



Målstyrning i Habo kommun

Habo kommun

November 2023

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	3
2. Granskningsresultat	5
Bilagor	10

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Habo kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende målstyrning i Habo kommun.

Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen och nämnderna genomfört åtgärder för att tillämpa målstyrningsmodellen på det sätt som kommunfullmäktige angav i sitt beslut och har modellen uppfyllt de syften som kommunfullmäktige ställt upp.

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande revisionella bedömning är att kommunstyrelsen och nämnderna till viss del har genomfört åtgärder för att tillämpa målstyrningsmodellen på det sätt som kommunfullmäktige angav i sitt beslut samt att modellen till viss del har uppfyllt de syften som kommunfullmäktige ställt upp.

Iakttagelser

- Kommunfullmäktige har beslutat om två kommunövergripande uppdrag. Nuvarande beslut har begränsats till tre fokusområden för samhällsutveckling och tre fokusområden för verksamhetsutveckling i respektive nämnds verksamhet.
- Vi noterar att kommunstyrelsens bedömning baseras på nämndernas bedömning av måluppfyllelsen för respektive delmål. Den lägsta nivån av måluppfyllelse är "ej uppfyllt" följt av "delvis uppfyllt", i "hög grad uppfyllt" och slutligen "helt uppfyllt". Vi noterar att det inte finns fastlagda nivåer för när något ska anses ha nått ett högre eller lägre nivå i bedömningsskalan.
- Det är pga detta oklart hur kommunstyrelsen bedömer kommunens måluppfyllelse. Kommunstyrelsen har ännu inte utvecklat lednings- och uppföljningsprocessen fullt ut. Vi bedömer att det fortsatt krävs ett arbete med att utifrån kommunfullmäktiges beslut 2019-06-13 fortsätta utveckla målstyrningen och verksamhetsuppföljningen i Habo kommun.

- Det saknas i dagsläget tillräckliga underlag för att vi fullt ut ska kunna bedöma kommunens måluppfyllelse för verksamhetsutvecklingsuppdraget och samhällsutvecklingsuppdraget.
- Vad gäller de tre uppsatta fokusområdena för samhällsutvecklingsuppdraget så noteras det att kommunstyrelsen i samband med upprättande av delårsrapport för 2023 har börjat redovisa uppföljning av tillhörande samhällsutvecklingsmål. Vi ser det som positivt att uppföljningen av fokusområdena för samhällsutveckling har utvecklats.

Rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen:

- att fortsätta arbetet med styrningsmodellen och dess tillämpning i enlighet med beslut i kommunfullmäktige 2019-06-13 i syfte att utveckla processen, strukturen och metoden av mål- och resultatuppföljningen.
- att fortsätta arbetet med att utveckla underlaget för de kriterier som ska ligga till grund för bedömning av måluppfyllelsen för de mål som kommunfullmäktige beslutat om.
- att förtydliga bedömningsskalan för måluppfyllelse för respektive fokusområde.
- att säkerställa att samtliga nämnder i verksamhetsplanen tydliggör aktiviteter eller motsvarande kopplade till de av kommunfullmäktige beslutade fokusområdena.
- att säkerställa att rapporteringen till fullmäktige utvecklas med fokus på mer av effekt och bedömning om vad som är kritiskt för att kunna nå kommunfullmäktiges mål.

Jönköping den 2023-11-09

DELOITTE AB

Annika C. Karlsson
Projektleddare

Sebastian Behrenz
Verksamhetskonsult

1. Inledning

Bakgrund

I Kommunallagens 5 kap 1§ slås fast att fullmäktige beslutar om bla. mål och riktlinjer för verksamheten i kommunen. Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt i övrigt fullgöra de uppdrag som fullmäktige lämnat över till styrelsen. Kommunstyrelsen och nämnderna ansvarar för att fullmäktiges beslut verkställs. Nämnderna ska också var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. Kommunens mål ska bidra till en ändamålsenlig verksamhet.

Kommunfullmäktige beslutade 13 juni 2019 att anta en ny styrmodell. Styrmodellen ska uppmuntra tillit, integritet och hjälpsamhet. Den bör hjälpa till att skapa organisatoriska, ekonomiska och juridiska förutsättningar för ett fokus mot invånarna och en tillit till medarbetarnas förmågor. Alla i styrkedjan ska uppmuntras att ta ett aktivt ansvar för helheten och samverka väl över organisatoriska gränser. För att inte få för många mål upprättades ett antal fokusområden. Kritiska framgångsfaktorer samt indikatorer skulle tas fram. Indikatorerna ska sedan följas upp i samband med tertiärluppföljningarna för att säkerställa kvalitet och effektivitet i verksamheten.

I kommunens budget för 2023 anges att kommunfullmäktige beslutat tre områden som fokusområden för starkt lokalt näringsliv, bostäder för hela livet och psykisk hälsa. Fullmäktige har även beslutat om tre fokusområden för utförande av service och välfärd till kommunens invånare och andra intressenter. För perioden prioriteras enkel tillgänglig service, mod och innovation för effektiv resurshantering samt attraktiv arbetsgivare. Det är kommunstyrelsens ansvar att, tillsammans med kommundirektör, leda och organisera arbetet kopplat till fokusområdena för samhällsutveckling. Nämnderna ska ta särskild hänsyn till fokusområdena för utförande av service och välfärd vid sin planering. I budgeten ska nämnderna redogöra för sina målsättningar i enlighet med de prioriterade områdena.

Nämndernas bedömningar har hittills främst baserats på beskrivande analyser och texter. Styrmodellen förefaller inte helt ha utvecklats i enlighet med kommunfullmäktiges beslut från 2019.

Med anledning av ovanstående har de förtroendevalda revisorerna i Habo kommun identifierat behov av att granska kommunstyrelsens och nämndernas tillämpning av styrmodellen.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna genomfört åtgärder för att tillämpa målstyrningsmodellen på det sätt som kommunfullmäktige angav i sitt beslut och undersöka ifall modellen uppfyllt de syften som kommunfullmäktige ställt upp.

Granskningen omfattar kommunstyrelsens och nämndernas tillämpning av kommunfullmäktiges beslut samt modellens tillämpning i planering och rapportering.

Revisionsfråga

Har kommunstyrelsen och nämnderna genomfört åtgärder för att tillämpa målstyrningsmodellen på det sätt som kommunfullmäktige angav i sitt beslut och har modellen uppfyllt de syften som kommunfullmäktige ställt upp.

Underliggande frågeställningar

- Hur har kommunstyrelsen agerat för att genomföra kommunfullmäktiges beslut från 2019?
- Har framgångsfaktorer och indikatorer arbetats fram och kan de bedömas som tillräckliga för att kommunstyrelsen och nämnderna ska kunna bedöma utfallet i sina verksamheter?
- Finns det indikatorer som möjliggör en enhetlig mätning av måluppfyllelse inom kommunen?

- Har nämnderna tagit hänsyn till fokusområden vid sin planering och målsättning för verksamheten?
- Vilken återkoppling får kommunfullmäktige kring måluppfyllelsen och modellens tillämpning? Visar återsrapporteringen hur kvalitet och effektivitet i verksamheten säkerställts?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier samt genom intervjuer med följande befattningshavare:

- Kommundirektör
- Kommunalråd/KSO
- Ekonomichef
- Controller

Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Revisionskriterier

Kommunfullmäktiges beslut från 2019, kommunallagen samt kommunens interna regelverk, riktlinjer och policy.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av Habo kommuns målstyrning gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 Hur har kommunstyrelsen agerat för att genomföra kommunfullmäktiges beslut från 2019?

Kommunfullmäktige har fastställt följande vision för kommunen: "Habo kommun - den hållbara kommunen för hela livet". Oavsett när i livet och hur livssituationen ser ut ska Habo kommun vara väl fungerande, välkomnande och inkluderande. Vidare har kommunfullmäktige antagit en gemensam värdegrund för Habo kommun. Värdegrunden baseras på; Engagemang, Närhet och Ansvar – E N A.

Habo kommuns styrmodell består av tre delar: resursfördelning (ekonomi), verksamhetsutvecklingsmål (kopplas till de av kommunfullmäktige upprättade fokusområdena för kommunens välfärdsuppdrag) och kvalitetsuppföljning (uppföljning av kritiska kvalitetsfaktorer).

Styrmodellen ska uppmuntra tillit, integritet och hjälpsamhet. För att styrningen ska få genomslag och det viktigaste utvecklingsarbetet prioriteras är det viktigt att antalet fokusområden och verksamhetsmål inte är för många. Förslaget som föreligger har därför begränsats till tre fokusområden för samhällsutveckling och tre fokusområden för verksamhetsutveckling i respektive nämnds verksamhet. Vidare har kritiska framgångsfaktorer samt indikatorer tagits fram. Indikatorerna ska följas upp i samband med tertiärluppföljningarna för att säkerställa kvalitet och effektivitet i verksamheten. I bilaga 1 nedan illustreras styrmodellen i Habo kommun.

De tre fokusområdena för samhällsutveckling är:

- ett starkt lokalt näringsliv
- bostäder för hela livet
- psykisk hälsa

De tre fokusområdena för verksamhetsutveckling som prioriteras för

kommunens verksamheter är:

- enkel tillgänglig service
- mod och innovation för effektiv resurshantering
- attraktiv arbetsgivare.

I november 2022 beslutade kommunfullmäktige om verksamhetsplan med budget och ekonomisk planering för åren 2023–2025. Verksamhetsplanen innehåller bland annat förtydliganden gällande ovan angivna fokusområden samt kommunens finansiella mål. Utöver verksamhetsplanen finns det även ett styrdokument som kallas för "tillämpning av styrmodell". Syftet med detta styrdokument är att förtydliga hur Habo kommuns styrmodell ska tillämpas i praktiken. Det noteras däremot att styrdokumentet för tillämpning av styrmodellen inte är politiskt beslutat.

I styrdokumentet för tillämpning av styrmodellen förtydligas det att kommunfullmäktige inför varje mandatperiod beslutar om fokusområden för samhällsutveckling och fokusområden för verksamhetsutveckling. För de fokusområden som rör samhällsutveckling är det kommunstyrelsens ansvar att formulera handlingsplaner. Arbetet inom ramen för uppsatta fokusområden relaterat till samhällsutveckling leds av kommundirektör och utförs i projektform via utsedda projektledare. En projektledare utnämns per fokusområde. Utifrån fokusområden för samhällsutveckling utarbetas årligen ett antal samhällsutvecklingsmål för områden där man önskar göra en markant förflyttning. När det gäller fokusområden för verksamhetsutveckling diskuteras och utvärderas dessa vid tertiärliga dialogmöten. På dessa kommunövergripande möten deltar kommunalråd (vid bokslutsdialogen deltar hela KSAU), nämnsordföranden, kommundirektör, ekonomichef, HR-chef samt förvaltningschefer.

Under mötena presenterar varje förvaltning sina uppföljningsrapporter, där de redogör för sina specifika verksamhetsutvecklingsmål (VUM) och kritiska kvalitetsfaktorer (KKF). Det framhävs att dessa mål och kvalitetsfaktorer inte bestäms på en övergripande kommunnivå, utan snarare specificeras av varje enskild förvaltning.

Utgångspunkten för Habo kommuns målstyrning är tillitsbaseradstyrning. Målet med detta koncept är att implementera ett ledningsperspektiv som kännetecknas av ökat förtroende för organisationens anställda i syfte att förbättra kärnverksamheten, effektiviteten och arbetsmiljön. Tillit är en ledningsfilosofi som innebär att man väljer att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt utan detaljstyrning och att organisationens viktigaste uppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare.

Som stöd i tillämpningen av Habo kommuns styrmodell används modulen Verksamhetsplan i beslutsstödsystemet Hypergene. Inom ramen för Hypergene har nämnderna och förvaltningarna möjlighet att lägga in egna mål eller aktiviteter som stödjer kommunfullmäktiges mål. Uppföljningen av mål och aktiviteter på olika nivåer sker inom ramen för systemet. Från central nivå beskrivs systemstödet vara ett led i en tillitsbaserad styrning samt en önskan att stärka helhetsperspektivet och öka transparensen i målstyrningen utifrån att den nya modellen tydligare exponerar eventuella begränsningar för nämnderna att påverka fullmäktigemålen.

Bedömning och kommentarer

Vår bedömning är att kommunstyrelsen till viss del har agerat för att genomföra kommunfullmäktiges beslut från 2019.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser och slutsatser:

Vi bedömer att det delvis finns en från kommunstyrelsen tillräcklig styrning avseende målstyrningsmodellens tillämpning inom kommunen. Det baserar vi på att det finns en enhetlig och stödjande struktur i form av ett systemstöd (Hypergene). I verksamhetsplan 2023–2025 har kommunens styrmodell förtydligats genom en övergripande beskrivning av fokusområdena för samhällsutveckling och verksamhetsutveckling, men det presenteras ingen bedömningsskala för hanteringen av måluppfyllelsen för respektive fokusområde. Vad gäller fokusområdena för

verksamhetsutveckling kan det av kommunens årsredovisning däremot noteras att nämnderna och kommunstyrelsen får göra en bedömning av måluppfyllelsen baserat på följande bedömningsskala: "ej uppfyllt" följt av "delvis uppfyllt", i "hög grad uppfyllt" och slutligen "helt uppfyllt".

I styrdokumentet för tillämpning av styrmodellen förtydligas det att kommunfullmäktige inför varje mandatperiod beslutar om fokusområden för samhällsutveckling och fokusområden för verksamhetsutveckling. Vidare förtydligas det hur uppföljningen av fokusområdena för samhällsutveckling (handlingsplaner och samhällsutvecklingsmål) och verksamhetsutveckling (verksamhetsutvecklingsmål och kritiska kvalitetsfaktorer) ska ske. Utöver det tidigare nämnda noteras det att en bedömningsskala för bedömning av måluppfyllelse för verksamhetsutvecklingsmål och kritiska kvalitetsfaktorer presenteras. Den lägsta nivån av måluppfyllelse är "ej uppfyllt" följt av "delvis uppfyllt", i "hög grad uppfyllt" och slutligen "helt uppfyllt".

Det uppmärksammas att bedömningsskalan som finns tillgänglig för bedömning av måluppfyllelse i kommunen är av till stor del kvalitativ karaktär. Vilket kan öppna möjligheter för tolkningar och subjektiva bedömningar. Subjektiva bedömningar är per definition baserade på individens uppfattningar, vilket kan leda till ojämna och inkonsekventa bedömningar över tid. Detta medför att det kan bli en utmaning att få en enhetlig bedömning av måluppfyllelsen. Vidare noteras att det i dagsläget finns ett antal strategier och handlingsplaner som ligger utanför verksamhetsplanen, detta kopplat till fokusområdena för samhällsutveckling. Det uppmärksammas att roll och syfte för de nätverk som är kopplade till handlingsplanerna och kommunens strategier behöver förtydligas.

Vår samlade bedömning är att det för närvarande saknas tillräckligt underlag för att bedöma måluppfyllelsen för de av kommunfullmäktige upprättade fokusområdena. Vidare är det oklart vilken måttstock som legat till grund för nämndernas bedömningar. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderar vi kommunstyrelsen att fortsätta arbetet med att utveckla styrningsmodellen och dess tillämpning. Inriktningen på detta arbete ska enligt beslut i kommunfullmäktige 2019-06-13 syfta till att utveckla processen, strukturen och metoden av mål- och resultatuppföljningen.

2.2 Har framgångsfaktorer och indikatorer arbetats fram och kan de bedöms som tillräckliga för att kommunstyrelsen och nämnderna ska kunna bedöma utfallet i sina verksamheter? Finns det indikatorer som möjliggör en enhetlig mätning av måluppfyllelse inom kommunen?

Nämnderna fastställer verksamhetsutvecklingsmål för en mandatperiod, baserade på identifierade behov kopplade till deras grunduppdrag. Konkret innebär detta att varje nämnd arbetar fram ca. 4-6 verksamhetsutvecklingsmål, där de önskar göra en markant förflyttning under mandatperioden. Nämnderna måste också ta hänsyn till de övergripande fokusområdena för verksamhetsutveckling som kommunfullmäktige har satt upp. Utöver de mål som är kopplade till fokusområdena kan nämnden besluta om ytterligare så kallade "egna verksamhetsutvecklingsmål".

Kommunens kritiska kvalitetsfaktorer markerar vad som är nödvändigt för god kvalitet. De kritiska kvalitetsfaktorerna bedöms utifrån ett medborgarperspektiv, verksamhetsperspektiv, medarbetarperspektiv och ekonomiperspektiv. Dessa övervakas via kvalitetsindikatorer som är unika för varje verksamhet. Ambitionen är att hela kommunen ska följa denna modell och att förvaltningscheferna ska fastställa sina egna kritiska kvalitetsfaktorer och verksamhetsutvecklingsmål som bidrar till att uppnå kommunens övergripande mål (både nämndsmål och de av kommunfullmäktige upprättade fokusområdena).

Förvaltningscheferna ska vid varje tertiäl förbereda en uppföljningsrapport som redovisas för nämnd. Denna rapport ska inkludera förvaltningens kritiska kvalitetsfaktorer och de av nämnden upprättade verksamhetsutvecklingsmålen. Syftet är att identifiera eventuella avvikelser i verksamheten, beskriva planerade åtgärder samt ange i vilken utsträckning målen har uppnåtts. Innan rapporten sätts ihop har förvaltningschefen möten med sina underställda chefer och medarbetare. Under dessa möten diskuteras avvikelser kopplade till de övergripande kvalitetsfaktorerna och verksamhetsutvecklingsmålen för förvaltningen.

Bedömning och kommentarer

Vår bedömning är att det till viss del har fastställts indikatorer som kan bedömas tillräckliga för att kommunstyrelsen och nämnderna ska kunna bedöma utfallet i sina verksamheter. Vår bedömning är att det till viss del finns indikatorer som möjliggör en enhetlig mätning av måluppfyllelse inom kommunen.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser och slutsatser:

I Habo kommuns tertiäluppföljning redogörs det för nämndernas bedömning av måluppfyllelsen för fokusområdena för verksamhetsutveckling. Vidare gör nämnderna en bedömning av måluppfyllelsen för de kritiska kvalitetsfaktorerna. För att göra bedömningarna har nämnderna använt sig av förvaltningarnas uppföljningsrapporter. Det uppmärksammas att förvaltningarna årligen upprättar uppföljningsrapporter som hanterar uppföljningen av verksamhetsutvecklingsmål och de kritiska kvalitetsfaktorerna. Förvaltningarna redogör detaljerat för sitt arbete med målen, dock saknas tydliga underlag för hur nämnderna har bedömt sin måluppfyllelse. Det är oklart vilken måttstock och information som legat till grund för nämndernas bedömningar.

Vid en övergripande analys av Habo kommuns delårsrapport för 2023 kan det noteras att kommunstyrelsen har gjort bedömningar för de tre uppsatta fokusområdena för verksamhetsutveckling. När det gäller fokusområden för verksamhetsutveckling diskuteras och utvärderas dessa dessutom vid tertiälvisa dialogmöten. Vad gäller de tre uppsatta fokusområdena för samhällsutvecklingsuppdraget så noteras det att kommunstyrelsen i samband med upprättande av delårsrapport för 2023 har börjat redovisa uppföljning av tillhörande samhällsutvecklingsmål. Vi ser det som positivt att uppföljningen av fokusområdena för samhällsutveckling har utvecklats. Detta bidrar till en ökad förståelse av måluppfyllelsen för dessa fokusområden. Det noteras däremot att kommunstyrelsen ännu inte har utvecklat lednings- och uppföljningsprocessen fullt ut vad gäller hanteringen av fokusområdena för samhällsutveckling och verksamhetsutveckling. Vidare saknas det tillräckligt med underlag för att kunna uttala sig om graden av måluppfyllelse i kommunen. Detta gäller framför allt området "samhällsutveckling".

Kommunstyrelsen övervakar inte bara de övergripande fokusområdena samhällsutveckling och verksamhetsutveckling, utan även kritiska kvalitetsfaktorer. Dessa faktorer bedöms utifrån fyra perspektiv: medborgare, verksamhet, medarbetare och ekonomi. Trots att bedömningarna baseras på förvaltningarnas uppföljningsrapporter, saknas det konkreta gränsvärden för värdering. Bedömningen är oftast beskrivande snarare än baserad på konkret mätbara fakta, vilket gör det svårt att klart definiera hur väl kommunen uppfyller sina mål.

Vår samlade bedömning är att det för närvarande saknas tillräckligt underlag för att bedöma måluppfyllelsen för de av kommunfullmäktige upprättade fokusområdena samhällsutveckling och verksamhetsutveckling. Vi rekommenderar därför kommunstyrelsen att fortsätta arbetet med att utveckla underlaget för de kriterier som ligger till grund för bedömning av måluppfyllelsen för de mål som kommunfullmäktige beslutat om. Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen att förtydliga bedömningsskalan för måluppfyllelse för respektive fokusområde.

2.3 Har nämnderna tagit hänsyn till fokusområden vid sin planering och målsättning för verksamheten?

Av Habo kommuns verksamhetsplan för 2023–2025 framgår kommunfullmäktiges tre fokusområden för samhällsutveckling och tre fokusområden för verksamhetsutveckling. Enligt genomförda intervjuer finns det inget krav på att respektive nämnd ska rapportera på samtliga fokusområden som kommunfullmäktige har upprättat. Vidare har respektive nämnd ansvaret att rapportera och sköta uppföljning av de tre fokusområdena för verksamhetsutveckling.

Av genomförda intervjuer framgår det att varje nämnd har specifika indikatorer som är knutna till prioriterade aktiviteter. För att säkerställa att deras prioriteringar överensstämmer med fullmäktiges fastställda mål, går nämnderna igenom en process där de först beslutar om specifika aktiviteter och indikatorer. Därefter genomförs en uppföljning av dessa, vilket bidrar till att säkerställa att nämndernas arbete sker i enlighet med fullmäktiges riktlinjer och förväntningar. Kommunstyrelsen är delaktig i rapportering och uppföljning av samtliga fokusområden.

Under en given mandatperiod fastställer nämnderna verksamhetsutvecklingsmål baserade på de behov de identifierat i relation till sitt grunduppdrag. Detta resulterar i att varje nämnd formulerar ungefär 4–6 verksamhetsutvecklingsmål där de siktar på att göra betydande framsteg. Tanken är att dessa mål ska spegla och vara i linje med de centrala fokusområdena för verksamhetsutveckling som har fastställts av kommunfullmäktige. När det gäller fokusområden för verksamhetsutveckling diskuteras och utvärderas dessa vid tertialvisa dialogmöten. Vid dessa möten deltar centrala kommunala ledare och chefer. Under mötena presenterar varje förvaltning sina uppföljningsrapporter, där de redogör för sina specifika verksamhetsutvecklingsmål. För att göra bedömningar av måluppfyllelsen för de tre fokusområdena för verksamhetsutveckling använder nämnderna sig av förvaltningarnas uppföljningsrapporter.

För kommunstyrelsen och samtliga nämnder framgår av intervjuerna att en kontinuerlig dialog mellan nämnd och förvaltningen är en viktig del i att säkerställa ändamålsenliga prioriteringar i verksamheten. Vidare noteras det att som stöd i tillämpningen av Habo kommuns styrmodell används modulen Verksamhetsplan i beslutsstödsystemet Hypergene. Inom ramen för Hypergene har nämnderna och förvaltningarna möjlighet att lägga in egna mål eller aktiviteter som stödjer kommunfullmäktiges mål. Uppföljningen av mål och aktiviteter på olika nivåer sker inom ramen för systemet.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade bedömning är att nämnderna till stor del har tagit hänsyn till fokusområden vid sin planering och målsättning för verksamheten.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser och slutsatser:

Bedömningen grundar sig i att samtliga nämnder har antagit en eller flera av följande delar: prioriterade aktiviteter och indikatorer som knyter an till kommunfullmäktiges övergripande fokusområden. De aktiviteter och indikatorer som nämnderna valt ut verkar i stort sett ändamålsenliga när man betraktar dem mot bakgrund av de enskilda verksamheternas uppdrag samt inriktningen på kommunfullmäktiges överordnade fokusområden. Det finns däremot fall då dessa aktiviteter och indikatorer inte är klart och entydigt formulerade. Detta kan bidra till svårigheter i att bedöma en enskild aktivitets effekt samt svårigheter i bedömning av måluppfyllelse. Med utgångspunkt i det ovan nämnda rekommenderas kommunstyrelsen att säkerställa att samtliga nämnder i sina verksamhetsplaner tydliggör aktiviteter eller motsvarande kopplade till de av kommunfullmäktige beslutade fokusområdena.

Vidare noteras det att samtliga nämnder (miljönämnden, byggnadsnämnden, fritids- och kulturnämnden, socialnämnden, barn- och utbildningsnämnden och kommunstyrelsen) rapporterar mot de tre fokusområdena för verksamhetsutveckling. Utöver det tidigare nämnda noteras det att kommunstyrelsen tillsammans med kommundirektör och projektledare sköter rapportering och uppföljning av de tre fokusområdena för samhällsutveckling. Nämndernas sammantagna prioriteringar täcker därför samtliga av kommunfullmäktiges fokusområden.

2.4 Vilken återkoppling får kommunfullmäktige kring måluppfyllelsen och modellens tillämpning? Visar återrapporteringen hur kvalitet och effektivitet i verksamheten säkerställts?

Enligt kommunens styrmodell sker uppföljning av kommunfullmäktiges upprättade fokusområden i tertiärrapporterna per april och augusti samt i årsredovisningen. I delårsrapporten per 2023-08-31 samt tidigare tertiärrapporter och årsredovisningar har uppföljningen av fokusområdena i målmodellen både baserats på den rapportering som sker av styrelsen och nämnderna inom ramen för deras tertiär- och årsrapporter och på en kommunövergripande beskrivning.

Kommunstyrelsen ansvarar för att ta fram handlingsplaner för fokusområden för samhällsutveckling. Utifrån fokusområden för samhällsutveckling utarbetas årligen ett antal samhällsutvecklingsmål för områden där man önskar göra en markant förflyttning. När det gäller fokusområden för verksamhetsutveckling diskuteras och utvärderas dessa vid tertiärvisa dialogmöten. På dessa kommunövergripande möten deltar kommunalråd (vid bokslutsdialogen deltar hela KSAU), nämnsordföranden, kommundirektör, ekonomichef, HR-chef samt förvaltningschefer som redovisar VUM och KKF för nämnd. Vidare sker uppföljning av fokusområdena för verksamhetsutveckling i samband med tertiäruppföljningen.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade bedömning är att den återrapportering som kommunfullmäktige tilldelas till viss del är ändamålsenlig.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser och slutsatser:

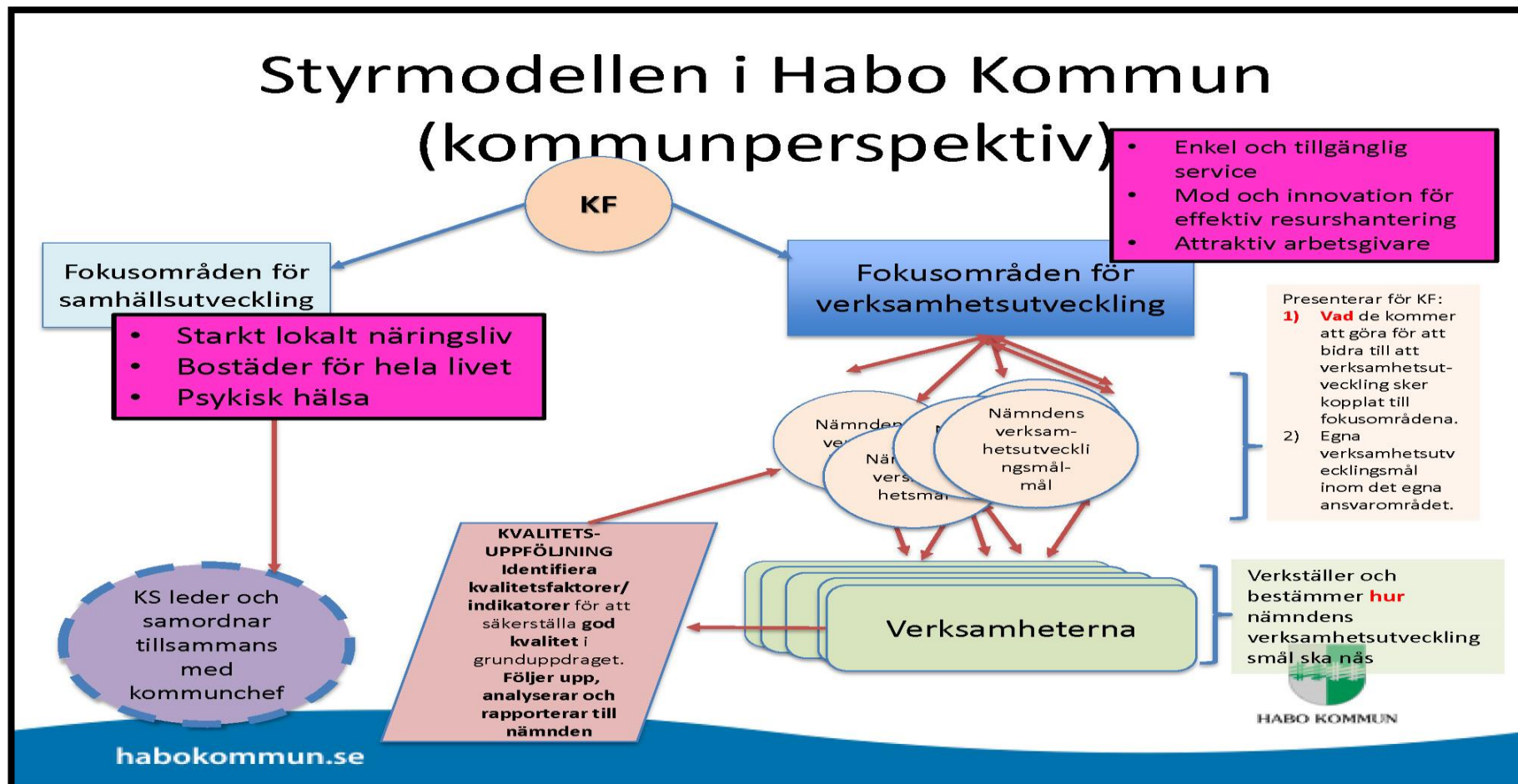
Enligt kommunens styrmodell sker uppföljning av kommunfullmäktiges mål i tertiärrapporterna per april och augusti samt i årsredovisningen. Vi bedömer att det finns ett system för att hantera och rapportera utvecklingen av mål i enlighet med styrmodell och verksamhetsplanens mål. Trots detta finns det utmaningar med den nuvarande uppföljningsprocessen, eftersom den inte alltid ger en klar bild av utvecklingstrenderna. Rapporteringen skulle kunna utvecklas genom att lägga större vikt vid effekterna av de vidtagna åtgärderna samt genom att mer tydligt definiera vad som är kritiskt för att uppnå målen i fokusområdena.

Vidare finns det också en otydlighet kring hur de implementerade indikatorerna ska bedömas. Konsekvensen är att bedömningen riskerar att bli mer av subjektiv natur snarare än baserad på mer konkret mätbara data. Mycket av den information som för närvarande rapporteras handlar om vilka aktiviteter som har genomförts, vilket inte nödvändigtvis ger en fullständig bild av hur väl målen faktiskt uppnås.

För att få en mer heltäckande insikt krävs en rapportering som bättre fångar upp och analyserar de verkliga trenderna mot måluppfyllelse. Med utgångspunkt i de ovan nämnda rekommenderas kommunstyrelsen att säkerställa att rapporteringen till fullmäktige utvecklas med fokus på mer av effekt och bedömning om vad som är kritiskt för att kunna nå kommunfullmäktiges mål.

Bilagor

Bilaga 1 – Styrmodellen i Habo kommun





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

Our advice is prepared solely for the use of the client. You may not disclose it or its contents to any other person without our prior written consent. No other person may rely on the advice and we accept no responsibility to any other person.

© 2023 For more information, contact Deloitte AB.