

Eslövs kommun

Granskning av målstyrningen inom ramen
för kommunens hållbarhetsarbete



Building a better
working world

Innehåll

1. Inledning	2
1.1. Bakgrund.....	2
1.2. Syfte och revisionsfrågor	2
1.3. Genomförande	2
1.4. Revisionskriterier.....	3
2. Granskningsresultat	5
2.1. Målstyrningsprocessen.....	5
2.2. Bedömning av måluppfyllelse	10
3. Sammanfattande bedömning	12
Bilaga 1: Källförteckning	13
Bilaga 2: Resultat av inriktningsmål 2019.....	14

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kommunens vision för 2025 är *Skånes bästa kommun att bo och verka i*. Visionen har tre perspektiv som fastställs som viktiga för styrning av verksamheten. Ett av dessa perspektiv är *Tillväxt och hållbar utveckling*. Detta perspektiv innefattar social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Inom varje perspektiv har fullmäktige beslutat om kommunövergripande inriktningsmål som visar i vilken riktning hela organisationen ska arbeta. Utifrån inriktningsmålen ska nämnderna konkretisera mätbara mål. Uppföljning av målen ska ske genom delårsrapporter, bokslut och andra mätningar.

Gemensamt för en ändamålsenlig målstyrningsprocess är att ekonomiska och verksamhetsmässiga mål kopplas till varandra, samt att säkerställa att den tillämpade styrmodellen fungerar ut i de enskilda verksamheterna. Vikten av en ändamålsenlig målstyrningsprocess gäller därmed inte enbart vid upprättandet av ett mål eller fastställandet av perspektiv, utan även i lika stor utsträckning när det kommer till verksamheternas verkställande arbete med fokusområdet.

Om kommunen har en ändamålsenlig målstyrning för att ta fram tydliga och mätbara mål till hållbarhetsarbetet blir därmed en viktig aspekt. Likaså om det ges faktiska förutsättningar för att uppnå kommunfullmäktiges vision. Mot bakgrund av genomförd risk- och väsentlighetsbedömning önskar revisorerna granska kommunens målstyrning inom ramen för hållbarhetsarbetet.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt att målstyrningen utformas på ett sätt som bidrar till måloppfyllelsen inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling*.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har nämnderna brutit ned inriktningsmålen inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling* till mätbara delmål?
- ▶ Finns arbetsformer för att bedriva målarbetet?
- ▶ Bedriver nämnderna en tillräcklig uppföljning och rapportering av hållbarhetsarbetet?
- ▶ Finns tydliga grunder/kriterier och dokumentation för bedömning av måloppfyllelse?

1.3. Genomförande

Granskningen grundas på dokumentstudier och intervjuer (se bilaga 1). Intervjuer har skett med kommundirektör samt med chefer och medarbetare i organisationen som är involverade i målstyrningsarbetet inom ramen för perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling*. Nämnderna som har granskats mer ingående är kommunstyrelsen, servicenämnden och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden, då dessa bedöms inneha de mest avgörande rollerna inom detta perspektiv.

Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten. Granskningen är genomförd mars 2020 – juni 2020.

1.4. Revisionskriterier

Kommunallagen kap 5

Enligt 5 kap 1 § i kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om mål och riktlinjer för verksamheten. Enligt 6 kap 6 § ska nämnderna var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.

Kommunstyrelsens reglemente

Reglementet är senast reviderat av kommunfullmäktige den 25 november 2019. Enligt § 1 är kommunstyrelsen kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och ansvarar för utvecklingen av hela den kommunala verksamheten i enlighet med fullmäktiges beslut i uppdrag, måluppfyllelse, kvalitet och ekonomi inklusive de kommunala bolagen och för kommunens ekonomiska ställning.

Vidare anges att kommunstyrelsen ska leda och samordna planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter. Kommunstyrelsen ska leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen samt organisationen av hela den kommunala verksamheten, göra framställningar i målfrågor som inte i lag är förbehållna annan nämnd.

Politiskt handlingsprogram 2019–2022

Kommunfullmäktige i Eslövs kommun antog 2019 ett handlingsprogram för perioden 2019–2022. I handlingsprogrammet framgår en vision om att vara Skånes bästa kommun att bo och verka i. Visionen har tre centrala perspektiv som ska styra kommunens verksamheter:

- ▶ Medborgare och andra intressenter
- ▶ Tillväxt och hållbar utveckling
- ▶ Verksamhet och medarbetare

Av det kommunala handlingsprogrammet framgår den politiska viljeinriktningen för kommunens verksamheter. Det ligger till grund för de inriktningar som nämnderna ska arbeta med under mandatperioden. Inriktningsmål visar i vilken riktning hela organisationen ska arbeta. Utifrån inriktningsmål ska nämnderna konkretisera mätbara mål. Under mandatperioden kommer olika uppdrag att kompletteras i budget och i andra styrande dokument. Uppföljning sker genom delårsrapporter, bokslut och andra mätningar. Fokus på uppföljning sker utifrån Kommunens kvalitet i korthet, KKiK¹. Uppföljning av inriktningsmål görs även i samband med presidieträffar.

Budget 2020

Av budgeten framgår hur målstyrningsprocessen ser ut i kommunen. Där framgår även de effektmål och indikatorer som nämnderna beslutat om. För en mer detaljerad beskrivning av indikatorerna, se bilaga 2.

¹ *Kommunens kvalitet i korthet* är ett projekt som bedrivs av Sveriges kommuner och regioner i syfte att redovisa och jämföra resultat mellan kommuner inom ett antal områden.

Miljömålsprogrammet

Miljömålsprogrammet antogs av kommunfullmäktige den 25 april 2015 och började gälla den 1 juni 2016. Miljömålsprogrammet ska revideras vartannat år. Syftet med programmet är att tillse att de 16 nationella miljömålen uppnås. Den årliga redovisningen ska godkännas av kommunfullmäktige.

Miljöpolicy²

Av miljöpolicyen framgår att Eslövs kommun genom sina miljömål aktivt ska arbeta för ökat bidrag till uppfyllnad av de nationella miljömålen. Det framgår vissa övergripande mål, som exempelvis att kommunen ska arbeta för att bli fossilbränslefri till 2020, att spridningen av farliga kemiska ämnen ska minska, god vattenstatus, att skydda den biologiska mångfalden och att utveckla ekosystemtjänster.

Energi- och klimatplan 2.0

Strategi och handlingsplan för energieffektivisering och klimatarbete 2015–2020. Ska ses över för revidering senast december 2018. Resultatet av arbetet ska årligen redovisas i en statusrapport samt sammanfattas i kommunens gemensamma miljömålsuppföljning.

SMART-modellen

SMART är en vedertagen modell som används för att underlätta formulering av mål för bland annat projekt, försäljning eller personlig utveckling. Modellen är särskilt användbar när mål ska formuleras när flera är inblandade då den ger ett gemensamt ramverk att hålla sig inom.

- *Specifika* i meningen att de är enkla och begripliga.
- *Mätbara* och indikerar en riktning av något slag.
- *Accepterade* och kända av de som berörs.
- *Realistiska* och rimliga att kunna nå.
- *Tidsbestämda* i den mån att det är enkelt att avgöra när de uppnåtts eller inte uppnåtts.

² Antogs juni 2018 – revidering senast 2022

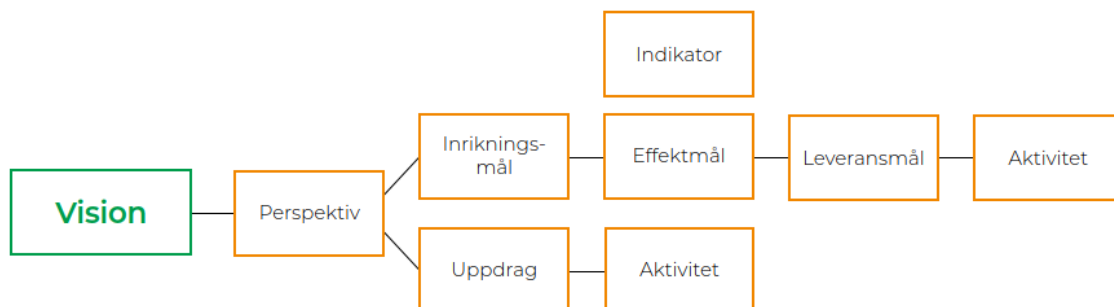
2. Granskningsresultat

2.1. Målstyrningsprocessen

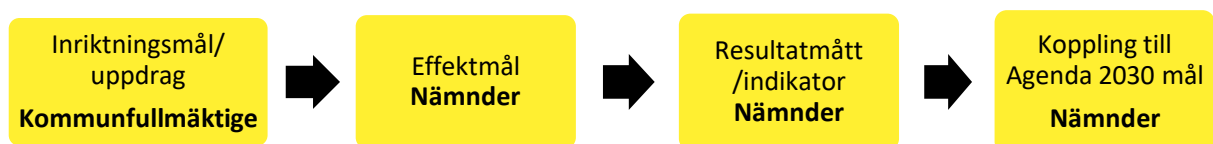
2.1.1. Iakttagelser

I budget 2020 beskrivs kommunens målstyrningsprocess enligt figur 1. Målkedjan framgår av figur 2. I kommunens kommunala handlingsprogram för perioden 2019–2022 framgår kommunens vision som ska leda verksamheten fram till 2025. Handlingsprogrammet antogs av kommunfullmäktige den 29 april 2019. Visionen består av tre perspektiv, varav *Tillväxt och hållbar utveckling* är ett. Inriktningsmålen visar i vilken riktning organisationen ska arbeta och utifrån dessa ska nämnderna konkretisera mätbara mål: effektmål. Leveransmål betecknar vad som ska göras i förvaltningarna. Av budget och bokslut framgår inte leveransmålen, utan endast effektmålen och dess indikatorer. Därutöver tilldelas det under mandatperioden uppdrag i budget och i andra styrande dokument. Uppdragen beskriver de satsningar och strategier som ska genomföras och som nämnder konkretiserat i mätbara mål, utifrån sina specialuppdrag.

Figur 1: Modell för målstyrning



Figur 2. Målkedja



Inriktningsmålen gäller för hela mandatperioden, vilket innebär att målen inte behöver uppnås förrän mandatperiodens slut. För perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling* har fem inriktningsmål och fyra uppdrag fastställts i det kommunala handlingsprogrammet. Dessa framgår av tabell 1 och 2 på nästa sida.

Tabell 1: Inriktningsmål inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling*

Inriktningsmål
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat
Välutbyggd infrastruktur med goda kommunikationer

Insatser som leder till arbete eller studier
Attraktiva skolor med stärkta studieresultat
En kommun som både attraherar nyföretagande och stärker befintligt näringsliv

Tabell 2: Uppdrag inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling*

Uppdrag
Skapa möjligheter för fler ungdomar att åka kollektivt till gymnasiet i Eslöv
Inför fria bussresor för äldre
Färdigställ en fördjupad översiktsplan för Östra Eslöv senast juni 2020
Arbeta aktivt mot Trafikverket för bättre trafiklösningar för av- och påfarter på väg 113

Nedbrytning av mål

Nämndernas förslag till effektmål och indikatorer fastställdes den 25 november 2019 i samband med budget 2020 och den ekonomiska planen för 2021–2023. Nämndernas effektmål har kopplats till Agenda 2030³. Uppföljning av inriktningsmålen och nämndernas följsamhet ska ske vid delåret, årsbokslutet och vid presidieträffar. I budget 2020 anges att ett flertal indikatorer enbart mäts en gång per år vilket innebär att delårsrapporten innehåller nämndernas prognostiserade bedömningar av måluppfyllelse vid årets slut.

Samtliga nämnder har brutit ner ett eller flera inriktningsmål till effektmål med tillhörande indikatorer. Ingen nämnd arbetar med samtliga inriktningsmål, vilket inte heller förutsätts enligt styrmodellen. Samtliga nämnder arbetar med det första inriktningsmålet: *”Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat”*.

Även effektmålen är desamma under hela mandatperioden. Vissa effektmål används av flera nämnder, exempelvis återfinns ”Ekokommun i framkant” hos samtliga nämnder. Nämnderna använder olika indikatorer för att mäta effektmålens måluppfyllelse.

Tabell 3. Antal inriktningsmål, effektmål och indikatorer per nämnd⁴

Nämnd	Inriktningsmål	Effektmål	Indikatorer
Kommunstyrelsen	3	3	8
Barn- och familjenämnden	2	2	7
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	4	4	9
Kultur- och fritidsnämnden	1	1	2

³ Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser.

⁴ Samtliga inriktningsmål, effektmål, indikatorer och resultatet av dessa från 2019 års bokslut går att finna i bilaga 1.

Miljö- och samhällsbyggnad	3	3	7
Servicenämnden	2	2	4
Vård- och omsorgsnämnden	1	1	1
Överförmyndarnämnden	1	1	2

För att illustrera nedbrytningen av mål inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling* visar vi tre av kommunstyrelsens effektmål i tabellen nedan. I tabell 4 redogörs för inriktningsmål, effektmål och valda indikatorer.

Av effektmål nummer 1 framgår att Eslöv ska vara en ekokommun i framkant. Effektmålets indikator är andelen genomförda åtgärder inom miljömålsarbetet. Det saknas information om hur många åtgärder som finns och hur stor andel av dessa åtgärder som ska vara genomförda för att bedömningen ska vara att målet är uppfyllt, delvis uppfyllt eller ej uppfyllt. I miljömålsprogrammet anges vilka nämnder som ansvarar för vilka åtgärder inom ramen för miljömålsprogrammet.

Effektmål nummer 2 består av en rad olika punkter vars innehåll spänner över flera områden. Indikatorn till detta effektmål avser tillgängligheten till bredband. För att nå effektmålet ska minst 95 % av kommunens hushåll och företag ha tillgång till 100 Mbit/s år 2020. Värdet vid årsbokslut 2019 är sex procentenheter. Det framgår inte vad de sex procentenheterna innebär.

Det tredje effektmålet är att det kollektiva resandet ska öka. Indikatorn till effektmålet är att resandet årligen ska öka med 3 %. Information om huruvida detta uppnåtts kommer från mätningar av MoS och Skånetrafiken. Värdet vid årsbokslutet 2019 är 3,6 % och därmed bedömer kommunstyrelsen målet som uppfyllt.

Tabell 4: Exempel på kommunstyrelsens effektmål

Inriktningsmål/ Uppdrag	Effektmål	Effektmålens indikatorer	Värde per årsbokslut 2019	Bedömning effektmål vid årsbokslut 2019 ⁵
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	1. Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram, kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram) Utgångsvärde 4 åtgärder ska genomföras (2018) Aktuellt värde arbete med 4 åtgärder pågår (2019)	Pågår	

⁵ Detta är nämndernas egen bedömning vid årsbokslutet 2019, där grönt innebär att målet är uppfyllt, gult att målet är delvis uppfyllt och rött att målet ej är uppfyllt.

Välutbyggd infrastruktur med goda kommunikationer	2. Enklare vardag för medborgare	Minst 95 % av kommunens hushåll och företag har tillgång till bredband om minst 100 Mbit/s år 2020 (se Bredbandspolicy för Eslövs kommun). Mäts av PTS (Post- och telestyrelsen).	6 procent-enheter	
	Öppenhet Effektivare verksamhet Den tillgängliga och smarta kommunen	Tillgång till minst 100 Mbit/s vid PTS:s mätning 2018-10-01 (2017-10-01) 73 % (67 %) i hela kommunen 82 % (79 %) inom tätort och småort 26 % (7 %) utanför tätort eller småort Tillgång till minst 100 Mbit/s via fiber vid PTS:s mätning 2018-10-01 (2017-10-01) 65 % (57 %) i hela kommunen 72 % (67 %) inom tätort och småort 26 % (7 %) utanför tätort eller småort		
	3. Det kollektiva resandet ökar både i stad och på landsbygd	MoS cykelmätning och Skånetrafiken: Årlig ökning av resande med kollektivtrafik med 3 %	3,6%	

Arbetsprocess och organisation

Vi har inom ramen för granskningen begärt in dokumentation som beskriver hur förvaltningarna och nämnderna arbetar mot målen i form av verksamhetsplaner, nämndplaner och övrig dokumentation. Av intervju med kommundirektören framkom att nämndplaner inte upprättas i kommunen och att samtliga effektmål som nämnderna beslutar om framgår av budgeten. Av granskningen framkom att det inte finns något krav på att förvaltningens leveransmål ska framställas i verksamhetsplaner på tjänstemannanivå. Vi har tagit del av en verksamhetsplan och en översikt av de leveransmål som kommunledningskontoret ansvarar för. Av översikten av leveransmål framgår hur effektmålen brutits ner, vem som är ansvarig för målen samt startdatum och slutdatum för respektive aktivitet. För samtliga effektmål inom *Tillväxt och hållbar utveckling* är startdatumet 3 mars 2020 och slutdatumet 20 december 2020. Det framgår inte någon specificerad tidplan för när respektive leveransmål ska genomföras.

Inom ramen för granskningen har ett antal intervjuer med berörda tjänstemän på serviceförvaltningen, kommunledningskontoret och miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen genomförts i syfte att få en bild av hur arbetet bedrivs i verksamheterna. Av dessa intervjuer framgår det att det i de flesta fall saknas dokument som tydligt beskriver bland annat hur arbetet mot att nå målen ska genomföras, vilka aktiviteter som krävs för att nå målen och vilka som ansvarar för detta arbete. Det har uppgetts att det i vissa fall har varit ottydligt vem som satt målen samt att somliga mål inte har uppfattats som uppnåbara. Det har därutöver upplevts att det saknas styrning och en organisation för målarbetet på en övergripande nivå. Målarbetet hanteras nästan uteslutande på nämnds- och förvaltningsnivå.

Av intervjuer framgår att det fanns en idé om att varje miljömål i miljömålsprogrammet skulle ha en egen organisation och projektledare, men att detta inte infördes efter att programmet antogs. Enligt uppgift har detta lett till att det har saknats en övergripande organisation för miljöarbetet. Enligt miljömålsprogrammet skulle miljöstrategen, som sitter på miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen, vara samordnare för miljöarbetet. Detta uppges ha lett till svårigheter då samordningen låg under en nämnd och att det således blev problematiskt att ge direktiv kring miljömålsarbetet till andra nämnder.

Av intervjuer framkom vidare att målen i miljömålsprogrammet inte har varit synliga i organisationen. Ett undantag som tagits upp vid intervju är målet om fossilfritt till 2020. Det var ett tydligt mål som var lätt att förstå och som tjänstemännen arbetat aktivt med. Där har arbetet enligt uppgift fungerat väl.

Uppföljning och återrapportering

Uppföljning och återrapportering av målen sker vid budgetdialog och presidieöverläggning samt vid delårs- och årsbokslut. I budgeten anges även att bedömning av inriktningsmålen i förhållande till det politiska handlingsprogrammet och kommunens vision sker i den politiska debatten vid behandling av delårsrapport och årsredovisning. Om den politiska debatten påverkar bedömningen av måluppfyllelsen går inte att avgöra då dessa inte dokumenteras. Det har vidare framgått att delar av perspektivet, såsom miljömålsprogrammet, inte har följts upp alls under 2019 trots att detta ska ske årligen. I årsredovisningen 2019 kan vi läsa att det under året har påbörjats en revideringsprocess av miljömålsprogrammet som har löpt parallellt med arbetet som skett under 2019. Av budget 2020 framgår att det ska ske en fortsatt översyn av miljömålsprogrammet, Agenda 2030 samt planer som tydliggör kommunens arbete inom framtidsavgörande frågor såsom kemikalier, avfall och biologisk mångfald.

Kommunen arbetar med att införa ett IT-stöd som ska medföra till att både nämnder och verksamheter ska kunna följa utvecklingen och kvaliteten på ett smidigare sätt. Av intervjuer framkommer att det är IT-stödet Hypergene⁶ som ska implementeras. Samtliga mål, inklusive leveransmål och aktiviteter, ska vara samlade i Hypergene. I systemet ska det även framgå vem som är ansvarig för återrapportering. Uppfattningen bland de intervjuade är att målstyrningsarbetet kommer att gynnas av införandet av ett IT-stöd.

2.1.2. Bedömning

Kommunstyrelsen har i sin samordnande och ledande roll till uppgift att säkerställa att nämnderna och förvaltningarna är välinformerade om hur målarbetet ska genomföras. I detta avseende anser vi att det brister då det saknas vägledning i form av riktlinjer, styrande dokument och stöd till de övriga nämnderna i målstyrningsarbetet. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att få till stånd en fungerande målstyrning och det framgår inte på vilket sätt detta görs.

Inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling* är det svårt att följa valen som nämnderna/förvaltningarna gör för att bidra till måluppfyllelsen. Vi ser det som en brist att det i de flesta fall saknas dokumentation som beskriver hur målen ska uppnås, vilka som ska genomföra leveransmålen och aktiviteterna och vilka som är ansvariga för dessa. Det saknas en analys för hur de kommer fram till valet av effektmål och hur det ska bidra till måluppfyllelsen. Vi ser det som positivt att kommunledningskontoret upprättar verksamhetsplaner då detta ger en tydligare arbetsuppdelning för leveransmålen som ska leda

⁶ Hypergene är ett IT-stöd för planering, uppföljning, analys och beslutstöd.

till att målen uppnås. Dock saknar vi en tydlig tidsplan för när och hur detta arbete ska genomföras.

Avseende de effektmål som vi valt ut som exempel ovan gör vi följande bedömning: Det första effektmålet i tabell 3 är ett exempel på ett otydligt effektmål, då det är svårtolkat vad själva effektmålet innebär samt att det inte framgår av indikatorerna hur effektmålet ska mätas. Effektmål nummer 2 i tabell 3 består av en rad olika punkter. Detta leder till en viss oklarhet i vad effektmålet går ut på. Därutöver är indikatorerna otydliga, då det är svårt att förstå vad indikatorerna och dess värde innebär. I det tredje effektmålet i tabell 3 framgår ett tydligt och mätbart mål. Det är enkelt att förstå att det kollektiva resandet ska öka, hur det ska mätas och vad indikatorn innebär.

Då målen till vissa delar är otydligt formulerade och det saknas riktlinjer och dokumenterade planer riskerar målarbetet att bli personbundet och sårbart vid personalomsättning. Med hjälp av dokumenterad vägledning minskas risken för att målarbetet haltar när personal byter arbetsplats eller arbetsuppgifter.

Arbetet med miljömålsprogrammet har inte fungerat som tänkt och vår uppfattning är att ansvarsfördelningen är otydlig inom kommunen. Det kan inte bedömas vara tillräckligt att en nämnd har ansvaret att samordna uppföljningen av programmet när det saknas såväl organisation som former för samverkan för att bedriva arbetet.

Nämndernas uppföljning och rapportering av målarbetet kan utvecklas. Det sker åiterrapportering två gånger årligen, men det saknas en löpande uppföljning för att säkerställa att arbetet fortskrider i den takt som krävs för att målen ska uppnås i tid. Det är positivt att ett IT-stöd ska införas för att underlätta målstyrningsarbetet men för att få till stånd en fungerande målstyrning krävs det att det finns ett fungerande ledningssystem i grunden.

2.2. Bedömning av måluppfyllelse

2.2.1. Iakttagelser

Av årsbokslutet framgår att effektmålen antogs i november 2019 och att den aktuella uppföljningen i bokslutet⁷ därmed kan liknas vid en mätning av utgångsläget i verksamheterna. På grund av detta sker uppföljning av inriktningsmål och effektmål först i delårsrapporten 2020.

Vi har tagit del av en mall där det framgår hur nämnderna ska fylla i måluppfyllelsen till bokslutet. Av mallen framgår att ett mål kan få färgen grön, som betyder att målet är uppfyllt; gul, som betyder att målet är delvis uppfyllt; och röd, som innebär att målet ej är uppfyllt. Till mallen finns inga instruktioner som fastställer hur bedömningen av ett mål ska ske. Det framgår inte heller av budgeten eller av bokslutet vad som krävs för att ett mål ska anses vara uppfyllt, delvis uppfyllt eller inte uppfyllt. I mallen framgår att nämnderna ska följa i det aktuella värdet för varje indikator och därefter bedöma graderna av måluppfyllelse för respektive effektmål. Bedömningen av måluppfyllelsen för effektmålen ska utgå från hela mandatperioden, det vill säga hur stor del av effektmålet som är uppfyllt i förhållande till hur mycket som ska vara uppfyllt när mandatperioden är slut. Om det tar en hel mandatperiod att nå målet ska färgen endast vara grön sista året. Det framgår vidare att bedömningar inte ska göras för indikatorer och inriktningsmål.

⁷ Samtliga mål, indikatorer och utfall i årsbokslut 2019 framgår av bilaga 2.

Av årsbokslutet framgår att bedömningen i vissa fall gjorts på effektmålen, och i andra fall endast gjorts på indikatorerna. För vissa effektmål har samtliga indikatorer en egen bedömning (färg) samtidigt som det saknas en bedömning för effektmålet som helhet. För andra effektmål har bedömningen gjorts på hela målet, och inte på indikatorerna. Det finns även en skillnad om valda indikatorer kan följas upp årligen eller inte.

Av intervjuerna framkom att det saknas stöd vid målbedömningen och att bedömningen av måluppfyllelsen upplevs som godtycklig. Vid intervjuer framgår vidare att det i vissa fall varit ottydligt hur målen ska mätas.

2.2.2. Bedömning

Det är positivt att samtliga nämnder har brutit ned inriktningsmålen inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling* till effektmål. Vi kan konstatera att målen ska uppnås under en fyraårsperiod. För vissa av målen finns indikatorer som beskriver vad som ska ske årligen. Detta bedöms som positivt då det tydliggör vad som ska göras varje år för att nämnden ska nå effektmålet. Övriga indikatorer tydliggör inte när det som beskrivs ska uppnås. På grund av detta framgår det inte om effektmålet är på väg att uppnås eller ej. När det står att en indikator delvis har uppnåtts framgår det inte om arbetet kommit så långt som krävs vid den givna tidpunkten för att effektmålet ska uppnås vid mandatperiodens slut. Målstyrningen hade gynnats av att indikatorerna hade fått ett värde som ska uppnås under ett givet år för att det ska gå att följa målarbetet under mandatperioden.

I de fall där det finns flera indikatorer till ett effektmål bör indikatorernas betydelse för måluppfyllelsen viktas. Det framgår inte av bokslutet att det görs någon analys av indikatorernas resultat och hur dessa vägs vid bedömningen av effektmålen. Därutöver har indikatorerna i vissa fall bedömts istället för effektmålen i motsättning till anvisningarna i mallen.

Det saknas tydliga kriterier för bedömningen av måluppfyllelsen. Avsaknaden av kriterier ser vi som en brist då det inte på ett adekvat sätt möjliggör uppföljning och utvärdering av målarbetet. Detta riskerar att leda till att olika nämnder gör olika bedömningar avseende måluppfyllelsen vilket i sin tur försämrar jämförbarheten.

3. Sammanfattande bedömning

Det är vår sammanfattande bedömning att kommunstyrelsen och nämnderna inte har säkerställt att målstyrningen utformats och implementeras på ett sätt som bidrar till måluppfyllelsen inom perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling*. Vår bedömning grundar sig bland annat på att det till stora delar saknas arbetsformer och organisation för målarbetet, att målen i vissa fall inte är mätbara, realistiska eller förankrade i verksamheterna, att uppföljningen sker på ett ytligt sätt två gånger per år och att kriterierna för bedömningen av måluppfyllelsen är otydliga. Detta leder till att delar av processen behöver tydliggöras och att samordningen och stödet till nämnderna behöver förbättras. Vi ser ett behov av att involvera berörda i en dialog kring målstyrningens syfte och arbeta med att definiera termer och tydliggöra processer.

Revisionsfråga	Svar
Finns arbetsformer för att bedriva målarbetet?	Delvis. Det saknas vägledning i form av riktlinjer och stöd. Det saknas kommunövergripande processer för att bidra till målarbetet. Arbetet sker främst inom respektive nämnd.
Har nämnderna brutit ned inriktningsmålen inom perspektivet tillväxt och hållbarutveckling till mätbara delmål?	Ja, men de är inte alltid SMART:a. Vissa av effektmålen indikatorer har inte mätts under 2019. Somliga mål är otydliga och ej mätbara.
Bedriver nämnderna en tillräcklig uppföljning och rapportering av hållbarhetsarbetet?	Delvis, rapportering sker vid delårs- och årsbokslut, men det saknas en analys och uppfyllnad effektmålen. Det framgår endast om nämnden anser att effektmålen indikatorer är helt, delvis eller ej uppfyllda. Det framgår inte vad detta innebär eller vilka åtgärder som vidtagits för att nå effektmålen.
Finns tydliga grunder/kriterier och dokumentation för bedömning av måluppfyllelse?	Nej. Det finns en mall som nämnderna ska använda sig av när de ska rapportera in måluppfyllelsen. I denna saknas vägledning och stöd i hur måluppfyllelsen för effektmålen ska bedömas. Vidare har det inte säkerställts att mallen följs då endast indikatorerna bedömts vid årets slut, istället för effektmålen.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ se över mål- och resultatstyrningen med fokus på att resultatuppföljningen blir tydligare,
- ▶ säkerställa att antagna styrdokument följs och följs upp, samt
- ▶ säkerställa att det finns tillräckligt stöd i målarbetet.

Eslöv den 8 juni 2020

Negin Nazari
EY

Stella Säfström
EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Eva Hallberg, kommundirektör
- ▶ Åsa Simonsson, tillväxtchef på tillväxtavdelningen
- ▶ Marie Brandt, miljöstrateg på miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Åse Dannestam, hållbarhetsutvecklare på kommunledningskontoret tidigare anställd på serviceförvaltningen
- ▶ Dave Borg, förvaltningschef miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (svarat på frågor via e-post)
- ▶ Erika Fjelnker, miljöchef på miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (svarat på frågor via e-post)

Dokument:

- ▶ Budget 2020
- ▶ Energi- och klimatplan 2.0
- ▶ Eslövs miljömålsprogram
- ▶ Eslövs årsredovisning 2019
- ▶ Kommunalt handlingsprogram 2019–2022
- ▶ Miljöpolicy för Eslövs kommun
- ▶ Program för socialt hållbar utveckling
- ▶ Bilaga 1 till Uppföljning av Eslövs kommuns miljömålsarbete
- ▶ Översikt av leveransmål 2020 (Kommunledningskontoret)
- ▶ Målstyrning i hypergene – utbildningsmaterial
- ▶ Verksamhetsplan 2020–2022 (Kommunledningskontoret)
- ▶ Instruktioner – mall för måluppfyllning 2019

Bilaga 2: Resultat av inriktningsmål 2019

Resultat årsbokslut 2019 för mål inom ramen för perspektivet *Tillväxt och hållbar utveckling*.

Kommunstyrelsen				
Inriktningsmål/ Uppdrag	Effektmål	Effektmåls indikatorer	Värde per årsbokslut 2019	Bedömning effektmål i årsbokslut 2019 ⁸
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram, kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram) Utgångsvärde 4 åtgärder ska genomföras (2018) Aktuellt värde arbete med 4 åtgärder pågår (2019)	Pågår	
Välutbyggd infrastruktur med goda kommunikationer	Enklare vardag för medborgare Öppenhet Effektivare verksamhet Den tillgängliga och smarta kommunen	Minst 95 % av kommunens hushåll och företag har tillgång till bredband om minst 100 Mbit/s år 2020 (se Bredbandspolicy för Eslövs kommun). Mäts av PTS (Post- och telestyrelsen). Tillgång till minst 100 Mbit/s vid PTS:s mätning 2018-10-01 (2017-10-01) 73 % (67 %) i hela kommunen 82 % (79 %) inom tätort och småort 26 % (7 %) utanför tätort eller småort Tillgång till minst 100 Mbit/s via fiber vid PTS:s mätning 2018-10-01 (2017-10-01) 65 % (57 %) i hela kommunen 72 % (67 %) inom tätort och småort 26 % (7 %) utanför tätort eller småort	6 procentenheter	
		MoS cykelmätning och Skånetrafiken: Årlig ökning av cyklister i staden med 5 % Utgångsvärde 7 964 (2018) Aktuellt värde 7 439 (2019)	- 6,6 %	
	Det kollektiva resandet ökar både i stad och på landsbygd	MoS cykelmätning och Skånetrafiken: Årlig ökning av resande med kollektivtrafik med 3 %	3,6%	

⁸ Detta är nämndernas egen bedömning vid årsbokslutet 2019, där grönt innebär att målet är uppfyllt, gult att målet är delvis uppfyllt och rött att målet ej är uppfyllt.

En kommun som både attraherar nyföretagande och stärker befintligt näringsliv	Företagen är nöjda med företagsklimatet	Svenskt Näringslivs ranking: Årlig förbättring med 0,2 i Svenskt Näringslivs Företagsklimat i det sammanfattade omdömet skala 1–6	0,02	
		SKR:s Insikt: Årlig indexförbättring med 2 i SKR:s servicemätning Insikt i det sammanfattade omdömet	-	
	Fler företag väljer att fortsätta driva verksamhet Eslöv	Antal arbetsställen ökar årligen med 12	-6	
		Antalet företag som avregistreras från kommunen minskar årligen med 5.	17	
	Nyföretagandet ökar	Andelen nyregistrerade företag per 1 000 invånare ökar årligen med 0,2	1,2	

Barn- och familjenämnden				
Inriktningsmål	Effekt mål	Effekt målets indikator	Värde per årsbokslut 2019	Bedömning effekt mål i årsbokslut 2019
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram, kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram)	Antal förskolor/grundskolor med certifieringen Grön flagg: 2 Andel förskolor som arbetar aktivt med att skapa giftfria förskolor: 100 %	
Attraktiva skolor med stärkta studieresultat	Barn och elever i Eslövs kommuns förskolor och grundskolor ska nå de nationella målen	Alla elever ska kunna läsa när de lämnar årskurs 1	Läsår 2018–2019: 90,3 %	
		Meritvärdet för elever som lämnar årskurs 9 i kommunens skolor ska öka	Läsår 2018–2019: 221,4	

		Utbildningen på kommunens förskolor ska bidra till att barnen utvecklar en förståelse för sig själv och sin omvärld	Inskrivna barn per årsarbetare i förskolan 2019-10-15: 5,5 Andel förskolelärare inom förskoleverksamheten 2019-10-15: 65,4 % Andel vårdnadshavare som upplever att förskolan erbjuder deras barn (2018): Nya upplevelser: 88,6 % Ges möjligheter till utveckling: 89,7 % Lär sig nya saker: 92,3 % Barnens nyfikenhet utvecklas och stimuleras: 88,6 %	
	Kommunens förskolor och skolor ska utveckla arbetsätt och metoder för att ge alla barn och elever likvärdiga förutsättningar till lärande	Resultaten för eleverna i årskurs 9 på kommunens grundskolor ska vara likvärdiga enligt Skolverkets SALSASTATISTIK	SALSA 2019 – andel som uppnått kunskapskraven i alla ämne 2019: 0,3 SALSA 2019 – genomsnittligt meritvärde: -4,6	
	Elever och vårdnadshavare ska ha högt förtroende, trivas och vara nöjda med Eslövs kommuns förskolor, grundskolor och fritidshem	Vårdnadshavare med barn på kommunens förskolor och fritidshem ska ha högt förtroende för verksamheten	Förskolan (vt-18): 3,44 (max värde 4) Fritidshem (ht-18): 92 %	
		Andelen elever i kommunens grundskolor som trivs och har högt förtroende för verksamheten ska öka under mandatperioden	Andel elever i årskurs 3–9 som svarat att de trivs på kommunens skolor vt-19: 75,4 %	

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden				
Inriktningsmål /Uppdrag	Effekt mål	Resultatmått/Indikator	Värde per årsbokslut 2019	Bedömning effekt mål i årsbokslut 2019
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram)	Miljömålsprogrammet innehåller inga punkter som enbart berör gymnasie- och vuxenutbildningens verksamhetsområde	

Insatser som leder till arbete eller studier	Ökad andel i arbete eller utbildning	Andel elever som övergår till arbete efter avslutade yrkesutbildningar på kommunens gymnasieskola och vuxenutbildning ska öka väsentligt under mandatperioden	Gymnasieskolan: 74 % Vuxenutbildningen: Statistik inte färdigställd	
		Andel elever inom kommunens vuxenutbildning som fullföljer sin utbildning med godkända betyg ska öka väsentligt under mandatperioden	Period 2018-07-03–2019-06-30 Gymnasial vuxenutbildning i egen regi: 87 % Grundläggande vuxenutbildning: 94 % Yrkes-/vuxenutbildning: 98 %	
		Andel personer som vid avslut i kommunens arbetsmarknadsenhet, deltagare som börjat arbeta eller studerar ska minst uppgå till medelvärdet i KKIK-mätningen	KKIK 2018: Eslöv: 36 % Riket: 39 %	
	Etableringstiden för nyanlända förkortas	Andel nyanlända som påbörjar arbete eller studier efter att ha lämnat etableringsuppdraget ska årligen öka väsentligt	KKIK 2018: Eslöv: 27 %	
		Tid efter ankomst innan nyanlända påbörjar aktivitet ska minska årligen	Statistik inte färdigställd	
	Lokala arbetsgivare upplever att tillgången till rätt kompetens ökar	Upplevd förbättrad tillgång till kompetens hos näringslivet enligt Svenskt Näringslivs årliga mätning	Statistik inte färdigställd	
Attraktiva skolor med stärkta studieresultat	Andelen elever med godkända betyg på kommunens gymnasieskola ska öka	Andel elever på kommunens gymnasieskola som fullföljer sin utbildning med godkända betyg ska öka under mandatperioden	3 år Startläsåret 2016–2017 – avgångsår 2019: Nationella program: 67,4 % Totalt: 56,7 % 4 år Startläsåret 2015–2016 – avgångsår 2019: Nationella program: 68,6 % Totalt: 47,3 %	
	Antal sökande till kommunens gymnasieskola ska öka	Antal förstahandssökande till kommunens gymnasieskola ska öka under mandatperioden	Antal sökande i februari 2019 till läsårstart 2019–2020: 200	

En kommun som både attraherar nyföretagande och stärker befintligt näringsliv	Ökad matchning mellan kommunens utbildningar och näringslivets behov	Antal aktiva samarbetspartners för nämndens verksamheter med näringslivet och högskolor/universitet ska öka under mandatperioden	Ca 90	
	Ökad matchning mellan kommunens utbildningar och näringslivets behov			

Kultur- och fritidsnämnden				
Inriktningsmål /Uppdrag	Effektmål	Resultatmått/Indikator	Värde per årsbokslut 2019	Bedömning effektmål i årsbokslut 2019
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram, kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram)		
		Ökat antal hållbara evenemang	0	

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden				
Inriktningsmål /Uppdrag	Effektmål	Resultatmått/Indikator	Värde per årsbokslut 2019	Bedömning effektmål i årsbokslut 2019
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram, kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram) Utgångsvärde 17 åtgärder ska genomföras (2018) Aktuellt värde 12 åtgärder är genomförda (2019)	71 %	
Välutbyggd infrastruktur med goda	Ökad andel hållbara	Kilometer cykelvägar inom kommunen (total sträcka, inkluderar	ca 98 km	

kommunikationer	och/eller fossilbränslefria transporter	även enskilda och statliga väghållare)		
		Andelen fossilbränslefria fordon i kommunen	83,6 %	
		Antalet laddningsstolpar i Eslövs kommun	12	
		Antalet laddningstimmar inom kommunen vid laddningsstolparna inom kommunen	Saknar värde	
En kommun som både attraherar nyföretagande och stärker befintligt näringsliv	Underlätta för såväl nyföretagande som befintligt näringsliv INPUT 190828:	Andelen nöjda avseende förvaltningens vykorts-mätning (KoB och MA) 1) Miljöavdelningen 2) Kart- och bygglövsavdelningen	87,5 % 1) 83 % 2)	
		Andelen nöjda avseende kommunens LOTS-möten (nöjdhet)	Saknar värde	

Servicenämnden				
Inriktningsmål /Uppdrag	Effektmål	Resultatmått/Indikator	Värde	Bedömning effektmål i årsbokslut 2019
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram, kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram)	14 av 18	
Attraktiva skolor med stärkta studieresultat	Avbrottsfri IT-miljö	99,5 % oplanerad avbrottsfri infrastruktur inom skolorna (målet är för hela mandatperioden)	98 %	
		95 % av alla elever på grundskolan F–9 ska besöka skolresturangen för lunch årligen	89 %	
	Attraktiva måltider	75 % av alla eleverna på gymnasieskolan ska besöka skolresturangen för lunch (uppnås under mandatperioden)	71 %	

Vård- och omsorgsnämnden				
Inriktningsmål /Uppdrag	Effektmål	Resultatmått/Indikator	Värde	Bedömning effektmål i årsbokslut 2019
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Andelen genomförda åtgärder i handlingsplanen för miljömålsarbetet (miljömålsprogram, kemikalieplan, EKP, naturmiljöprogram)	Redovisas i bokslut 2020	

Överförmyndarnämnden				
Inriktningsmål /Uppdrag	Effektmål	Resultatmått/Indikator	Värde	Bedömning effektmål i årsbokslut 2019
Eslöv ska vara en hållbar kommun som tar ansvar för miljö och klimat	Ekokommun i framkant	Antalet e-tjänster har ökat från en till åtta	2	
		Alla tjänsteresor sker med tåg	95 %	