska arbetet ger önskad resultat. Verksamhetens resultat ställt till mål, strategier och uppdrag är centrala för styrning och uppföljning. Utifrån dessa sex grundvärden och kommunens styrprinciper är det de politiska företrädarnas uppgift att ange ambitionsnivå och prioriteringar, besluta om mål och inriktning på kort och lång sikt, fördela resurser och följa upp resultat på både kort och lång sikt i förhållande till de uppsatta målen. Det är nämndernas ansvar att säkerställa att det finns en röd tråd i styrningen från fullmäktige till nämnderna ner i förvaltningen och sedan tillbaka i form av återkommande uppföljning och rapportering. Mål och uppdrag ska vara uppföljnings- och utvärderingsbar. För att ha en god beredskap för eventuella avvikelser mot mål och uppdrag under året ska nämnderna återkommande under året följa upp verksamheten utifrån mål och resultat. Uppföljningen syftar till att säkerställa att verksamhetens resurser används till det de är avsedda för och för att upprätthålla en god ekonomistyrning och därigenom säkerställa att verksamheten bedrivs inom tilldelade medel. Uppföljningen ska utgå från nämndens internbudget, basuppdrag enligt reglementet och ett riskperspektiv. Genom att följa upp verksamheten och fokusera på väsentlighet och risk kan slutsatser dras och åtgärder kan vidtas för att styra verksamheten mot mesta möjliga måluppfyllelse på både kort och lång sikt.

Kommunstyrelsen har ett särskilt uppdrag och det är att föreslå och utvärdera finansiella och övergripande mål för den kommunala verksamheten samt att tillse att övriga nämnder bedriver verksamheten i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt, bestämmelser i lagar, förordningar och föreskrifter samt i enlighet med bestämmelserna i kommunfullmäktiges reglemente för styrelsen och nämnderna.

Det är förvaltningarnas ansvar att ta fram aktiviteter och handlingsplaner som beskriver hur de ska stödja nämnderna att uppfylla prioriterade styrdokument, strategiska utvecklingsuppdrag, nämndmål och nämnduppdrag.

## 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Det övergripande syftet är att granska hur nämnderna säkerställt en ändamålsenlig målstyrningsprocess utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Nämnderna samt kommunstyrelsen:

1. Har nämnderna utifrån kommunfullmäktiges mål fastställt nämndmål och nämnduppdrag både på kort och lång sikt
2. Har nämnderna fastställt hur mål och uppdrag ska utvärderas
3. Har nämnden säkerställt att förvaltningens aktiviteter och handlingsplaner är relevanta ställt till nämndmål och nämnduppdrag både på kort och lång sikt
4. Har nämnderna säkerställt att det finns en röd tråd i styrning, ledning, uppföljning och intern kontroll från fullmäktiges mål, över nämndernas mål till förvaltningens uppföljning och återrapportering av måluppfyllelse

Särskilt för kommunstyrelsen:

5. Har kommunstyrelsen gjort en samlad bedömning av måluppfyllelse för hela kommunen utifrån styrelsens och övriga nämnders återrapporterade resultat
6. Har kommunstyrelsen löpande under året följt övriga nämnders utformning av styrning och uppföljning utifrån kommunfullmäktiges uppdrag och fastställda nämndmål och nämnduppdrag.

Granskningen avgränsas till målstyrning inför och under verksamhetsåret 2021 med ett särskilt fokus på uppföljning och återrapportering från förvaltningen till berörd nämnd. För att kunna granska 2021 kommer även bokslutsarbete och årsredovisning 2020 granskas.

Följande nämnder ingår i granskningen:

- Kommunstyrelsen (utifrån sin uppsikt över övriga nämnder samt sitt samordnande uppdrag)
- Barn- och ungdomsnämnden
- Samhällsbyggnadsnämnden
- Äldrenämnden

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen
- Kommunens system för ledning och styrning
- Kommunfullmäktiges övergripande budget för Linköpings kommun
- Kommunens instruktion för detaljbudgetarbete
- Reglemente för styrelsen och nämnderna i Linköpings kommun
- Linköpings kommuns modell för mål- och verksamhetsstyrning

## 2.3 Metod

Granskningen genomförs genom dokumentstudier och intervjuer med ansvariga tjänstepersoner och förtroendevalda. Utifrån analys av formella styrdokument och vad

som framkommit vid våra intervjuer gör vi en analys av huruvida det finns en sammanhållen ändamålsenlig process från kommunfullmäktiges budget genom nämndernas målstyrning, uppföljning och återrapportering. Utgångspunkten för analysen är uppdraget så som det är formulerat i reglementet och i instruktioner inför upprättande av internbudget, verksamhetsberättelser och delårsrapport och årsredovisning.

De vi intervjuat har getts tillfälle att faktagranska utkast till rapport innan den färdigställs och översänds till revisorskollegiet.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrdokument

I följande avsnitt sammanfattas de viktigaste övergripande riktlinjer, styrdokument och förvaltningarnas uppföljningar som hanterar nämndernas målstyrning. Samtliga dokument som vi tagit del av finns listade i bilaga A. Vid granskningens genomförande har nämndernas verksamhetsberättelser för 2021 inte funnits tillgängliga.

#### *Reglemente för Linköpings kommun*

Reglementet för Linköpings kommun beskriver bland annat kommunens modell för mål- och verksamhetsstyrning som är en del av kommunens budgetstyrning. Modellen syftar till att säkerställa att kommunstyrelse, nämnder och verksamheter har mål och aktiviteter som styr mot av kommunfullmäktige beslutade mål och uppdrag. Modellen har sin utgångspunkt i en enhetlig struktur, metodik och begreppsapparat, vilket ger förutsättningar för styrning samtidigt som det ger ett handlingsutrymme för såväl chefer som medarbetare i verksamheten.

#### *Budget för 2021 med plan för 2022–2024*

Budget för 2021 med plan för 2022–2024 är kommunens övergripande styrdokument och det främsta verktyget för planering och styrning av kommunens verksamhet. Kommunfullmäktige beslutade den 29 september 2020 om budget för 2021.

I dokumentet anges den politiska inriktningen för perioden genom kommunövergripande mål, strategiska utvecklingsuppdrag till nämnderna och prioriterade styrdokument. Under hösten 2020 har nämnderna tagit fram internbudgetar som ger en fördjupad och mer detaljerad information kring mål, uppdrag och strategier för hur verksamheterna ska bedrivas under året.

Fullmäktige har fastställt fem målområden. Inom varje målområde har fullmäktige fastställt ett antal kommunövergripande mål för 2021–2024:

- Samhälle
  - Ett attraktivt och tryggt Linköping
  - Ett klimatsmart Linköping
  - Ett företagsamt Linköping
  - Ett Linköping med rikt kultur-, fritids- och idrottsliv
- Medborgare
  - Valfärdstjänster med hög kvalitet, tillgänglighet och individen i centrum

2021-12-06

- Ekonomi
  - Hållbar ekonomi
- Verksamhet
  - Effektiv organisation med goda resultat
  - Hållbar verksamhetsutveckling
- Medarbetare
  - Attraktiv arbetsgivare
  - Hållbar kompetensförsörjning

### Uppföljning

I bilaga 2: Styrning och uppföljning till budget för 2021 framgår hur kommunen avser att följa upp och analysera måluppfyllelse, verksamhet och ekonomi under året. Den kontinuerliga uppföljningen utgör även en del av kommunstyrelsens uppsikt över övriga nämnder. I delårsrapporterna rapporteras eventuella avvikelser från budget, planer och program m.m. och de åtgärder nämnderna avser att vidta med anledning av rapporterade avvikelser. I delårsrapporterna och det preliminära bokslutet uppmärksammas kommunstyrelsen särskilt på de avvikelser som de bör följa med anledning av uppsiktsplikten.

Den kontinuerliga uppföljningen för kommunen omfattar:

- månadsrapporter
- delårsrapporter per den 31 mars, 31 augusti samt den 31 oktober
- årsredovisning
- nämndernas verksamhetsberättelser
- personalbokslut
- finansrapporter
- nämndernas internkontrollrapporter
- jämförelser med andra kommuner, bland annat genom deltagande i Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK)

### Internkontroll

Av bilaga 2: Styrning och uppföljning till budget 2021 fastställs att det är nämnderna som har ansvaret för att den interna kontrollen är tillräcklig inom deras respektive ansvarsområden. Nämnderna ska upprätthålla en tillfredsställande internkontroll, det vill säga, de ska med rimlig grad av säkerhet säkerställa att följande mål uppnås:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer med mera



Nämnderna ska varje år anta en plan för den interna kontrollen. Internkontrollplanen ska utgå från en väsentlighets- och riskbedömning. Med utgångspunkt från väsentlighet- och riskbedömningen väljs de processer/delprocesser/rutiner med kontrollmoment ut som ska tas med i internkontrollplanen. Nämnderna ska i sina budgetar kortfattat redovisa innehållet i internkontrollplanen och bifoga planen till budgethandlingen. Av planen ska minst framgå:

- Vilka rutiner/processer/system samt vilka kontrollmoment som ska följas upp
- Kontrollmetod
- Vem som är ansvarig för kontrollen
- Genomförd riskbedömning

I nämndernas delårsrapport per den 31 augusti och i verksamhetsberättelsen ska en kortfattad åiterrapportering göras av nämndens internkontrollarbete och hela internkontrollrapporten ska läggas med som bilaga.

Förvaltningarna genomför internkontrollen utifrån nämndens beslutade internkontrollplan samt kommunens regler och anvisningar.

#### **Program för uppföljning av privata utförare:**

Vidare framgår det i budgetens bilaga 2 att kommunfullmäktige i enlighet med 5 kap. 3 § kommunallagen har antagit ett program för uppföljning av privata utförare. Samtliga nämnder ansvarar för att genom avtal säkerställa att de som driver verksamheter på uppdrag av kommunen inom nämndens ansvarsområde bedriver verksamheten enligt:

- de lagar, förordningar och föreskrifter som gäller eller kan komma att gälla för verksamheten
- de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige och nämnd fastställer för respektive verksamhet

I delårsrapporter, verksamhetsberättelser och internkontrollrapporter ska nämnderna åiterrapportera resultatet av avtal- och verksamhetsuppföljningen. Av åiterrapporteringen ska framgå nämndernas sammantagna bedömning med slutsatser och eventuella förbättringsförslag. Inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktspflicht rapporterar sedan styrelsen till fullmäktige hur nämnderna utfört sin uppföljning och de viktigaste resultaten av uppföljningen.

#### **Verksamhetsplaner**

I verksamhetsplanerna beskriver förvaltningen den planerade verksamhet under 2021. Planerna utgår från internbudget och uppdrag enligt reglementet samt gällande lagstiftning. Aktiviteterna som beskrivs i planerna ska ha fokus på vad förvaltningen ska förändra, förbättra och utveckla i verksamheten för att nå målen och uppfylla uppdragen.

2021-12-06

Verksamhetsplanerna är centrala styrdokument och utarbetas av förvaltningen, godkänns av kommundirektören och redovisas till nämnderna som en bilaga till nämndernas internbudgetar. Syftet med verksamhetsplanen är att synliggöra målkedjan från fullmäktige till nämnder och förvaltningar så att den inriktning och de prioriterade kommunövergripande målen som kommunfullmäktige beslutat om får genomslag. Vidare beskriver verksamhetsplanen vilka prioriterade utvecklingsområden förvaltningen har och vilka aktiviteter som kopplats till dessa i syfte att nå målen.

### *Verksamhetsberättelser*





Verksamhetsberättelsen är en uppföljning av nämndens samlade verksamhet utifrån bl.a. reglemente, internbudget och förvaltningens verksamhetsplan. Genom en uppföljning utifrån mål och resultat kan slutsatser dras för att ta fram planer och aktiviteter för fortsatt utveckling. Syftet med uppföljning är att säkerställa att verksamhetens resurser används till det som avsetts, få god ekonomisk kontroll och att säkerställa att verksamheten bedrivs inom tilldelade ramar och i linje med målen för god ekonomisk hushållning.

### *Delårsrapporter*

Delårsrapporten innehåller förvaltningschefens/nämndansvarig tjänstepersons samlade bedömning och analys av ekonomi, verksamhet och personal, händelser av väsentlig betydelse, ekonomi, ekonomiska tabeller, investeringar, uppföljning av mål och inriktning, strategiska utvecklingsuppdrag, uppföljning av nämndens verksamhet, planer och program, samt nämndindikatorer.

I avsnittet "Uppföljning av mål och inriktning" redovisas nämndens målavstämning. Måluppfyllelsen grundas på en sammanvägd bedömning utifrån förvaltningens verksamhetsplan, nämndindikatorer och andra genomförda eller planerade aktiviteter.

Målen bedöms utifrån följande färgsättning:

	Uppfylls per helår
	Uppfylls delvis per helår
	Uppfylls ej per helår
	Nämndmålet kan ej bedömas

### *Uppföljning av verksamhetsplaner*

Uppföljningen av verksamhetsplanerna har fokus på om aktiviteterna i verksamhetsplanen är genomförda eller inte, och innehåller avsnitt om nämndens strategiska utvecklingsuppdrag och målområdena : medborgare, ekonomi, verksamhet, samt medarbetare.

Uppföljningen av verksamhetsplanerna listar målområdena med tillhörande kommunövergripande mål och ger en redogörelse per nämndmål där aktiviteterna framgår, samt när de slutförts, i vissa nämnder vilken stab/enhet som är ansvariga, status, samt kommentar/avvikelse.

Förvaltningens aktiviteter i verksamhetsplanerna syftar till att nämndens uppdrag och den politiska inriktningen i internbudgeten säkras. Uppföljningen har fokus på om aktiviteterna är genomförda eller inte, och följs i sin helhet upp i delår 1 (31/3), delår 2 (31/8) samt vid bokslutet (31/12). Denna uppföljning ingår i det som redovisas till nämnd.

Utifrån rådande Corona pandemi har en särskild värdering av aktiviteterna i verksamhetsplanen genomförts i samband med delårsrapporterna i mars och augusti för att bedöma om de är möjliga att genomföra som planerat eller om de ev. behöver förskjutas framåt i tiden. Av redovingen i dokumentet framgår de aktiviteter som inte bedöms möjliga att genomföra under året och om de kommer förskjutas framåt i tid.

### 3.1.1 Kommunstyrelsen

#### *Kommunstyrelsens reglemente*

I reglementet framgår det att kommunstyrelsen ska ansvara för:

- att föreslå och utvärdera finansiella och övergripande mål för den kommunala verksamheten.
- att se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, de föreskrifter som kan finnas i lag eller förordning samt bestämmelser i kommunens reglementen.

#### *Kommunstyrelsens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024*

##### **Nämndmål:**

Kommunstyrelsens budget innehåller 18 nämndmål. I budget har kommunfullmäktiges strategiska utvecklingsuppdrag omhändertagits. Prioriterad inriktning i budgeten utifrån kommunstyrelsens övergripande uppdrag är sammanfattningsvis:

- *Kommunens ekonomi*, styrning och åtgärder för att säkerställa ekonomisk balans med särskilt fokus på kostnadsutveckling och investeringar.
- *Social hållbarhet*, samordning av kommunens insatser för att motverka segregation samt av det trygghetsskapande och brottsförebyggande arbetet.
- *Ekologisk hållbarhet*, särskilt prioriterat är åtgärder för klimatanpassning, koldioxidmålet och en giffri miljö.
- *Näringsliv*, implementering av fastställda strategier i syfte att förstärka kommunens företagsklimat och stödja besöksnäringen med anledning av effekterna av Corona pandemin.

- *Krisberedskap och civilt försvar*, vidmakthållande och utveckling av kommunens organisation för krishantering. Fortsatt planering för att kunna hantera situationer med höjd beredskap samt planering och bemanning av krigsorganisation.
- *Digitalisering*, uppbyggnad av infrastruktursystem och samordning av digitala lösningar - lösningar som underlättar för medarbetarna. Särskilt prioriterat är arbetet med samarbetsplattformprojektet, förutsättningar för mobila arbetsätt och digitala medborgartjänster.
- *Kommunikation*, fortsatt implementering av plats- och arbetsgivarvarumärket, samt insatser för att en förbättrad internkommunikation.
- *Personal- och arbetsgivarepolitik*, utveckling och anpassning av kommunövergripande insatser för att stödja kompetensförsörjning, arbetsmiljöarbete för att minska personalomsättning och sjukfrånvaro, samt fortsatta insatser för att stärka chefers förutsättningar.

### **Strategiska utvecklingsuppdrag:**

Kommunstyrelsens internbudget innehåller även 11 kommungemensamma strategiska utvecklingsuppdrag, och 7 nämndspecifika uppdrag:

Kommungemensamma uppdrag:

- Samtliga nämnder ska prioritera och avsätta resurser för att genomföra åtgärder i enlighet med handlingsplan för koldioxidneutralt Linköping 2025.
- Samtliga nämnder ska genomföra åtgärder i enlighet med Linköpings kommuns handlingsplan för klimatanpassning och enligt respektive nämnds handlingsplan utifrån kemikalieprogrammet.
- Samtliga nämnder ska utveckla samordningen mellan nämnder och inom koncernen för effektivare insatser och åtgärder för att minska och motverka segregation och otrygghet.
- Samtliga nämnder ska effektivisera nyttjandet av administrativa- och verksamhetslokaler samt övriga kommunala anläggningar.
- Samtliga nämnder ska se över sin egen inköpsorganisation i syftet att säkerställa en hög e-handels- och avtalstrohet.
- Samtliga nämnder ska beakta kommunens Nuläges- och trendrapport - Linköpings utmaningar (OBS-rapporten) och resultatjämförelser (Kommunens Kvalitet i Korhet och Resultatrapporten R9) i sitt bud-getarbete.
- Samtliga nämnder ska effektivisera verksamheten och frigöra ytterligare resurser genom digitalisering.
- Samtliga nämnder ska stärka organisationens digitala mognad.
- Samtliga nämnder ska utifrån personalframskrivningsanalyser anpassa rekryteringsbehovet till ekonomisk ram.

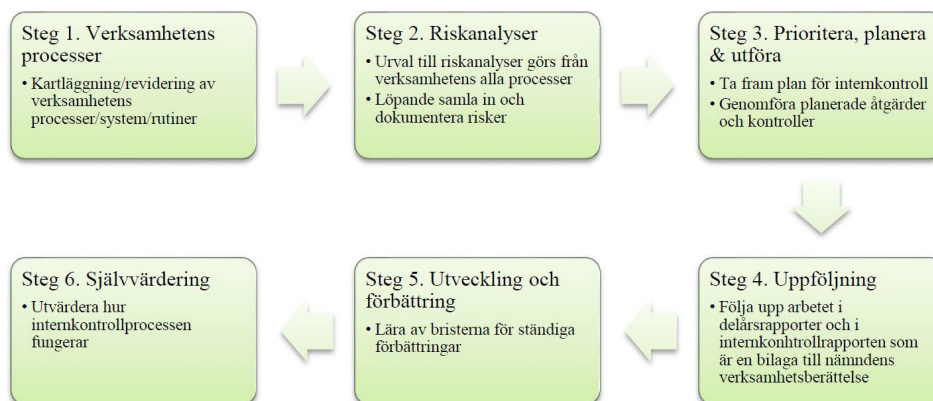
- Samtliga nämnder ska vidta åtgärder för att stärka chefers förutsättningar samt minska personalomsättning och sjukfrånvaro.
- Samtliga nämnder ska tillskapa ett ökat antal platser för arbetsmarknadsanställningar i kommunkoncernen.

**Nämnds specifika uppdrag:**

- Kommunstyrelsen ska i samverkan med övriga nämnder och bolag värdera om de insatser och förändrade arbetssätt som implementerades under Corona pandemin för att underlätta och stödja näringslivet ska permanentas och utvecklas. Vid värdering och genomförande är kommunens näringslivsprogram styrande och vägledande.
- Samhällsbyggnadsnämnden ska i samverkan med kommunstyrelsen öka kommunens markinnehav.
- Social- och omsorgsnämnden ska i samverkan med kommunstyrelsen utreda möjligheterna att underlätta för kommunanställda att ta uppdrag som familje-/jourhem. Uppdraget ska återrapporteras till kommunstyrelsen under 2021.
- Kommunstyrelsen ska utarbeta ett förslag till långsiktig och hållbar strategi för utdelning från dotterbolagen inom Stadshuskoncernen.
- Kommunstyrelsen ska genomföra en översyn och värdering av kommunens hyresmodell för verksamhets- och administrativa lokaler med syfte att minska kommunens lokalkostnader.
- Kommunstyrelsen ska i samverkan med övriga nämnder genomföra en genomlysning av kommunens samlade resurser inom kommunikationsområdet. Inriktningen är att värdera nuvarande dimensionering, ansvarsfördelning och organisering inom kommunens förvaltningsorganisation. Syftet med genomlysningen är att utreda vilka möjligheter till samordning och effektivisering det finns inom området, samt vilka konsekvenser detta skulle få.
- Kommunstyrelsen ska i samverkan med övriga nämnder genomföra en genomlysning av kommunens samlade resurser inom HR. Inriktningen är att värdera nuvarande dimensionering, ansvarsfördelning och organisering inom kommunens förvaltningsorganisation. Syftet med genomlysningen är att utreda vilka möjligheter till samordning och effektivisering det finns inom området, samt vilka konsekvenser detta skulle få.

**Internkontroll:**

Kommunstyrelsens internkontrollarbete delas in i stegen nedan:



Vi har även tagit del av bilagor till kommunstyrelsens budget (som utgör bilaga 1):

Bilaga 2: Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan

Bilaga 3: Kommunledningsförvaltningens internkontrollplan 2021

Bilaga 4: 10-årig lokalförsörjningsplan

Bilaga 5: 10-årig investeringsplan

Bilaga 6: Genomlysning av Kommunledningsförvaltningens verksamhet 2020

Bilaga 7: Kostnadsdämpande åtgärder 2021–2023  
(Kommunledningsförvaltningen)

Bilaga 8: Verksamhetsstöd och services förvaltningsbudget 2021 med plan för 2022–2024

Bilaga 9: Leanlinks förvaltningsbudget för 2021 med plan för 2022–2024

#### [Kommunstyrelsens delårsrapport per den 31 augusti 2021](#)

För 2021 bedöms utveckling ske inom samtliga målområden, dock i lägre takt än planerat. Åtta nämndmål bedöms uppnås helt och tio bedöms uppnås delvis per helår. Av Kommunledningsförvaltningens 119 aktiviteter i verksamhetsplanen har 22 genomförts, 76 pågår, 3 är pausade, 15 kvarstår, 2 har utgått och 1 har inte följts upp per den 31 augusti. Bedömningen per den 2021-08-31 är att av förvaltningens 119 aktiviteter förskjuts 20 aktiviteter i tid men genomförs 2021 och att 11 förskjuts i tid och genomförs 2022. Övriga genomförs i enlighet med verksamhetsplanen under året.

#### [Kommunstyrelsens verksamhetsberättelse 2020](#)

Kommunstyrelsens verksamhetsberättelse avser i huvudsak kommunstyrelsens/Kommunledningsförvaltningens verksamhet. Det ekonomiska driftsammandraget omfattar kommunstyrelsens samtliga tre förvaltningar; Kommunledningsförvaltningen, Verksamhetsstöd och service samt Leanlink. I övrigt

särredovisas Verksamhetsstöd och services samt Leanlinks verksamhet i särskilda bilagor.

Nämndens måluppfyllelse för 2020:

Nämndmål	
Samhälle	God social sammanhållning och delaktighet
	God trygghet och säkerhet
	God planberedskap i antagna översiktsplaner
	Starkt varumärke
	Linköping är koldioxidneutralt år 2025
	Klimatsmart Linköping
	Giftfri miljö
	Ett starkt entreprenörskap och växande näringsliv
Ekonomi	Kostnadseffektiv verksamhet
	Korrekt och effektiva inköp
	God ekonomisk kontroll
	God finansiell ställning
Verksamhet	Effektiv organisation med goda resultat
	Hög digitaliseringsgrad
	Klimat effektiv verksamhet
Medarbetare	Goda arbetsplatser
	Framgångsrikt chef- och ledarskap
	Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning

### [Kommunstyrelsens internkontrollrapport 2020](#)

Enligt internkontrollrapporten 2020 hade 9 processer/rutiner/system kontrollerats, därav följande: Tillsättande av vakanta och tillförordnade chefstjänster, Medarbetare får det stöd som behövs, Chefer får det stöd som behövs, Heroma m.fl., Att rutin för inköpskort tillämpas riktigt, Linköpingsförslaget, Avtalshantering-W3D3, Politiska styrdokument, samt E-utbildning, mutor och jäv. Av dessa fanns totalt 13 internkontrollmomenten där endast två kontrollmoment hade ett otillfredsställande resultat och där åtgärder föreslogs.

### [Kommunledningsförvaltningens månadsrapporter](#)

Kommunledningsförvaltningen redovisar månadsrapporter för kommunstyrelsen som innehåller sammanställningar och statistik kring kommunens befolkning, ekonomi, nettoinvesteringar, personal, arbetslöshet, påbörjade och färdigställda lägenheter, samt

e-handelstrohet. Som en bilaga redovisas även uppföljning av finansiella placeringar och lån.

Vi har tagit del av månadsrapporten för februari, samt månadsrapporter med helårsprognos för april, maj och juli med tillhörande uppföljning av finansiella placeringar och lån för 2021.

### 3.1.2 Barn- och ungdomsnämnden

#### *Barn- och ungdomsnämndens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024*

Barn- och utbildningsnämnden har valt att fokusera på fyra av de kommunövergripande målen (där nämnden har sitt huvudsakliga uppdrag).

- Barn- och ungdomsnämndens internbudget innehåller 11 strategiska utvecklingsuppdrag
- Barn- och ungdomsnämnden har 10 nämndmål
- Nämndens utvecklingsområden för de kommande åren är:
  - Kompetensförsörjning
  - Säkerställa tillgång till förskoleplatser och elevplatser utifrån demografi
  - Ökad likvärdighet
  - Högre kunskapsresultat
  - Minska frånvaron i grundskolan
  - Minska lärares och rektorers administrativa uppgifter
  - Digitalisering som stöd för verksamhetsutveckling

Vi har även tagit del av följande bilagor till barn- och ungdomsnämndens internbudget:

Bilaga 1: Specifikation av budgetposter

Bilaga 2: Verksamhetsplan

Bilaga 4: 10-årig lokalförsörjningsplan

Bilaga 5: 10-årig investeringsplan

Bilaga 6: Upphandlingsplan

Bilaga 7: Personal- och kompetensförsörjningsplan

Bilaga 8: Objektsplan (PM3)

#### *Barn- och ungdomsnämndens verksamhetsberättelse 2020*

Den sammantagna måluppföljningen av barn- och ungdomsnämndens mål för 2020 visar en positiv utveckling och att flera nämndmål uppnåtts eller uppnåtts till del. Det nämndmål som är den största utmaningen och där inte målen uppnåtts är likvärdiga



möjligheter. Barn- och ungdomsnämndens strategiska utvecklingsuppdrag är genomfört.

Nämndens måluppfyllelse för 2020:

Nämndmål	
Medborgare	Maximalt lärande – Alla barn och elever utmanas utifrån sina förutsättningar för att nå så långt som möjligt i lärande och kunskapsutveckling
	Likvärdiga möjligheter- Förskola/Skola är likvärdig där varje barn/elev har möjlighet att lyckas
	Lust och engagemang- Alla barn och elever känner sig trygga och motiverade till lärande
Ekonomi	Effektivt lokalutnyttjande Arbeta med lokalplanering som leder till kostnadseffektivt nyttjande
	Avtalstrohet. Inköp ska följa kommunens inköspolicy och regler
	God ekonomisk kontroll. Ekonomi i balans
Verksamhet	Likvärdiga möjligheter - Förskola/Skola är likvärdig där varje barn/elev har möjlighet att lyckas
Medarbetare	Goda arbetsplatser
	Framgångsrikt chef- och ledarskap
	Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning

### 3.1.3 Samhällsbyggnadsnämnden

#### [Samhällsbyggnadsnämndens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024](#)

Samhällsbyggnadsnämndens internbudget innehåller bland annat ett avsnitt för *mål och inriktning* där nämnden har 13 nämndmål med indikatorer och sju nämnds specifika strategiska uppdrag.

Bilagor till internbudgeten:

- Förvaltningens verksamhetsplan med bilagor
- Internkontrollplan
- 10-årig investeringsplan
- Upphandlingsplan
- Nämndens avgifter

#### [Samhällsbyggnadsnämndens verksamhetsberättelse 2020](#)

De kommunövergripande strategiska uppdragen är genomförda, vilket framgår av uppföljningen av verksamhetsplanen. De nämnds specifika strategiska uppdragen är även de genomförda enligt plan. En mindre avvikelse kan dock noteras gällande

uppdraget att genomföra cykelfrämjande åtgärder utifrån ett tydligt nyttoperspektiv där en av åtgärderna har fått försenad byggstart pga. större utredningsbehov än vad som var planerat. Även noteras en mindre avvikelse gällande uppdraget att skapa förutsättningar för infrastruktur för alla trafikslag där en av åtgärderna är försenad. Dock är genomförandegraden avseende båda omnämnda strategiska utvecklingsuppdrag totalt sett hög.

Nämndens måluppfyllelse för 2020:

Nämndmål	
Samhälle	Attraktiva och trygga livsmiljöer
	God beredskap för en hög byggtakt
	God möjlighet till hållbart resande samt hög tillgänglighet och säkerhet för alla trafikanter
	Bidrar till hållbar utveckling enligt Agenda 2030 och en koldioxidneutral kommun genom att prioritera: Hållbara städer och samhällen, Ekosystem och biologisk mångfald, Bekämpa klimatförändringarna, samt sänka klimatpåverkan, God hälsa och välbefinnande, Rent vatten och sanitet för alla
	Bra dialog och service för goda förutsättningar för företag att etablera och verka
	En rik tätortsnära natur
Medborgare	Hög tillgänglighet, gott bemötande och effektiv leverans
Verksamhet	En obruten digital samhällsbyggnadsprocess som bidrar till måluppfyllelse och kundnytta
	Hållbar upphandling
Ekonomi	God ekonomistyrning som ger handlingsfrihet
Medarbetare	Goda arbetsplatser
	Framgångsrikt chef- och ledarskap
	Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning

### 3.1.4 Äldrenämnden

#### Äldrenämndens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024

I internbudgeten framgår det att äldrenämnden har två nämndspecifika strategiska utvecklingsuppdrag, samt 12 nämndmål.

Vi har även tagit del av bilagor till internbudgeten:

- Förvaltningens verksamhetsplan
- Internkontrollplan

- 10-årig lokalförsörjningsplan
- 10-årig investeringsplan

#### Äldrenämndens verksamhetsberättelse 2020

Äldrenämndens verksamheter hade från och med mars månad i stort bedrivits med syfte att minska effekterna av Covid-19. Inriktningsmålet var; En fungerande och säker verksamhet med trygga medarbetare som kan möta våra medborgare med behov av stöd och hjälp. Under mars månad fattades beslut att avvakta flera utvecklingsprojekt men även att ytterligare forcera andra projekt såsom tillsyn på annat sätt.

Efterfrågan av äldreomsorg påverkades av pandemin där många avstod från att såväl söka som att nyttja verksamheterna. Flera av nämndens indikatorer för måluppföljning påverkades och var svåra att mäta på det sätt som var tänkt.

Nämndens måluppfyllelse för 2020:

Nämndmål	
Samhälle	Aktiv del i välfärdskedjan
Medborgare	Tillgängliga tjänster med korta handläggningstider
	Nöjda brukare av äldreomsorg
	God kvalitet i äldreomsorgen
Verksamhet	Kontinuitet inom hemtjänst
	Goda boendemiljöer
	Hållbar verksamhetsutveckling
Ekonomi	Högt nyttjande av befintliga tjänster
	Tydliga riktlinjer och rättssäker handläggning
Medarbetare	Goda arbetsplatser
	Framgångsrikt chef- och ledarskap
	Nya vägar för (tryggad) kompetensförsörjning

### 3.1.5 Bedömning

Vi bedömer att Linköpings kommun har upprättat en tydlig struktur och systematik för målstyrning som en del i kommunens ledningssystem. Hur styrelsen och nämnderna ska arbeta med styrning och uppföljning mot mål och uppdrag är beskrivet i formella styrdokument och är välkänt av både styrelsen, nämnderna och förvaltningarna.

Vi bedömer att nämnderna i sina verksamhetsberättelser får år 2020 på ett ändamålsenligt vis redovisar måluppfyllelsegrad och grunden för sina bedömningar.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde. Ytterst är styrelsen och nämnderna ansvarig för både vad som görs och hur det genomförs. Vi bedömer därför att det är väsentligt att styrelsen och nämnderna i samband med att de noterar förvaltningens information om verksamhetsplanen för en diskussion om planens ändamålsenlighet ställt till de kommunövergripande målen och till nämndmålen. Vi bedömer att genom att styrelsen och nämnderna bifogar verksamhetsplanen till internbudgeten i samband med att den fastställs har de även godkänt verksamhetsplanen.

## 3.2 Kommunstyrelsen

### 3.2.1 Kommunstyrelsen nämndmål och uppdrag både på kort och lång sikt

Kommunstyrelsen har fastställt nämndmål på kort och lång sikt utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål. Kommunledningsförvaltningen lämnar underlag till kommunstyrelsen internbudget utifrån kommunens mål- och verksamhetsstyrningsmodell, kommunstyrelsens reglemente, kommunens övergripande budget, uppföljningar och annan typ av omvärldsbevakning. Respektive stab ser över kommunövergripande mål och vilka aktiviteter staben kan bidra med för att uppnå målen. Kommunledningsförvaltningen är uppdelad i sju staber:

- Digitaliseringsstaben
- Ekonomistaben
- HR-staben
- Kommunikationsstaben
- Kommunledningsstaben
- Näringsliv- och tillväxststaben
- Planeringsstaben

Framtagandet av förslag till nämndmål sker i dialog och i avstämningar med kommunstyrelsens ordförande som för vidare informationen till styrelsen.

Kommunledningsförvaltningen arbetar även fram kommunstyrelsens verksamhetsplan som rapporteras till och noteras av kommunstyrelsen. Övriga förvaltningars verksamhetsplaner godkänns och fastställs av kommundirektören. Förvaltningarna redovisar endast verksamhetsplanerna som information till nämnderna. Nämnderna noterar informationen.

Kommunstyrelsen säkerställer att målen stödjer fullmäktiges mål i beredningen inför att de fastställer egna mål för året. I övriga nämnder är det förvaltningen lämnar underlag till internbudgeten som sedan respektive nämnd fastställer.

Biträdande kommundirektör har i uppdrag att ta fram underlag för kommunstyrelsen måldiskussion. Underlaget bereds sedan tillsammans med kommunstyrelsens

2021-12-06

ordförande. Kommunstyrelsen har sedan ett särskilt beredningsmöte inför beslut om fastställande av mål för verksamhet. Vid beredningsmötet kan övriga ledamöter i styrelsen komma med synpunkter och målformuleringarna diskuteras innan de fastställs.

### 3.2.2 Utvärderingsbara mål och uppdrag

Dialogen mellan kommunstyrelsen och förvaltningen avseende verksamhetsplan, resultat under året och utvärderingen av måluppfyllelse sker i första hand i samband med rapportering av månadsrapporter, delårsrapport per mars och augusti samt vid redovisning av verksamhetsberättelser och vid fastställande av årsredovisningen. Vid större avvikelser/förändringar sker även en delårsrapportering per den 31:a oktober. Vid dessa tillfällen redovisas skälen till att ett mål blir försenat eller måste skjutas på framtiden.

Under intervjuerna lyfts ett exempel på när kommunstyrelsen har uppmärksammats på att verksamhetsplanen inte kan genomföras full ut i vissa nämnder. Pandemin har försvårat för förvaltningarna att arbeta som under normala omständigheter. Utifrån dialog med nämnderna har kommunstyrelsen i samband med delårsrapporteringen godkänt vissa omprioriteringar i verksamheterna. Beslutet föregicks av en dialog mellan styrelsens presidium och förvaltningsledningen.

Kommunstyrelsens presidium bedömer att målen är utvärderingsbara, men att det finns en svårighet att formulera indikatorer som är tydligt mätbara. Det framgår av våra intervjuer att kommunstyrelsen jobbar kontinuerligt med att diskutera, analysera och fastställa hur målen ska utvärderas. Hållbarhetsmål bedöms av kommunledningsförvaltningen som svårare att utvärdera än övriga mål. Kvalitetssäkrade data finns endast tillgänglig med en viss eftersläpning i tid, vilket innebär en viss osäkerhet i bedömningen av måluppfyllelse. Nämndmål inom målområden som upplevs enklare att utvärdera är bl.a. medarbetare och ekonomi.

Kommunstyrelsen noterar kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan i samband med att de fastställer sin internbudget. Utöver de mer formella avstämningarna stäms verksamhetsplanens aktiviteter mer informellt av med kommundirektören löpande under året.

Det framkommer under intervjun att kommunstyrelsen inte särskilt prövar ändamålsenligheten av förvaltningens aktiviteter och verksamhetsplan. Istället tar styrelsen del av förvaltningens arbete och prövar resultaten utifrån förvaltningens uppföljning. Kommunledningsförvaltningen följer upp verksamheten utifrån delårsbokslut och omprövar verksamhetsplanen årligen inför nästkommande budgetår.

### 3.2.3 En röd tråd från fullmäktiges mål till uppföljning och återrapportering av resultat.

Genom den struktur och systematik som finns i kommunens mål- och verksamhetsstyrningsmodell ska den röda tråden från kommunfullmäktiges mål till uppföljning och återrapportering vara säkerställd enligt de vi intervjuat. Det är i första hand förvaltningen som säkerställer att så är fallet.

Enligt handboken för internkontroll ska internkontrollplanen fastställas efter genomförd väsentlighets- och riskbedömning. Det är förvaltningen som ansvarar för att en interkontrollplan tas fram och som vilar på en väsentlighets och riskbedömning. Kommunstyrelsen gör inte egna riskanalyser av vilka risker som finns för att mål inte ska nås och uppdrag inte kunna genomföras. Kommunstyrelsen tar del av förvaltningens analyser och förslag och godkänner dem oftast enligt förvaltningens förslag. I våra intervjuer framkommer att det finns en tveksamhet till huruvida styrelsen bör och ska genomföra egna riskanalyser inför att internkontrollplanen upprättas.

Kommunledningsförvaltningen lämnar under året två delårsrapporter till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige utöver årsredovisningen. Av dem framgår en övergripande bedömning av graden av måluppfyllelse. Den formella uppföljningen och avrapporteringen kompletteras med en mer informell muntlig avrapportering av biträdande kommundirektör och ekonomichef till kommunstyrelsens ordförande.

Utifrån sin uppsiktsplikt och sitt samordnande uppdrag följer kommunstyrelsen måluppfyllelsen i övriga nämnder under året. Det sker i första hand genom delårsrapporter, avvikelser och trendanalyser samt uppföljning av förvaltningarnas verksamhetsplaner. Kommunstyrelsen rapporterar till kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen bereder även de andra nämndernas internbudgetar och internkontrollplaner för att säkerställa att de följer de riktlinjer och rutiner som styrelsen fastställt. I första hand är det dock ekonomi och följsamhet mot budget som diskuteras, men även verksamheten diskuteras.

I beredningsfasen har kommunledningsförvaltningen en löpande dialog med övriga förvaltningar för att säkerställa att internbudget och verksamhetsplaner stödjer det övergripande uppdraget.

Vid minst två tillfällen per år gör kommunstyrelsen en mer samlad bedömning av hur kommunens måluppfyllelse utvecklas. Det sker dels i samband med delårsrapport i augusti och vid årsbokslutet.

På förvaltningsnivå genomförs så kallade resultatdialoger. I första hand är det biträdande kommundirektör, ekonomidirektören, biträdande ekonomidirektör och HR-direktör som håller i dessa. De träffar företrädare för respektive förvaltning och går igenom utvecklingen i verksamheten. Dialogen utgår från nämndernas delårsrapporter samt det underlag som kommunledningsförvaltningen tagit fram inför mötena. Dessa resultatdialogmöten genomförs två gånger om året.

Vid behov kan kommunstyrelsens ordförande tillsammans med respektive nämnsordförande stämma av utvecklingen i kommunens olika verksamheter med berörda förvaltningschefer. Ett exempel som lyfts vid våra intervjuer är då social- och omsorgsnämnden hade stora underskott. Kommunstyrelsens ordförande och nämndens ordförande införde då under en period kvartalsvisa möten med förvaltningschef och ekonomidirektören för att få ett bättre grepp om utvecklingen och resultatet av de åtgärder som vidtogs.

Kommunstyrelsen har inrättat ett strategiskt utskott. Det strategiska utskottet har till uppgift att hålla sig informerade om och diskutera det långsiktiga och strategiska arbetet avseende:

- övergripande långsiktiga och strategiska frågor samt
- budget- och flerårsplaner.

Utskottet kan även diskutera andra för kommunen och kommunkoncernen väsentliga strategiska frågor. Utskottet ska på en övergripande nivå, utifrån kommunstyrelsens arbetsgivaransvar, utöva uppsyn över att den gällande arbetsgivarpolitikens mål och syften uppnås samt att ta initiativ i arbetsgivarärenden som ska behandlas av kommunstyrelsen.

### **3.2.4 Kommunstyrelsens uppföljning under året.**

Kommunledningsförvaltningen redovisar övriga nämnders styrning och uppföljning mot kommunens budget och uppdrag samt basuppdrag enligt reglementet till kommunstyrelsen tre gånger per år i delårsrapporter samt i årsredovisningen, som i sin tur lämnar en samlad bedömning till kommunfullmäktige. Utöver detta sker uppföljning i särskild ordning.

Prövningen sker bl.a. genom att:

- kommunledningsförvaltningen tillsammans med kommunstyrelsen gör en samlad bedömning i samband med nämnduppföljning och delårsrapporter. De prövar nämndernas ekonomiska styrning och uppföljning mot kommunens budget. Ifall det behövs ger kommunstyrelsen uppdrag till nämnd att göra en mer detaljerad redovisning. I uppföljningen jämförs även nämndernas verksamheter mot andra kommuner.
- kommunstyrelsen har löpande informella avstämningar och uppföljningar med nämndordförande som signalerar till kommunfullmäktige om det finns risk för brist på resurser.
- kommunledningsförvaltningen redovisar månadsvis till kommunstyrelsen där det finns en given struktur med stående punkter.
- sektorsansvariga kommunalråd informellt följer upp och återkopplar till kommunstyrelsen.

### 3.2.5 Bedömning

Vi bedömer att både kommunstyrelsen och kommunledningskontoret arbetar aktivt och strukturerat med att följa verksamhetsutvecklingen i övriga nämnder och förvaltningar. Vi bedömer dock att styrelsen kan stärka dialogen med och återkopplingen till nämnderna i syfte att förtydliga nämndernas styrning över verksamheterna. Dialogen utgör en del av kommunstyrelsens uppsikt över övriga nämnder och ger ett stöd till nämnderna att utifrån en decentraliserad styrmodell utveckla deras styrning, ledning och kontroll över verksamheten.

Vi bedömer därmed att kommunstyrelsen kan stäkra sitt arbete med att säkerställa den röda tråden i styrning, ledning, uppföljning och intern kontroll från kommunfullmäktiges mål, över styrelsens egna mål till förvaltningens uppföljning och återrapportering av måluppfyllelse utifrån vad som framkommit vid våra intervjuer.

## 3.3 Barn- och ungdomsnämnden

### 3.3.1 Barn och ungdomsnämndens mål och uppdrag både på kort och lång sikt

Barn- och ungdomsnämnden utgår från skollagen och kommunfullmäktiges mål för mandatperioden då de upprättar egna mål för verksamheten. I samband med att internbudgeten upprättas väljer de ut vilka av de fem kommunövergripande målområdena som de bedömer är mest styrande för deras verksamheter.

Barn- och utbildningsnämnden har haft samma nämndmål under de senaste två mandatperioderna. Syftet har varit att de då ska kunna följa förändringen av resultat mot mål över tid på ett bättre sätt än om målen ändras var eller var annat år. Enligt dem vi intervjuat har detta förfaringssätt inneburit att det finns en grund att stå på i verksamheten och att medarbetarna är väl medvetna om vilka mål som styr verksamheten utöver lagstiftningen.

Förvaltningen arbetar fram en verksamhetsplan som beskriver hur de avser att arbeta för att nå de av nämnden fastställda målen. Förvaltningens verksamhetsplan fastställs inte av nämnden utan av kommundirektören. Nämnden får den endast för information.

Grundskolan utgår ifrån tre nämndmål från barn- och ungdomsnämnden:

- Trygga elever med inflytande
- Maximalt lärande
- Likvärdiga möjligheter

Utifrån målen tar förvaltningen fram aktiviteter som ska genomföras under året och som ska leda till måluppfyllelse över tid.

Under intervjuerna framgår det även att nämndmålen stödjer fullmäktiges mål säkerställs genom att indikatorerna justeras allt eftersom under mandatperioden för att bättre återspegla resultat mot målen. På förvaltningsnivå sker en systematisk uppföljning. Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen använder sig både av eget



framtagna indikatorer samt Koladas indikatorer. Koladas mått upplevs av de intervjuade som relevanta men då de har en viss fördröjning i inrapporteringen försvåras uppföljning i närtid. Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen har därför själva tagit fram preliminära värden på indikatorer inför delårsrapporten 2021 per augusti som man sedan jämför med Koladas när de blir tillgängliga, man har endast noterat en liten avvikelse mellan den egna uppskattningen och Kolada.

### 3.3.2 Uppföljning av mål och uppdrag

Nämnden säkerställer att nämndmålen stödjer fullmäktiges mål främst genom delårsrapportering och verksamhetsberättelsen. De arbetas fram på tjänstemannanivå och målen följs upp utifrån begreppen: uppnått, delvis uppnått och ej uppnått.

Kommunledningsförvaltning, biträdande kommundirektör, ekonomidirektör och HR-direktören har även resultatdialoger med förvaltningschefen för att hela tiden ”trimma” uppföljningssystemet. Dialogerna beskrivs som ett kvalitetsarbete av styr- och ledningsprocessen.

De nämndmål och indikatorer som förvaltningen själva tar fram underlag till upplevs av de intervjuade som utvärderingsbara. De kommunövergripande målen försöker förvaltningen anpassa, genom att diskutera hur dessa mål kan nås och vilka aktiviteter som ligger inom nämndens ansvarsområde och vad de inte kan påverka. Det framkommer under intervjuer att uppdragen upplevs lättare att utvärdera än nämndmålen. De nationella målen upplevs som rimligt nedbrytbara.

De kommunövergripande målen avseende segregation upplevs som lite svårare att utvärdera än andra mål. Gällande segregationen menar intervjuade att det måste göras större samverkande insatser från fler aktörer för att få resultat, insatser nämnden inte själva styr över. Men förvaltningen följer upp de övergripande målen avseende segregationen genom att undersöka hur segregation påverkar elevernas resultat, kartlägga utsatta områden och jämföra dem med andra områden. Från och med höstterminen 2021 har Skäggetorpsskolan som ligger i ett utsatt område lagts ned och omvandlats till Ulleviskolan för förskoleklass till år 6. Detta var ett politiskt beslut för att minska på segregationen och förvaltningen följer upp hur detta har påverkat de elever som omflyttades till andra skolor.

Avdelningen grundskola har en organisation där rektorerna rapporterar till en verksamhetsområdeschef – som i sin tur är underställda avdelningschefen för grundskolan. Verksamhetsområdescheferna har ett uppföljningsansvar, där de följer upp rektorernas arbete och resultatet för varje elev. Detta redovisas muntligt och skriftligt i budget samt verksamhetsberättelse för nämnden.

Förvaltningen utvärderar kontinuerligt målen och uppdragen genom återkoppling och åiterrapportering från verksamheterna.

Nämnden har en löpande resultatuppföljning, där det viktigaste är nämndens två budgethalvdagar där man går igenom grundläggande förutsättningar för nämnden och följer upp resultaten. Årsbokslutet är en viktig del av den löpande resultatuppföljningen.

Förvaltningen arbetar fram förslag på mått och indikatorer för uppföljning av mål i samband med nämndens budgetarbete. De jobbar fram indikatorerna genom att mäta resultat från verksamheterna, genomföra attitydundersökningar, enkäter, jämföra skillnader i resultat.

Det finns ett samarbete mellan nämnderna för Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen, Social- och omsorgsförvaltningen, samt Kultur- och fritidsförvaltningen i en gemensam styrgrupp där man håller gemensamma presidiummöten och beslutar om gemensamma aktiviteter. Fokus i arbetet har varit att formulera en gemensam målbild/samordning av nämndmål.

Barn- och ungdomsnämndens förvaltning arbetar fram mått och indikatorer tillsammans med de andra förvaltningarna och nämnderna för uppföljning av förvaltningsöverskridande mål, men det finns enligt dem vi intervjuat ännu inte en tydlig rutin för detta.

Förvaltningen försöker sätta realistiska målvärden, men det framgår under intervjun att det finns en svårighet i de statliga målen med en hög tröskel. Tidigare har förvaltningen använt sig av flertalet egna indikatorer, men har nu minskat på antalet indikatorer och försöker nu att främst förhålla sig till dem som finns i Kolada samt olika typer av mått från attitydundersökningar. När utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen återrapporterar ett nämnduppdrag, följer de nämndmålen indikatorer och resonerar kring vad som kan ha påverkat dem. Under intervjun framgår det att vissa av målen upplevs som svåra att följa upp, mjuka värden som till exempel, hur elever upplever studiero och trygghet. Det upplevs även som svårt att koppla vilka aktiviteter som bidrar till att värdet för ett nyckeltal ökar.

### 3.3.3 Relevanta aktiviteter och handlingsplaner

Nämnden beslutar om nämndmål och nämndindikatorer utifrån förvaltningschefens underlag. I samband med en ny mandatperiod görs en genomarbetning med den nya nämnden. Men även inför varje följande internbudgetbeslut är nämnden med i arbetet med att formulera mål och nämndindikatorer. Uppkommer det frågetecken kring indikatorernas relevans under ett budgetår så sker inte justering förrän när nästa internbudget fastställs.

Förvaltningen tar fram verksamhetsplanen som redovisas och noteras i samband med att nämnden antar internbudgeten. Nämnden kan komma med synpunkter och be om fler aktiviteter. Under intervju med utbildningskontoret framgår det att det skett vid ett tillfälle att nämnden har ifrågasatt indikatorer, och bett om justering vid otydliga mål. Då har förvaltningen justerat inför nästa budgetår. Förvaltningen menar att nämnden är aktiva i sin styrning och ger förvaltningen en åtgärdsplan ifall

aktiviteter/verksamhetsplanen inte anses ändamålsenliga och kan ge utredningsuppdrag, uppföljningsuppdrag med mera till förvaltningen.

Det framgår att aktiviteter och handlingsplaner prövas genom dialog under året mellan förvaltningen och avdelningschefer som ger förslag inför nästa år som förs vidare till nämnden. Kommundirektören har också en funktion i att fånga upp om aktiviteter och handlingsplaner inte anses säkerställa ändamålsenlig måluppfyllelse.

Det sker även en löpande dialog mellan förvaltning och nämnd, där ordförande träffar förvaltningschefen veckovis och även har dialog med avdelningschefer. När det kommer upp viktig informationen ser ordförande till att förvaltningen informerar resten av nämnden.

Utöver barn- och utbildningsnämndens egna mål finns nationella mål som framgår av skollagen. Lagens mål är långsiktiga och bedöms som svåra att nå på kort sikt. Nämnden och förvaltningen har fört en diskussion kring hur de nationella målen ska hanteras. De ses mer som riktvärden och eftersträvansmål. Samtidigt inser nämndens ledamöter att det kan bli problematiskt om de sätter egna mål som är lägre än vad lagen kräver.

### **3.3.4 En röd tråd från fullmäktiges mål till uppföljning och återrapportering av resultat.**

Förvaltningen bedömer att det finns en röd tråd i styrning, ledning, uppföljning och intern kontroll från fullmäktiges mål, över nämndernas mål till förvaltningens uppföljning och återrapportering av måluppfyllelse.

I barn- och ungdomsnämndens verksamheter ger skollagen rektor ett uttalat uppdrag att leda och samordna det pedagogiska uppdraget, att utveckla verksamheten, att svara för den inre organisationen, att fördela resurser inom enheten. Rektorn har mandatet att leda och samordna det pedagogiska uppdraget, att utveckla verksamheten, att svara för den inre organisationen, samt att fördela resurser inom enheten. Detta kan upplevas som en svår gränsdragning i de frågor där nämnd och rektor tycker olika. Det finns en även oro kring svårigheter att nå mål relaterat till rektorernas förutsättningar att genomföra uppdrag på grund av deras resurser och arbetsbelastning. De vi intervjuat betonade vikten av att rektorerna får det stöd de behöver av förvaltningen för att kunna genomföra sitt arbete. Presidiet bedömer att förvaltningen är lyhörd och att det inte finns något tjänstemannamotstånd mot politiska synpunkter, och att det finns en ömsesidig respekt mellan förvaltning och nämnd.

### **3.3.5 Riskbedömning och plan för intern kontroll**

Förvaltningen upprättar årligen ett förslag till internkontrollplan. Inför att förslag till internkontrollplan upprättas genomför förvaltningen en risk- och väsentlighetsanalys. Barn- och ungdomsnämnden genomför inte en egen riskanalys inför upprättande av internkontrollplan. I samband med att internkontrollplanen ska fastställas av nämnden diskuteras innehåll och av förvaltningen identifierade risker. Revideringar av förslaget

2021-12-06

kan ske. Nämnden fastställer sedan planen. Internkontrollplanen följs upp i delårsrapport 2 och i verksamhetsberättelsen.

Inför 2021 har rutinerna för hur internkontrollplanen arbetas fram gjorts om. En handbok har tagits fram av kommunledningsförvaltningen och är fastställd av ekonomidirektören 2019-06-12. När innevarande mandatperiod började 2019 utsåg nämnden internkontrollrepresentanter som har ett särskilt uppdrag att fördjupat följa internkontrollarbetet. Internkontrollrepresentanter har funnits under flera mandatperioder, skillnaden sedan handboken kom är att internkontrollrepresentanterna inte är med och utför kontrollerna som de var tidigare. Nämndens och förvaltningens arbete med riskanalys och plan för intern styrning och kontroll är ett pågående utvecklingsarbete. Riskanalysen utgår från processer, rutiner och system där det bedöms finnas stora risker. Det finns enligt dem vi intervjuat en utmaning att få nämnden att förstå att internkontrollplanen inte är den enda internkontrollen, utan att den är ett verktyg för att kolla på internkontrollen.

Det tidigare sättet att arbeta med intern kontroll, innan handboken togs fram, upplevdes av förvaltningen att vara mer av detaljstyrning och inte kontroll av rutiner, processer och resultat. Idag upplevs arbetet med styrning, uppföljning och kontroll som mer tydligt och roller och ansvar mer är bättre fördelat.

Inför arbetet med att ta fram en plan för intern kontroll 2023 kommer nämnden göra en väsentlighets- och riskbedömning utifrån den riskbruttolista som förvaltningen tar fram.

### 3.3.6 Återrapportering av resultat till nämnden

Då skolverksamheten är starkt lagreglerad vilken innebär att det finns både en kommunal och en statlig styrning i verksamheten. Rektor har ett starkt beslutsmandat som inte utgår från nämnden utan utifrån skollagen. Förvaltningen upplever att det ibland är problematiskt med den dubbla styrningen och har försökt skapa bättre förutsättningar för att balansera mellan den kommunala och statliga styrningen.

Det finns ett årshjul för hur återrapporteringen ska ske. Det är läsårsbaserat och styr rapportering och uppföljning på verksamhetsnivå. Rektorer och verksamhetschefer rapporterar resultat enligt årshjulet. Enligt dem vi intervjuat bör dock årshjulet kompletteras med en likartad uppföljning av det systematiska kvalitetsarbetet som bedrivs i förvaltningen.

Verksamhetens resultat återrapporteras dels muntligt, dels skriftligt till nämnden genom bl.a.:

- Delårsrapporter
- Årsrapporter
- Verksamhetsberättelse
- Budgetdagar: en större återrapportering där verksamheterna kommer till nämnden med sina uppföljningar i början av hösten. Resultatdialoger på

verksamhetsnivå redovisas till nämnd. Senaste dragningen på budgetdagen pågick i cirka två timmar, och enligt förvaltningen var nämnden nöjda.

Utöver den rapportering som sker till nämnden rapporteras även verksamhetens resultat till fem myndigheter: Statens skolverk, Statens skolinspektion, Specialpedagogiska skolmyndigheten, Sameskolstyrelsen och Skolforskningsinstitutet då nationella målsättningar för en effektiv skolutveckling ska följas upp av staten med huvudmännen. Både presidiet och förvaltningen bedömer att rapporteringen av verksamhetens resultat som tydlig och ändamålsenlig till största delen men att det finns en viss förbättringspotential.

Nämnden uppges vara nöjd med den återrapportering de får. Ifall nämnden inte fått den information de behöver så ställer de kompletterande frågor.

### 3.3.7 Bedömning

Vi bedömer att barn- och ungdomsnämnden arbetat på ett ändamålsenligt vis med att styra, leda och följa upp verksamheten och dess resultat mot fastställda mål och uppdrag. Vi bedömer att både nämnden och förvaltningen i grunden arbetar utifrån den övergripande struktur för hur målstyrning och uppföljning av målen är formulerad. Vi bedömer dock att det är väsentligt att nämnden genomför en egen risk- och väsentlighetsanalys inför upprättande av plan för internkontroll. Utgångspunkten för riskanalysen bör då vara "risken för att fullmäktiges mål och uppdrag inte nås under året".

Vi bedömer att arbetet med intern styrning och kontroll utvecklats i nämnden och förvaltningen utifrån det utvecklingsarbete som pågår. Det är väsentligt att roller och ansvar är tydliggjorda i det praktiska genomförandet av kontrollåtgärder och tillsyn. Samtidigt är det väsentligt att nämnden har en god dialog med och insyn i de olika verksamheter som bedrivs inom nämndens ansvarsområde.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde. Ytterst är nämnden ansvarig för både vad som görs och hur det genomförs. Vi bedömer därför att det är väsentligt att nämnden i samband med att den noterar förvaltningens information om verksamhetsplanen för en diskussion om dess ändamålsenlighet ställt till de kommunövergripande målen och till nämndmålen. Vi bedömer att nämnden genom att bifoga verksamhetsplanen till internbudgeten godkänner den.

## 3.4 Samhällsbyggnadsnämnden

### 3.4.1 Samhällsbyggnadsnämndens mål och uppdrag både på kort och lång sikt

Samhällsbyggnadsnämnden fastställer nämndmålen utifrån kommunens övergripande budget med mål på kort och lång sikt.

Verksamhetsplanens aktiviteter arbetas fram genom ett processverktyg som heter LOTS. Förvaltningens chefer och medarbetare lägger tid på att reflektera kring var de är idag i förhållande till mål, och vad de behöver göra för att över tid kunna redovisa måluppfyllelse mot nämndens mål.

Utifrån intervjuerna framkommer det att vissa mål upplevs som svåra att utvärdera. Som exempel är vissa mål formulerade som att det ska ske en ökning, men inte i vilken kvantitet. Nämnden har haft en dialog och ett arbete med förvaltningen kring hur de kan skapa tydligare indikatorer till varje mål.

Det har även pågått en diskussion inom nämnden kring om färgskalan som används i återrapporteringen av mål och indikatorer är ändamålsenlig. Det är inte helt tydligt enligt presidiet vad de olika färgerna står för. Bedömningen av måluppfyllsels upplevs som otydlig.

Utifrån nämndmålen tar förvaltningen fram förslag på indikatorer som sedan fastställs av nämnden i samband med att nämndmålen fastställs. Nämnden utvärderar utfall av målarbetet vid två tillfällen under året utifrån kommunens uppföljningsmodell.

### 3.4.2 Uppföljning och utvärdering av aktiviteter och handlingsplaner

Samhällsbyggnadsnämnden har en gemensam förvaltning med Bygg- och miljönämnden. I förvaltningens verksamhetsplan har de delat upp vilken aktivitet som redovisas till vilken nämnd utifrån nämndens mål.

Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen har inte en egen plan för utvärdering, utan utgår ifrån kommunledningsförvaltningens anvisningar. Mål och uppdrag utvärderas två gånger per år, i form av delårsrapport per den sista augusti och den slutliga målbedömningen sker i verksamhetsberättelsen. Bedömningen av måluppfyllelsen baseras på aktiviteternas genomförandegrad och en sammanställning av de åtgärder som genomförts ute i verksamheten. Därutöver baseras målbedömningen på indikatorutfallet, som ställs mot det av nämnden beslutade värdet. Det finns en tidsplan för när mål ska utvärderas och återrapportering.

Enligt presidiet har nämnden efterfrågat uppföljning fler än en gång per år, men förvaltningen uppges bedöma att det är svårt att avsätta resurser till ytterligare uppföljning av verksamheten. Enkätfrågor till medborgare tas upp som ett exempel som är resurskrävande och inte kan göras fler än en gång per år i dagsläget.

I samband med att förvaltningen arbetar fram verksamhetsplanen sammanställs samtliga krav och styrdokument som är styrande för verksamheten. Utifrån förvaltningens verksamhetsplan arbetar förvaltningens olika avdelningar fram sina handlingsplaner där dessa sedan vägs samman på förvaltningsnivå. Därefter diskuteras om verksamhetsplanerna ligger på rätt ambitionsnivå ställt till budget. Förvaltningens verksamhetsplan redovisas till nämnden som noterar den och sedan bilägger den till internbudgeten.

### 3.4.3 En röd tråd från fullmäktiges mål till uppföljning och återrapportering av resultat.

Nämnden och förvaltningen arbetat med den röda tråden från kommunfullmäktiges mål till återrapportering av verksamhetens resultat mot beslutade mål och uppdrag. Den röda tråden uppges inte vara helt tydlig för samtliga ledamöter i nämnden. För att styrkedjan ska bli mer greppbar efterfrågas en mer fyllig återrapportering från verksamheterna. Exempel som lyfts i samband med våra intervjuer är budget, ekonomiuppföljning, exploateringskalkyler och miljömål.

Förvaltningen arbetar med att upprätta en plan för internkontroll upplevs fungera. Det pågår ett utvecklingsarbete med att involvera nämnden än mer än idag i processen. Förvaltningen har i sin verksamhetsplanering lagt till ett arbete med internkontrollplan och riskanalyser. Förvaltningen tar utifrån väsentlighets- och riskanalysen fram ett förslag på internkontrollplanen. Förslaget lyfts till internkontrollrepresentanterna som tillsammans med förvaltningen justerar förslaget. Därefter fastställs internkontrollplanen av nämnden. Genomförda kontrollmoment redovisas i delårsrapporteringen och i verksamhetsberättelsen. För att underlätta uppföljningen av internkontrollplanen bifogas den verksamhetsberättelsen.

Kommunen införde ett nytt internkontrollsystem 2018 och handboken fastställdes 2019. Nämndens internkontrollrepresentanter har tillsammans med ekonomichefen avstämningar gällande den interna kontrollen i samband med delårsrapporteringarna och verksamhetsberättelsen. Enligt ett tidigare arbetssätt som rådde i kommunen utförde nämndens internkontrollrepresentanter egna kontroller. Detta sker inte idag.

Vid våra intervjuer framkommer att det finns lite olika syn på hur nämndens ledamöters kontakt med verksamheten ska ske. Det kan förekomma att enskilda ledamöter besöker verksamheten för att orientera sig om verksamhetens innehåll och resultat. Förvaltningen föredrar att detta sker genom organiserade studiebesök så att verksamheterna kan förbereda sig och organisera besöket så att det ger mesta möjliga information.

### 3.4.4 Återrapportering av utfall och resultat

Verksamhetens resultat återrapporteras till nämnden genom delårsrapporter och verksamhetsberättelser. Samarbetet mellan förvaltning och nämnd upplevs fungera bra. Om det fattas något material ber nämnden förvaltningen om det. Det är trygghet att de vet att de får den informationen som behövs för att kunna vidta åtgärder om de ber om den. Under pandemin har nämnden varit extra tydliga med att efterfråga viss återrapportering som nämnden vanligtvis inte får, ex. sjukantal, medarbetarnas mående. Nämnden har en stående punkt "förvaltningen informerar" där de tar upp om särskilda saker har hänt.



### 3.4.5 Bedömning

Vi bedömer att det finns en struktur för styrning, ledning och uppföljning mot mål och uppdrag i förvaltningen. Vi menar dock att det är väsentligt att nämnden genomför sin egen risk- och väsentlighetsanalys som grund för internkontrollplanen.

Vi bedömer att Samhällsbyggnadsnämndens ledamöter bör föra en diskussion kring vilken information de behöver och när den bör delges dem för att kunna styra och följa upp verksamheten. Nämnden bör en till två gånger per år ha ett särskilt sammanträde där mål, aktiviteter, indikatorer och utfall diskuteras, så som några andra av kommunens nämnder gör. Det skulle enligt vår bedömning öka ledamöternas förståelse för verksamhetens arbete och resultat utan att behovet av enskilda besök i verksamheten uppstår. Vi bedömer även att det är väsentligt att nämnden erhåller löpande information om verksamheterna för att upprätthålla kunskapen kring verksamheterna och hur uppdraget utförs.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde. Ytterst är nämnden ansvarig för både vad som görs och hur det görs. Vi bedömer därför att det är väsentligt att nämnden i samband med att den noterar förvaltningens information om verksamhetsplanen för en diskussion om planens ändamålsenlighet ställt till de kommunövergripande målen och till nämndmålen. Vi bedömer att nämnden genom att bifoga verksamhetsplanen till internbudgeten godkänner den.

## 3.5 Äldrenämnden

### 3.5.1 Äldrenämndens mål och uppdrag både på kort och lång sikt

Äldrenämnden har fastställt nämndmål utifrån kommunfullmäktiges kommunövergripande mål. De styrdokument som styr nämndmålen är:

- Kommunens budget och uppdrag enligt reglementet
- Internbudget: med målområden, mål och indikatorer.

Utifrån nämndens internbudget med nämndmål tar förvaltningen fram:

- Verksamhetsplan med bilagor

Äldrenämndens arbete med att ta fram nämndens egna mål är en löpande process genom hela verksamheten. Utifrån kommunens budget ser nämnden över vilka mål och budgetramar de har att förhålla sig till. Därefter diskuteras vilka egna mål de vill lyfta in. Efter att förvaltningen presenterat verksamhetsplanen fastställer nämnden internbudget och internkontrollplan.

Nämnden säkerställer att nämndmålen stödjer fullmäktiges mål genom en systematisk redovisning och återkoppling av aktiviteterna från förvaltningens sida.



Delårsrapporterna är en viktig del av återrapporteringen av budget och verksamheten till fullmäktige.

En gång per år har nämnderna ett särskilt nämndsammanträde som benämns kvalitetsnämnd. Kvalitetsnämnden är en del av årshjulet och äger rum varje år i februari, där slutprodukten blir en kvalitetshandlingsplan som antas vid kommande nämndsammanträde. Det är en heldag för nämnden där förvaltningen redovisar alla rapporter, enkäter, kvalitetsindikatorer och andra analyser som gjorts under föregående år. Nämnden diskuterar resultatet utifrån fullmäktiges mål och det statliga uppdraget. Syftet med kvalitetsnämnden är att vid ett tillfälle under år kunna få en helhetsbild av verksamheten och diskutera kvalitetsfrågor, verksamhetsutveckling, samt nämndmålens ändamålsenlighet. Vid kvalitetsnämnden diskuteras även behovet av förebyggande åtgärder för att underlätta måluppfyllelse vid årets slut.

### 3.5.2 Utvärdering av mål och uppdrag

Äldrenämnden diskuterar löpande hur målen ska utvärderas, formuleras och följas upp. Målen och uppdragen upplevs vara utvärderingsbara i den mån fungerande verktyg att säkerställa utvärdering finns. Det framgår dock att nämnden upplever det som svårt att sätta upp mätbara mål inom äldreomsorgen då t.ex. målet kvalitet är svårt att mäta och inte värderas likadant för alla. Kvalitativa mål upplevs som svåra att utvärdera och säkerställa att de uppnåts.

Arbetet med utvärdering av mål och uppdrag är ett utvecklingsarbete som syftar till ständiga förbättringar. Indikatorerna justeras löpande utifrån när nämnden finner nya fördelar/nackdelar med olika sätt att mäta.

Kvalitetsnämnden är en väsentlig del av nämndens arbete med att säkerställa att mått och indikatorer är relevanta och uppföljningsbara. Förvaltningen strävar i viss mån att hålla målen konstanta för att lättare kunna följa förändringen över tid.

Presidiet uppger vid vår intervju att de upplever att det kan vara svårt att veta på vilken detaljnivå de ska efterfråga information om verksamhetens resultat och utfall. Samtidigt menar de att om de bedömer att de behöver mer information kring någon verksamhet så får de också den av förvaltningen.

### 3.5.3 Aktiviteter och handlingsplaner för att uppfylla målen

Varje år tas det fram en verksamhetsplan som en bilaga till internbudgeten. Kommundirektören godkänner verksamhetsplanen. Äldrenämnden noterar verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen bifogas internbudgeten i samband med att denna fastställs.

Äldrenämnden upplever att en utmaning inom äldreomsorgen är att projekt tar längre tid att genomföra än tänkt. Det kan innebära att det behov som projektet skulle tillgodose inte längre är aktuellt. Avtalen nämnden skriver med utförare är långsiktiga

och gäller i flera år framåt, därför understryks vikten av löpande uppföljningar av avtalen. Uppföljning sker i samband med kvalitetsnämnden i februari.

Några utvecklingsprojekt som pågår är:

- Omorganisation med fokus på hur nämnden arbetar med bl.a. hemtjänst och rehabilitering.
- Kompetensförsörjning som är en stor utmaning. Förvaltningen återrapporterar kortsiktiga resultat kring antalet sjuksköterskor, antalet fasta anställningar, utbildningar, språkutbildningar osv – information som kan mätas och få information här och nu. Nämnden hänvisar till kompetensförsörjningsplanen.
- Omställning av somatiska boenden till demensboenden.

Nämnden gör revideringar av internbudgeten om det vid uppföljningar bedöms att vissa åtgärder inte kommer vara tillräckliga för att nå målen. Detta redovisas kommunstyrelsen. I de fall då förvaltningen anser sig behöva prioritera om resurser har de fört en dialog med nämnden kring detta för att erhålla acceptans för sina förslag. Som exempel framgår det under intervjuerna att förvaltningen kunde se att de inte skulle hinna med ett antal aktiviteter under pandemiåret och fick då godkänt av nämnden att prioritera om.

Äldrenämnden och social- och omsorgsförvaltningen upplever det finnas en fungerande och respektfull dialog mellan förvaltning och nämnd avseende mål och strategier, vilket särskilt har visat sig under pandemin.

### **3.5.4 En röd tråd från fullmäktiges mål till uppföljning och återrapportering av resultat.**

Den röda tråden upplevs som tydlig av tjänstemännen på förvaltningen, men beställarutförare organisationen försvårar att den röda tråden når ut till medarbetare i verksamheten menar de.

Det pågår ett arbete med att skapa bättre förståelse för mål uppdrag och aktiviteter hela vägen ut i verksamheten och hos de externa utförarna. Detta upplevs av förvaltning och nämnden som en utmaning framåt.

### **3.5.5 Interna kontroll**

Internkontrollplanen och verksamhetsplan bifogas internbudgeten då den fastställs av nämnden. I internkontrollarbetet och budgetarbetet kopplas risker, riskhantering och aktiviteter samman.

Det finns två nämndledamöter som är särskilt ansvariga för riskanalys och internkontroll. Förvaltningen tar fram grunden för internkontrollplanen. Utifrån intervjun med presidiet framgår det att de bedömer internkontrollarbetet som ett

utvecklingsområde som nämnden avser att ta ett ännu större ansvar för. Presidiet upplever att de behöver göra processen tydligare.

Internkontrollarbetet är ett löpande arbetet under året. Ett arbete som nämnden följer och diskuterar vid sina sammanträden. De vi intervjuade menar att nämndens förståelse för internkontroll har utvecklats under de senaste två åren, men att det fortfarande finns utrymme för förbättringar. Pandemin pekas också ut som en anledning till att internkontrollarbetet i nämnden fått stå lite tillbaka under 2020.

### 3.5.6 Återrapportering av utfall och resultat

Förvaltningen återrapporter löpande verksamhetens resultat till nämnden. Vid kvalitetsnämnden, delårs- och årsredovisning sker en mer omfattande uppföljning av verksamhetens resultat. Förvaltningen upplever att dialogen mellan nämnd och förvaltning fungerar bra. De upplever att nämnden agera snabbt ifall det behövs. Ifall något i verksamheterna inte fungerar som det är tänkt, gör förvaltningen flera av uppföljningar av utförare och redovisar till nämnden.

### 3.5.7 Bedömning

Vi bedömer att det finns en struktur för styrning, ledning och uppföljning mot mål och uppdrag i förvaltningen. Vi menar dock att det är väsentligt att nämnden genomför sin egen risk- och väsentlighetsanalys som grund för den diskussionen.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde. Ytterst är nämnden ansvarig för både vad och hur. Vi bedömer därför att det är väsentligt att nämnden i samband med att den noterar förvaltningens information om verksamhetsplanen för en diskussion om planens ändamålsenlighet ställt till de kommunövergripande målen och till nämndmålen. Vi bedömer att nämnden genom att bifoga verksamhetsplanen till internbudgeten godkänner den.

Vi bedömer att Äldrenämnden genom att vid ett tillfälle om året, kvalitetsnämnden, har säkerställt att den har tillskapat sig möjligheten att vidta åtgärder vid redovisade avvikelser mot verksamhetsplan och önskade resultat. Genom att sammanträdet ligger i februari har nämnden skapat sig en god bild av utgångsvärdena för verksamheten och kan därmed vid delår ett och två bättre värdera redovisade resultat.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Det övergripande syftet har varit att granska hur styrelsen och övriga nämnder säkerställt en ändamålsenlig målstyrningsprocess utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och uppställda revisionskriterier är att Linköpings kommun har upprättat tydliga riktlinjer och rutiner för kommunens styrning och uppföljning av mål och uppdrag. De formella styrdokument

är kända av både styrelsen, nämnderna och förvaltningarna. Nämnderna har genom att följa kommunens modell för mål- och verksamhetsstyrning upprättat mål på både kort och lång sikt och en struktur för hur de ska följas upp och utvärderas.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ytterst ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde. Kommunstyrelsen ska ha uppsikt över övriga nämnder och har det yttersta ansvaret mot kommunfullmäktige att dess beslut verkställs. Nämnderna ska säkerställa att verksamheten bedrivs ändamålsenligt, med god ekonomisk hushållning och en tillräcklig intern kontroll. Det innebär att nämnderna är ansvariga för både vad som görs och hur det görs. Vi bedömer därför att det är väsentligt att nämnderna i samband med att de noterar förvaltningens information om verksamhetsplanen för en diskussion om planens ändamålsenlighet ställt till de kommunövergripande målen och till nämndmålen. Vi bedömer att nämnderna genom att bifoga verksamhetsplanen till internbudgeten godkänner den.

Genom att styrelsen och nämnderna inte formellt fastställer förvaltningarnas verksamhetsplaner bedömer vi att de därmed inte i tillräcklig omfattning säkerställt att aktiviteter och handlingsplaner är ändamålsenliga ställt till nämndernas egna mål och uppdrag varken på kort eller lång sikt. För att ytterligare öka tydligheten i nämndernas ansvar för styrning, ledning och kontroll samt för att ge förvaltningarna mandat att genomföra verksamhetsplanerna bedömer vi att nämnderna bör fastställa förvaltningarnas verksamhetsplaner innan de bifogas internbudgeten. Dock bedömer vi att det finns en röd tråd i styrningen från kommunfullmäktiges övergripande strategiska mål över nämndernas mål och uppdrag till förvaltningens uppföljning och återrapportering av utfall och resultat. För att stärka nämndernas styrning utan att fastna i detaljer bör styrelsen och nämnderna genomföra egna risk- och väsentlighetsanalyser som komplement till förvaltningarnas inför upprättande av internkontrollplan.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen och övriga granskade nämnder att:

- I samband med att internbudget fastställts även fastställa förvaltningarnas förslag till verksamhetsplan i syfte att tydliggöra förvaltningarnas mandat att bedriva verksamheterna enligt plan.
- Som komplement till förvaltningarnas risk- och väsentlighetsanalyser genomföra egna risk- och väsentlighetsanalyser som underlag för internkontrollplan.
- Tillsammans med respektive förvaltning diskutera vilken information nämnden/styrelsen behöver för att vara informerad om verksamheternas utveckling och resultat, när den ska delges nämnden/styrelsen och i vilken form den ska delges, i syfte att minska behovet av detaljstyrning av verksamheterna.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Som en del i uppsikten stärka dialogen med och återkopplingen till övriga nämnder i syfte att förtydliga nämndernas styrning över verksamheterna då



**Linköpings kommun**  
Granskning av Linköpings kommuns målstyrning

2021-12-06

dialogen ger ett stöd till nämnderna att utifrån en decentraliserad styrmodell utveckla deras styrning, ledning och kontroll över verksamheten.

- Uppmuntra samtliga nämnder att genomföra "kvalitetsnämnd" minst en gång per år i syfte att ge nämnderna en helhetssyn på verksamhetens förmåga att styra mot mål och uppdrag.

Datum som ovan

KPMG AB

*Vilhelm Rundquist*

*Rebecca Olsson*

Vilhelm Rundquist  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

Rebecca Olsson  
*Verksamhetsrevisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

## A Bilagor

Följande dokument har granskats:

Kommunövergripande:

- Budget för 2021 med plan för 2022–2024
- Reglemente för Linköpings kommun
- Revisionsrapport 2018
- Revisionsrapport 2019
- Revisionsrapport 2020

Kommunstyrelsen:

- Kommunstyrelsens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024
- Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan 2021
- Bilaga 15: Verksamhetsstöd och services verksamhetsplan 2021
- Bilaga 19: Leanlinks verksamhetsplan 2021
- Uppföljning av Kommunledningsförvaltningens verksamhetsplan per den 31 augusti 2021
- Kommunstyrelsens delårsrapport per den 31 augusti 2021
- Preliminär Leanlinks delårsrapport per den 31 augusti 2021
- Preliminär Verksamhetsstöd och services delårsrapport per den 31 augusti 2021
- Kommunstyrelsens reglemente
- Delegationsordning för kommunstyrelsen
- Kommunledningsförvaltningens månadsrapporter
- Grundläggande granskning 2020
- Instruktion för kommundirektören

Barn- och ungdomsnämnden:

- Barn-och ungdomsnämndens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024
- Tjänsteskrivelse Barn-och ungdomsnämndens internbudget för 2021
- Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningens verksamhetsplan 2021
- Bilaga 2: Uppföljning av UAF verksamhetsplan per den 31 augusti 2021
- Bilaga 3: BOU uppföljning lokalförsörjningsplan per den 31 augusti 2021
- Delårsrapport per den 31 augusti 2021 Barn- och ungdomsnämnden

2021-12-06

- Tjänsteskrivelse Delårsrapport per den 31 augusti 2021 Barn- och ungdomsnämnden
- Bilaga 1: Kommunala enheter BOU
- Grundläggande granskning 2020  
Samhällsbyggnadsnämnden:
  - Samhällsbyggnadsnämndens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024
  - Äldrenämndens internbudget för 2021 med plan för 2022–2024
  - Tjänsteskrivelse Äldrenämndens internbudget för 2021
  - Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningens verksamhetsplan 2021
  - Uppföljning av verksamhetsplan per den 31 augusti 2021  
Samhällsbyggnadsnämnden
  - Delårsrapport per den 31 augusti 2021 Samhällsbyggnadsnämnden
- Äldrenämnden:
  - Social- och omsorgsförvaltningens verksamhetsplan 2021
  - Personal- och Kompetensförsörjningsplan 2020 medplanför 2021–2028  
Äldrenämnden
  - Upphandlingsplan 2021 Äldrenämnden
  - Uppföljning av Social- och omsorgsförvaltningens verksamhetsplan 2021
  - Uppföljning av Äldrenämndens lokalförsörjningsplan 2021
  - Delårsrapport per den 31 augusti 2021 Äldrenämnden
  - Tjänsteskrivelse Delårsrapport per den 31 augusti 2021 Äldrenämnden
  - Grundläggande granskning 2020
- Övriga:
  - Grundläggande granskning 2020 Arbetsmarknadsnämnden
  - Grundläggande granskning 2020 Bygg- och miljönämnden

Följande personer har intervjuats:

- Kommunstyrelsens ordförande
- Kommunstyrelsens 1:a vice ordförande
- Kommundirektör (Kommunledningsförvaltningen)
- Biträdande kommundirektör (Kommunledningsförvaltningen)

- Ekonomidirektör (Kommunledningsförvaltningen)
- Kvalitetsstrateg (Kommunledningsförvaltningen)
- Barn- och ungdomsnämndens ordförande
- Barn- och ungdomsnämndens vice ordförande
- Utbildnings- och arbetsmarknadsdirektör (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)
- Biträdande utbildnings- och arbetsmarknadsdirektör (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)
- Ekonomichef (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)
- Kvalitetscontroller (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)
- Avdelningschef Grundskola (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)
- Avdelningschef ledningsstöd (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)
- Sakkunnigt ledningsstöd (Utbildnings- och arbetsmarknadsförvaltningen)
- Samhällsbyggnadsnämndens ordförande
- Samhällsbyggnadsnämndens vice ordförande
- Samhällsbyggnadsdirektör (Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen)
- Ekonomichef (Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen)
- Äldrenämndens ordförande
- Social- och omsorgsdirektör (Social- och omsorgsförvaltningen)
- Ekonomichef (Social- och omsorgsförvaltningen)

Vi har även försökt boka in intervju med kommunstyrelsens 2:e vice ordförande, som vi inte lyckats få kontakt med, samt äldrenämndens vice ordförande som vi inte lyckats hitta tid för intervju med.