Revisionsskrivelse 2024-11-19

Till: Kommunstyrelsen, tekniska nämnden, och äldre- och omsorgsnämnden
För kännedom: Kommunfullmäktige

Granskning av kommunens målstyrning

På uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer har EY granskat kommunens målstyrning. Syftet är att bedöma om styrelse och nämnder har säkerställt en ändamålsenlig styrning genom uppsatta mål samt system för uppföljning av måluppfyllelse. Vår sammanfattande bedömning är att nämnderna delvis bedriver en ändamålsenlig målstyrning. Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen har säkerställt att former, tidsplan och instruktioner för arbetet med kommunplan ger nämnderna förutsättningar att bedriva en aktiv målstyrning.

I granskningen uppmärksammar vi att styrningen skiljer sig åt mellan nämnderna. För vissa övergripande mål i nämndplanerna saknas det målsättningar, vilket försvårar målstyrning. Det saknas också verksamhet inom nämnden som kan uppfylla målet. Graden av samstämmighet mellan nämndernas indikatorer och nämndmålen varierar, där vissa indikatorer fokuserar på enskilda aspekter och kan missa andra. Vissa mål saknar även målvärden. Vi noterar också att viss verksamhet i Upplands-Bro ligger utanför målstyrningen, men inom ekonomistyrning och budget. Detta gör att målstyrning sker i en delvis parallell process från ekonomi och budget.

Riskbedömningar genomförs främst på verksamhetsnivå, i samband med förändringar eller nya arbetssätt. Risker kan även hanteras genom att bli ett fokusområde för verksamhetsåret. Indirekt genomförs riskanalys genom nämndens dialog med politiken där omvärldsanalys ingår i samband med framtagande av nämndmålen. Därför kan sägas att riskanalyserna görs indirekt, men inte i samband med framtagande av målstrukturen.

Inom ramen för verksamhetsuppföljningen sker uppföljning och bedömning, dock görs det inte likvärdigt mellan kommunstyrelsen och nämnderna. De parallella strukturerna för rapportering till nämnd och verksamhet kan även orsaka onödig administration. Det är därmed osäkert i vilken utsträckning måluppfyllelserapporteringen används för att förbättra verksamheterna. Olika former finns för möten mellan nämnderna och tjänstemännen. Vi identifierar utmaningar i målstyrningen gällande koordinering i årshjulet med verksamheterna och rapporteringen i verksamhetssystemet Stratsys.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderas kommunstyrelsen att:

- Ta fram målvärden för samtliga nämndmål för att underlätta uppföljning.
- Överväga att ta fram riktlinjer kring definition av mål och tydliga mätbara indikatorer för att underlätta sammanställningen av nämndernas måluppfyllelse.

Med utgångspunkt i granskningen rekommenderas kommunstyrelsen, tekniska nämnden, samt äldre- och omsorgsnämnden att:

- Se över indikatorer för att säkerställa att det är utformade på ett sätt så att det finns en tydlig målstruktur och att indikatorerna tillsammans uppfyller de övergripande målen.
- Säkerställa att uppföljning av målen görs transparent.

Penneo dokumentnyckel: KKGC4-CS5QE-LF7KE-DU4EK-CNLEO-O50UM

Vi önskar svar från nämnden senast 2025-03-31

För Revisorerna i Upplands-Bro kommun

Roger Gerdin Thomas Ljunggren

Bilaga: Revisionsrapport nr 3/2024 – Granskning av kommunens målstyrning

Granskning av kommunens målstyrning

Upplands-Bro kommun
Rapport 3:2024

Building a better working world

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning **1**
Sammanfattning och rekommendationer **2**
1 Inledning **3**
1.1 Varför målstyrning? 3
1.2 Mål- och resultatstyrning och uppföljning i offentlig sektor 3
1.3 Målstyrning med kvalitativa och kvantitativa kriterier 4
1.4 Arbetet med målstyrning i Upplands-Bro kommun 5
1.5 Syfte och revisionsfrågor 5
1.6 Revisionskriterier 5
1.7 Metod och avgränsning 6
2 Målstyrning i Upplands-Bro kommun utgår från kommunplanen **7**
2.1 Kommunmålen konkretiseras i flera led 7
2.2 Uppföljning och bedömning av mål 10
2.2.1 Uppföljning sker på flera nivåer 10
2.2.2 Stratsys används för att rapportera mål 11
2.3 Målen i kommunplanerna har varit relativt konstanta över åren 12
2.3.1 Förändringar av mål i de granskade nämnderna 12
2.4 Nämndernas operationalisering av de övergripande kommunmålen 13
2.4.1 Kommunstyrelsens nämndmål och indikatorer 13
2.4.2 Tekniska nämndens nämndmål och indikatorer 17
2.4.3 Äldre- och omsorgsnämndens nämndmål och indikatorer 19
2.5 Riskbedömningar som underlag för målstyrningen 23
3 Iakttagelser kring Upplands-Bros arbete med målstyrning **24**
3.1 Vissa övergripande mål saknar verksamhetsmål och indikatorer 24
3.2 Återrapportering sker i delvis parallella processer 24
3.3 Återrapporteringen görs inte likvärdigt mellan kommunstyrelsen och nämnderna 24
3.4 Rapporteringen i rött, gult och grönt görs inte likvärdigt 25
3.5 Riskbedömningarna är inte fullt integrerade i målstyrningen 25
3.6 Nämnderna kan ges bättre förutsättningar att bedriva en aktiv målstyrning 26
3.7 Koordinering av årshjulet – en utmaning 26
3.7.1 De övergripande målen kräver centrala instruktioner för uppföljning 27
4 Svar på revisionsfrågor **28**
Bilaga 1 - Källförteckning **29**
Bilaga 2 – Figurer på årshjul **30**

Sammanfattning och rekommendationer

EY har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av kommunens målstyrning. Syftet med granskningen är att bedöma om styrelse och nämnder har säkerställt en ändamålsenlig styrning genom uppsatta mål samt system för uppföljning av måluppfyllelse. Granskningen har avgränsats till kommunstyrelsen, tekniska nämnden och äldre- och omsorgsnämnden. Eftersom styrningen i Upplands-Bro enligt kommunen är normativ, dvs bygger på idéer och visioner är det viktigt att målen förankras tydligt i organisationen. Transparens är en utmaning i normativ och tillitsbaserad styrning. Det finns en målsättning att medarbetare aktivt ska vara delaktiga i målstyrningen genom att målsättningarna bryts ner på operativ nivå i medarbetarsamtal med närmaste chef. Vi menar att indikatorer bör täcka såväl kvantitativa som kvalitativa aspekter och att det inte är en motsättning att ha tydliga indikatorer även i normativ och tillitsbaserad styrning.

EY:s sammanfattande bedömning är att nämnderna delvis bedriver en ändamålsenlig målstyrning. Vidare, bedömer vi att kommunstyrelsen säkerställt att former, tidsplan och instruktioner för arbetet med kommunplan ger nämnderna förutsättningar att bedriva en aktiv målstyrning. Bedömningen baseras på att viss verksamhet i Upplands-Bro ligger utanför målstyrningen, men inom ekonomistyrning och budget. Detta gör att målstyrning sker i en delvis parallell process från ekonomi och budget.

Styrningen skiljer sig även åt mellan nämnderna. För vissa övergripande mål i nämndplanerna saknas målsättningar, vilket försvårar målstyrning. Det saknas verksamhet inom nämnden som kan uppfylla målet. Graden av samstämmighet mellan nämndernas indikatorer och nämndmålen varierar, där vissa indikatorer fokuserar på enskilda aspekter och kan missa andra. Vissa mål saknar även målvärden.

Riskbedömningar genomförs främst på verksamhetsnivå, i samband med förändringar eller nya arbetssätt. Risker kan även hanteras genom att bli ett fokusområde för verksamhetsåret. Indirekt genomförs riskanalys genom nämndens dialog med politiken där omvärldsanalys ingår i samband med framtagande av nämndmålen. Därför kan sägas att riskanalyserna görs indirekt, men inte i samband med framtagande av målstrukturen.

Inom ramen för verksamhetsuppföljningen sker uppföljning och bedömning, dock görs det inte likvärdigt mellan kommunstyrelsen och nämnderna. De parallella strukturerna för rapportering till nämnd och verksamhet kan även orsaka onödig administration. Det är därmed osäkert i vilken utsträckning måluppfyllelserapporteringen används för att förbättra verksamheterna. Olika former finns för möten mellan nämnderna och tjänstemännen. Vi identifierar utmaningar i målstyrningen gällande koordinering i årshjulet med verksamheterna och rapporteringen i verksamhetssystemet Stratsys.

Utifrån granskningens resultat lämnar EY nedanstående rekommendation till kommunstyrelsen:

- Ta fram målvärden för samtliga nämndmål för att underlätta uppföljning.
- Överväg att ta fram riktlinjer kring definition av mål och tydliga mätbara indikatorer för att underlätta sammanställningen av nämndernas måluppfyllelse.

Utifrån granskningens resultat lämnar EY nedanstående rekommendation till kommunstyrelsen, tekniska nämnden, samt äldre- och omsorgsnämnden:

- Se över indikatorer för att säkerställa att det är utformade på ett sätt så att det finns en tydlig målstruktur och att indikatorerna tillsammans uppfyller de övergripande målen.
- Säkerställ att uppföljning av målen görs transparent.

1 Inledning

Målstyrningen är den grundläggande styrmodellen inom i stort sett all offentlig verksamhet, såväl nationellt som internationellt. I Sverige har målstyrningen diskuterats och införts som styrmodell sedan mitten av 1980-talet. Idag är det vanligt att fullmäktige har antagit mål som är att betrakta som visioner eller viljeyttringar. Gemensamt för dessa är att de behöver åtföljas av mätbara indikatorer för att ha en styrande effekt.

1.1 Varför målstyrning?

En tanke med att införa målstyrning är att centralstyrning och detaljreglering ska kunna reduceras utan att styrkvaliteten går förlorad. Det som eftersträvas är att kunna överföra makt och ansvar från högre till lägre organisatorisk nivå eller från politiska till professionella instanser och därmed nå även en lång rad sekundära syften; högre effektivitet, högre träffsäkerhet, rationellare resursanvändning, ökad medels- och metoddifferentiering, fördjupad arbetstillfredsställelse, bättre anpassning till brukarnas eller marknadens olikartade krav och behov. Ett bärande element i all målstyrning är kravet på en förstärkt återkoppling – en förverkligad mål- eller resultatstyrning förutsätter att verksamhetens effekter kan mätas och jämföras med de ursprungliga intentionerna.[1] Tankar kring mål- och resultatstyrning i offentlig verksamhet har varit aktuell sedan 1990-talet.

1.2 Mål- och resultatstyrning och uppföljning i offentlig sektor

Svenska kommuner spelar en central roll i utvecklingen av effektiva system för styrning och utvärdering. De är ansvariga för att fördela resurser och styra kommunen, vilket inkluderar att redovisa och föra dialog med kommuninvånarna om hur skattemedlen används och vilka resultat som uppnås. Kunskap om resultaten blir sålunda centrala för att kunna prioritera, sätta upp mål och styra effektivt.

Detta synsätt ligger till grund för SKR:s fokus på resultat i olika former, såsom *Öppna Jämförelser* och *Kommunens Kvalitet i Korthet*. Dessa har tillkommit för att ge kommunerna verktyg för att integrera mätbara mål och resultat i sitt styr- och ledningssystem och göra dem till en del av det kontinuerliga förbättringsarbetet. Detta innebär att mål måste konkretiseras och göras mätbara, och att resultaten måste analyseras för att skapa en förståelse för vad man ser och hur förbättringar kan ske. Det är även viktigt att det finns en förståelse för varför resultat mäts och en vilja att förbättra och prestera på en högre nivå för att skapa en resultatkultur i en organisation.

SKR menar att svenska kommuner arbetar väldigt olika med mål- och resultatstyrning, arbetskulturen skiljer sig åt, dessa skillnader blir uppenbara när exempelvis anställda byter arbetsplats både mellan kommuner och inom kommuner. Internationella erfarenheter pekar på att framtida resultatstyrning bör inkludera lokalt anpassade utvärderingsinstrument som tillåter uppföljning på individnivå och möjliggör snabb respons vid brister.

Utvecklingen av effektiv resultatstyrning är inte enbart en teknisk fråga utan handlar i grunden om att skapa en organisationskultur som prioriterar medborgarnas bästa och ständigt strävar efter förbättringar. För att framgångsrikt implementera mål- och resultatstyrning, är det centralt att:

[1] DS 1991:19 Målstyrning och resultatuppföljning.

- Definiera tydliga mål och välja ut mätbara resultatindikatorer: Det är viktigt att målen är specifika och att de indikatorer som används för att mäta framsteg är relevanta och tillförlitliga.
- Integrera målen i planerings- och budgetprocessen: Målen bör vara en del av den övergripande strategiska planeringen och budgeteringen för att säkerställa att resurser allokeras effektivt.
- Engagera personalen och tydliggöra målens betydelse: Personalen måste förstå hur deras arbete bidrar till de övergripande målen och varför dessa mål är viktiga.
- Genomföra regelbunden uppföljning och analyser: Det är avgörande att kontinuerligt följa upp och analysera resultat för att kunna identifiera områden som behöver förbättras och för att säkerställa att rätt åtgärder vidtas.

Sammanfattningsvis, betonar SKR att en framgångsrik mål- och resultatstyrning kräver en helhetssyn där tekniska system, organisatorisk kultur och kommunikation samverkar för att skapa bästa möjliga värde för medborgarna.

Som kan utläsas av resonemangen ovan finns det en balansgång kring mätbarhet av kvalitet i de offentliga tjänsterna. Det finns även en balansgång kring individuellt formulerade kriterier som passar just denna kommun med möjligheten till jämförelser med andra genom att använda mer generella kriterier som passar fler.

1.3 Målstyrning med kvalitativa och kvantitativa kriterier

En väletablerad modell, som bygger på New Public Management tankar för att definiera kriterier är användning av SMART-kriterier. Modellen används för att definiera och mäta mål. SMART är en akronym som står för Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realistiskt och Tidsbundet.[2]

Fördelarna med att använda SMART-kriterier är att de ger en tydlighet och fokus, att det genom att göra målen mätbara blir enklare att följa upp och utvärdera, att planering och resursallokering kan förbättras genom att man tvingar fram en mer noggrann planeringsprocess, att ansvarsutkrävande underlättas vilket kan leda till bättre effektivitet och service till medborgarna.

Nackdelarna är att de komplexa mål som kommunen har att hantera förenklas för mycket, vilket i sin tur kan leda till att viktiga aspekter av målet förbises eller ignoreras. SMART-kriterier försvårar även förhållningsättet till förändrade politiska beslut och samhällsförändringar. Detta kan göra det svårt att hålla sig till de ursprungliga kriterierna. Den administrativa bördan som det innebär att följa upp SMART-kriterier kan även ta resurser från kärnverksamheten.

Sammanfattningsvis, kan SMART-kriterierna vara ett användbart verktyg för att mäta måluppfyllelse i offentlig sektor, men det är viktigt att vara medveten om både dess styrkor och begränsningar. En balanserad tillämpning som tar hänsyn till både kvantitativa och kvalitativa aspekter av mål kan vara mest effektiv.

[2] Statskontorets rapport: *Statlig förvaltningspolitik för 2020-talet – en forskningsantologi* –, den 5 mars 2020.

1.4 Arbetet med målstyrning i Upplands-Bro kommun

Kommunplanen i Upplands-Bro innehåller sju övergripande kommunmål (presenteras i avsnitt 2.1), som beskrivs vara en långsiktig framtidsbeskrivning. Kommunmålen ska utgöra en grund för nämndernas mål. Det tydliggörs inte i kommunplanen hur målen omsätts (mäts) utöver exempel på aktiviteter och satsningar.

Under 2023 uppmärksammade revisorerna i samband med granskning av delårsrapport och årsredovisning att återrapporteringen av måluppfyllelse varierar mellan nämnderna och att kommunstyrelsen inte gör en sammanvägd bedömning. Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys 2024 beslutat att rikta en fördjupad granskning mot kommunens målstyrning.

I faktakontroll anger kommunen att de använder synsättet New Public Governance (NPG) och normativ styrning. Med normativ styrning avses att ledare styr med visioner och idéer istället för regler och instruktioner. Normativ styrning ställer höga krav på chefernas sätt att leda och styra arbetet. Det förutsätter även att styrningen ska vara samstämmig, välförankrad och välformulerad för att få genomslag. Normativ styrning motsäger inte heller att det finns uttalade mål, både kvalitativa och kvantitativa.

1.5 Syfte och revisionsfrågor

Syftet är att bedöma om styrelse och nämnder har säkerställt en ändamålsenlig styrning genom uppsatta mål samt system för uppföljning av måluppfyllelse.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- Bedriver nämnderna en ändamålsenlig målstyrning?
    - Säkerställer nämnden att verksamhetens prioriteringar ligger i linje med fullmäktiges mål?
    - Är de valda indikatorerna utformade på ett sätt så att de mäter det som de är avsedda att mäta?
    - Utgör målstyrningen underlag för operativa prioriteringar?
    - Finns det riskbedömningar som utgör underlag för analys av utmaningar i målstyrningen?
    - Sker det en uppföljning och bedömning av måluppfyllelse som i sin tur används i styrningen?
- Har kommunstyrelsen säkerställt att former, tidsplan och instruktioner för arbetet med kommunplan ger nämnderna förutsättningar att bedriva en aktiv målstyrning?

1.6 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Kriterier kan även ha sin grund i

jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. Nedan beskrivs de revisionskriterier som ligger till grund för slutsatser och rekommendationer i granskningen.

- Kommunallagen 6 kap 6§
- Kommunplan 2024 och 2025
- Reglementen
- Relevanta av fullmäktige antagna styrande dokument på området
- EY:s kunskap kring målstyrning

Som beskrivet i inledningen är det viktigt att målstyrningen har förutsättningar att leda till önskvärd effekt och att det krävs att målen är relevanta, implementerade och accepterade av medarbetare och chefer på olika nivåer, att målen är integrerade i planering och budgetprocessen och att de är definierade och kommunicerade samt att de följs upp och att avvikelser identifieras och hanteras.

För bedömning av målformuleringarnas ändamålsenlighet väljer vi i denna granskning att utgå ifrån att det är lämpligt att balansera såväl kvalitativa och kvantitativa indikatorer som beskrivs under avsnittet om kvantitativa och kvalitativa kriterier ovan. Vi menar att en ändamålsenlig mål- och resultatstyrning fångar såväl kvalitativa som kvantitativa aspekter med tydliga mål som är förankrade.

EY:s erfarenhet är även att målstyrningen bör utformas så att den blir ett verktyg för operativa chefer i ledningen av den specifika verksamheten och inte bara något som ska rapporteras uppåt i organisationen. Vi menar även att det i målstyrningen ska ingå uppföljning och att åtgärder ska vidtas för att komma tillrätta med de brister utvärderingarna visar. Uppföljning utan åtgärder är inte verkningsfullt.

1.7 Metod och avgränsning

Granskningen genomförs som en intervju- och dokumentstudie. Granskningen avgränsas till hur nämnderna som ingår i urvalet omsätter fullmäktiges mål, hur resultaten tolkas och hur resultaten används i styrningen. Vi tar inte ställning till den normativa styrningen i Upplands-Bro eftersom det ligger utanför vårt uppdrag. Kommunstyrelsen, tekniska nämnden och äldre- och omsorgsnämnden väljs som granskningsobjekt där analys av hela styrkedjan görs från fullmäktigemål till operativ verksamhet. Intervjuade funktioner, samt granskade dokument listas i källförteckningen i *Bilaga 1*.

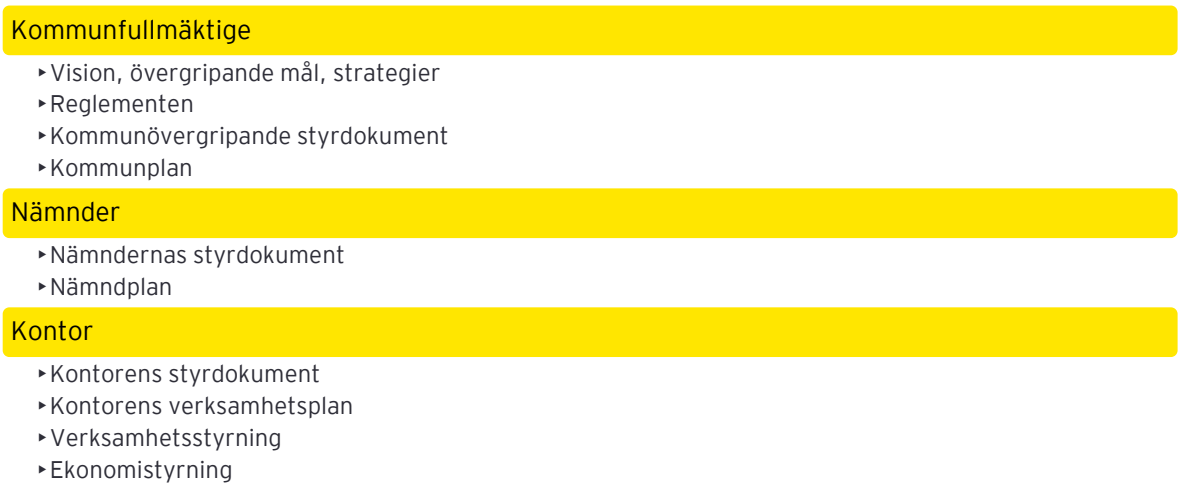
2 Målstyrning i Upplands-Bro kommun utgår från kommunplanen

I detta kapitel sammanfattar vi processerna för målstyrningen i Upplands-Bro kommun baserat huvudsakligen på dokumentation och intervjuer. Vi gör ingen bedömning av implementeringen av målstyrningen i detta kapitel utan antar att alla dokument är gällande och används aktivt.

Under nuvarande mandatperiod har styrmodellen ändrats genom att fler mål tillkommit och att verksamhetssystemet Stratsys används mer integrerat i målstyrningen. Tidigare användes Stratsys främst i avrapporteringssyfte, men nu börjar det användas av fler för aktivitetsplanering.

2.1 Kommunmålen konkretiseras i flera led

Strukturen för styrning och ledning i Upplands-Bro kommun illustreras av nedanstående figur.



Figur 1: Struktur för styrning och ledning i Upplands-Bro kommun

Källa: *Styrning och ledning i Upplands-Bro kommun*, beslutad den 9 november 2022

En kommunplan fastställs årligen av kommunfullmäktige. Kommunplanen fastslår kommunens övergripande mål och budget för de kommande åren. Den fastslår även den strategiska inriktningen för nämnder för att säkerställa att de utgår från en helhetssyn.

Kommunens vision och de övergripande målen gäller för året och mandatperioden och kommunfullmäktige ska i december, året efter val, aktualisera visionen. Kommunfullmäktige ska besluta om de strategiska områdena i december samma år som kommunvalet. I samband med att kommunplanen beslutas ska de kommunövergripande styrdokumenten aktualiseras i april, året efter kommunvalet.

Arbetet med målstyrning sker i tre parallella processer; nuvarande, nästa och föregående år. Nämnderna arbetar vid granskningens genomförande (september-oktober 2024) med att ta fram nämndplanen för kommande år.

Kommunplan beslutas i flera steg (se Figur 1 under *Bilaga 2*). Tjänsteorganisationen genomför en kommunövergripande omvärldsanalys inför planeringsprocessen. Kommunstyrelsen beslutar om anvisningar för underlag till budget och håller inför detta en dialog på kommunö-

vergripande nivå (januari). Kommunstyrelsen genomför därefter en dialog med respektive nämnd för att lyfta utmaningar och möjligheter.

Nämndmålen tas fram i dialog med nämnderna (workshops). Vid dessa tillfällen ser nämnderna över om något har ändrats i de kommunövergripande målen, vilket kan få till följd att nämndmålen måste ändras. Respektive nämnd bestämmer tillsammans med ordförande om gemensamt arbetssätt.

Socialkontoret har arbetat fram ett upplägg för workshop tillsammans med äldre- och omsorgsnämnden och socialnämnden. Detta arbetssätt används inte av andra nämnder. Upplägget säkerställer en röd tråd nedåt från kommunfullmäktige och kommunens övergripande mål i kommunplanen, nämndens mål i nämndplanen till verksamheten med enheternas aktiviteter. Vid dialogen inför nämndplanen 2025 diskuteras fokusområden för nämndens mål för år 2025, utifrån en ekonomisk analys, samt indikatorer som utgår från kommunens och nämndens mål 2024. Tjänstepersoner stämmer sedan av detta med nämnderna i mindre forum på mellan fem och tio personer med öppna dialoger. Respektive nämndsordförande väljer vilka som ska delta i workshopen från nämndens sida; det kan vara endast presidiet eller kan ordförande välja att inkludera representanter från samtliga partier i den styrande majoriteten. Efter dialogen fortsätter arbetet tills de kommit överens om nämndmålen. Det finns även en röd tråd uppåt genom verksamheternas tertialrapporter 1 och 2, nämndens verksamhetsberättelse och patientsäkerhetsberättelse, samt kommunfullmäktiges kvalitetsberättelse.

Inom tekniska nämnden genomförs workshops vid ny mandatperiod i samband med att det största målarbetet sker. Övriga år förs dialog mellan förvaltning och nämnd för att säkerställa den röda tråden nedåt från kommunfullmäktige och kommunplan. Dialog sker inför att nämndplan skrivs, samt efter utifrån förslag på nämndmål och indikatorer.

Nämnderna beslutar om utkast till nämndplan där de strategiska målen presenteras som används som underlag till budgetdialog.[3] Sedan sker en fördjupad dialog om planeringsprocessen och budget (april). Därefter beslutas rambudget (juni), kommunplan (juni), nämndplan (september/oktober), samt att kontoren tar fram verksamhetsplaner på avdelnings- och enhetsnivå (december).

Sju övergripande kommunmål är vägledande. Dessa mål har i 2025 års kommunplan justerats något jämfört med 2024 års kommunplan.[4]

[3] I faktakontroll beskriver intervjuade att nämnden beslutar om underlag till budget enligt anvisningarna från kommunstyrelsen; inte utkast till en nämndplan.

[4] Kommunplan 2024 – med planering för 2025–2026 samt Kommunplan med planering för 2026–2027

Figur 2: Illustration av kommunmålen, tillägg i 2025 års kommunplan markerade i kursiv stil

Stärkt invånarnytta
- Ekonomi
- Näringsliv

Service, valfrihet och konkurrensneutralitet
- Valfrihet och konkurrensneutralitet
- Medborgar- och företagarfokus
- Kommunikation

Värdigt åldrande

Livslångt lärande
- Ökad kvalitet, förbättrade resultat, ökad behörighet till gymnasiet
- Ökad kvalitet, förbättrade resultat, god beredskap för arbetslivet

Säkerhet, trygghet och **social hållbarhet**
- Ökad egen försörjning, samverkan och samordnade insatser, minskat utanförskap
- Förebyggande insatser, minskat utanförskap, förbättrad integration
- Kultur, idrott, rekreation och friluftsliv

Småskaligt, *vackert* och attraktivt samhällsbyggande
- Kvalitet och småskalighet
- Ny modell för kommunens fastigheter

Minskat klimatavtryck

[5]

Källa: *Upplands-Bro kommunplan 2024 och 2025*

Målen är vägledande och utgör grunden för nämndernas mål. Mål uttrycks i strategier, program och planer.[6] Nämndens styrdokument uttrycker den politiska viljan inom ramen för nämndens uppdrag och ansvarsområde. De ska vara samordnade med kommunfullmäktiges styrning och vara så få som möjligt.[7] Nämndplanen fastslår nämndens prioriteringar och resursfördelning (budget) för de kommande åren och vilken uppföljning nämnden ska ta del av. Kommunstyrelsen fattar beslut om anvisningar för en gemensam mall för samtliga nämnder.

Nämndplanen innehåller nämndens strategiska mål som:

- ska utgå från visionen och kommunfullmäktiges strategiska områden med hänsyn taget till reglemente och kommunövergripande styrdokument.
- ska i huvudsak vara ettåriga.
- ska som mest vara fyra för respektive nämnd.
- ska helst vara mätbara för att det ska vara enkelt att avgöra om målet är uppnått. För att inte mål ska avgränsas till vad som är enkelt mätbart är det dock möjligt att sätta

[5] Vi noterar att intervjuade uppger att förändring har skett från "Stärkt medborgarnytta" till "Stärkt invånarnytta", men detta reflekteras inte i kommunplanerna 2024 och 2025 eller nämndplan 2024.

[6] *Riktlinje för styrdokument i Upplands-Bro kommun,* beslutad av kommunfullmäktige den 11 oktober 2023.

[7] *Styrning och ledning i Upplands-Bro kommun*, beslutad den 9 november 2022.

mål som inte är mätbara. Det blir i dessa fall kontorens uppgift att göra en professionell bedömning om målet är uppnått eller inte.

Nämndplanerna bryts ner i verksamhetsplaner, där motsvarande arbete genomförs på avdelnings- och enhetsnivå i Stratsys och röda tråden. I verksamhetsplanerna uttrycks mål som används som underlag till chef- och medarbetarsamtal där de omsätts till individuella mål för varje medarbetare.[8] De utgår från en mall[9] som medarbetaren fyller i som underlag för samtalet. Mallen är framtagen av personalavdelningen. Mallen berör områden som trivsel, arbetsmiljö, medarbetarskap, friskfaktorer, arbetssituation, arbetsklimat och samarbete, kränkande särbehandling, hälsa, bisyssla, återkoppling till chefen, utveckling och karriär.

Mallen innehåller även en medarbetarplan, där det egna uppdraget ska redogöras för utifrån kommunens mål och enhetens uppdrag och mål. Medarbetaren ska sätta max tre-fem mål med utgångspunkt i enhetens verksamhetsplan och processmålen för det egna uppdraget, varav ett-två mål bör vara personliga utvecklingsmål och fokusera på HEP[10]. Utifrån kraven på rollen och målen ska en utvecklingsplan upprättas.

2.2 Uppföljning och bedömning av mål

2.2.1 Uppföljning sker på flera nivåer

Uppföljning sker utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt.[11] Uppföljningen avser målstyrning och fyra gånger per år följs varje nämnd upp genom tertialrapporter, reflektionstillfälle för ekonomiskt helårsresultat och strategisk styrning, samt årsredovisning. Uppföljningen gäller tre delar: mål och indikatorer, budget, samt utvecklingsuppdrag. Sålunda rapporteras uppföljning av ekonomiskt utfall separat från uppföljning av mål och indikatorer.

En del av styrningen från kommunledningskontoret handlar om ekonomistyrning och budgetföljsamhet. Samordningen av detta sker i en delvis parallell process från målstyrningen gentemot nämnderna. Att viss verksamhet ligger utanför målstyrningen men inom ekonomistyrning och budget är normalt men det är viktigt att rapportering och uppföljning görs i samklang med varandra. Exempel på verksamhet som ligger utanför målstrukturen är inom tekniska nämnden där vissa verksamheter som berör grunduppdraget faller utanför målen, exempelvis GIS/mätverksamheter.

Målen följs upp under året enligt en tidsplan (se Figur 2 i *Bilaga 2*).[12] Nämndplanerna och måluppfyllelsen följs upp varje tertial (per sista april och sista augusti) och i en årlig verksamhetsberättelse (februari). Den kommunövergripande analysen utgörs av tertialrapporter, reflektionstillfälle för ekonomiskt helårsresultat och strategisk styrning där nämndens presidium deltar, samt av årsredovisningen.

Nämndmöten hålls fyra gånger per år där måluppfyllelse diskuteras. Utöver detta sker även uppföljning genom digitala informationsmöten, med möjlighet att ställa frågor, som hålls av kommundirektören. Dessa sker minst fem gånger per år och är tillgängliga för samtliga med-

[8] Framgår av kommunplaner.

[9] Framtagen av personalavdelningen vid kommunledningskontoret den 17 augusti 2023.

[10] Kommunens organisationsfilosofi "Helhetssyn, Engagemang och Professionalitet" (HEP).

[11] *Reglemente för kommunstyrelsen*. Beslutad av kommunfullmäktige den 17 oktober 2018, reviderad efter kommunfullmäktiges beslut den 15 februari 2023.

[12] *Styrning och ledning i Upplands-Bro kommun*, beslutad den 9 november 2022.

arbetare i kommunen i live- och inspelat format. Vid behov kan de ske mer frekvent, exempelvis hölls fler tillfällen under pandemin. Vid dessa tillfällen lyfts kommunplanen med mål. Kontorschefer deltar och går igenom vad som är väsentligt för verksamheterna. Inom kommunledningskontoret sker uppföljning på enhetsnivå. Diskussioner kring mål sker i flera forum: i ledningsgrupp och på enhets-/avdelningsmöten. Vid några tillfällen per år arbetar verksamheterna med hur de ska uppnå eller skapa aktiviteter. Vid enhetsgenomgångar visar chef vad de har gjort och går igenom statusen. För arbetet med ekonomistyrning och budgetföljsamhet tas aktiviteter fram i linje med det som följs upp månatligen.

Kommunstyrelsen har fått kommentar av revisorerna i samband med årsredovisningen att de inte längre gör en sammanvägd bedömning av de övergripande målen. Detta togs bort för några år sedan. Motiveringen till detta är att kommunen kortat ner årsberättelserna, med hänvisning till nämndernas verksamhetsberättelser. Ett ytterligare motiv är att det saknas indikatorer för de övergripande målen, vilket försvårar möjligheten att göra en sammanvägd bedömning. Kommunstyrelsen vill även att nämnderna ska vara fria i att sätta sina nämndmål i linje med de övergripande målen.

Arbetet i nämnderna med måluppfyllelse och uppföljning sker kontinuerligt. Målen diskuteras vid formella möten på enheter och avdelningar. Kommunstyrelsens tjänstepersoner arbetar närmare kommunledningen än de två övriga granskade nämnderna. Kommunstyrelsens roll skiljer sig därmed från nämnderna på det sätt att de även agerar stöd till kontoren förutom att arbeta med sina egna mål.[13]

Intervjuade inom äldre- och omsorgsnämnden uppger att de har en regelbunden medarbetarundersökning som även täcker in i vilken utsträckning medarbetare upplever att de är insatta i målen, och hur målen följs upp. De arbetar med detta på arbetsplatsträffar, samt under planeringsdagar en gång per månad där alla enhetschefer träffas. Vid dessa tillfällen diskuteras hur de ska mäta och vad som är meningsfullt att mäta och följa upp.

De individuella målen för varje medarbetare följs upp i resultat- och bedömningssamtal. Mall[14] för samtalet inkluderar följande: min personliga HEP-handlingsplan, måluppfyllelse, samt lönesamtalet. Medarbetarplanen är underlaget för återkopplingen och bedömningen av medarbetarens prestation i samband med resultatbedömning-, och lönesamtalet. I samtalet följs progressen mot målen som sattes på det senaste medarbetarsamtalet upp.

2.2.2 Stratsys används för att rapportera mål

Stratsys används för att rapportera in måluppfyllelsen. I Stratsys bryts de övergripande målen ner till nämndmål och indikatorer. Detta bryts sedan ner till konkreta aktiviteter och verksamhetsmål som rapporteras in.

Exempelvis, följer enheten för *Ekonomi och styrning* upp aktiviteter vid varje enhetsmöte som stående punkt. Dessa utgår från aktiviteterna i Stratsys. Exempel på aktiviteter inom enheten kan vara "Utveckla investeringsstyrning" och "Enhetliga mallar och struktur gällande ekonomisk uppföljning för samtliga kontor". De uppdaterar även aktiviteter vid förändring i Stratsys. I Stratsys finns en funktion som heter "röda tråden" där det är möjligt att följa målens väg genom organisationen. Detta möjliggör spårbarhet på enhetsnivå ner till aktiviteter.

[13] Intervju med kommunledningskontoret.

[14] Framtagen av personalavdelningen vid kommunledningskontoret den 18 december 2023.

I Stratsys finns anvisningar kopplat till uppföljning av målarbetet. Det finns en övergripande anvisning till avsnittet mål och resultat (från tertialrapport 2), anvisning till uppföljning av nämndmål, anvisning vid uppföljning av indikator, samt anvisning vid uppföljning av aktivitet.

Av anvisning framgår att måluppfyllelsen bedöms genom vilka insatser som genomförts för att uppnå målet, samt genom resultatet av framtagna indikatorer. För de indikatorer där man i nämndplanen beslutat om ett målvärde bedöms måluppfyllelsen utifrån detta, för de som inte har ett målvärde redovisas trend, (förbättring eller försämring jämfört med tidigare år). Anledningen att det saknas målvärde varierar, exempelvis att indikatorn är beskrivande eller utgår från index (se exempel i tabeller i avsnitt 2.4). Målet ska kommenteras och bedömas huruvida det är uppfyllt, delvis uppfyllt eller ej uppfyllt. Detta görs genom en sammanvägd bedömning av graden av uppfyllda indikatorer och vilka insatser som gjorts för att bidra till målet.

Måluppfyllnad bedöms utifrån tre färger i Stratsys: röd (0–80%), gult (81–99%), grönt (100%).[15] I anvisningen till uppföljning av nämndmål framgår att målet ska analyseras och kommenteras. Av analysen ska det framgå varför och hur bedömningen gjorts för att ett mål bedöms som uppnått (grönt), delvis uppnått (gult) eller inte uppnått (rött). Analysen ska grunda sig på indikatorernas utfall, måluppfyllelse och trend samt på de aktiviteter som genomförts kopplade till respektive mål. Enhetschefer, samordnare och avdelningschefer förväntas kommentera de mål vilka de haft aktiviteter kopplade till. Kontorschefer förväntas kommentera alla nämndens mål. Kommentarerna syns i uppföljningsrapporter, kontorens kommentarer på nämndnivå syns i nämndens verksamhetsberättelse och delårsrapporter. Det ska tydligt framgå varför bedömningen av målet har gjorts.

Av anvisning vid uppföljning av indikator framgår att kommentar ska göras av indikatorns utfall, målvärde, måluppfyllelse och trend. Kommentaren ligger till grund för den analys som görs på måluppfyllelsen för det mål som indikatorn är kopplad till. Indikatorer som enhet har blivit tilldelad eller skapat själv ska följas upp, där utfall och eventuellt målvärde för senaste perioden ska rapporteras. Det är även möjligt att kommentera detta.

Av anvisning vid uppföljning av aktivitet framgår att uppföljning görs av de aktiviteter som bidrar till att målen nås. Aktiviteten ska markeras om den är pågående, avslutad eller ej påbörjad vid rapporteringstillfället. I kommentarsfältet ska det framgå hur aktiviteten har gått och annan intressant information. Uppföljningen utgör underlag för uppföljning på andra nivåer. Statusen för aktiviteten kan uppdateras med kommentar.

2.3 Målen i kommunplanerna har varit relativt konstanta över åren

Kommunplanen för 2025 visar på mindre omformuleringar av målen (se avsnitt 2.1). Kommunen har haft samma styre under två mandatperioder med vissa mindre förändringar. Frågan om ekonomistyrning och budgetföljsamhet eftersträvas oavsett politiskt styre.

2.3.1 Förändringar av mål i de granskade nämnderna

Verksamheterna i de granskade nämnderna är till stor del påverkade av yttre faktorer exempelvis lagstiftning, mål och strategier som inte speglas i kommunplanen och därmed inte ingår i målstyrningen. Intervjuade betonar att utöver nämndmålen har de även grundupp-

[15] I systemet Stratsys anges gränsvärden för bedömningen av färgkodningen.

drag. Granskade nämnder har breda ansvarsområden som även är lagstyrda, exempelvis äldre- och omsorgsnämnden genom socialtjänstlagen.

Intervjuade inom äldre- och omsorgsnämnden uppger att det troligtvis inte kommer att ske någon förändring på nämndnivå inför kommunplan 2025, utan de förespråkar att ha kvar mål för att skapa långsiktighet inom ramen för den fyraåriga mandatperioden. Två nämndmål kan justeras i och med de mindre tillägg av de övergripande målen som ingår i kommunplan 2025. I nämndplanerna finns beskrivning av vad målet avser. Det är dessa formuleringar som kan justeras för att reflektera det som politiken betonar i de övergripande målen.

2.4 Nämndernas operationalisering av de övergripande kommunmålen

Av nämndernas nämndplaner för 2024[16] framgår nedanstående nämndmål och indikatorer för de övergripande målen. Dessa är i sin tur nedbrutna i verksamhetsmål och medarbetarmål. Vi kommenterar samstämmigheten mellan de olika nivåerna i målstrukturen men bedömer inte mål och indikatorer.

2.4.1 Kommunstyrelsens nämndmål och indikatorer

Nämndmål	Indikator	Målvärde 2024	Underlag[17]	EY:s kommentarer
Stärkt invånarnytta				
Ekonomiskt effektivare organisation genom utvecklad styrning, noggranna kontroller och utvecklade analyser.	Säkerställa att det nio av tolv månader genomförs ekonomiska rapporter.	Nio ekonomiska rapporter (två tertialrapporter och sju månadsrapporter) skapas och publiceras.	Egen mätning.	Insyn och dokumentation hur styrningen utvecklats saknas.
Stärkt civilt försvar.	Genomföra grundläggande förberedelser i frågor av betydelse för totalförsvaret och Sveriges säkerhet.	Alla medarbetare ska utbildas vilket följs upp.	Egen mätning.	Målvärdena mäter att utbildning genomförts, inga indikatorer på längd på utbildning eller effekt av utbildningen.
	Utbilda krigsorganisation och öva krisledningsnämnd.	Kommunledningen ska övas och det är ett målvärde som följs upp. Krisledningsnämnden ska utbildas och övas vilketföljs upp.	Egen mätning.	

[16] Kommunstyrelsens nämndplan 2024 antagen den 29 november 2023. Tekniska nämndens nämndplan 2024 med planering för 2025–2026 - inklusive indikatorer godkänd den 22 november 2023. Äldre- och omsorgsnämndens nämndplan för 2024 beslutad den 13 november 2023.

[17] Från verksamhetsberättelse 2023 och T1 2024. Även kommentarer från faktakontroll.

Nämndmål	Indikator	Målvärde 2024	Underlag[17]	EY:s kommentarer
En mångfald av entreprenörer, en diversifierad arbetsmarknad och fler arbetstillfällen.	Svenskt Näringslivs årliga ranking av det lokala företagsklimatet. NKI Upplevd service för företag som har haft ett myndighetsärende under året.	35 86	Svenskt Näringslivs årliga ranking av det lokala företagsklimatet. NKI Upplevd service för företag som har haft ett myndighetsärende under året.	NKI-undersökningar riskerar att enbart mäta synpunkter på ärendehantering snarare än kvalitén på utförandet.
Service, valfrihet och konkurrensneutralitet				
Bidra till att medborgarna, föreningarna och näringslivet har inflytande i hur service utformas, samt lyssnas på i hur tjänster utvecklas. Det är enkelt att kommunicera med kommunen. Servicen är mycket god.	Andel som tar kontakt med kommunen via telefon som får ett direkt svar på en enkel fråga*. Gott bemötande vid kontakt med kommun, andel av maxpoäng. Medborgardialog systematiseras och fokuserar på hur medborgarnas röst tas till vara.	76% 90% Saknas	Egen mätning. Egen mätning. Egen mätning.	Framgår inte hur det mäts. Mäter inte effekt i utformning utan fokus på upplevelser.
Säkra utmaningsrätt och medborgardialog så att medborgare har valfrihet och kan påverka sin service, sina livsvillkor och sitt lokalsamhälle.	Nöjd inflytande – index. Stärka utmaningsrätten.	Saknas Saknas	Nöjd inflytande-index Kommunen svarar att underlag saknas.	Framgår inte hur det mäts. Skillnad mellan att stärka och säkra.
Värdigt åldrande				
Saknas nämndmål för detta övergripande mål hos kommunstyrelsen.				Kopplas inte an till verksamheten i kommunstyrelsen. I kommunplan fokus på äldreomsorg. Intervjuade uppger att det är viktigt att medarbetare känner till de övergripande målen och arbetar utifrån viljeriktningen.

Nämndmål	Indikator	Målvärde 2024	Underlag[17]	EY:s kommentarer
Livslångt lärande				
Saknas nämndmål för detta övergripande mål hos kommunstyrelsen.				Kopplas inte an till verksamheten i kommunstyrelsen. I kommunplan ligger detta mål endast på skolverksamheterna.[18]
Social hållbarhet				
Invånarna ska uppleva ökad trygghet i alla delar av kommunen.	Andel som svarat att de inte varit utsatt för skadegörelse de senaste 12 månaderna i polisens trygghetsmätning.	92%	Trygghet mäts genom näringslivsmätningar (senast från Svenskt näringsliv). Kommunen anger att trygghetsvandringar genomförs av Brandkåren Attunda, tekniska avdelningen, politiker, beslutsfattare, polis, bostadsbolag med flera. Invånare bjuds även in. Trygghetsvandringarna täcker alla kommundelar.	Indikator fångar inte upplevelsen av trygghet, dessutom ligger indikatorn utanför kommunens ansvar och kontroll.
Småskaligt och attraktivt samhällsbyggande				
Samhällsbyggnadsprocessen i Upplands-Bro ska vara ekonomiskt och socialt hållbar samt obruten och digital.	Antal beslutade planärenden. Genomförda planer inom Omdaning Bro.	Saknas Omdaning Bro rapporteras i kommunchefens rapporter på kommunstyrelsen och kommunstyrelsens beslut rapporteras löpande både på kommunstyrelsen och samhällsbyggnadsutskottet.	Egen mätning. Egen mätning.	Indikatorerna fångar inte kvalitetsaspekter i förhållande till nämndmålet. De kopplar inte an till målen att vara ”ekonomiskt och socialt hållbar samt obruten och digital”.

[18] I faktakontroll anger kommunen att det finns nämndmål på detta i utbildningsnämnden.

Nämndmål	Indikator	Målvärde 2024	Underlag[17]	EY:s kommentarer
	Omställning av kommunens bolag.	Detta rapporteras löpande på kommunstyrelsen.	Separat uppdrag från kommunfullmäktige 2023 som återrapporteras vid flera tillfällen.	
Minskat klimatavtryck				
Miljö-, klimat-, cirkulära- och sociala hållbarhetskrav ska säkerställas i kommunens upphandlingar.	Andel upphandlingar inklusive direktupphandlingar där Upphandlingsmyndighetens "spjutspetskrav" ställts.	100%	Egen mätning.	Jämförelse och mätbarhet genom att använda Upphandlingsmyndighetens högsta nivå "spjutspetsnivå".
	Andel av värdet av upphandlade produkter/tjänster som har miljömärkning.	Saknas	Egen mätning.	
	Andel anskaffade lätta fordon enligt Upphandlingsmyndighetens "spjutspetsnivå".	100%	Egen mätning.	
	Andel upphandlade transporttjänster enligt Upphandlingsmyndighetens "spjutspetsnivå".	100%	Egen mätning.	
	Andel anskaffade tunga fordon enligt Upphandlingsmyndighetens "avancerad nivå" eller högre.	100%	Egen mätning.	
	Andel upphandlingar som innefattar transporter enligt upphandlingsmyndighetens "avancerad nivå" eller högre.	100%	Egen mätning.	
	Andel avtal där uppföljning av miljökraven har gjorts under aktuellt bokslutsår.	Saknas	Egen mätning.	

2.4.2 Tekniska nämndens nämndmål och indikatorer

Nämndmål	Indikator	Målvärde 2024	Underlag[19]	EY:s kommentarer
Stärkt invånarnytta				
Ökad interaktion och dialog med invånarna.	Andel medborgarförslag som besvarats inom 6 månader från att det kommit tekniska nämnden tillhanda.	100%	Egen mätning.	Indikatorerna fångar inte resultatet av medborgarförslagen. Indikatorn kommenteras i text.
	Medborgares synpunkter har efterfrågats i arbete med att planera insatser, till exempel genom trygghetsvandringar, enkäter och samråd.	Ja	Egen bedömning utifrån vilka aktiviteter som genomförts under året. Vad som gjorts beskrivs i textkommentar till indikatorn.	
Effektivare resursanvändning.	Aktiviteter som genomförts under året för att uppnå en mer kostnadseffektiv verksamhet.	2 st	Egen mätning.	Indikatorerna fångar inte resultatet av aktiviteterna. Indikatorn kommenteras i text.
	Extra städinsatser utöver schemalagda insatser på återvinningsstationer (ÅVS).	100 st	Egen mätning.	
Service, valfrihet och konkurrensneutralitet				
Öka invånarnas tillgänglighet till och kvalitet på teknisk infrastruktur samt bidra till invånarnas möjlighet till fritid och rekreation.	Verksamheternas delaktighet i aktiviteter kopplade till näringslivsstrategin.	5 st	Egen bedömning utifrån vilka aktiviteter som genomförts under året. Vad som gjorts beskrivs i textkommentar till indikatorn.	Indikatorerna fångar inte progressionen i tillgängligheten.
Värdigt åldrande				
Öka invånarnas tillgänglighet till och kvalitet på teknisk infrastruktur samt bidra till invånarnas möjlighet till fritid och rekreation.	Saknar indikator.			Utan indikator framgår inte vad som mäts i förhållande till nämndmålet.

[19] Från verksamhetsberättelse 2023 och T1 2024. Även kommentarer från faktakontroll.

Livslångt lärande				
Öka invånarnas tillgänglighet till och kvalitet på teknisk infrastruktur samt bidra till invånarnas möjlighet till fritid och rekreation.	Det finns en framtagen och beslutad lekplatsstrategi.	Ja	Egen mätning.	Indikatorn fokuserar på mindre barn.
Öka invånarnas kunskap om den tekniska infrastrukturen/tekniska systemen som håller samhället igång.	Antal kunskapshöjande aktiviteter/insatser som genomförts.	2 st	Egen mätning.	Indikatorn fångar inte resultatet av aktiviteterna.
Social hållbarhet				
Öka invånarnas tillgänglighet till och kvalitet på teknisk infrastruktur samt bidra till invånarnas möjlighet till fritid och rekreation.	Det finns en aktuellt beslutad prioritering av trafik- och tillgänglighetsplanen (TTP).	Ja	Egen mätning.	Indikatorn fångar inte upplevelsen av förbättrad tillgänglighet.
Småskaligt och attraktivt samhällsbyggande				
Öka invånarnas tillgänglighet till och kvalitet på teknisk infrastruktur samt bidra till invånarnas möjlighet till fritid och rekreation.	Dricksvattenläckage. Antal felanmälningar på återvinningsstationer (ÅVS). Andel tillskottsvatten i spillvatten till Käppala.	15% 500 st 35%	Egen mätning. Egen mätning. Egen mätning.	Fokuserar på kvantitet i tillgänglighet samt på och kvalitet i dricksvatten. Alla delar av den tekniska infrastrukturen har inte indikatorer.
Bidra till invånarnas upplevda trygghet i den offentliga utemiljön.	Kontoret deltar i trygghetsvandringar och genomför åtgärder enligt framtagna åtgärdsplaner.	Ja	Egen mätning.	Indikatorn fångar inte upplevelsen av trygghet.
Minskat klimatavtryck				
Öka antalet laddpunkter på allmänna parkeringar.	Antal parkeringsplatser med en eller flera laddpunkter.	5 st	Egen mätning.	Kommunen beslutar om tillstånd för laddstolpar på allmänna parkeringar men det är inte kommunen som investerar/är operatör utan det bygger på att privata företag finner det lönsamt

				att etablera sig. Därför ligger själva etableringen utom kontroll för kommunen.
Främja biologisk mångfald på kommunal mark.	Antal riktade insatser som främjar den biologiska mångfalden i kommunen.	2 st	Egen mätning.	Ingen uppföljning av resultat av insatserna.
Främja cirkulära resursflöden.	Utbyggnad av fastighetsnära förpackningsinsamling (FNI). Mängd restavfall per invånare. Mängd insamlade förpackningar. Mängd insamlat matavfall. Antal elavfallsabonnemang i flerbostadshus.	75% 133 kg/inv 1124 ton 1400 ton 38 st	Egen mätning. Egen mätning. Egen mätning. Egen mätning. Egen mätning.	Flera av indikatorerna ligger utom kommunens kontroll och inflytande Undantaget är att kommunen erbjuder tjänsten insamling av elavfall från flerfamiljshus. Indikatorn kommenteras i text.
Främja utbyte till en mer fossilfri maskinpark.	Varje verksamhet har en förnyelseplan för fordon enligt miljö och klimatstrategin.	100%	Egen mätning.	Ingen uppföljning av resultat av insatserna.

2.4.3 Äldre- och omsorgsnämndens nämndmål och indikatorer

Nämndmål	Indikator	Målvärde 2024	Underlag[20]	EY:s kommentarer
Stärkt invånarnytta				
För att möta individens behov samt önskemål ska hemtjänsten och stöd i hemmet utvecklas.	Andel brukare inom hemtjänsten som har fast omsorgskontakt. Andel brukare som är nöjd med sin hemtjänstutförare. Andel brukare som upplever god tillgänglighet och service i kontakt med kommunen.	85% 97% 98%	Egen mätning. Socialstyrelsens undersökning "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?". Enkät från biståndsenheten.	Fokus på brukaren. Personalens perspektiv mäts inte.

[20] Från verksamhetsberättelse 2023 och T1 2024. Även kommentarer från faktakontroll.

	Andel brukare inom hemtjänsten som upplever delaktighet i planering och utförande av insatser. Antal hemtjänstpersonal hos en brukare inom en 14-dagarsperiod.	100% 12	Socialstyrelsens undersökning "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen?". Mätning del av Kommunens kvalitet i korthet (KKiK).	
Service, valfrihet och konkurrensneutralitet				
Saknas nämndmål för detta övergripande mål.				Kopplas inte till nämndens verksamhet. I kommunplan fokus på valfrihet och konkurrensneutralitet, medborgar- och företagarfokus, samt kommunikation.[21]
Värdigt åldrande				
Kommunal hälso- och sjukvård stärks genom hälsofrämjande arbete och samverkan.	Andel genomförd smärtskattning med smärtskattningsinstrument som dokumenteras vid minst ett tillfälle under sista levnadsveckan. Andel efterlevnadssamtal som sjuksköterskan erbjuder anhöriga inom 1–2 månader. Andel äldre med demensdiagnos på särskilda boenden för äldre som erbjuds BPSD-registrering en gång per år (Beteendemässiga och Psykiska Symtom vid Demens). Samtliga sjuksköterskor inom nämn-	100% 100% 100% 100%	Sjuksköterskor genomför smärtskattning under sista levnadsveckan och registrerar i det Palliativa registret. Efterlevnadssamtal med anhöriga resultatet av samtalet dokumenteras i Palliativa registret. Registreringar görs i BPSD-registret givet samtycke. För brukare som inte har gett sitt samtycke har skattningar gjorts, som inte registreras i systemet. Egen mätning.	Effekten av utbildning och hur kunskapen används i arbetet mäts inte.

[21] Kommunen menar att detta är ett normativt mål som ska genomsyra verksamheten. Mäts inte kameralt.

	dens verksamheter ska delta på de utbildningstillfällen för goda lärandemiljöer som genomförs på kliniskt träningscentrum (KTC) i samverkan med regionen.			
Livslångt lärande				
Framtidens behov inom äldreomsorgen möts genom kompetensstyrning.	Andel personal med en individuell kompetensutvecklingsplan utifrån verksamhetens behov. Andel ordinarie personal som har schemalagd tid för kompetensutveckling inom nämndens utförarverksamhet.	100% 100%	Kompetensutvecklingsplaner baseras på medarbetarsamtalen. Den centrala schemabemanningen bistår Kungsgården med att schemalägga planerade utbildningstillfällen. Utbildningarna planeras utifrån medarbetarnas individuella kompetensplan samt obligatoriska utbildningar som genomförs årligen.	Indikator för uppföljning och grad av genomförande av kompetensutvecklingsplaner saknas.
Social hållbarhet				
Äldres möjligheter att leva ett tryggt, hälsosamt och självständigt liv med ökad delaktighet ska stärkas.	Andel brukare som är nöjd med måltidsupplevelsen. Andel boende på vård- och omsorgsboende som har en social aktivitet schemalagt. Andel verksamheter inom äldreomsorgen som har deltagit i Svenskt de-	96% 100% 100%	För vård och omsorgsboende: brukarråd, egenkontroller, Socialstyrelsens brukarundersökning. För hemtjänst i kommunal regi: enkätundersökning av biståndsenheten. Egen mätning. Egen mätning.	Äldres trygghet, självständighet och ökad delaktighet täcks inte av indikatorerna.

	menscentrums utbildning stjärnmärkt.			
Småskaligt och attraktivt samhällsbyggande				
Saknas nämndmål för detta övergripande mål.				Kopplas inte an till nämndens verksamhet. I kommunplan fokus på samhällsbyggnad.
Minskat klimatavtryck				
Minskad resursanvändning och konsumtion.	Minska avfallet på vård- och omsorgsboenden genom att införa Tena Identify inkontinensmätning.	Saknas målvärde.	Egen mätning.	Indikatorn täcker inte andra typer av resursanvändning och konsumtion som beskrivs under nämndmålet, exempelvis matsvinn, avfall och engångsmaterial.
Äldre- och omsorgsnämndens medarbetare ska ha övergripande kunskap om kommunens Miljö- och klimatstrategi.	Andel medarbetare som under 2024 genomfört kommunens miljöutbildning.	100%	Egen mätning.	Resultatet av miljöutbildningen mäts inte.

Intervjuade inom äldre- och omsorgsnämnden identifierar utmaningar med sättandet av indikatorer. Enheten *Stöd och utveckling* har varit styrande i att sätta indikatorerna och menar att antalet indikatorer bör minska och fokusera mer på vad nämnden vill följa upp.

Intervjuade ser behov av att arbeta igenom indikatorerna för att de ska vara relevanta och illustrera förflyttningar. Diskussion kring detta förs och kommer att fortsätta under nästa år. Nämnden har önskat fler indikatorer som relaterar till nationella indikatorer som finns i exempelvis Kolada. Utöver de indikatorer som redan används från Kolada arbetar avdelningschefer med att lägga till nationella indikatorer utifrån sina verksamheter. Dock är statistik från Kolada inte alltid jämförbar, då datainsamling kan ske på olika sätt. Därmed kan Kolada användas som verktyg för att identifiera mer övergripande trender, men inte som enda källa.

Vid dialogerna med nämnden diskuteras nuvarande indikatorer, samt indikatorers syfte och vad de ska inkludera. I sammanhanget lyfts att indikatorer ska visa riktning, där fler indikatorer inte per automatik är fördelaktigt. Indikatorerna ska lyfta fram värden som är viktiga för deras klienter och brukare. Diskussion har förts kring kvalitativa mål och definition av kvalitet inom kommunens verksamheter. Detta kan inbegripa flera aspekter: lagefterlevnad, ekonomi, brukares/invånares upplevelse av service, samt medarbetares upplevelse av arbetsmiljö.

2.5 Riskbedömningar som underlag för målstyrningen

Av *Reglemente för intern styrning och kontroll*[22] framgår att nämndernas verksamheter årligen ska ta fram riskanalyser som underlag till kontroll- och åtgärdsplaner. Detta ingår i nämndplanerna och följs upp i verksamhetsberättelser och tertialrapporter. Av kommunplan för 2025 framgår följande: *"För att säkerställa måluppfyllelse och hög kvalitet ska risker för kommunövergripande områden tas fram som sedan ska följas upp inom respektive nämnd för att på så sätt förstärka intern styrning och kontroll."*. Detta berörs inte i kommunplan för 2024. Dock beskriver båda kommunplanerna att i syfte att förbättra kvalitet och effektivisera verksamheterna införs ett kvalitetsledningssystem baserat på omvärldsbevakning.

	2023	2024
Kommunstyrelsen	Politiskt beslutsfattande Samhällsbyggnadsprocess IT-infrastruktur Avtal[23]	Politiskt beslutsfattande Samhällsbyggnadsprocess IT-infrastruktur Avtal Regelefterlevnad
Tekniska nämnden	Kompetensförsörjning Ekonomisk uppföljning Driftövertagande från exploateringsprojekt	Dokumenthantering Ekonomisk uppföljning Driftövertagande från exploateringsprojekt Kemikaliehantering inom verksamheter
Äldre- och omsorgsnämnden	Utbetalning av prestationsbaserad ersättning för utförare av hemtjänst samt vård- och omsorgsboende Avtalstrohet Kompetensförsörjning Systematiskt arbetsmiljöarbete	Avtalstrohet Kompetensförsörjning Systematiskt arbetsmiljöarbete

Samtliga risker har bedömts utifrån sannolikhet och konsekvens. Dessa risker berör verksamheterna, men är övergripande och fokuserar inte specifikt på utmaningar i målstyrningen. Intervjuade inom kommunstyrelsen uppger att målen inte är riskbedömda.

[22] Beslutad av kommunfullmäktige den 11 juni 2014.

[23] Dessa ingår dock inte i nämndplanen utan de utvalda riskerna godkändes istället i tertialrapport 2.

3 Iakttagelser kring Upplands-Bros arbete med målstyrning

I kapitel 2 beskrivs processen kring målstyrning i Upplands-Bro kommun. Beskrivningen ger vid handen att målstyrningen utgör underlag för operativa prioriteringar som går ner ända till medarbetarnivån. Våra iakttagelser visar dock på en rad utmaningar i styrningen enligt nedan.

3.1 Vissa övergripande mål saknar verksamhetsmål och indikatorer

För vissa övergripande mål i nämndplanerna saknas målsättningar (se avsnitt 2.4). Nämndmål utan indikatorer uttrycker en politisk viljeinriktning; i nämnd- och kommunplan finns därför texter som beskriver målet som en vägledning för vad som ska uppnås. Exempelvis lyfts "småskaligt" fram gällande samhällsbyggande och det har tagit sig uttryck att vissa större byggprojekt har lagts ner till förmån för mer småskaliga bostadsprojekt. Denna typ av avväganden avspeglas därför i större politiska avgöranden och avvägningar mer än i kommunens verksamhet.

Det finns en uppenbar risk att denna typ av övergripande mål därför blir "hängande i luften" utan någon anslutande verksamhet och utan att de egentligen prövas genom någon resultatredovisning.

3.2 Återrapportering sker i delvis parallella processer

I Upplands-Bro kommun ligger viss verksamhet utanför den formella målstyrningen, men inom ramen för ekonomistyrning och budget. Detta skapar parallella processer som kan leda till utmaningar i transparens och effektivitet. När målstyrning och ekonomistyrning inte är fullt integrerade kan det uppstå bristande samordning, vilket leder till ineffektiv resursanvändning och svårigheter att uppnå övergripande mål. Dessutom kan normativ styrning, där idéer och normer är styrande, försvåra tydlig kommunikation och uppföljning av mål. Processer som inte är integrerade kan också göra beslutsfattandet mer komplext, vilket kan leda till fördröjningar och ineffektiva beslut.

3.3 Återrapporteringen görs inte likvärdigt mellan kommunstyrelsen och nämnderna

Inom ramen för verksamhetsuppföljningen sker återrapportering. Kommentarer ges i uppföljningen till varje nämndmål i tertialrapporter och verksamhetsberättelser.

I kommunstyrelsens tertialrapporter (T2 2023 och T1 2024) och verksamhetsberättelse för 2023 saknas uppföljning av vissa mål. För vissa framgår det inte varför, medan för andra följs indikatorerna upp senare under året.

I tekniska nämndens och äldre- och omsorgsnämndens tertialrapporter och verksamhetsberättelser följs målen upp. Vissa mål följs inte upp, men kommentar ges. Vissa indikatorer är kopplade till undersökningar som görs vid vissa tillfällen och därmed ges inget resultat vid dessa tidpunkter, vilket kommenteras. Vissa indikatorer följs endast upp i samband med årsberättelsen. Inom tekniska nämnden uppger intervjuade att de rapporterar även det de inte gör. Om de inte har arbetat mot ett mål, eller om en indikator visar på avvikelse förklarar de varför.[24] De lyfter även att vissa enheter är mer operativa, där det är viktigast att de följer

[24] Tekniska nämndens tertialrapport 2 för 2023 och 1 för 2024, samt verksamhetsberättelse för 2023.

upp på nämndnivå genom nämndplan och årsberättelse. På verksamhetsnivå sätts lägre krav för uppföljning.

Inom äldre- och omsorgsnämnden uttrycker intervjuade att omorganisation i hemtjänsten har använts som förklaring till varför återrapportering inte sker för vissa mål.[25] Där har vissa aktiviteter inte påbörjats, men det finns en förklaring och plan för detta. Angående rapportering av avvikelser sker det att indikatorer inte rör på sig. I dessa fall förklaras detta i Stratsys.

Med detta som grund, bedömer vi att kommunstyrelsens uppföljning skiljer sig från nämndernas, genom att det saknas förklaringar till mål som inte följs upp. Vi noterar även att det saknas målvärden för flera av kommunstyrelsens nämndmål.[26]

3.4 Rapporteringen i rött, gult och grönt görs inte likvärdigt

Intervallerna i Stratsys upplevs inte alltid stämma överens med det som färgen signalerar.[27] Tjänstepersonerna ser ett värde i att kommentera och diskutera med nämnden kring färgbedömningen och betydelsen av att förstå vad färgerna innebär. Samtidigt måste gränsdragning ske mellan de olika kategorierna och att rapporteringen följer samma bedömningsgrund. Vikten av kommentarerna, med analys, som komplement till färgen betonas för att förstå innebörden av det som rapporteras.[28] En annan aspekt lyfts gällande ändring av gränsvärdena.[29] Om man genomför en ändring minskar möjligheten till jämförelser med tidigare resultat med det nya.

Det saknas även styrning kring att fokusera på indikatorer som visar på en förflyttning. Det finns ett värde i att introducera ett nyanserat tankesätt utifrån förflyttningar i relation till färgerna.

3.5 Riskbedömningarna är inte fullt integrerade i målstyrningen

Vi konstaterar i avsnitt 2.5 att riskbedömningar genomförs främst på verksamhetsnivå i samband med förändringar eller nya arbetssätt. Inom kommunstyrelsen arbetar en controller med detta. Varje nämnd och kontor ska identifiera och eliminera risker inom ramen för internkontrollarbetet. Controller träffar ansvariga på kontor och nämnder några gånger per år och finns även som stödresurs i det löpande arbetet.

Riskanalys genomförs i nämndens dialog med politiken, där omvärldsanalys ingår i samband med framtagande av nämndmålen. Därför kan sägas att riskanalyserna görs indirekt, men inte i samband med framtagande av målstrukturen. Det finns även exempel på att risker hanteras genom att bli ett fokusområde för verksamhetsåret. Nackdelen med detta förfaringssätt är att risken inte är integrerad i målstyrningen utan hanteras separat.

[25] Äldre- och omsorgsnämndens tertialrapport 2 för 2023 och 1 för 2024, samt verksamhetsberättelse för 2023.

[26] I faktakontroll nämns att uppföljning sker i kommunstyrelsens utskott (samhällsbyggnadsutskottet, miljö- och energiutskottet, och trygghets- och säkerhetsutskottet). Dessa har införts under denna mandatperiod.

[27] Intervjuade inom äldre- och omsorgsnämnden.

[28] Intervjuade inom tekniska nämnden och äldre- och omsorgsnämnden.

[29] Intervjuade inom äldre- och omsorgsnämnden.

3.6 Nämnderna kan ges bättre förutsättningar att bedriva en aktiv målstyrning

Processen för målstyrningen i Upplands-Bro beskrevs under avsnitt 2.1. Den övergripande kommunplanen är alltid förankrad med ordförandena i nämnderna. Genom de tidigare nämnda workshops möts nämnd och tjänstepersoner för att tillsammans ta fram nämndmål.

För äldre- och omsorgsnämnden har indikatorerna anpassats så de nu upplevs som mer mätbara och relevanta. Enhetscheferna och nämnden har rensat i floran av mål. Samarbetet mellan nämnden och tjänstepersonerna uppges ha blivit bättre. En utmaning är att indikatorer endast mäter genomförda aktiviteter. Arbete pågår med att få till indikatorer som även är mätbara och möjliga att följa upp.

Tekniska nämnden har utmaningar i sina dialoger eftersom de har ett stort ansvarsområde som delvis ställer krav på teknisk kompetens för att kunna göra bedömningar av måluppfyllelse. Arbetet med målen måste även ställas i relation till budget och resurser, vilket ibland är en utmaning.

Målen tillgängliggörs även genom de tidigare nämnda informationsmötena. Detta har ett utbildande syfte där kommunplan och styrning lyfts. Det skapar även en närhet till olika funktioner inom kommunen med möjlighet för medarbetare att ställa frågor. Dock har vi ingen evidens huruvida "obekväma" åsikter kan få utrymme i denna typ av stormöten.

Vi ser utmaningar i att processen uppåt blir svår att hålla ihop med flera aspekter som ska få plats, både målstyrning och ekonomiuppföljning. Utmaningarna ligger i att de kommunövergripande målen ofta kan vara långt ifrån den vardagliga verksamheten. Vår granskning visar att enheterna inom kommunledningskontoret har lättare att förhålla sig till målstyrningen jämfört med andra kontor där målen inte är förankrade på samma sätt i verksamheten och där kanske heller inte verksamheten passar målen i samma utsträckning. Controllers vid kommunledningskontoret som arbetar med kontorens måluppfyllelse och är insatta i kommunmålen är en viktig stödresurs.

3.7 Koordinering av årshjulet – en utmaning

Vi identifierar utmaningar i målstyrningen i Upplands-Bro kommun gällande koordinering i årshjulet med verksamheterna och rapporteringen i Stratsys. Det finns indikationer på en stor administrativ börda till följd av att rapportering, till nämnd och internt, delvis sker i parallella processer.

Långsiktigheten kan försvinna då indikatorer tagits bort eller förändrats. Det finns förslag på att minska antalet indikatorer för att göra styrningen tydligare. Med många indikatorer finns risken att det blir spretigt och att politikens inflytande kan minska. Samtidigt är det svårt att styra med få indikatorer som inte är heltäckande. Detta gör att målstyrningen blir komplex och svår att tolka.

Verktyget Stratsys har blivit allt viktigare i målstyrningen och även blivit en plattform för verksamhetsplanering. Dock menar vi att eftersom Stratsys i första hand inte är ett planeringsverktyg måste det kompletteras med andra system. Stratsys uppgift är att ge underlag för planering, en av flera källor eftersom systemet inte är heltäckande, inte att planering görs utifrån Stratsys.

3.7.1 De övergripande målen kräver centrala instruktioner för uppföljning

Det finns utmaningar med de övergripande målens formulering. Kommunfullmäktige ger inte riktlinjer kring vad de menar med mål och tydliga mätbara indikatorer. Detta kan försvåra sammanställningen av nämndernas måluppfyllelse. Särskiljningen av mål och aktivitet i samtal med politiken är en utmaning.

Intervjuade inom tekniska nämnden upplever att det är ett bra system för målstyrning, med tydlighet vad de får uppifrån och vad de ska leverera och rapportera tillbaka. Verksamheternas uppföljning lyfts kunna utvecklas, där det löpande arbetet mellan tertialrapporter inte görs lika systematiskt.

Intervjuade inom äldre- och omsorgsnämnden efterfrågar tydligare styrning från kommunstyrelsen med en mer likartad styrning inom kommunen gällande arbete med indikatorer. Socialkontoret har tagit fram en definition av indikatorerna förra året, på efterfrågan av socialnämnden, det finns en önskan om att liknande riktlinjer även tas fram för andra nämnder.

Som beskrevs under avsnitt 2.1 ska nämndens strategiska mål helst vara mätbara, men att för mål som inte är mätbara ska kontoren göra en professionell bedömning om målet är uppnått eller inte. Ekonomiavdelningen på kommunledningskontoret tillhandahåller anvisningar i Stratsys som tjänstepersonerna ska använda i sin inrapportering. Tjänstepersonerna gör självständigt bedömningarna utifrån enheternas rapportering. I dessa fall är det av yttersta vikt att bedömningarna noga dokumenteras för att säkerställa att bedömningarna görs lika oavsett vem som rapporterar in.

Det vi saknar är riktlinjer för hur uppföljningen ska återföras till nämndernas budget och verksamhetsplanering. Det finns även risker i att nämnden sätter låga målvärden vilket försvårar incitamenten för förbättringar.

4 Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Svar
Bedriver nämnderna en ändamålsenlig målstyrning?	Delvis. Viss verksamhet i Upplands-Bro ligger utanför målstyrningen men inom ekonomistyrning och budget. Detta gör att målstyrning sker i en delvis parallell process från ekonomi och budget. Den normativa styrningen där idéer är normgivande försvårar transparensen i målstyrningen.
Säkerställer nämnden att verksamhetens prioriteringar ligger i linje med fullmäktiges mål?	Delvis. Nämnderna tar fram nämndplaner utifrån kommunplanen. Nämndplanerna bryts ner i verksamhetsplaner. Styrningen skiljer sig åt mellan nämnderna. För vissa övergripande mål i nämndplanerna saknas målsättningar, vilket försvårar målstyrning, det saknas verksamhet inom nämnden som kan uppfylla målet.
Är de valda indikatorerna utformade på ett sätt så att de mäter det som de är avsedda att mäta?	Delvis. Graden av samstämmighet mellan nämndernas indikatorer och nämndmålen varierar, där vissa indikatorer fokuserar på enskilda aspekter och kan missa andra. Vissa mål saknar även målvärden.
Utgör målstyrningen underlag för operativa prioriteringar?	Delvis. Våra iakttagelser visar på en rad utmaningar i målstyrningen. Att viss verksamhet ligger utanför målstyrningen men inom ekonomistyrning och budget gör det även svårt att fullt ut implementera målstyrning.
Finns det riskbedömningar som utgör underlag för analys av utmaningar i målstyrningen?	Delvis. Riskbedömningar genomförs främst på verksamhetsnivå i samband med förändringar eller nya arbetssätt. Risker kan även hanteras genom att bli ett fokusområde för verksamhetsåret. Indirekt genomförs riskanalys genom nämndens dialog med politiken där omvärldsanalys ingår i samband med framtagande av nämndmålen. Därför kan sägas att riskanalyserna görs indirekt, men inte i samband med framtagande av målstrukturen.
Sker det en uppföljning och bedömning av måluppfyllelse som i sin tur används i styrningen?	Delvis. Inom ramen för verksamhetsuppföljningen sker uppföljning och bedömning, dock görs det inte likvärdigt mellan kommunstyrelsen och nämnderna. De parallella strukturerna för rapportering till nämnd och verksamhet kan även orsaka onödig administration och därmed är det osäkert i vilken utsträckning måluppfyllelserapporteringen används för att förbättra verksamheterna.
Har kommunstyrelsen säkerställt att former, tidsplan och instruktioner för arbetet med kommunplan ger nämnderna förutsättningar att bedriva en aktiv målstyrning?	Ja. Olika former finns för möten mellan kommunstyrelse/nämnd och tjänstemännen (workshops, informationsmöten). Vi identifierar samtidigt utmaningar i målstyrningen gällande koordinering i årshjulet med verksamheterna och rapporteringen i Stratsys.

Upplands-Bro kommun
Christina Sand
Verksamhetsrevisor, EY

2024-11-19
Bianca Cattermole
Verksamhetsrevisor, EY

Bilaga 1 - Källförteckning

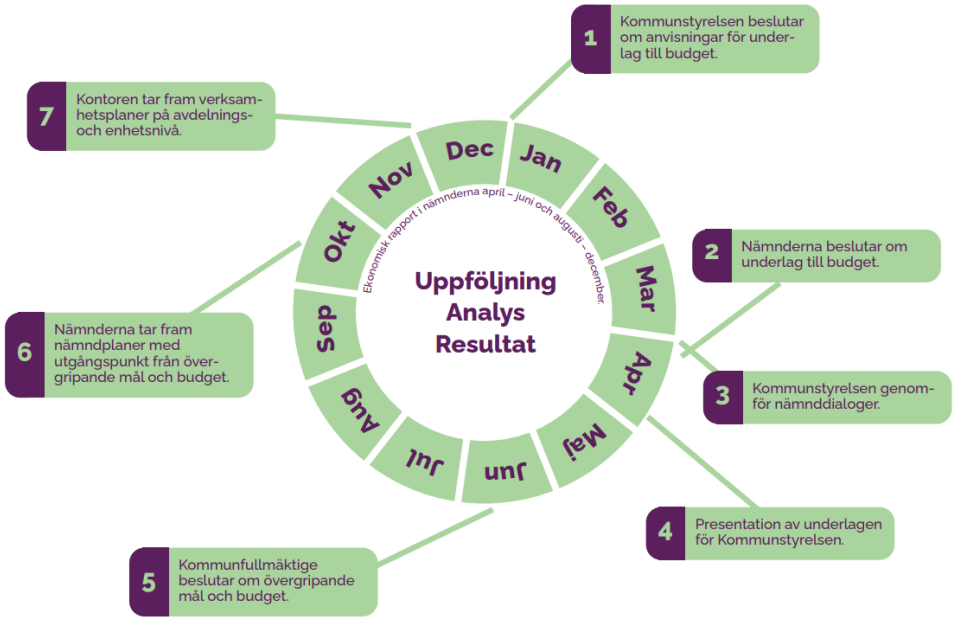
Intervjuade funktioner

- Kommundirektör, Kommunledningskontoret
- Ekonomichef, Kommunledningskontoret
- Biträdande ekonomichef, Kommunledningskontoret
- Controller, Kommunledningskontoret
- Socialchef, Socialkontoret
- Avdelningschef IFO och LSS, Socialkontoret
- Avdelningschef äldre- och omsorgsavdelningen, Socialkontoret
- Gruppchef på Stöd och Utveckling, Gruppchef på stöd och utveckling
- Tf samhällsbyggnadschef, Samhällsbyggnadskontoret
- Enhetschef, Stöd och Utveckling och Mät och GIS, Samhällsbyggnadskontoret
- Kommunstyrelsens presidium
- Äldre- och omsorgsnämndens presidium
- Tekniska nämndens presidium

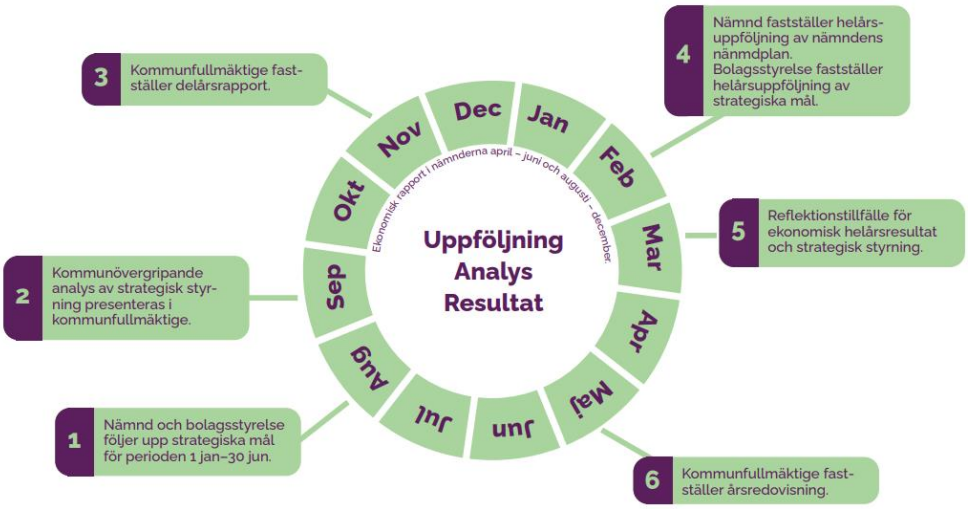
Dokument

- Kommunplan 2024 med planering för 2025–2026, kommunplan 2025 med planering för 2026–2027
- Styrning och ledning i Upplands-Bro kommun
- Nämndplaner 2023 och 2024 – kommunstyrelsen, tekniska nämnden och äldre- och omsorgsnämnden
- Verksamhetsberättelser 2023, tertialrapporter 2 2023 och 1 2024 – kommunstyrelsen, tekniska nämnden och äldre- och omsorgsnämnden
- Reglementen för kommunstyrelsen, tekniska nämnden och äldre- och omsorgsnämnden
- Reglemente med gemensamma bestämmelser för kommunstyrelsen och verksamhetsnämnder i Upplands-Bro kommun
- Reglemente för intern styrning och kontroll
- Upplands-Bro HEP-kriterier, HEP presentation
- Mallar för medarbetarsamtal, resultat- och bedömningssamtal
- Workshop med äldre- och omsorgsnämnden, nämndplan 2025

Bilaga 2 – Figurer på årshjul



Figur 1 - Planeringsprocessen för kommunplanen (från Styrning och ledning i Upplands-Bro kommun)



Figur 2 – Uppföljningsprocessen (från Styrning och ledning i Upplands-Bro kommun)