

Mölnads stad

Granskning av målstyrning och kvalitet
i målarbetet



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor.....	3
2.3. Avgränsning.....	3
2.4. Revisionskriterier	3
2.5. Metod.....	3
3. Stadens arbete med målstyrning och kvalitet i målarbetet	4
3.1. Övergripande styrprinciper i Mölndals stad	4
3.2. Skolnämndens verksamhetsstyrning.....	8
3.3. Tekniska nämndens verksamhetsstyrning	10
3.4. Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsstyrning	12
4. Samlad bedömning	14
4.1. Slutsatser.....	14
4.2. Svar på revisionsfrågorna	14
4.3. Identifierade förbättringsområden och rekommendationer	18

Bilaga 1: Bakgrund till granskningen

Bilaga 2: Revisionskriterier

Bilaga 3: Källförteckning

1. Sammanfattning

Granskningens övergripande syfte var att bedöma hur kommunstyrelsen säkerställt att stadens styrprinciper fungerar och implementeras samt hur nämnderna utifrån stadens styrprinciper arbetar med att omsätta kommunfullmäktiges mål och uppdrag.

Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning bedömer vi att kommunstyrelsen bör utveckla arbetet med implementering av styrprinciperna. Vi bedömer att kommunstyrelsen inte säkerställt att de fullt ut fungerar och tillämpas i de delar som avser målarbete.

De granskade nämnderna arbetar på olika sätt med att omsätta kommunfullmäktiges mål och uppdrag i egna verksamhetsplaner. Granskningen har visat att arbetet inte fullt ut sker i enlighet med den delen av styrprinciperna som avser målarbete.

Under granskningen har vi identifierat vissa förbättringsområden och våra rekommendationer framgår nedan.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ tillse att styrprinciperna i sin helhet implementeras och systematiskt följs upp
- ▶ fortsatt stödja och följa arbetet med ändamålsenliga strukturer för styrning och uppföljning av nämndernas grunduppdrag och politiska mål
- ▶ se över behovet av för staden gemensamma riktlinjer för målarbete, indikatorer etc.

Vi rekommenderar skolnämnden att:

- ▶ fortsatt följa hur uppföljningen av det statliga uppdraget kombineras med uppföljning av nämndens målarbete i samma IT-system
- ▶ tillse att indikatorer tas fram i enlighet med stadens styrprinciper

Vi rekommenderar tekniska nämnden att:

- ▶ utveckla styrningen och uppföljningen av nämndens målarbete och grunduppdrag
- ▶ tillse att arbetet med att ta fram indikatorer som överensstämmer med stadens styrprinciper fortsätter

Vi rekommenderar nämnden för kultur och fritid att:

- ▶ tillse att indikatorer tas fram i enlighet med stadens styrprinciper
- ▶ utveckla nämndens uppföljning av verksamhetsplan och kommunfullmäktiges mål
- ▶ utveckla styrningen och uppföljningen av nämndens målarbete och grunduppdrag

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Revisorerna har utifrån årets risk- och väsentlighetsanalys beslutat att göra en fördjupad granskning av målstyrning och kvalitet i målarbetet. Bakgrunden till granskningen beskrivs närmare i bilaga 1.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till granska hur kommunstyrelsen säkerställer att stadens styrprinciper fungerar och implementeras i staden. Syftet är också att granska hur nämnderna arbetar utifrån stadens styrprinciper med att omsätta kommunfullmäktiges mål och uppdrag.

Granskningen har inriktats enligt följande revisionsfrågor:

- ▶ På vilket sätt säkerställer kommunstyrelsen att stadens styrprinciper fungerar och tillämpas i staden?
- ▶ På vilket sätt säkerställer nämnderna att verksamhetsplaner upprättas utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag?
- ▶ På vilket sätt säkerställer nämnderna att styrprinciperna genomsyrar verksamheten?

2.3. Avgränsning

Granskningen har avgränsats till att omfatta kommunstyrelsen, skolnämnden, tekniska nämnden samt kultur- och fritidsnämnden. Granskningen omfattar enbart de områden i stadens styrprinciper som berör målarbetet inom staden.

2.4. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av tillämpliga delar i kommunallagen (1991:900), styrprinciper för Mölndals stad samt reglementen för granskade nämnder. Dessa beskrivs närmare i bilaga 2.

2.5. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier samt intervjuer. Intervjuade samt dokumentförteckning framgår av bilaga 3. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakfelsesgranska rapporten.

3. Stadens arbete med målstyrning och kvalitet i målarbetet

I detta kapitel beskrivs resultat av genomförd granskning utifrån de iakttagelser vi bedömer som mest relevanta. För varje iakttagelse framgår en beskrivning av vår bedömning och därefter en beskrivning av underlagen för bedömningen.

Avsnitt	Våra iakttagelser
3.1	<p>Kommunstyrelsen har antagit flera styrande dokument, infört ett IT-baserat system för styrning och uppföljning och initierat förvaltningsövergripande chefsgrupper och nätverk för mål och kvalitet. Att utarbeta indikatorer upplevs som svårt och verksamheterna uppges ha behov av stöd i arbetet. Nämnderna signalerar inte till kommunstyrelsen när man riskerar att inte nå ett mål. De granskade nämnderna uppger behov av att samla styrning och uppföljning av nämndernas grunduppdrag och politiska mål i ett system. Nuvarande uppdelning uppges orsaka merarbete och ge upphov till otydlig styrning och uppföljning. Enligt ett nyligen fattat beslut ska utveckling av grunduppdraget ingå i strukturen för verksamhetsplaner.</p>
3.2	<p>Granskningen visar att skolnämndens verksamheter tog fram ett mycket stort antal aktiviteter inför 2015. Det saknas riktlinjer och anvisningar för hur arbetet kring mål och indikatorer ska utföras. Granskning av delårsrapport har visat att det är svårt att följa sambanden mellan indikatorer och bedömd måluppfyllelse och att analys saknas i flera fall. Nämndens presidium uppger att månadsrapporteringen till nämnden bör utvecklas. Det finns risk för att bristande måluppfyllelse inte signaleras till nämnden i enlighet med styrprinciperna.</p>
3.3	<p>Såväl enhetschefer som förvaltningsledning efterfrågar ett styrsystem som innehåller både tekniska nämndens grunduppdrag och politiskt beslutade mål. Nuvarande uppdelning uppges leda till merarbete och en otydlig styrning. Nämnden har inte utarbetat kostnadsindikatorer. Granskning av nämndens kvartalsuppföljning visar att nämnden i huvudsak analyserar och bedömer måluppfyllelse kopplat till indikatorer.</p>
3.4	<p>Granskningen visar relationen mellan nuvarande verksamhetsplan och kommunfullmäktiges mål och uppdrag. Nämnden för kultur och fritids verksamhetsplan saknar kostnadsindikatorer. Det saknas anvisningar för arbetet med mål, aktiviteter och indikatorer. Verksamheterna har utarbetat kompletterande dokument och system för att styra och följa upp nämndens grunduppdrag. Intervjuer visar att IT-systemet inte används för den löpande styrningen och uppföljningen. Granskning av nämndens delårsrapport har visat att det saknas analys för hur aktiviteterna har påverkat respektive mål.</p>

3.1. Övergripande styrprinciper i Mölndals stad

3.1.1. Vår bedömning

Kommunstyrelsen har i syfte att implementera kommunfullmäktiges styrprinciper antagit flera styrande dokument, infört ett IT-baserat system för styrning och uppföljning¹ och initierat förvaltningsövergripande chefsgrupper och nätverk för mål och kvalitet.

¹ Hypergene.

Granskningen visar på flera utvecklingsområden när det gäller efterlevnaden av stadens styrprinciper. Såväl verksamhetsföreträdare som nämnder uppger att det är svårt att utarbeta indikatorer (i synnerhet kostnadsindikatorer). Det saknas anvisningar för hur indikatorer ska utarbetas. Verksamheterna upplever sig ha behov av stöd i arbetet. Nämnderna signalerar inte till kommunstyrelsen när man riskerar att inte nå ett mål.

Samtliga granskade nämnder använder både IT-systemet och kompletterande dokument/system för styrning som uppföljning. Nämndernas grunduppdrag styrs och följs upp i dokument utanför IT-systemet. Nuvarande uppdelning uppges orsaka merarbete och ge upphov till otydlig styrning och uppföljning. Stadsdirektörens ledningsgrupp har enligt uppgift nyligen beslutat att inkludera utveckling av nämndernas grunduppdrag i strukturen för verksamhetsplaner.

Vi bedömer sammantaget mot denna bakgrund att kommunstyrelsen inte fullt ut har säkerställt att styrprinciperna fungerar och tillämpas i de delar som rör målarbetet.

3.1.2. Underlag för bedömning

3.1.2.1 Stadens styrprinciper och målstruktur

Styrprinciper för Mölndals stad och *Begrepp i målstyrningen* är två centrala dokument för arbetet med mål och uppföljning. Kommunfullmäktige antog i december 2013 *Styrprinciper för Mölndals stad*. Styrprinciperna beskriver på ett övergripande vis stadens ledningsfilosofi samt kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens, nämndernas, förvaltningschefernas och övriga chefers ansvar inom ramen för stadens styrning. Styrprincipernas uppges vara kända av de intervjuade cheferna.

I styrprinciperna anges bland annat att

- ▶ kostnads- och kvalitetsindikatorer ska antas av kommunfullmäktige i samband med att målen antas
- ▶ förvaltningschef ska vid risk för avvikelser från måluppfyllelse eller budget presentera förslag till åtgärder för nämnden

I *Begrepp i målstyrningen* definieras kvalitet- och kostnadsindikatorer. En kvalitetsindikator "säger något om hur målgruppens behov tillgodoses givet realistiska förväntningar". Som exempel ges genomsnittligt meritvärde i årskurs nio eller andel Mölndalsbor över 80 år som upplevt oro för misshandel/överfall. En kostnadsindikator säger "säger något om de resurser som tas i anspråk för att möta de aktuella behoven". Exempel på kostnadsindikator anges i samma dokument som kostnad per grundskoleelev eller stadens kostnad för riktade satsningar på Mölndals centrum.

Stadsledningsförvaltningens controller uppger att förvaltningen behöver medvetandegöra för politiken att tillämpningen av styrprinciperna befinner sig i en gråzon när det avser indikatorer och målstyrning. Det har exempelvis aldrig förekommit att en nämnd har signalerat till kommunstyrelsen att man riskerar att inte nå ett mål i enlighet med styrprinciperna. Enligt stadsledningsförvaltningens controller följs inte styrprinciperna upp kontinuerligt.

Enligt stadsdirektören har styrprinciperna mer fokus på ekonomistyrning än målstyrning. Målstyrning och analys av måluppfyllelse uppges vara ett utvecklingsområde och styrprinciperna kan behöva revideras utifrån kommunstyrelsens roll i relation till nämnderna. Enligt stadsdirektör och enhetschefer kan förvaltningarna utveckla samordningen kring gemensamma mål.

Verksamhetsföreträdare för samtliga nämnder uppger att det är en utmaning att formulera indikatorer och i synnerhet kostnadsindikatorer. Av intervjuerna framgår att det saknas instruktioner och anvisningar för hur indikatorer ska utarbetas. Vidare framgår att vissa indikatorer är formulerade på ett sådant sätt att de endast kan mätas vartannat år².

Stadsledningsförvaltningens controller uppger att det inte finns förvaltningsövergripande checklistor eller manualer för hur indikatorer ska tas fram. Ledningscontroller bekräftar att verksamheter och nämnder upplever det svårt att arbeta med indikatorer och att stöd i arbetet efterfrågas.

Stadens målkedja beskrivs i dokumentet *Begrepp i målstyrningen* som antogs i januari 2014 av stadsdirektörens ledningsgrupp³ (SDLG). Målkedjan illustreras i nedanstående figur.



Figur: Mölndals stads målkedja

Mölndals Vision 2022 antogs av kommunfullmäktige under 2013 och ska ligga till grund för all strategisk planering och utveckling av staden. För varje mandatperiod antar kommunfullmäktige en programförklaring som syftar till att tydliggöra kommunfullmäktiges

² LUPP (Lokal uppföljning av ungdomspolitiken) är en enkätundersökning som genomförs vartannat år.

³ SDLG består av stadsdirektören, stadens förvaltningschefer samt nyckelfunktioner på stadsledningskontoret (ekonomichef, HR-chef, kommunikations- och kanslichef, näringslivs- och utvecklingscontroller samt ledningscontroller).

prioriteringar utifrån visionen⁴. Kommunfullmäktige antar därefter prioriterade mål för staden. För 2015 antog kommunfullmäktige 11 prioriterade mål. Till varje mål finns en stadsövergripande målsvarig samt målsamordnare som har särskilt ansvar för det specifika målet.

Varje nämnd utarbetar en verksamhetsplan med nämndmål. Dessa är i regel kopplade till kommunfullmäktiges prioriterade mål alternativt direkt till ett av visionens fokusområden. Förvaltningarna tar därefter fram handlingsplaner och i vissa fall lokala mål som beskriver hur nämndens mål ska förverkligas och preciseras. Verksamheterna inom respektive nämnd formulerar aktiviteter utifrån dessa handlingsplaner och lokala mål. Målen och aktiviteterna kan antingen kopplas till målkedjan genom att knyts till nämndmål eller vara frikopplade med fokus på utvecklingsarbete.

Av intervjuer framgår att flera enhetschefer och rektorer upplever att antalet aktiviteter är för omfattande. Detta uppges försvåra styrningen och skapa en omfattande uppföljningsprocess. Flera intervjuade inom olika förvaltningar uppger att det inte sker någon samordning av aktiviteterna över förvaltnings- och verksamhetsgränserna. Detta upplevs som ett utvecklingsområde.

Majoriteten av de intervjuade anser att det saknas riktlinjer för målarbetet. Enligt ledningscontroller vid stadsledningsförvaltningen finns inga hinder för nämnderna att ta fram riktlinjer för framtagandet av aktiviteter. Ledningscontrollern resonerar att verksamhetsnära riktlinjer kanske är mer effektiva än kommungemensamma. Varje nämnd kan analysera hur och med vad nämnden kan bidra som bäst till kommunfullmäktiges mål. I granskningen har inte framkommit att de intervjuade nämnderna har initierat något arbete med att ta fram riktlinjer för målarbete eller arbetet med aktiviteter.

3.1.2.2 Uppföljning och rapportering av mål och aktiviteter

Under hösten 2014 implementerades ett IT-system för styrning och uppföljning i syfte att tydliggöra stadens målhierarki. I systemet finns kommunfullmäktiges prioriterade mål, nämndmålen samt verksamheternas lokala mål och aktiviteter. Utöver dessa mål återfinns även stadens miljömål i systemet.

Från och med juni 2015 har cirka 250 chefer och ett antal förvaltningscentralt placerade samordnare tillgång till IT-systemet. De ansvarar för att rapportera in aktiviteter samt att varje kvartal analysera och följa upp. Genomgång och analys av verksamheternas uppföljning sker därefter centralt i förvaltningarna för att sammanställas och rapporteras till respektive nämnd i april, augusti och oktober.

Chefer vid samtliga granskade nämnder uppger att kompletterande dokument/system används för att styra och följa upp nämndernas grunduppdrag. I IT-systemet ska enligt stadens instruktion enbart aktiviteter kopplade till politiska mål förekomma. Flera chefer uppger att den dubbla styrningen och uppföljningen upplevs som otydlig och orsakar merarbete. Enligt stadsledningsförvaltningens controller⁵ fick en förvaltningsgemensam arbetsgrupp i uppdrag att se över strukturen för verksamhetsplaner inför 2016.

⁴ Den nuvarande programförklaringen antogs i december 2014, därefter överklagades den och vann laga kraft i juni 2015.

⁵ EY har inte sett protokollutdrag eller motsvarande som visar beslutet.

Stadsdirektörens ledningsgrupp beslutade enligt uppgift i september 2015 att utifrån arbetsgruppens förslag inkludera utveckling av nämndernas grunduppdrag i strukturen för verksamhetsplaner. Detta kommer i förlängningen även få genomslag i IT-systemet.

Flera chefer uppger att de endast använder IT-systemet vid den kvartalsvisa uppföljningen, andra använder det enbart vid varje halvårsuppföljning. Enligt flera chefer är den analys som görs i systemet begränsad på grund av att det inte är möjligt att rapportera in djupare analyser. Av intervjuer framgår att flera chefer därför upprättat egna dokument vid sidan av systemet där de analyserar aktiviteterna.

Ledningscontrollern leder en grupp benämnd som *Nätverket för mål och kvalitet*. I gruppen lokalt ansvariga för IT-systemet från samtliga förvaltningar. Nätverket syftar till att bevaka mål och uppföljning och att bygga upp en kompetens på förvaltningarna. Staden arrangerar även så kallade 20- och 200-grupper där stadens chefer möts över förvaltningsgränserna.

Stadsledningsförvaltningen har upprättat en instruktion⁶ för hur nämnderna ska utföra sin så kallade verksamhetsredovisning inför delårsbokslut 2015. Av instruktionen framgår bland annat hur bedömningarna av måluppfyllelse ska göras⁷.

3.2. Skolnämndens verksamhetsstyrning

3.2.1. Vår bedömning

Vi bedömer att skolnämnden har säkerställt att nämndens verksamhetsplan har upprättats utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag. Vi noterar att vissa av verksamheternas tidigare framarbetade aktiviteter har kopplats till den nya verksamhetsplanen men att de flesta aktiviteterna uppges vara nya. Vi bedömer att skolnämnden i huvudsak har tillsett att arbetet överensstämmer med stadens målkedja.

Granskningen visar att verksamheterna tog fram ett mycket stort antal aktiviteter inför 2015. Det saknas riktlinjer och anvisningar för hur arbetet kring mål och indikatorer ska utföras. Under granskningen har förvaltningen enligt uppgift tagit fram en modell för att följa upp det statliga uppdraget i samma IT-system som används i målstyrningen.

Granskning av delårsrapport har visat att det är svårt att följa vilken effekt utfallet av indikatorerna bedöms ha haft på målen. Analys och bedömning av måluppfyllelse saknas för flera nämndmål. Nämndens presidium uppger att månadsrapporteringen till nämnden bör utvecklas för att bättre spegla både ekonomi och mål. Det finns risk för att bristande måluppfyllelse inte signaleras till nämnden i enlighet med styrprinciperna.

Vi bedömer mot bakgrund av ovanstående att nämnden inte fullt ut säkerställt att styrprinciperna i den del som rör målarbete genomsyrar verksamheterna.

⁶ Verksamhetsanvisningar delårsbokslut 2015.

⁷ I bedömningen ska indikatorsvärdet ställas i relation till målvärdet ("den budgeterade nivån"). Ett mål kan enligt instruktionen anses som "helt uppfyllt" om samtliga indikatorvärden har uppnåtts eller bedöms uppnås. En bedömning kan redovisas som helt eller delvis uppfyllt, ej uppfyllt eller ej utvärderad (ett eller flera indikatorvärden kan inte prognostiseras).

3.2.2. Underlag för vår bedömning

Skolnämnden antog *Verksamhetsplan 2015-2017* i december 2014. Nämndmålen utarbetades genom grupparbete där representanter från nämnd och förvaltning deltog. Efter att nämnden antagit verksamhetsplanen fick förvaltningen i uppdrag att utarbeta flera handlingsplaner och aktiviteter kopplade till samtliga nämndmål. Eftersom verksamheterna redan tidigare hade utarbetat planer fick dessa aktiviteter enligt förvaltningsledningen "skruvas in" i den nya verksamhetsplanen. Förvaltningschef uppger att många eller de flesta av aktiviteterna är framtagna utifrån de nya nämndmålen, fullmäktigemålen och kommunens vision. Förvaltningschef och verksamhetschef beskriver i intervju att man vid införandet av det nya IT-systemet inte ville hämma cheferna genom för omfattande styrning.

Skolförvaltningens verksamheter utarbetade totalt cirka 800 aktiviteter för 2015. Samtliga intervjuade chefer uppger att det stora antalet aktiviteter är en utmaning samt att styrning och uppföljning av dem är en omfattande process. Förvaltningschef och verksamhetschefer uppger att aktiviteterna inte samordnades mellan verksamheterna. Samma eller liknande aktivitet kan därmed förekomma i flera verksamheter. Förvaltningschefen uppger att detta i sig inte är något problem eftersom förvaltningen har flera enheter med liknande förutsättningar och uppdrag.

Samtliga intervjuade chefer uppger att det saknas riktlinjer för hur målarbetet ska bedrivas i verksamheterna, hur indikatorer ska tas fram och hur medarbetare ska involveras i arbetet.

Rektorer och förskolechef uppger vid intervju man har utarbetat kompletterande system för att styra och följa upp det statliga uppdraget. Det statliga uppdraget är inte inlagt i stadens IT-system. Detta uppges leda till merarbete. Förvaltningschefen uppger att under granskningens gång har förvaltningen arbetat fram en modell för att i samma IT-system följa upp det statliga uppdraget. Enligt uppgift ska arbetet med uppföljning pågå från och med mitten av oktober 2015.

Förvaltningschefen uppger att det finns ett behov av att fördjupa analysen av uppnådda resultat. Verksamhetschefer uppger att analyser ska rapporteras som korta kommentarer i IT-systemet. Längre analyser dokumenteras därför istället i egenupprättade dokument.

Skolnämndens delårsrapport⁸ uppges ha upprättats i enlighet med kommunstyrelsens anvisningar. I delårsrapporten (benämnd som verksamhetsredovisning) redovisas översiktligt nämndresultat och insatser som har koppling till måluppfyllelsen. I redovisningen saknas analys av måluppfyllelse.

I bilaga till delårsrapport redovisas uppföljning av skolnämndens verksamhetsplan. Av denna framgår att merparten av kommunfullmäktiges- och nämndens mål anses vara i hög grad eller delvis uppfyllda. I uppföljningen saknas analys och bedömning av måluppfyllelsen för flera nämndmål. I uppföljningen kan inte utläsas vilken effekt utfallet av de valda indikatorerna bedöms ha haft på målen.

Nämndens presidium uppger att rapporteringen av måluppfyllelse till nämnden är ett utvecklingsområde, bland annat utifrån att indikatorerna oftast mäts termins- eller årsvis. Nämnden får månadsvis uppföljning avseende ekonomi och mål men denna har enligt presidiet mer fokus på ekonomiuppföljning än måluppföljning.

⁸ Enligt protokoll från 2015-08-19.

Förvaltningschef uppger vid intervju att *Styrprinciper för Mölndals stad* följs av verksamheterna. Det görs ingen systematisk uppföljning av styrprinciperna. Vid intervjun med förvaltningsledningen framgick att det finns en risk för att bristande måluppfyllelse inte signaleras till nämnden tidigt nog i enlighet med styrprinciperna.

3.3. Tekniska nämndens verksamhetsstyrning

3.3.1. Vår bedömning

Utifrån vad som har framkommit i granskningen bedömer vi att tekniska nämnden har säkerställt att verksamhetsplanen har upprättats utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag.

Granskningen har visat att nämndens verksamhetsplan inte innehåller kostnadsindikatorer som överensstämmer med stadens definition. Förvaltningen har identifierat ett behov av att utveckla sådana. Vi noterar att nämnden i sin plan använder olika nyckeltal för att bland annat följa den löpande verksamheten ur ett ekonomiskt perspektiv. En funktion inom förvaltningen har ett särskilt ansvar att tillse att målarbetet sker i enlighet med styrprinciperna. Verksamheten har utarbetat kompletterande system för att styra och följa upp nämndens grunduppdrag. IT-systemet används för styrning och uppföljning av de politiska målen. Nuvarande uppdelning uppges leda till merarbete och en otydlig styrning. Granskning av nämndens kvartalsuppföljning visar att nämnden i huvudsak redovisar en analys och bedömer måluppfyllelse kopplat till indikatorer.

Mot bakgrund av att nämnden inte utvecklat kostnadsindikatorer bedömer vi att nämnden inte fullt ut har säkerställt att den del av stadens styrprinciper som avser målarbete genomsyrar verksamheten. Vi noterar dock det utvecklingsarbete nämnden beskriver.

3.3.2. Underlag för vår bedömning

Tekniska nämnden antog *Verksamhetsplan 2015-2017* i december 2014. Målen i verksamhetsplanen utarbetades genom att nämnd och förvaltning genomförde ett heldagsseminarium. Vid detta tillfälle informerades om verksamheternas utmaningar och arbetsområden. Stadens vision och kommunfullmäktiges prioriterade mål gick igenom. Förvaltningen utarbetade därefter ett förslag på verksamhetsplan. Efter att nämnden antagit verksamhetsplanen tog förvaltningen fram en handlingsplan samt aktiviteter för verksamheterna.

Enhetschefer uppger i intervju att de tillsammans med bland annat förvaltningens verksamhetsutvecklare tog fram aktiviteter utifrån nämndmålen. I arbetet togs även hänsyn till regionala styrdokument⁹. Medarbetare deltog i utarbetandet av aktiviteter som också uppges utgöra medarbetarnas individuella mål. Enhetscheferna uppger att de inte får någon återkoppling av förvaltning eller nämnd på uppföljning av aktiviteter. Detta uppges vara ett utvecklingsområde.

⁹ Göteborgsregionens Kommunalförbund (GR) har utarbetat en regional avfallsplan, "Regional avfallsplan A2020", som beskriver hur avfallshanteringen ska förbättras i regionen fram till 2020.

Intervjuade enhetschefer uppger att antalet aktiviteter har minskat i relation till tidigare år. Det nuvarande antalet anses skapa förutsättningar för fokusering på genomförande av aktiviteterna.

Förvaltningsledningen uppger att det är svårt att formulera indikatorer och att sätta ekonomiska nyckeltal på nämndens mål. Anledningen uppges vara att nämnden inte budgeterar mot varje enskilt mål. Nämnden har enligt förvaltningsledningen inte antagit några kostnadsindikatorer i verksamhetsplanen. Däremot används en rad nyckeltal (verksamhetsmått) som enligt verksamhetsutvecklaren följer kostnader inom den löpande verksamheten. Dessa anses kunna betraktas som kostnadsindikatorer. Nämnden uppger att man inte har gett förvaltningen i uppdrag att ta fram kostnadsindikatorer. Verksamhetsutvecklaren har diskuterat med ekonom kring hur nyckeltalen skulle kunna utvecklas. Diskussionen uppges behöva fortsätta inom ledningsgruppen och med kommunledningskontoret.

Enhetschefer uppger att IT-systemet används kvartalsvis för att analysera arbetet med aktiviteterna och rapportera hur arbetet fortskrider. För att styra och följa upp nämndens grunduppdrag använder enhetscheferna egenupprättade dokument. Samtliga intervjuade verksamhetsföreträdare efterfrågar ett styrsystem där det är möjligt att styra och följa upp både nämndens grunduppdrag samt politiska mål och aktiviteter. Förvaltningsledningen uppger att nuvarande situation leder till merarbete och en otydligare styrning. Det dagliga arbetet kan upplevas inte lika viktigt som arbetet med politiska målen.

Enligt enhetscheferna är en fördel med IT-systemet att det ger en god översikt avseende aktiviteterna. Samtliga verksamhetsföreträdare uppger att de gärna skulle se att medarbetarna inom förvaltningen fick tillgång till systemet så att aktiviteterna i högre omfattning kunde förankras hos dem.

Tekniska nämnden behandlade 2015-08-31 uppföljning av nämndens verksamhetsplan för kvartal 2¹⁰. Av dokumentet och protokollet framgår att både nämndens egna mål och kommunfullmäktiges mål följdes upp. I dokumentet kan man i huvudsak följa kopplingar mellan indikatorer och målbedömningar.

Förvaltningschefen uppger i intervju att *Styrprinciper för Mölndals stad* följs av verksamheterna. Detta säkerställs bland annat genom att verksamheterna använder de mallar och strukturer som utarbetas av det förvaltningsövergripande *Nätverket för mål och kvalitet*. Vidare är förvaltningens verksamhetsutvecklare ansvarig för att tillse att målarbetet bedrivs i enlighet med stadens styrprinciper.

Förvaltningsledningen uppger att det finns behov av att i större omfattning samordna målarbetet i staden samt att i större utsträckning se staden som en aktör. Det uppges pågå ett utvecklingsarbete kring detta vilket förvaltningsledningen är positiv till.

¹⁰ Dokumentet benämns också Bilaga 4, utdrag ur målstyrningssystemet Hypergene.

3.4. Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsstyrning

3.4.1. Vår bedömning

Granskningen har visat att nuvarande verksamhetsplan innehåller nämndmål som antogs 2013, det vill säga innan kommunfullmäktige antog nuvarande mål och uppdrag. Enligt uppgift anser nämnden att nuvarande verksamhetsplan är helt i linje med kommunfullmäktiges mål. Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamhetsplanen är upprättad utifrån kommunfullmäktiges mål.

Granskningen har visat att nämndens verksamhetsplan saknar kostnadsindikatorer. Det saknas anvisningar för hur arbetet med mål, aktiviteter och indikatorer ska utföras. Verksamheterna har utarbetat kompletterande dokument och system för att styra och följa upp nämndens grunduppdrag. Intervjuer visar att IT-systemet inte används för den löpande styrningen och uppföljningen. Granskning av nämndens delårsrapport har visat att det saknas analys för hur aktiviteterna har påverkat respektive mål.

Vi bedömer mot bakgrund av ovanstående att nämnden inte fullt ut säkerställt att styrprinciperna i den del som avser målarbete genomsyrar verksamheterna.

3.4.2. Underlag för vår bedömning

Kultur- och fritidsnämnden antog *Verksamhetsplan 2015* i december 2014. Förvaltningsledningen uppger att de nuvarande nämndmålen utarbetades 2013 och att de togs fram i mycket bred samverkan mellan medarbetare och politiker. Kultur- och fritidsnämnden valde att använda nämndmålen från 2013 och koppla dessa till kommunfullmäktiges mål som antogs 2015. I samband med detta gick nämnd och förvaltning igenom de tidigare målen. Enligt förvaltningschefen anser nämnden att dessa mål är helt i linje med fullmäktiges mål. Nämndmålen kommer enligt förvaltningschef uppdateras från och med 2016.

Både förvaltningsledning och enhetschefer uppger att verksamheterna arbetar på olika sätt för att ta fram aktiviteter. Biblioteksledningen arbetar till exempel fram en handlingsplan för biblioteksverksamheten och enheterna tar sedan fram aktivitetsplaner. Inom badverksamheten valde enhetschefen ut ett antal medarbetare som var intresserade av att utarbeta aktiviteter. Inom ungdoms- och samhällsarbete förde enhetschefen en dialog med avdelningschefen avseende hur aktiviteterna skulle utformas. Enhetscheferna uppger att de gärna skulle se mer samverkan över verksamhetsgränserna för att till exempel kunna samordna aktiviteterna. Förvaltningens administrativa chef uppger i intervju att medarbetarna ska vara delaktiga i framtagandet av aktiviteterna även om det saknas förvaltningsgemensamma riktlinjer som beskriver detta. Enligt den administrativa chefen är detta ett utvecklingsområde.

Granskningen visar att nämndens verksamhetsplan saknar kostnadsindikatorer. Samtliga chefer uppger att det är en utmaning att formulera indikatorer. Det finns inga anvisningar och instruktioner avseende hur indikatorer ska utarbetas. Enhetscheferna uppger att verksamheterna gör mycket arbete som inte är mätbart.

Förvaltningsledningen uppger att mycket arbete görs i samverkan med andra förvaltningar, exempelvis kring läsförståelse. Det är svårt att påvisa utfallet av detta arbete och det finns för

närvarande ingen struktur som syftar till att fånga samarbetet med andra förvaltningar. Förvaltningschefen uppger att i Mölndals stad saknas så kallade sammanvägda indikatorer, något som tillämpas i andra kommuner.

Enhetscheferna följer upp aktiviteter och mål en gång per halvår i IT-systemet. Enhetscheferna uppger att IT-systemet inte används för den löpande styrningen och uppföljningen. Istället använder man egenupprättade dokument och system. Enhetscheferna uppger att nämndens grunduppdrag "hamnar utanför" IT-systemet. Detta anses vara ett utvecklingsområde.

Nämnden för kultur och fritid godkände 2015-08-27 redovisningen av delårsrapport för 2015. I denna redovisas vissa aktiviteter som har genomförts under 2015. Det saknas analys för hur dessa aktiviteter har påverkat respektive mål. För vissa mål saknas redovisning av genomförda aktiviteter. Enligt den administrativa chefen kommer förvaltningen att muntligt presentera måluppfyllelsen till nämnden under oktober 2015.

Förvaltningschefen uppger att *Styrprinciper för Mölndals stad* följs av verksamheterna. Enligt förvaltningsledningen återspeglas styrprinciperna i bland annat delegationsordningar och reglementen. Förvaltningschefen uppger också att nämndens ordinarie verksamhet både planeras, följs upp och rapporteras enligt kommunen styrprinciper. Enhetscheferna uppger vid intervju att de gärna vill ha mer fokus på målstyrning och styrande principer inom ramen för stadens chefsintroduktion.

4. Samlad bedömning

I detta kapitel framgår våra slutsatser utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning. Svar ges också på ställda revisionsfrågor i granskningen. Utifrån identifierade förbättringsområden i granskningen framgår våra rekommendationer.

4.1. Slutsatser

Granskningens övergripande syfte var att bedöma hur kommunstyrelsen säkerställt att stadens styrprinciper fungerar och implementeras i staden samt hur nämnderna utifrån stadens styrprinciper arbetar med att omsätta kommunfullmäktiges mål och uppdrag.

Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning bedömer vi att kommunstyrelsen bör utveckla arbetet med implementering av styrprinciperna. Vi bedömer att kommunstyrelsen inte säkerställt att de fullt ut fungerar och tillämpas i de delar som avser målarbete.

De granskade nämnderna arbetar på olika sätt med att omsätta kommunfullmäktiges mål och uppdrag i egna verksamhetsplaner. Granskningen har visat att arbetet inte fullt ut sker i enlighet med den del av styrprinciperna som avser målarbete.

4.2. Svar på revisionsfrågorna

4.2.1. Kommunstyrelsen

Revisionsfrågor	Bedömning
<p>På vilket sätt säkerställer kommunstyrelsen att stadens styrprinciper fungerar och tillämpas i staden?</p>	<p>Kommunstyrelsen har antagit flera styrande dokument, infört ett IT-baserat system för styrning och uppföljning och initierat förvaltningsövergripande chefsgrupper och nätverk för mål och kvalitet.</p> <p>Såväl verksamhetsföreträdare som nämnder uppger att det är svårt att utarbeta indikatorer och att det saknas anvisningar för hur indikatorer ska utarbetas. Nämnderna signalerar inte till kommunstyrelsen när man riskerar att inte nå ett mål.</p> <p>Samtliga granskade nämnder använder både IT-systemet och egenupprättade kompletterande dokument/system för styrning och uppföljning. Dubbla strukturer uppges orsaka merarbete och ge upphov till otydlig styrning och uppföljning. Enligt nyligen fattat beslut ska utveckling av nämndernas grunduppdrag kunna ingå i strukturen för verksamhetsplaner.</p> <p>Vi bedömer sammantaget mot denna bakgrund att kommunstyrelsen inte fullt ut har säkerställt att de</p>

	delar i styrprinciperna som rör målarbetet fungerar och tillämpas.
--	--

4.2.2. Skolnämnden

Revisionsfrågor	Bedömning
På vilket sätt säkerställer nämnderna att verksamhetsplaner upprättas utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag?	Skolnämndens nämndmål togs fram genom grupparbete där representanter från nämnd och förvaltning deltog. Nämnden beslutade om inriktningar utifrån kommunfullmäktiges beslutade mål och gav förvaltningen i uppdrag att utarbeta förslag. Vi bedömer att skolnämnden har säkerställt att nämndens verksamhetsplan har upprättats utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag. Vi bedömer att skolnämnden i huvudsak har tillsett att arbetet överensstämmer med stadens målkedja.
På vilket sätt säkerställer nämnderna att styrprinciperna genomsyrar verksamheten?	Granskningen visar att verksamheterna tog fram ett mycket stort antal aktiviteter inför 2015. Det saknas riktlinjer och anvisningar för hur arbetet kring mål och indikatorer ska utföras. Granskning av delårsrapport har visat att det är svårt att följa sambanden mellan indikatorer och bedömd måluppfyllelse och att analys saknas i flera fall. Nämndens presidium uppger att månadsrapporteringen till nämnden bör utvecklas för att bättre spegla ekonomi och mål. Det finns risk för att bristande måluppfyllelse inte signaleras till nämnden i enlighet med styrprinciperna. Vi bedömer mot bakgrund av ovanstående att nämnden inte fullt ut säkerställt att styrprinciperna i den del som avser målarbete genomsyrar verksamheterna.

4.2.3. Tekniska nämnden

Revisionsfrågor	Bedömning
På vilket sätt säkerställer nämnderna att verksamhetsplaner upprättas utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag?	Nämndens verksamhetsplan utarbetades genom ett heldagsseminarium där kommunfullmäktiges mål och vision kopplades till verksamhetens utmaningar och arbetsområden. Förvaltningen utarbetade därefter ett förslag på verksamhetsplan. Utifrån vad som har framkommit i granskningen bedömer vi att tekniska

	nämnden har säkerställt att verksamhetsplanen har upprättats utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag.
På vilket sätt säkerställer nämnderna att styrprinciperna genomsyrar verksamheten?	<p>Granskningen har visat att nämnden inte har utarbetat kostnadsindikatorer. Förvaltningen har identifierat ett behov av att utveckla sådana. En funktion inom förvaltningen har ett särskilt ansvar att tillse att målarbetet sker i enlighet med styrprinciperna. Verksamheten har utarbetat kompletterande system för att styra och följa upp nämndens grunduppdrag. IT-systemet används för styrning och uppföljning av de politiska målen. Nuvarande uppdelning uppges leda till merarbete och en otydlig styrning. Granskning av nämndens kvartalsuppföljning visar att nämnden i huvudsak redovisar en analys och bedömer måluppfyllelse kopplat till indikatorer.</p> <p>Mot bakgrund av att nämnden inte utvecklat kostnadsindikatorer bedömer vi att nämnden inte fullt ut har säkerställt att stadens styrprinciper i den del som avser målarbete genomsyrar verksamheten.</p>

4.2.4. Kultur- och fritidsnämnden

Revisionsfrågor	Bedömning
På vilket sätt säkerställer nämnderna att verksamhetsplaner upprättas utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag?	Granskningen har visat att nuvarande verksamhetsplan innehåller nämndmål som antogs 2013, det vill säga innan kommunfullmäktige antog nuvarande mål och uppdrag. Nämnd och förvaltning beskriver att de tidigare målen gick igenom och bedömdes vara fortsatt relevanta. Vi bedömer att nämnden i huvudsak har säkerställt att verksamhetsplanen är upprättad utifrån kommunfullmäktiges mål.
På vilket sätt säkerställer nämnderna att styrprinciperna genomsyrar verksamheten?	Granskningen har visat att nämndens verksamhetsplan saknar kostnadsindikatorer. Det saknas anvisningar för hur arbetet med mål, aktiviteter och indikatorer ska utföras. Verksamheterna har utarbetat kompletterande dokument och system för att styra och följa upp nämndens grunduppdrag. Intervjuer visar att IT-systemet inte används för den löpande styrningen och uppföljningen. Granskning av nämndens



EY

Building a better
working world

delårsrapport har visat att det saknas analys för hur aktiviteterna har påverkat respektive mål.

Vi bedömer mot bakgrund av ovanstående att nämnden inte fullt ut säkerställt att styrprinciperna i den del som avser målarbete genomsyrar verksamheterna.

4.3. Identifierade förbättringsområden och rekommendationer

Under granskningen har vi identifierat vissa förbättringsområden och våra rekommendationer framgår nedan.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- ▶ tillse att styrprinciperna i sin helhet implementeras och systematiskt följs upp
- ▶ fortsatt stödja och följa arbetet med ändamålsenliga strukturer för styrning och uppföljning av nämndernas grunduppdrag och politiska mål
- ▶ se över behovet av för staden gemensamma riktlinjer för målarbete, indikatorer etc.

Vi rekommenderar skolnämnden att:

- ▶ fortsatt följa hur uppföljningen av det statliga uppdraget kombineras med uppföljning av nämndens målarbete i samma IT-system
- ▶ tillse att indikatorer tas fram i enlighet med stadens styrprinciper

Vi rekommenderar tekniska nämnden att:

- ▶ utveckla styrningen och uppföljningen av nämndens målarbete och grunduppdrag
- ▶ att tillse att arbetet med att ta fram indikatorer som överensstämmer med stadens styrprinciper fortsätter

Vi rekommenderar nämnden för kultur och fritid att:

- ▶ tillse att indikatorer tas fram i enlighet med stadens styrprinciper
- ▶ utveckla nämndens uppföljning av verksamhetsplan och kommunfullmäktiges mål
- ▶ utveckla styrningen och uppföljningen av nämndens målarbete och grunduppdrag

Göteborg 20 oktober 2015



Maria Carlsrud Felander
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Ludwig Reimer
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Liselott M Daun
Certifierad kommunal revisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Bilaga 1: Bakgrund till granskningen

Kommunfullmäktige i Mölndals stad antog 2013 styrprinciper för den kommunala verksamheten. Av styrprinciperna framgår hur ansvaret fördelas mellan kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnd, förvaltningschef och chef. De övergripande strategier eller förhållningssätt som kommunfullmäktige beslutar om ska skapa en helhetssyn och stödja nämnderna i deras uppgift att inom givna ekonomiska ramar driva en effektiv verksamhet.

Fullmäktige antar enligt styrprinciperna prioriterade mål för vissa verksamheter i budget och plan. I samband med målen antar fullmäktige även indikatorer för kvalitet och kostnad enligt stadens särskilda modell. Varje nämnd ska därutöver anta egna mål samt indikatorer och upprätta verksamhetsplan för det egna ansvarsområdet. Staden och nämndernas resultat följs årligen upp i stadens årsredovisning och i nämndernas verksamhetsberättelse enligt styrprinciperna.

Stadens vision 2022 påverkar, enligt dokumentet *Begrepp i målstyrningen*, "organisationens strukturer för styrning och uppföljning genom att den bland annat främjar långsiktiga perspektiv och skapa förutsättningar för tydligare målstyrning"¹¹. I dokumentet redogörs för att nämndernas mål i regel är kopplade till ett KF-mål alternativt direkt till ett av visionens fokusområden. Nämndmål är överordnade lokala mål. Lokala mål beslutas av ledning för förvaltning, avdelning, område eller enhet och kan förankras politiskt. De kan antingen kopplas till nämndmålen eller vara frikopplade med fokus på utvecklingsarbete.

I möten med nämnders presidier under 2014 framgår att det finns problem med att få en tydlig bild av Mölndals stads målstyrning. Som exempel kan nämnas att kvalitets- och kostnadsindikatorer saknas för flertalet av nämndernas antagna mål. Det nya IT-systemet för verksamhetsstyrning är olika långt implementerat. Flera nämnder framhåller brister i hur systemet används och att fokus är på tekniken i det nya IT-systemet snarare än på analys. Revisionen har inte uppfattat att det har ställts några krav kring utformningen samt kvalitén på analys av mål och aktiviteter i systemet.

De förtroendevalda revisorerna har i sin riskanalys identifierat en risk att den systematiska uppföljningen av måluppfyllelsen brister i staden. Det är också en risk att styrprinciperna och målstyrningen i staden inte implementeras på ett enhetligt och ändamålsenligt sätt. I kommunallagens 9 kap 9 § anges bland annat att revisorerna ska pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. I *God revisionssed i kommunal verksamhet* framgår de grunder som revisorerna använder när de bedömer ansvarstagande i styrelser och nämnder. Ansvarsgrunder som är relevanta i denna granskning är bland annat risken för bristande måluppfyllelse, ohörsamhet till mål och riktlinjer fastlagda av fullmäktige eller av föreskrifter samt bristande styrning, ledning, uppföljning och kontroll från nämnden.

¹¹ Begrepp i målstyrningen (Stadsdirektörens ledningsgrupp 2014-01-17).

Bilaga 2. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna i denna granskning styrs av tillämpliga delar av kommunlagen, styrprinciper för Mölndals stad och reglementen för granskade nämnder.

Kommunallagen (1991:900)

Av kommunallagen framgår att kommunstyrelsen har en särställning bland de kommunala nämnderna. Detta innebär bland annat att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter.

Enligt 6 kap. 7 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Styrprinciper för Mölndals stad (i urval).

- 2.2 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av stadens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Stadsdirektören ansvarar för verkställigheten av kommunstyrelsens uppdrag och leder stadens arbete i förvaltningsövergripande frågor. Kommunstyrelsens uppgifter i övrigt framgår av reglemente.

- 2.3 Nämnd

Nämnd ska genomföra sin verksamhet enligt reglemente, gällande lagstiftning, de av fullmäktige uppsatta målen och inom tilldelad ekonomisk ram. I sitt arbetssätt ska nämnd följa de styrdokument och övriga direktiv som beslutats av fullmäktige eller kommunstyrelsen. Nämnd ska i sin planering beakta att kommunstyrelsens uppdrag kan innebära begränsningar för nämnds befogenheter inom sina reglementsensliga områden. Nämnd får inte fatta beslut i frågor som fullmäktige exklusivt överlämnat till kommunstyrelsen. Därutöver ska nämnd följa dessa styrprinciper med angivna begränsningar i nämnds befogenheter.

- 3 Verksamhet

Stadens verksamheter ska utgå från de krav som ställs på staden enligt gällande lagstiftning och från de direktiv som fullmäktige beslutat om i budget. Strävan ska vara att utifrån givna resurser skapa största möjliga nytta för medborgare och brukare, samt skapa god kvalitet på de tjänster som tillhandahålls.

Med ledning av Vision Mölndal 2022 antar fullmäktige prioriterade mål för vissa verksamheter i budget och plan. I samband med målen antar fullmäktige indikatorer för kvalitet och kostnad enligt stadens särskilda modell. Varje nämnd ska därutöver anta egna mål enligt samma modell och upprätta verksamhetsplan för det egna ansvarsområdet.

Staden och nämndernas resultat följs årligen upp i stadens årsredovisning och i nämndernas verksamhetsberättelse. Prognostiserade avvikelser rapporteras enligt 4.2.

- 4.2 Åtgärd vid budgetavvikelse

Förvaltningschef ska i samband med presentation av ekonomiska rapporter förklara prognostiserad budgetavvikelse. Visar rapporten ett befarat och väsentligt underskott mot budget eller negativa avvikelser från av fullmäktige beslutade indikatorvärden ska förvaltningschefen, senast inför nämndens nästkommande möte, lämna förslag till åtgärder så att balans uppnås senast inom pågående budgetår. Med väsentligt underskott menas en avvikelse som uppgår till minst 2 mnkr eller 0,5 % av nämndens kommunbidrag.

Nämnden ska vid sitt påföljande sammanträde besluta om de förslag som lagts fram av förvaltningschefen. Beslutet ska leda till att nämndens verksamhet hålls inom budgeterat ekonomiskt utrymme och att indikatorvärden uppnås snarast möjligt. Om nämnden har ett eget kapital kan det övergångsvis få utnyttjas. Nämndens beslut om åtgärder ska anmälas till kommunstyrelsen för kännedom. Då det finns gällande restriktioner för att använda eget kapital, ska nämnden begära kommunstyrelsens tillstånd.

Förvaltningschefen är skyldig att i protokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som bedöms leda till underskott jämfört med budget. Detta protokoll ska anmälas till kommunstyrelsen för kännedom.

Bilaga 3. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Stadsdirektör
- ▶ Ledningscontroller vid stadsledningsförvaltning
- ▶ Förvaltningschef samt verksamhetschefer vid skolförvaltningen
- ▶ Rektorer och förskolechefer vid skolförvaltningen
- ▶ Nämndsekreterare vid skolförvaltning
- ▶ Förvaltningschef, verksamhetschef, verksamhetsutvecklare samt nämndsekreterare vid tekniska förvaltningen
- ▶ Enhetschefer vid tekniska förvaltningen
- ▶ Förvaltningschef, verksamhetschef samt administrativ chef vid kultur- och fritidsförvaltningen
- ▶ Enhetschefer vid kultur- och fritidsförvaltningen
- ▶ Kommunstyrelsens presidium
- ▶ Kultur- och fritidsnämndens presidium
- ▶ Skolnämndens presidium
- ▶ Tekniska nämndens presidium

Dokumentförteckning

- ▶ Begrepp i målstyrningen (Stadsdirektörens ledningsgrupp 2014-01-17)
- ▶ Förvaltningsplan för Hypergene 2015-2016 (Stadsdirektörens ledningsgrupp 2015-06-12)
- ▶ Handlingsplan 2015, Tekniska förvaltningen (Teknisk chef 2015-01-27)
- ▶ Instruktion för verksamhetsplan 2014-2016 (Stadsledningsförvaltningen november 2013)
- ▶ Kommunstyrelsens system för uppsikt över stadens nämnder (KS 2012-09-26)
- ▶ Kommunstyrelsens verksamhetsplan 2015-2017 (KS 2015-01-28)
- ▶ Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan 2015 (Kultur- och fritidsnämnden 2014-12-16)
- ▶ Mål- och uppföljningsmodellen – en beskrivning (Kommunledningskontoret, nuvarande stadledningsförvaltningen, mars 2012)
- ▶ Målsamordning i Mölndals stad (Stadsdirektörens ledningsgrupp 2015-03-13)
- ▶ Skolnämndens verksamhetsplan 2015-2017 (Skolnämnden 2014-12-10)
- ▶ Styrprinciper för Mölndals stad (KF 2013-12-18)

- ▶ Tekniska nämndens verksamhetsplan 2015-2017 (Tekniska nämnden 2014-12-16)
- ▶ Verksamhetsanvisningar för delårsbokslut 2015 (Stadsledningsförvaltningen, 2015-06-03)
- ▶ Verksamhetsredovisningar för de granskade nämnderna i samband med delårsrapport 2015
- ▶ Vision 2022 (KF 2013-09-18)
- ▶ Årsredovisning 2014 för Mölndals stad (KF 2015-04-22)