



# Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

Rapport

Vadstena kommun

KPMG AB

2022-12-06

Antal sidor 33



Vadstena kommun  
Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

2022-12-06

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	6
2.2	Revisionskriterier	7
2.3	Metod	7
3	Resultat av granskningen	9
3.1	Styrdokument	9
3.2	Kommunstyrelsen	26
3.3	Socialnämnden	28
3.4	Kultur- och utbildningsnämnden	29
3.5	Samhällsbyggnadsnämnden	30
4	Slutsats och rekommendationer	33
4.1	Slutsats	33

## 1 Sammanfattning

I kommunallagen 6 kap. 6 § framgår det att "Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten." Det är förvaltningarnas ansvar att ta fram aktiviteter och handlingsplaner, men det är nämndernas ansvar att se till hur förvaltningen har en ändamålsenlig måluppfyllelse i förhållande till de kommunövergripande- samt nämnds-specifika målen.

Vadstenas styrmodell är uppbyggd utifrån styrningsfilosofin tillitsbaserad styrning och ledning och har tillämpats för första gången under 2019. Styrmodellen tillitsbaserad styrning bygger på att nämnderna ska fastställa grunduppdrag och utvecklingsuppdrag inom sitt eget område. Förvaltningarna ska utifrån grunduppdraget upprätta verksamhetsplaner som ska förtydliga hur de avser att genomföra uppdraget så att kommunfullmäktiges och respektive nämnds mål uppnås.

Av strategisk plan och budget framgår att: Varje nämnd ska för år 2022–2024 till kommunstyrelsen senast under februari 2022 lämna in en verksamhetsplan som överensstämmer med de resurser som tilldelats enligt fullmäktiges beslut om strategiska mål och budget.

Av de nämnds-specifika budgethandlingarna för år 2022 framgår att: De politiskt formulerade målen på kommungemensam och nämnds-specifik nivå anger därmed riktningen för kommunen som helhet och för varje enskild nämnd – eller, uttryckt på ett annat sätt, pekar ut VAD kommunen och respektive nämnd ska sträva efter att uppnå. HUR målen ska nås formuleras av den ickepolitiska förvaltningsorganisationen, det vill säga på tjänstepersonsnivå. Detta sammanställs i en årlig verksamhetsplan för varje förvaltning. Verksamhetsplanen presenteras för respektive nämnd och antas av förvaltningschefen. Det är i verksamhetsplanen som de nämnds-specifika målen omsätts i mätbara åtaganden och aktiviteter som följs upp och rapporteras vidare till nämnd och, på aggregerad nivå, till kommunstyrelse och fullmäktige.

Respektive nämnd har utöver de övergripande målen fastställt cirka 5–6 egna mål i budget för 2022.

Då det av varken den kommungemensamma budgeten eller nämndernas budget anges när mål och uppdrag ska vara uppnådda/genomförda utan bara vad och hur bedömer revisorerna att det finns en risk för att det är svårt för kommunfullmäktige att vid årets slut bedöma huruvida styrelsen och nämnderna i tillräcklig omfattning bedrivit verksamheten i enlighet med fullmäktiges beslut.

Syftet har varit att granska hur nämnderna säkerställt en ändamålsenlig målstyrningsprocess utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

2022-12-06

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och uppställda revisionskriterier är att Vadstena kommun har upprättat riktlinjer och rutiner för kommunens styrning och uppföljning av mål och uppdrag. De formella styrdokumenterna är kända av styrelsen, respektive nämnd samt av förvaltningarna. Nämnderna har fastställt mål på lång- och kort sikt samt en struktur för ur dessa mål ska mätas, följas upp samt utvärderas.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ytterst ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde samt se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Detta innebär att respektive nämnd är ansvarig för vad som görs och hur det görs. Vi bedömer därför att det är av stor vikt att nämnden antar förvaltningens verksamhetsplan då de inte i tillräcklig omfattning säkerställt att aktiviteter och handlingsplaner är ändamålsenliga i förhållande till nämndernas egna mål och uppdrag. Vi bedömer att det finns en röd tråd i styrning från de kommunövergripande målen, till nämndernas mål ner till förvaltningens verksamhetsplan. Vi bedömer att den interna kontrollen kan stärkas med utbildning i risk- och väsentlighetsanalys, dialog med förvaltning och diskussion inom nämnden.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att kommunstyrelsens förvaltning fungerar som ett stöd till övriga i arbetet med att upprätta detaljbudgetar, verksamhetsplaner och internkontrollplaner.
- Säkerställa upprättandet av en bedömning av huruvida god ekonomisk hushållning uppnås.
- Säkerställa att indikatorer som sätts i syfte att mäta måluppfyllelsen är relevanta.
- Säkerställa att den röda tråden från de kommunövergripande målen ner till förvaltningens uppdrag och aktiviteter är tydlig.

Vi rekommenderar socialnämnden att:

- Utveckla arbetet med den interna kontrollen och hur potentiella riskområden identifieras och hanteras i relation till både fullmäktiges och nämndens egna mål.

Vi rekommenderar kultur- och utbildningsnämnden att:

- Utveckla arbetet med att säkerställa mätbarheten i de satta målen.

Vi rekommenderar samhällsbyggnadsnämnden att:



**Vadstena kommun**  
Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

2022-12-06

- Utveckla arbetet med risk- och väsentlighetsanalys.

Vi rekommenderar samtliga granskade nämnder att:

- Utveckla arbetet med att sätta indikatorer och åtaganden till fastställda mål.
- Säkerställa att kommentarer som redovisas till måluppfyllelsen är relevanta.

## 2 Bakgrund

I kommunallagen 6 kap. 6 § framgår det att "Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten." Det är förvaltningarnas ansvar att ta fram aktiviteter och handlingsplaner, men det är nämndernas ansvar att se till hur förvaltningen har en ändamålsenlig måluppfyllelse i förhållande till de kommunövergripande- samt nämnds-specifika målen.

Vadstenas styrmodell är uppbyggd utifrån styrningsfilosofin tillitsbaserad styrning och ledning och har tillämpats för första gången under 2019. Styrmodellen tillitsbaserad styrning bygger på att nämnderna ska fastställa grunduppdrag och utvecklingsuppdrag inom sitt eget område. Förvaltningarna ska utifrån grunduppdraget upprätta verksamhetsplaner som ska förtydliga hur de avser att genomföra uppdraget så att kommunfullmäktiges och respektive nämnds mål uppnås.

Kommunfullmäktiges strategiska plan och budget bygger på:

Politisk viljeförklaring för mandatperioden. Följande områden lyfts för mandatperioden:

- Den demografiska utmaningen
- Bostadsutmaningen
- Omsorgsutmaningen
- De ungas framtid
- Turism och Näringsliv
- Klimatutmaningen
- Kollektivtrafik och infrastruktur
- Vadstena kultur- och fritidsliv
- Attraktiv arbetsgivare

Utöver dessa områden lyfter fullmäktige i sin plan en rad mer precisa områden som har bäring på den övergripande viljeinriktningen. Det är oklart om dessa ska uppfattas som uppdrag till nämnderna eller endast frågor som finns på dagordningen utan någon särskild prioritering.

Av strategisk plan och budget framgår även fullmäktiges övergripande mål:

- Mål för God ekonomisk hushållning
- Finansiella mål
- Personalpolitiska mål
- Tillgänglighets mål

- Strategiska mål

Dessa mål har samtliga nämnder att förhålla sig till under mandatperioden.

Av strategisk plan och budget framgår att: Varje nämnd ska för år 2022–2024 till kommunstyrelsen senast under februari 2022 lämna in en verksamhetsplan som överensstämmer med de resurser som tilldelats enligt fullmäktiges beslut om strategiska mål och budget.

Av de nämndspecifika budgethandlingarna för år 2022 framgår att: De politiskt formulerade målen på kommungemensam och nämndspecifik nivå anger därmed riktningen för kommunen som helhet och för varje enskild nämnd – eller, uttryckt på ett annat sätt, pekar ut VAD kommunen och respektive nämnd ska sträva efter att uppnå. HUR målen ska nås formuleras av den ickepolitiska förvaltningsorganisationen, det vill säga på tjänstepersonsnivå. Detta sammanställs i en årlig verksamhetsplan för varje förvaltning. Verksamhetsplanen presenteras för respektive nämnd och antas av förvaltningschefen. Det är i verksamhetsplanen som de nämndspecifika målen omsätts i mätbara åtaganden och aktiviteter som följs upp och rapporteras vidare till nämnd och, på aggregerad nivå, till kommunstyrelse och fullmäktige.

Respektive nämnd har utöver de övergripande målen fastställt cirka 5–6 egna mål i budget för 2022.

Då det av varken den kommungemensamma budgeten eller nämndernas budget anges när mål och uppdrag ska vara uppnådda/genomförda utan bara vad och hur bedömer revisorerna att det finns en risk för att det är svårt för kommunfullmäktige att vid årets slut bedöma huruvida styrelsen och nämnderna i tillräcklig omfattning bedrivit verksamheten i enlighet med fullmäktiges beslut.

## 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

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

Granskningen avser att besvara följande revisionsfrågor:

### Nämnderna samt kommunstyrelsen

- Har nämnderna utifrån kommunfullmäktiges mål fastställt nämndmål och nämnduppdrag både på kort och lång sikt
- Har nämnderna fastställt hur mål och uppdrag ska utvärderas
- Är målen utvärderingsbara?
- Har nämnden säkerställt att förvaltningens verksamhetsplan och aktiviteter är relevanta ställt till nämndmål och nämnduppdrag både på kort och lång sikt
- Har nämnderna säkerställt att det finns en röd tråd i styrning, ledning, uppföljning och intern kontroll från fullmäktiges mål, över nämndernas mål

till förvaltningens verksamhetsplan, uppföljning och återrapportering av måluppfyllelse till nämnden?

### Särskilt för kommunstyrelsen

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

Granskningen avgränsas till målstyrning inför och under verksamhetsåret 2022 med ett särskilt fokus på uppföljning och återrapportering från förvaltningen till berörd nämnd och till kommunstyrelsen. För att kunna granska 2022 kommer även nämndernas redovisning inför upprättande av årsredovisning 2021 granskas.

Granskningen omfattar

- Kommunstyrelsen
- Socialnämnden
- Samhällsbyggnadsnämnden
- Kultur- och utbildningsnämnden

## 2.2 Revisionskriterier

- Kommunallagen
- Kommunens system för ledning och styrning
- Kommunfullmäktiges budget
- Kommunens instruktion för detaljbudgetarbete
- Reglemente för styrelsen och nämnderna
- Policy och riktlinjer för målstyrning och måluppföljning

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer och avstämningar med ansvariga tjänstepersoner och förtroendevalda. Intervjuerna har genomförts i första hand enskilt. Utifrån analys av formella styrdokument och vad som framkommit vid våra intervjuer gör vi en analys av huruvida det finns en sammanhållen ändamålsenlig process från kommunfullmäktiges budget genom nämndernas målstyrning, förvaltningarnas verksamhetsplaner, uppföljning och återrapportering till nämnd och styrelse. Utgångspunkten för analysen är uppdraget så som det är





**Vadstena kommun**  
Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

2022-12-06

formulerat i budget, reglementet och i instruktioner inför upprättande av detaljbudget, delårsrapport och årsredovisning.

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

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrdokument

#### 3.1.1 Styrande dokument

##### *Reglemente för Vadstena kommun*

Reglementet för Vadstena kommun beskriver de bestämmelser som är gemensamma för kommunens nämnder inklusive kommunstyrelsen och i förekommande fall även kommunens revisorer<sup>1</sup>. Det framgår att nämnden ska beakta kommunfullmäktiges mål, planer, program, policyer och beslut. Reglementet beskriver även att nämnden ska, inom ramen för budgetarbetet utarbeta mål inom sitt verksamhetsområde, som stödjer de kommunövergripande målen.

##### *Årsredovisning för Vadstena kommun 2021*

Vadstena kommuns årsredovisning för 2021 innehåller styrning och uppföljning av den kommunala verksamheten, i dokumentet presenteras även kommunens styrmodell med roller och ansvarsfördelning. Kommunens mål kopplat till ansvarig nämnd, måluppfyllelse och kommentar redogörs för i dokumentet. Årsredovisningen innehåller även finansiell redovisning på kommunövergripande nivå samt för respektive nämnd. Mål och uppföljning redovisas vidare för respektive nämnd i en tabell med indikator, aktivitet, måluppfyllelse och kommentar.

##### *Strategisk plan och budget 2022–2024*

Strategisk plan och budget 2022–2024 är Vadstena kommuns övergripande styrdokument.<sup>2</sup> I dokumentet anges övergripande mål samt en resursplan för de kommande tre åren. Kommunens styrmodell, tillitsbaserad styrning, bygger på att nämnderna ska fastställa grunduppdrag och utvecklingsuppdrag inom sitt eget ansvarsområde. Utifrån kommunfullmäktiges strategiska plan för de kommande tre åren ska nämnderna genomlysna sin organisation och uppdrag för att säkerställa att verksamheten ryms inom tilldelade ramar.

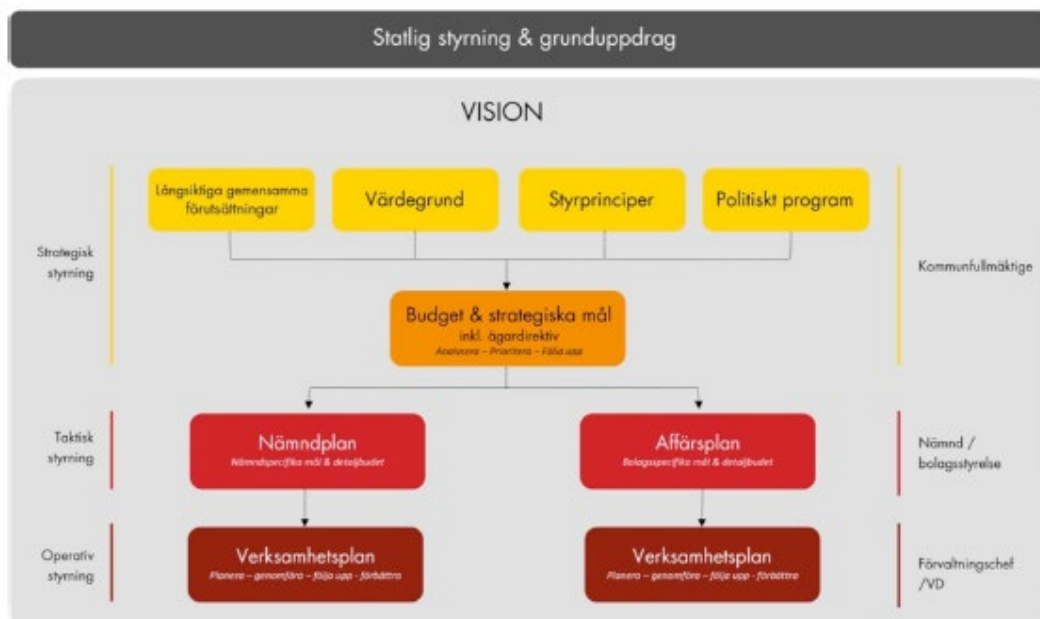
Av kommunfullmäktiges budget och strategiska plan framgår de utmaningar som kommunen står inför inom planperioden. Utöver dessa lyfter även kommunfullmäktige en rad prioriterade områden som nämnderna ska uppmärksamma. Övergripande mål för god ekonomisk hushållning både ur ett finansiellt och ett verksamhetsperspektiv framgår av strategiskplan och budget.

Planen syftar till att säkerställa att kommunstyrelse och nämnderna har mål och aktiviteter som styr mot av kommunfullmäktige beslutade mål och uppdrag. Modellen har sin utgångspunkt i en enhetlig struktur, metodik och begreppsapparat, vilket ger

<sup>1</sup> Antagen av kommunfullmäktige 2020-10-28

<sup>2</sup> Antagen av kommunfullmäktige 2021-11-24

förutsättningar för styrning samtidigt som det ger ett handlingsutrymme för såväl chefer som medarbetare i verksamheten. Nämnderna ska fastställa grunduppdrag och utvecklingsuppdrag inom sitt eget område. Det framgår av dokumentet att detta arbete nyligen har påbörjats och ska utgöra grund för kommande års resursplaner.



Den politiska viljeförklaringen 2018–2022 har antagits av kommunfullmäktige 2018-12-19 och presenterar ett antal utmaningar:

- Den demografiska utmaningen
- Bostadsutmaningen
- Omsorgsutmaningen
- De ungas framtid
- Turism och Näringsliv
- Klimatutmaningen
- Kollektivtrafik och infrastruktur
- Vadstenas kultur- och fritidsliv
- Attraktiv arbetsgivare

Den strategiska planen presenterar ett antal övergripande mål. God ekonomisk hushållning är ett av målen och innebär att kommunens finansiella och strategiska mål uppnås. Kommunen har även tre finansiella mål:

## Vadstena kommun

Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

2022-12-06

- Att resultatet ska uppgå till två procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning över tid.
- Att kommunens egna kapital ska inflationssäkras för att inte urholkas av förändringar i penningvärdet.
- Att kommunens nettokostnader inte ska öka i snabbare takt än vad intäkter från skatter, generella bidrag och kommunalekonomisk utjämning gör.

Dokumentet presenterar två personalpolitiska mål:

- Attraktiv arbetsgivare
- Hållbart arbetsliv

Tillgänglighet är ett ytterligare mål för Vadstena kommun och innebär att kommunen arbetar utifrån devisen att vara tillgänglig för alla. Arbetet med detta ska styras av FN:s standardregler för delaktighet och jämlikhet samt FN:s konvention om rättigheter för personer funktionsnedsättning.

Med utgångspunkt i den politiska viljeriktningen har kommunfullmäktige, 2019-02-27, beslutat om tre strategiska mål för kommunen under mandatperioden. Dessa är:

- Växande Vadstena
- Attraktiva Vadstena
- Hållbara Vadstena

### ***Tillitsbaserad styrning och ledning i Vadstena kommun***

Dokumentet "Tillitsbaserad styrning i Vadstena kommun"<sup>3</sup> redogör för kommunens styrning och ledning utifrån tre nivåer – strategisk, taktisk samt operativ styrning.

#### ***Strategisk styrning***

Den strategiska styrningen utgörs av frågor som avgör kommunens ekonomi som fastställer en tydlig riktning i form av vision och mål. De långsiktiga strategiska och principiella frågorna behandlas och avgörs i kommunfullmäktige. För att möjliggöra strategisk styrning på längre sikt än under ett budgetår, framgår det av dokumentet att det krävs långsiktiga gemensamma förutsättningar för kommunen. Med detta menas en faktabas ut vilken analys och planering av nödvändiga och prioriterade investeringar kan göras på 5, 10 och 15 års sikt. De långsiktiga gemensamma förutsättningarna föreslås uppdateras årligen, i samband med en ny budgetcykels början. Dokumentet redogör för en gemensam värdegrund genom att skapa tydlighet kring roller och ansvar, ambitionen är att värdegrunden ska bidra till en känsla av sammanhang och

---

<sup>3</sup> Antaget av kommunfullmäktige 2018-05-30

## Vadstena kommun

Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

2022-12-06

gemenskap. Detta ses som en långsiktig form av styrning som syftar till att ändra och/eller i viss mån likrikta organisatoriska värderingar och beteenden.

Sex styrprinciper ska genomsyra den strategiska styrningen:

- Tillit
- Transparens
- Rättssäkerhet
- Effektivitet
- Kvalitet
- Medborgarfokus/invånarfokus

Den gemensamma värdegrunden utgår ifrån styrprinciperna och kommuniceras utifrån konceptet "Handen på hjärtat" som illustreras i bilden nedan.



Långsiktiga gemensamma förutsättningar, värdegrund, styrprinciper samt ett politiskt program utgör grunden för Vadstena kommuns rambudget och strategiska plan. I samband med beslut om budget och strategisk plan fattar fullmäktige beslut om ägardirektiv och eventuellt nya bolagsordningar. På så sätt ska det tydliggöras hur den strategiska styrningen utgör grunden för samtliga kommunala verksamheter.

2022-12-06

### *Taktisk styrning*

Kommunstyrelse och nämnder ska årligen anta en nämndplan bestående av en detaljbudget och nämndspecifika mål. De kommunala bolagen ska upprätta på motsvarande vis en affärsplan med en detaljbudget samt bolagsspecifika mål. Samtliga mål ska utgå ifrån de strategiska mål som antagits av kommunfullmäktige.

### *Operativ styrning*

Förvaltningarna och bolagsledningarna ska varje år upprätta en verksamhetsplan som tydligt visar hur de politiskt beslutade målen omsätts i åtaganden och aktiviteter i de kommunala verksamheterna. Det framgår att verksamhetsplanerna inte ska beslutas av nämnderna, men att den bör tas fram i dialog med nämnd- och bolagsstyrelser samt redovisas i dessa organ. Det ska av protokoll att berörd nämnd/bolag ställer sig bakom förvaltningens verksamhetsplan för året.

Det framgår av dokumentet att den ansvarsmässiga gränsen mellan politik och förvaltning dras mellan den strategiska och den operativa nivån av styrning.

### ***Anvisningar för delårsrapport per den 31 augusti 2022 med helårsprognos***

Dokumentet gäller samtliga nämnder och redogör för delårsrapportens innehåll. Syftet med delårsrapporten är att identifiera eventuella finansiella och verksamhetsmässiga problem. Rapporten utgör ett viktigt instrument för uppföljning och styrning av kommunen. Nämndernas åtagande ska följas upp och sammanställas under respektive strategiskt mål i delårsrapporten.

Respektive nämnd ska lämna en uppfattning om kvaliteten i verksamheten kontra ekonomiskt utfall och prognos.

Genomförda uppföljningar och utvärderingar ska redovisas.

### ***Anvisningar för årsbokslut***

Dokumentet gäller för samtliga nämnder och redogör för de uppgifter och den information som förvaltningarna bistår med, samt datum för när dessa ska vara utförda. I årsbokslutet ska nämndernas åtaganden följas upp i relation till de strategiska kommunfullmäktigemålen.

### ***Delårsrapport 2022-08-31 med helårsprognos***

Vadstena kommuns delårsrapport för 2022 redogör för kommunens händelser som anses ha väsentlig betydelse under perioden. Vidare ges en ekonomisk översikt och analys där det framgår att periodens resultat uppgår till 35,3 mnkr. Gemensamt prognostiseras nämnderna göra en positiv avvikelse mot budget med 1,7 mnkr. Samtliga nämnders mål följs upp i tabeller med indikator, aktivitet, måluppfyllelse och kommentar.

### 3.1.2 Lakttagelse

Vadstena kommun har styrdokument som beskriver den kommunövergripande visionen, mål och vägledning för nämndernas utformande av mål, åtaganden och indikatorer, både på lång och kort sikt. Av dokumentet "Tillitsbaserad styrning i Vadstena kommun" framgår att den ansvarsmässiga gränsen mellan politik och förvaltning dras mellan den strategiska och den operativa nivån av styrning. Vi noterar att ansvarsgränsen är tydligt markerad och att det är förvaltningen som enligt vår bedömning har ett huvudansvar för verkställigheten av nämndens uppdrag.

### 3.1.3 Kommunstyrelsen

#### *Kommunstyrelsens reglemente*

I kommunstyrelsens reglemente<sup>4</sup> framgår det att kommunstyrelsen ska ansvara för att:

- Leda arbetet med att samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten samt göra framställningar i målfrågor som inte är förbehållna annan nämnd.
- Övervaka av att fullmäktiges fastställda kvalitetskrav, mål, riktlinjer och program för verksamheten samt ekonomi följs upp i nämnderna.
- Två gånger per år rapportera till fullmäktige hur samtliga kommuners verksamheter utvecklas mot bakgrund av fastlagda mål och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

#### *Förslag till budget och strategiplan för kommunstyrelsen 2022–2024*

Förslag till budget och strategiplan för kommunstyrelsen 2022–2024 är antaget av kommunstyrelsen 2021-09-08 och presenterar följande nämndspecifika mål:

- Vadstena kommun ska utvecklas med en långsiktig hållbar ekonomi, för att klara kommande investeringsbehov.
- Vadstenas kommuns hållbarhetsarbete ska anpassas till FN:s globala hållbarhetsmål samt de nationella miljömålen.
- Vadstena kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare där människor trivs och utvecklas.
- Vadstena kommun ska styras, ledas och organiseras på ett resurseffektivt sätt.
- Vadstena kommun ska söka samverka där så är möjligt.

---

<sup>4</sup> Antaget av kommunfullmäktige 2018-03-28

### **Internkontrollplan för kommunstyrelsen för 2022**

Kommunstyrelsens internkontrollplan för 2022<sup>5</sup> redogör för prioriterade risker samt kontrollpunkter för dessa. De gemensamma riskområdena är:

- Inköp och avtal
- Korruption och jäv

Dessa har valts ut av kommunledningsgruppen då de berör samtliga förvaltningar och har inte behandlats i internkontrollplanerna på ett samlat sätt tidigare.

Utöver de kommungemensamma riskområdena har kommunstyrelsen identifierat en rad riskområden:

- - Avtal och inköp
- - Medelsförvaltning
- - Anställning/bemannning
- - Åtaganden.

Inom dessa områden har en rad risker identifierats, kontrollåtgärder fastställts, när de ska genomföras och vem som är ansvarig för att kontrollåtgärderna genomförs. Som grund för beslut om kontrollåtgärder bygger på en riskvärdering som utgår från sannolikhet och väsentlighet.

Risker och kontrollåtgärder är endast kopplade till ett av styrelsens egna mål och till ett av de kommunövergripande målen. För övriga riskområden bedöms det inte finnas risk för att målen inte ska uppnås.

### **Årsredovisning 2021 kommunstyrelsen**

Årsredovisningen redovisar måluppfyllelse för de nämndspecifika målen i tabellform. Av tabellen framgår kolumnerna "Mål 2021", "Indikator", "Aktivitet", "Måluppfyllelse" samt "Kommentar". Måluppfyllelsen är antingen ifylld med en bock eller ett kryss. Kommentarer i syfte att förklara måluppfyllelsen ges för samtliga aktiviteter. Samtliga 14 måluppfyllelser kommenteras i kommunstyrelsens årsredovisning. Tio mål uppnåddes och fyra uppnåddes ej. Det ges en förklaring till varför målen ej är uppnådda och vart i processen att uppfylla målet kommunstyrelsen är.

### **Delårsrapport 2022-08-31 kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen redogör för det ekonomiska resultatet och prognosen visar på ett överskott gentemot budget på 0,1 mnkr. Samtliga kommunstyrelsens mål, med undantag för ett, utvecklas som planerat. Den aktiviteten där utvecklingen går sämre än planerat är inom ramen för målet avseende "Hållbara Vadstena" och har förskjutits i tid på grund av ett avgörande i en rättstvist. Samtliga mål är kopplade till aktiviteter

---

<sup>5</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2021-12-01



med indikatorer och kommentarer. Kommentarer till samtliga aktiviteterna ger en övergripelig förklaring till måluppfyllelsen. KPMG:s översiktliga granskning "Delårsrapport per 2022-08-31" noterar att kommunstyrelsen inte gjort någon sammantagen bedömning av huruvida god ekonomisk hushållning kommer att uppnås.

### 3.1.4 Resultat utifrån intervjuer – kommunstyrelsens förvaltning

Av intervjuer framgår att den röda tråden mellan övergripande- och nämndspecifika mål säkerställs genom en matris som visar på hur varje nämndspecifika mål kopplas till de kommunövergripande målen. På förvaltningsnivå finns det en känsla av att politiken är intresserade av de strategiska dokumenten och målen.

Enligt intervjuer upplevs målen vara utvärderingsbara men att det finns en svaghet i valda indikatorer. Nämnderna sätter sina egna indikatorer och det finns ingen gemensam utbildning kring detta vilket kan leda till att alla kvalitetsmått och indikatorer inte håller samma nivå. Det uttrycks att det finns utvecklingspotential i bedömningar kring de indikatorer som ej går att väga eller mäta då det har funnits en problematik i att dessa indikatorer lämnats okommenterade.

Förvaltningarnas verksamhetsplaner syftar till att konkretisera "vadet" i ett "hur". Det beskrivs ske dialoger mellan förvaltningar och nämnder kring måluppfyllelse men att det varierar i kontinuitet och tillvägagångssätt.

Det framgår av intervjuer att politiken är involverad och gjort en samlad bedömning av måluppfyllelse för hela kommunen utifrån styrelsens och övriga nämnders återrapporterade resultat. I förvaltningen sker diskussioner kring målsättningar, uppföljning och utfall flera gånger under året.

I förvaltningarna förs diskussioner kring att synkronisera målen, exempelvis vad gäller nyttjande av lokaler. Det har förts diskussioner mellan förvaltningarna kring detta för att underlätta kommunens gemensamma måluppfyllelse.

### 3.1.5 Bedömning

Kommunlagen förutsätter att styrelsen ansvarar för att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och med god ekonomisk hushållning. Styrelsen ansvarar för utförandet av all verksamhet. Det innebär att styrelsen har det yttersta ansvaret för både vad och hur i verksamheten genom att bland annat ange mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

Av kommunstyrelsens strategiska plan och budget 2022–2024 framgår bland annat att kommunstyrelsen och dess förvaltning har som främsta uppgift att skapa förutsättningar för övriga nämnder och förvaltningar att bedriva effektiv verksamhet. Förvaltningen ansvarar således både för styr- och ledningsprocesser och för de stödprocesser som finns till för kommunens kärnverksamheter. Vi bedömer därför att det är väsentligt att kommunstyrelsens förvaltning fungerar som ett stöd till övriga i arbetet med att upprätta detaljbudgetar, verksamhetsplaner och internkontrollplaner och därmed att det finns en förbättringspotential i detta. Med hänvisning till KPMG:s

översiktliga granskning "Delårsrapport per 2022-08-31" där det noteras att kommunstyrelsen inte gjort någon sammantagen bedömning av huruvida god ekonomisk hushållning kommer att uppnås bedömer vi även att kommunstyrelsen bör säkerställa att en bedömning av huruvida god ekonomisk hushållning uppnås görs.

### 3.1.6 Socialnämnden

#### *Mål och detaljbudget 2022 med plan för 2023–2024 för socialnämnden*

Socialnämndens detaljbudget<sup>6</sup> är en konkretisering av kommunfullmäktiges strategiska plan och budget. Den beskriver bland annat socialnämndens verksamheter och framtida behov. Socialnämnden har fastställt fem nämndspecifika mål, dessa är:

- Skapa boendeformer utifrån individens behov.
- Bidra till engagerat och hållbart miljöarbete.
- Bidra till god folkhälsa.
- Bidra till god kvalitet och effektivitet.
- Bidra till god personalförsörjning.

Den tilldelade ramen för socialnämnden enligt kommunfullmäktiges beslut är 201,1 mnkr.

#### *Verksamhetsplan för socialnämnden 2022*

Verksamhetsplanen<sup>7</sup> är en plan över de aktiviteter som socialnämnden genom förvaltningen planerar att genomföra i verksamheten under 2022 för att nå måluppfyllelse. Verksamhetsplanen konkretiserar hur vision, mål och prioriterade områden ska förverkligas det kommande året. Utifrån kommunmålen har socialnämnden formulerat åtaganden och prioriterade aktiviteter för 2022. Åtaganden utgör i huvudsak innehållet i socialförvaltningens övergripande verksamhetsplan 2022 och aktiviteterna genomförs inom respektive verksamhetsområde. Målen konkretiseras i en tabell där åtaganden, aktiviteter, indikatorer och uppföljning framgår.

Uppföljning sker via verksamhetsberättelsen som skrivs till delårsbokslutet per sista augusti och till årsredovisningen efter årets slut. Nämndens verksamhetsplan har brutits ner av förvaltningen till verksamhetsspecifika verksamhetsplaner för:

- LSS-verksamheten
- Hemtjänsten
- IFO
- Hemsjukvård

---

<sup>6</sup> Antagen av socialnämnden 2021-12-15

<sup>7</sup> Antagen av socialnämnden 2021-11-17

- Råd och Stöd
- Wasagården
- Vätterngården

Av verksamhetsplanerna framgår kvalitetsmått, nyckeltal att följa, aktiviteter kopplade till mål och uppdrag.

### Intern kontrollplan 2022 för socialnämnden

Nämndens plan för intern kontroll<sup>8</sup> går igenom prioriterade risker och dess kontrollpunkter. Nämndens egna riskområden är:

- Dokumentation
- Kvalitetsledningssystemet
- Palliativ vård
- Uppföljning av genomförandeplaner

Uppföljning av 2021 års internkontrollplan för socialnämnden<sup>9</sup> presenterar utförda kontroller och resultat samt en analys av att planen har genomförts. Av analysen framgår förbättrade arbetssätt, upptäckta risker som inte är med i interna kontrollplanen samt upptäckta förbättringsområden. Internkontroll plan för 2022 följs upp i samband med delår- och årsbokslut.

Socialnämndens internkontrollplan beskriver risker, kontrollpunkter, metod, omfattning och ansvar för att kontrollerna genomförs. Det framgår när och hur resultatet ska återrapporteras till nämnden. Av internkontrollplanen framgår att riskerna som identifierats är i huvudsak kopplade till de kommunövergripande målen. Två risker kan kopplas till målet "bidra till kvalitet och effektivitet". De avser palliativ vård. För övriga nämndmål finns inga risker identifierade för att målen inte ska nås.

Processen med internkontroll ändrades för två år sedan och då beslutades det om områden som ansågs behövas följas upp. Förvaltningen hade då månadsuppföljningar med nämnden. Efter ett år ansåg nämnden att de har tillit till förvaltningen och beslutade därför att endast förvaltning skulle följa upp dessa områden månadsvis. Nämnden är involverade i arbetet med internkontroll och kartlägger riskområden i samråd med förvaltningen vad gäller vissa frågor. Förvaltningen önskar enligt dem vi intervjuat att nämnden var ännu mer insatta vad gäller den interna kontrollen och kartläggning av potentiella riskområden.

### Årsredovisning 2021 för socialnämnden

Årsredovisningen redogör för måluppfyllelse för de nämndspecifika målen i tabellform. Av tabellen framgår kolumnerna "Mål 2021", "Indikator", "Aktivitet", "Måluppfyllelse"

<sup>8</sup> Antagen av socialnämnden 2021-11-17

<sup>9</sup> Antagen av socialnämnden 2022-02-02

2022-12-06

samt "Kommentar". Måluppfyllelsen är antingen ifylld med en bock eller ett kryss, grunden för bedömningen redovisas i uppföljning av verksamhetsplanen men årsredovisningen redogör kortfattat för måluppfyllelsen. Fjorton aktiviteter följs upp varav fem är uppfyllda och nio inte är uppfyllda. Samtliga måluppfyllelser ges en kommentar i syfte att förklara hur målet har nåtts eller varför det ej är uppnått. Svårigheter att uppnå målen har bland annat berott på pandemin.

### ***Uppföljning av verksamhetsplan 2021 för socialnämnden***

Dokumentet<sup>10</sup> redogör för uppföljning av målen som redovisats i verksamhetsplanen för 2021. Kolumnen som redogör för hur ofta ett mål ska följas upp i verksamhetsplanen syftar i detta dokument till att redovisa resultatet efter ett år. Resultatet kommenteras med eventuella förklaringar till resultatet. Uppföljning redovisas till kommunstyrelsen i samband med delårsrapport och årsredovisning. Nämnden genomför uppföljning mot verksamhetsplanen i syfte att stämna av om de aktiviteterna genomförts som planerat och om målet är uppnått.

### ***Utbildningsplan för socialnämnden***

Dokumentet<sup>11</sup> är en utbildningsplan för nämndens ledamöter som syftar till att tydliggöra vad som gäller för nämndens utbildningar både långsiktigt och årligen. Av planen framgår att socialnämnden ansvarar för verksamheterna inom socialförvaltningen och förväntas ta strategiska och övergripande beslut om vad förvaltningen ska göra. Hur arbetet sedan ska planeras och genomföras är delegerat till ansvarig tjänsteman.

### ***Delårsrapport 2022-08-31 för socialnämnden***

Socialnämndens prognos visar på en budget i balans. Äldreomsorgen och individ- och familjeomsorgen beräknas gå med underskott mot budget på 1,9 mnkr respektive 2,8 mnkr. Den största anledningen till det prognostiserade underskottet för äldreomsorgen är personalkostnader. Individ- och familjeomsorgens underskott beror till störst del på externa placeringar. Underskotten inom äldreomsorg och individ- och familjeomsorg täcks genom socialförvaltningens gemensamma budget samt riktade stadsbidrag och kostnadsersättningar. Resterande verksamhetsområden genererar ett överskott mot budget. Socialnämnden följer upp 15 åtaganden där endast ett åtagandes utveckling inte går i takt med, eller snabbare än planerat. Indikatorn var "Minska förvaltningens bränslekostnader med 10% och har i stället ökat med 0,8% på grund av ökade bränslekostnader och fortsatt utökat behov av inköp av skyddsmaterial". Samtliga åtaganden som är kopplade till ett mål förklaras i syfte att få en förståelse för måluppföljningen.

---

<sup>10</sup> Antagen av socialnämnden 2022-02-02

<sup>11</sup> Antagen av socialnämnden 2022-03-16

### 3.1.7 Resultat utifrån intervjuer

Det framgår av intervjuer att förvaltningen har arbetat med att göra målen mer mätbara. Förra året åkte förvaltningen på ett internat som syftade till att arbeta med mål och åtaganden. Inom förvaltningen finns det en viss svårighet i att bryta ner målen i aktiviteter för enheterna. Av den anledningen är det bestämt att verksamheten väljer två av målen som är av övergripande karaktär och ett mål som är verksamhetsspecifikt. Målen, aktiviteterna och indikatorerna upplevs vara mer effektiva nu efter att arbete skett i syfte att säkerställa att de är hållbara och realistiska mål som sätts.

Förvaltningen upplever att politiken har en god idé för målen och att nämnden följer upp verksamhetsplanen två gånger per år där de får ge sina synpunkter och ställa frågor som kan uppstå. Nämnden är involverade i arbetet med internkontroll och kartlägger riskområden i samråd med förvaltningen vad gäller vissa frågor. Förvaltningen önskar att nämnden var ännu mer insatta vad gäller den interna kontrollen och kartläggning av potentiella riskområden.

### 3.1.8 Bedömning

Socialnämnden har antagit förvaltningens verksamhetsplan och följer upp denna. Socialförvaltningen genomför ett arbete i att göra målen mer mätbara då det funnits en svårighet i att bryta ner målen. Nämnden upplevs involverade i vad förvaltningen gör i syfte att bedriva verksamheten i enlighet med mål och riktlinjer, men även hur de går till väga. Vi bedömer att det finns förbättringspotential i nämndens arbete med den interna kontrollen och vidare hur potentiella riskområden identifieras och hanteras.

### 3.1.9 Kultur- och utbildningsnämnden

#### ***Mål och detaljbudget 2022 med plan för 2023–2024 för kultur- och utbildningsnämnden***

Kultur och utbildningsnämndens detaljbudget<sup>12</sup> är en konkretisering av kommunfullmäktiges strategiska plan och budget. Nämndens budget hanterar grunduppdraget som styrs av lagar, förordningar och kommunfullmäktiges reglementet för nämnden. De nämndspecifika målen som nämnden fastställt är inte på en detaljnivå, utan syftar till att uttrycka hur nämnden utifrån nämnduppdraget ska bidra till att uppnå de strategiska kommungemensamma målen. Nämndens sex mål är:

- Alla förskolor och grundskolor erbjuder goda miljöer och likvärdiga möjligheter för maximal utveckling och livslångt lärande.
- Vadstenas förskolor och grundskolor håller hög kvalitet och är i topp jämfört med andra kommuner i landet.

<sup>12</sup> Antagen av kultur- och utbildningsnämnden 2021-12-13

2022-12-06

- Bidra till ett varierat och tillgängligt fritids- och friluftsliv.
- Bidra till ett varierat, rikt och inkluderande kulturliv.
- Medarbetare, barn och elever i Vadstena blir medvetna om och tar en aktiv roll för en hållbar samhällsutveckling.
- Förvaltningens arbete genomsyras av ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet.

Hur målen ska nås formuleras av förvaltningen. Nämndens budget och tilldelad ram enligt kommunfullmäktiges beslut är 183,3 Mnr.

### ***Verksamhetsplan för kultur- och utbildningsnämnden läsåret 2022/2023 – förskola, förskoleklass, grundskola, fritidshem och pedagogisk omsorg***

Verksamhetsplanen<sup>13</sup> är förvaltningens styrdokument och sammanfattar de viktigaste aktiviteterna som ska genomföras inom nämndens utbildningsansvar. Syftet med planen är att skapa förutsättningar för effektiv politisk styrning samtidigt som den ska ge professionen ett handlingsutrymme att själv utforma genomförandet samtidigt som den tydliggör de övergripande prioriterade strategierna. Planen redogör för mätbara åtaganden och aktiviteter. Dessa ska följas upp och återrapporteras till nämnden. Det är förvaltningschefen som antar verksamhetsplanen efter att den presenterats för nämnden. Av planen framgår de åtaganden som förvaltningen tar på sig att arbeta med under året utifrån respektive nämndmål.

Av planen framgår att det är viktigt att varje mål och dess åtaganden följs upp på ett strukturerat och systematiskt sätt av nämnden. Det är därför viktigt att formulera hur måluppfyllelsen ska mätas och bedömas. För att göra detta använder sig förvaltningen av en rad indikatorer som följs under året. Indikatorerna för måluppfyllelse samlas i en rapportbilaga som redogör för värden över en flerårsperiod. Nämndspecifika mål presenteras i verksamhetsplanen med åtaganden och koppling till de Globala målen – Agenda 2030. Vid återrapportering för nämnden presenteras en sammanställning av resultat och indikatorer. Rektorer är med vid återrapportering i nämnden i syfte att kunna ge kommentarer till resultaten samt diskutera viktiga händelser som kan ha påverkat resultat och måluppfyllelse.

### ***Verksamhetsplan för kultur- och utbildningsnämnden 2022–2023 – Kultur och Fritid***

Verksamhetsplanen<sup>14</sup> syftar till att tydliggöra för hur förvaltningen avser genomföra kultur- och utbildningsnämndens övergripande prioriterade strategier inom kultur och fritid. Nämndspecifika mål presenteras med indikatorer i en tabell där mål och uppföljning framgår.

---

<sup>13</sup> Antagen av bildningschef 2022-02-25

<sup>14</sup> Antagen av bildningschef 2022-03-09

### **Arbetsplan med utvärdering vid läsårets slut – Läsåret 2021/2022**

Separata arbetsplaner är upprättade för Katarinaskolan<sup>15</sup> samt Sankt Persskolan<sup>16</sup> och syftar till att konkretisera de åtaganden som finns i kultur- och utbildningsförvaltningens verksamhetsplan genom att sätta aktiviteter på åtagandena. Av dokumentet framgår skolans plan och åtaganden med indikatorer som i första hand bygger på enkätsvar från elever och vårdnadshavare. De nämndspecifika målen redogörs för i utvecklingsplanen med nuläge, aktiviteter som ska genomföras under läsåret samt utvärdering vid läsårets slut.

### **Årsredovisning 2021 för kultur- och utbildningsnämnden**

Årsredovisningen redogör för måluppfyllelse för de nämndspecifika målen i tabellform. Av tabellen framgår kolumnerna "Mål 2021", "Indikator", "Aktivitet", "Måluppfyllelse" samt "Kommentar". Måluppfyllelsen är antingen ifylld med en bock eller ett kryss. Grunden för bedömningen redovisas i uppföljning av verksamhetsplanen.

### **Intern kontrollplan 2022 för kultur- och utbildningsnämnden**

Nämndens internkontrollplan består av de kommunövergripande riskerna samt en nämndspecifik risk som rör skolpliktsbevakning. Denna risk lyftes av förvaltningen efter dialog med nämnden. Sedan utarbetade förvaltningen en systematik och rutin för detta tillsammans med nämnden i syfte att sänka risknivån.

Internkontrollplanen<sup>17</sup> redogör för prioriterade risker samt kontrollåtgärder för dessa. Utöver de kommunövergripande riskområden är nämndens specifika riskområde:

- Skolpliktsbevakning

Uppföljning av intern kontrollplan för kultur- och utbildningsnämnden 2021<sup>18</sup> redogör för utförda kontroller och resultat i förhållande till de beslutade riskområdena i nämndens interna kontrollplan. Uppföljning av internkontrollplan 2022 sker vid delår- och årsbokslut.

Kultur- och utbildningsnämndens internkontrollplan beskriver risker, kontrollpunkter, metod, omfattning och ansvar för att kontrollerna genomförs. Det framgår när och hur resultatet ska återrapporteras till nämnden. Av internkontrollplanen framgår att ingen av riskerna som identifierats är kopplade till risken för att nämndens mål inte ska nås utan endast till de kommunövergripande målen. En risk kan kopplas till målet "alla förskolor och grundskolor erbjuder goda miljöer och likvärdiga möjligheter för maximal utveckling och livslångt lärande". Det är risken för att elever som omfattas av skolplikt riskerar att inte få en skolplacering vid ändrad folkbokföringsadress eller flytt mellan kommuner.

---

<sup>15</sup> Antagen av rektor 2021-09-17

<sup>16</sup> Antagen av rektor 2021-09-30

<sup>17</sup> Antagen av kultur- och utbildningsnämnden 2021-12-13

<sup>18</sup> Antagen av kultur- och utbildningsnämnden 2022-03-14



### **Delårsrapport 2022-08-31 för kultur- och utbildningsnämnden**

Kultur- och utbildningsnämndens prognos visar en positiv avvikelse mot budget på 1,2 mnkr, främst med anledning av lägre personalkostnader och återbetalning avseende tidigare årsavgifter för busskort. Av kultur- och utbildningsnämndens tolv aktiviteter har elva utvecklats i takt med planeringen eller snabbare. Det åtagandet som ej går i takt med planering är "Barn och elever stimuleras till nyfikenheten och lusten att lära ska öka" där indikatorn gått ner på F-6 och är på samma nivå som föregående år vad gäller 7–9. Målen bryts ner i åtaganden där samtliga ges kommentarer i syfte att förklara måluppfyllelsen.

#### **3.1.10 Resultat utifrån intervjuer**

Det framgår av våra intervjuer att de kommunövergripande- och nämndmålen bryts ner i verksamhetsplanerna och att det har varit svårigheter med att hitta rimliga indikatorer för nämndens mål men att det utvecklats och förbättrats under mandatperioden. Det upplevs vara lättare att formulera mätbara indikatorer för skola än för kultur då förvaltningen önskar följa upp mot mer mjukare värden. Det framgår att nämndens ledamöter upplevs som lyhörda och intresserade av förvaltningens uppföljning av måluppfyllelse. En gång per läsår genomförs en kvalitetsdialog mellan nämnd och rektorer. Därefter träffar rektorerna presidiet och får möjlighet att presentera arbetet med indikatorer. Nämnden fastställer mål och uppdrag samt hur de ska utvärderas genom det systematiska kvalitetsarbetet.

Det framgår att förvaltningen och nämnden strävar efter att sätta mål som sträcker sig över flera år i stället för att arbeta med mer kortsiktiga ettårs mål i syfte att tydliggöra vad nämnden och fullmäktige strävar mot. Nämnden planerar att genomföra en workshop tillsammans med förvaltningen i syfte att gå igenom befintliga mål och sätta nya mål där så bedöms vara mer ändamålsenligt och relevant. Det upplevas finnas en bra dialog och röd tråd i arbetet med aktiviteter och handlingsplaner mellan nämnd och förvaltning.

#### **3.1.11 Bedömning**

Det framgår att kultur- och utbildningsnämnden har styrdokument som beskriver hur nämnden arbetar i enlighet med de kommunövergripande målen och riktlinjerna. Verksamhetsplanen redogör för verksamhetsspecifika mål men vi noterar att det funnits svårigheter i att utforma indikatorer i syfte att göra målen mätbara. Nämnden följer upp mål och uppdrag vid delårsrapport, årsredovisning samt vid kvalitetsdialoger en gång per läsår. Vi bedömer att det finns förbättringspotential i arbetet med mätbarhet i de satta målen. Vi noterar att kommentarer som ges vid redovisning av måluppfyllelse kan varieras i tydlighet. Vi bedömer att det finns förbättringspotential i arbetet med kommentarer till måluppfyllelsen.



### 3.1.12 Samhällsbyggnadsnämnden

#### ***Mål och detaljbudget 2022 med plan för 2023–2024 för samhällsbyggnadsnämnden***

Samhällsbyggnadsnämndens detaljbudget redogör för nämndens verksamheter, nämndspecifika mål samt budget och ämnar till att konkretisera kommunfullmäktiges strategiska plan och budget utifrån nämndens ansvarsområde.

Samhällsbyggnadsnämnden har fastställt fem nämndspecifika mål, dessa är:

- Vadstena kommun har god planberedskap för attraktiva boenden i olika upplåtelseformer.
- Vadstena kommun attraherar nya byggherrar att etablera sig i Vadstena kommun.
- Vadstena kommun har trygga och attraktiva offentliga miljöer som bidrar till ökad tillgänglighet och ökad trivsel för medborgare och besökare.
- Samhällsbyggnadsnämndens verksamhet bidrar till en långsiktig hållbar miljö.
- Myndighetsutövningen präglas av korrekt, rättssäker och effektiv handläggning.

#### ***Verksamhetsplan för samhällsbyggnadsnämnden 2022–2024***

Förvaltningen har i sin verksamhetsplan<sup>19</sup> formulerat uppdrag och åtgärder till verksamheterna utifrån de fem målen och kommunfullmäktiges övergripande mål och uppdrag. Formulering av de nämndspecifika målen sker genom en diskussion i förvaltningen i början av mandatperioden. När förslaget till verksamhetsplan redovisas nämnden är det ännu inte fastställt, utan det görs först efter att nämnden lämnat sina synpunkter. De ges möjlighet att ha åsikter på åtaganden och aktiviteter. Förvaltningen tar hänsyn till nämndens synpunkter innan förvaltningschefen fastställer planen. Nämnden kan föra in ytterligare prioriteringar och omprioriteringar. Förvaltningen redovisas hur målen är nedbrutna så att nämnden förstår den röda tråden från kommunfullmäktiges mål över nämndens mål till förvaltningens uppdrag och aktiviteter över en treårsperiod. Innan nämnden ställer sig bakom förvaltningens verksamhetsplan krävs enligt de vi intervjuat ett par informations- och diskussionstillfällen.

Uppdraget till förvaltningen upplevs som tydligt. Det mål de bedömer vara svårast att hantera är "Hållbara Vadstena" i verksamhetsplanen då det ingår som en naturlig del för hela verksamheten då det i botten är lagstyrt för samhällsbyggnadsnämnden.

Under hela mandatperioden arbetar förvaltningen löpande med att bryta ner och specificera nämndens mål till uppdrag, åtaganden och aktiviteter. Förvaltningen diskuterar återkommande mål och uppdrag. Respektive avdelning arbetar på samma vis för att operationalisera målen på sin nivå. Verksamhetsplanen presenteras sedan för nämnden som en informationspunkt som de noterar och lägger till handlingarna. Av

---

<sup>19</sup> Antagen av förvaltningschef 2021-12-14

informationspunkten i protokollet framgår att nämnden ställer sig bakom av förvaltningschefen fastställd verksamhetsplan.

Att bryta ner målen till mer specifika uppdrag upplevs som svårt då de har många olika uppdrag att hantera utifrån reglementet. Då förvaltningen erhåller ett uppdrag sätter de upp mål och formulerar åtgärder/aktiviteter för att arbeta mot målet. I de större projekten sätter de målen på en treårsperiod. Nämnden och förvaltningens mål måste stödja både kommunfullmäktiges mål och lagstiftningens krav. Samtidigt blir det då enklare för nämnden att formulera mål då de utgår från givna förutsättningar i lagstiftningen.

Resultatet av genomförandet av planen redovisas löpande till nämnden under året. Förvaltningen bedömer att det är väsentligt att nämnden är välinformerad om utvecklingen i verksamheten och menar därför att det inte räcker att bara rapportera vid delår- och årsbokslut. Den verksamhet som är svårast att avrapportera löpande är miljöverksamheten. Detta har att göra med kraven i miljöbalken vilka styr krav på återrapportering och form.

### **Arsredovisning 2021 för samhällsbyggnadsnämnden**

Nämndens måluppfyllelse redogörs för i årsredovisningen där indikatorer och aktiviteter formas utifrån målen. Vid varje mål framgår om målet är uppnått eller ej samt en kommentar. Det framgår anledning till att mål ej är uppnådda samt vilka mål som har uppfyllts. Av 17 aktiviteter är 12 uppnådda och fem har inte nått måluppfyllelsen. Anledning till ej uppfyllda mål beskrivs och beror främst på vakanser.

### **Internkontrollplan 2022 för samhällsbyggnadsnämnden**

Nämndens internkontrollplan består av de kommunövergripande riskområdena samt det nämndspecifika riskområdet rörande handläggning av ärenden. Nämnden har inte identifierat några risker utöver förvaltningens i samband med att internkontrollplanen upprättas och fastställs. Utöver vad som hanteras i internkontrollplanen ser förvaltningen att det kan finnas en risk för svårigheter att upprätthålla kompetensförsörjningen. Även risken för att fel person undertecknar avtal har lyfts.

Det finns enligt dem vi intervjuat ett kunskapsglapp i nämndes risk- och väsentlighetsarbete där presidiet upplevs ha mer information än övriga ledamöter, vidare upplevs majoriteten ha mer information än oppositionen. Detta kan uttryckas i att nämnden inte upplevs ha en konsekvent metod för arbetet med risk och väsentlighet. Förvaltningen upplevs ha god kontroll med hjälp av de kommunövergripande riskerna men har identifierat ytterligare risker som ej återfinns i internkontrollplanen.

Genomförandet av kontrollmoment och kontrollåtgärder bedöms ha fungerat väl under året. De har många avtal att hantera vilket i sig är en risk, men de har enligt egen uppgift goda rutiner för att ha kontroll på sina avtal.

Samhällsbyggnadsnämndens internkontrollplan beskriver risker, kontrollpunkter, metod, omfattning och ansvar för att kontrollerna genomförs. Det framgår när och hur resultatet ska återrapporteras till nämnden. Av internkontrollplanen framgår att riskerna

som identifierats är i huvudsak kopplade till de kommunövergripande målen. En risk kan kopplas till målet ” Myndighetsutövningen präglas av korrekt, rättssäker och effektiv handläggning”. För övriga nämndmål finns inga risker identifierade för att målen inte ska nås.

### **Delårsrapport 2022–08–31 för samhällsbyggnadsnämnden**

Samhällsbyggnadsnämndens prognos visar på en positiv avvikelse mot budget med 0,3 mnkr på grund av vakanta tjänster.

Av samhällsbyggnadsnämndens 32 aktiviteter kopplade till målen går 30 av dem antingen i linje med planeringen eller bättre. En aktivitet är att utforma detaljplan för ny räddningsstation och har ej påbörjats på grund av att det finns en svårighet att finna lämplig placering. Den andra aktiviteten är att utföra arbete enligt beläggningsplan inom ramen för ”Åtgärder för ökad trygghet” och förväntas inte uppfyllas på grund av prisökningar. Kommentarer till samtliga åtaganden ges i syfte att förklara måluppfyllningen.

#### **3.1.13 Resultat utifrån intervjuer**

Det framgår av intervjuer att såväl nämndmålen som de kommunövergripande målen bryts ner och sedan presenterad i verksamhetsplanerna. Målen upplevs mätbara, med viss svårighet i att sätta mätbara mål avseende hållbarhet. Av intervjuer framgår även att det finns ett väl fungerande samarbete mellan förvaltning och nämnd.

#### **3.1.14 Bedömning**

Samhällsbyggnadsnämnden har formulerat uppdrag och åtgärder till verksamheterna utifrån nämndspecifika- och kommunövergripande mål. Det upplevs finnas en svårighet i att bryta ner målen i specifika uppdrag. Verksamhetsplanen presenteras för nämnden i syfte för nämnden att ställa sig bakom verksamhetsplanen som är fastställd av förvaltningschefen. Nämnden upplevs engagerade i förvaltningens arbete med mål och uppdrag. Vi bedömer att det finns en förbättringspotential i arbetet med att sätta indikatorer och åtaganden kopplade till fastställda mål. Åtaganden kopplade till mål förklaras med kommentarer. Vi bedömer att kommentarer till åtaganden upplevs otydliga och ser således en utvecklingspotential i arbetet med detta.

## **3.2 Kommunstyrelsen**

### **3.2.1 Kommunstyrelsens nämndmål och uppdrag på kort och lång sikt**

Kommunstyrelsen arbetar fram mål i samband framtagande av detaljbudget där målen delas upp i långsiktiga- och kortsiktiga mål. De strategiska målen som fullmäktige antar sträcker sig över en mandatperiod och kategoriseras som långsiktiga mål. Det finns även mål som nämnden beslutar om ett år i taget men som kan sträcka sig över flera år.

Nämndspecifika mål redogörs för i "Budget och strategiplan för kommunstyrelsen 2022–2024" i en tabell kopplat till kommunens strategiska mål. Dokumentet följs upp med ledningen i syfte att säkerställa att nämnden arbetar i linje med fullmäktiges mål.

Den röda tråden mellan övergripande- och nämndspecifika mål säkerställs genom en matris som visar på hur varje nämndspecifika mål kopplas till de kommunövergripande målen. Politiken upplevs vara intresserade av de strategiska dokumenten och målen genom bland annat frågor kring mål och målsättningar på sammanträden med fullmäktige.

### 3.2.2 Utvärderingsbara mål och uppdrag

Dialogen avseende resultat under året och utvärdering av måluppfyllelse mellan kommunstyrelsen och förvaltningen sker främst i samband med delårsbokslutet och årsbokslutet. I syfte att utvärdera målen sätter styrelsen indikatorer. Det framgår av intervjuer att målen upplevs vara utvärderingsbara men att det finns en svaghet i att sätta indikatorer. Det saknas en gemensam utbildning kring att sätta indikatorer i syfte att utvärdera mål och uppdrag vilket kan leda till att alla kvalitetsmått och indikatorer inte håller samma nivå. Det framgår att det finns utvecklingspotential i bedömningar kring de indikatorer som ej går att väga eller mäta då det har funnits en problematik i att dessa indikatorer lämnats okommenterade.

### 3.2.3 Kommunstyrelsens uppföljning under året

Det framgår av intervjuer att politiken är involverad och har gjort en samlad bedömning av måluppfyllelsen för hela kommunen utifrån styrelsens och övriga nämnders återsporterade resultat. I förvaltningen sker diskussioner kring målsättningar och uppföljning flera gånger under året.

Diskussion sker kring att synka målen i förvaltningarna exempelvis vad gäller nyttjande av lokaler. Dessa diskussioner har skett i syfte att kommunens gemensamma måluppfyllelse.

I samband med delårsuppföljning i april erhåller hela kommunstyrelsen information om hur verksamheten utvecklas i övriga nämnder. Ledamöterna får även information vid delårsbokslut i augusti och i samband med att årsredovisningen upprättas. Under kommunens omvärldsspaningsdag i februari belyses omvärldens ekonomi och förvaltningarna presenterar sin verksamhets utmaningar, jämförelser med andra kommuner och möjligheter till samverkan. I övrigt uppges uppsikten ske genom en löpande dialog mellan kommunstyrelsen och övriga nämnder. Dialogen är i delar informell och i delar mer formell.

### 3.2.4 Bedömning

Kommunstyrelsen har fastställt nämndmål och nämnduppdrag, i samband med att målen sätts fastställs även hur och när utvärdering ska ske. I syfte att utvärdera målen sätts indikatorer och det upplevs finnas svårigheter kring detta främst genom att

indikatorerna håller olika kvalitetsnivåer. Vi bedömer att måluppfyllelsen har utvecklingspotential då en viktig del av att mäta måluppfyllelsen är indikatorer som inte alltid håller en god kvalitet.

Vidare är förvaltningarnas verksamhetsplaner ett förvaltningsdokument som syftar till att konkretisera "vad" till ett "hur". Kommunlagens tredje kapitel fastställer att nämnderna har ansvar för verkställigheten av kommunfullmäktiges beslut. De ska på fullmäktiges uppdrag fullgöra kommunens uppgifter enligt lag eller annan författning och för övrig verksamhet. Det är de förtroendevalda som har det yttersta ansvaret för hela den kommunala förvaltningen. Det vill säga ansvaret för samtliga led från beslut till genomförande. Detta förutsätter att nämnden tar ett ansvar för både vad och hur. Med verksamhetsplanen som ett rent förvaltningsdokument bedömer vi att det finns en oklarhet i vilken omfattning nämnden har ett ansvar för "huret". Med bakgrund av detta bedömer vi att det finns en risk att den röda tråden från de kommunövergripande målen ner till förvaltningens uppdrag blir otydlig.

Kommunstyrelsen har gjort en samlad bedömning av måluppfyllelsen för hela kommunen och följer upp övriga nämnders arbete med styrning och uppföljning genom dialoger under året. Dialogen upplevs vara god och frågor kring övriga nämnder som uppstår diskuteras i kommunstyrelsen vilket vi bedömer som positivt.

### **3.3 Socialnämnden**

#### **3.3.1 Socialnämndens nämndmål och uppdrag på kort och lång sikt**

Det framgår av intervjuer att förvaltningen har arbetat med att göra målen mer mätbara. Inom förvaltningen finns det en viss svårighet i att bryta ner målen i aktiviteter för enheterna. Av den anledningen är det bestämt att verksamheten väljer två av målen som är av övergripande karaktär och ett mål som är verksamhets specifikt. Målen, aktiviteterna och indikatorerna upplevs vara mer effektiva nu efter ett arbete i syfte att säkerställa att de är hållbara och realistiska mål som sätts.

Detta görs även i syfte att säkerställa att det finns en röd tråd från fullmäktiges mål ner till verksamhetens mål. Det upplevs vara en utmaning på verksamhetsnivå att upprätta relevanta mål kopplat till de övergripande strategiska målen men att stöttning från förvaltningen ges vid behov. Förvaltningen upplever att politiken har en god idé för målen och att nämnden följer upp verksamhetsplanen två gånger per år där de får ge sina synpunkter och ställa frågor som kan uppstå.

#### **3.3.2 Uppföljning av mål och uppdrag**

Uppföljning av verksamhetsplan till sker via verksamhetsberättelsen som skrivs till delårsbokslutet och till årsredovisningen. Detta i syfte att stämma av om de aktiviteterna genomförts som planerat och om målen är uppnådda. I samband med detta sker även återrapportering av resultat till nämnd. Det framgår att nämnden är ute i verksamheterna och att enhetscheferna träffar politiken en gång per år i syfte att presentera resultat, framgångsfaktorer och utmaningar.

### 3.3.3 Bedömning

Socialnämnden har fastställt nämndmål och nämnduppdrag på kort och lång sikt, det framgår hur och när dessa ska utvärderas. Nedbrytning av de nämndspecifika målen till aktiviteter för enheterna upplevs vara en svårighet, dock sker arbete i syfte att säkerställa relevansen och den röda tråden genom att förvaltningen åkt på internat för att diskutera dessa frågor. Socialförvaltningens verksamhetsplan har antagits av socialnämnden. Detta bedömer vi även vara positivt då den röda tråden följs från de kommunövergripande målen, till de nämndspecifika målen samt ner till verksamhetens indikatorer och aktiviteter.

## 3.4 Kultur- och utbildningsnämnden

### 3.4.1 Kultur- och utbildningsnämndens nämndmål och uppdrag på kort och lång sikt

Det framgår att de kommunövergripande- samt nämndmålen bryts ner i verksamhetsplanerna och att det har varit svårigheter med att hitta rimliga indikatorer för nämndens mål men att det går åt rätt håll. Det upplevs vara lättare att formulera mätbara indikatorer för skola än för kultur då förvaltningen önskar se på mjukare värden.

Det framgår att förvaltningen och nämnden har genomgått en process i syfte att sätta mål som sträcker sig under flera år i stället för att arbeta med mål som ändras för varje år. Det planeras genomföras en workshop med nämnden och förvaltningen i syfte att gå igenom och sätta nya mål. Det upplevas finnas en dialog och röd tråd i arbetet med aktiviteter och handlingsplaner.

### 3.4.2 Uppföljning av mål och uppdrag

Det framgår av våra intervjuer att nämnden uppfattas som lyhörda och intresserade. En gång per läsår sker det kvalitetsdialoger med nämnd och rektorer, sedan träffar rektorerna presidiet och får möjlighet att presentera arbetet med indikatorer. Nämnden fastställer mål och uppdrag samt hur de ska utvärderas genom det systematiska kvalitetsarbetet.

Nämnden har ett årshjul där det redogörs för när och hur mål och aktiviteter ska utvärderas. Detta är uppdelat på förvaltningsledning och rektorer. Nämnden informeras sedan om detta och fastställer utvärderingen.

### 3.4.3 Bedömning

Kultur- och utbildningsnämnden har fastställt nämndmål på kort och lång sikt. Det upplevs finnas svårigheter i att sätta indikatorer avseende kulturverksamheten vilket kan leda till en svårighet i utvärdering av mål. Förvaltningens verksamhetsplan är inte antagen av nämnden men dialog med nämnden kring målsättning görs. En workshop planeras där förvaltningen och nämnden ska sätta nya mål. Den dialog mellan

förvaltning och nämnd som sker upplevs vara god och leda till en målstyrning som håller en röd tråd från kommunövergripande målen ner till förvaltningens verksamhetsplan.

Kultur- och utbildningsnämnden är enligt kommunallagen ansvarig för att se till att verksamheten bedrivs i enlighet med mål och riktlinjer. Förvaltningen arbetar med målstyrning, uppföljning och utvärdering men i och med att detta inte är antaget av nämnden bedömer vi att det finns utveckling i att nämnden säkerställer att verksamheten och aktiviteter är relevant ställt till nämnduppdrag. Vi bedömer också att den röda tråden från fullmäktiges mål, över nämndernas mål till förvaltningens verksamhetsplan kan stärkas genom att nämnden ansvarar för "huret" genom att tydligt i protokoll ställer sig bakom planen och uppdra åt förvaltningen att genomföra den.

## **3.5 Samhällsbyggnadsnämnden**

### **3.5.1 Samhällsbyggnadsnämndens nämndmål och uppdrag på kort och lång sikt**

Nämndens specifika mål tas fram genom diskussion i början av mandatperioden. Förvaltningen upplever att de nämndspecifika målen är relevanta och vägledande. Målet som rör hållbarhet upplever förvaltningen vara det mest utmanande då hållbarhetsarbete genomsyrar förvaltningen i form av lagar och regler som styr det dagliga arbetet med samhällsbyggnad. De nämndspecifika målen bryts sedan ner i uppdrag och åtgärder som ska underlätta förvaltningens arbete i att uppnå målen. Detta sker genom att avdelningarna specificerar mål och åtaganden för att sedan presentera för nämnden som en informationspunkt. Verksamhetsplanen antas inte av nämnd men det noteras att nämnden ställer sig bakom verksamhetsplanen på sammanträdet. Den röda tråden mellan de kommunövergripande målen ner till nämndernas mål och verksamhetsplan upplevs finnas och säkerställas genom att alltid ta hänsyn till detta vid diskussion kring mål och uppdrag.

För att hålla nämnden informerar om verksamheten och dess resultat under året informerar förvaltningschefen kontinuerligt under året vid nämndens sammanträden. Ärenden där nämnden fattar beslut beredes av förvaltningen och föredras av handläggare vid nämndens sammanträden. Det är väsentligt att nämnden är väl informerad inför beslut, vilket innebär att förvaltningen i samband med beredningen även informerar nämnden om gällande lagstiftning etc. så att ledamöterna har god kunskap i ärendet inför beslut. Nämnden har inte återremitterat något ärende för vidare beredning under mandatperioden. De har vid något tillfälle bordlagt ärendet på grund av oenighet i nämnden. Inför redovisning av beslutsärenden i nämnden stämmer alltid förvaltningen av med presidiet, det är de som beslutar om ärendet är färdigberett eller ej.

Målet om god planberedskap är ett tydligt uppdrag. Det finns mycket synpunkter från nämndens sida kring planprocessen och vad som bör byggas och vad som bör prioriterats inom ramen för översiktsplanen. De vill prioritera det som går snabbast och



där det finns minst risk. Förslag till detaljplan tas alltid i nämnden. Investeringsbudgeten fastställs alltid av kommunfullmäktige i samband med att budgeten för kommande år plus två år fastställs.

Investeringsuppdrag avseende gator, vägar, trafikplanering och parker kommer oftast från nämnden.

Då fastställande av mål inte är delegeringsbart till förvaltningen fastställs de i detaljbudgeten. Sedan omvandlas de som nämnts tidigare till uppdrag och aktiviteter, det är därför kommunfullmäktige menar att verksamhetsplanerna inte behöver fastställas av respektive nämnd. Det är viktigt att de därför ställer sig bakom planen, det är ju inte alltid självklart vad som är vad och vad som är hur enligt dem vi intervjuat. Det är därför viktigt att diskutera planen med nämnden så det blir klargjort. Samtidigt är det så att nämnden har det övergripande ansvaret även för "huret". De har valt att med tillit lämna över ansvaret för genomförandet till förvaltningen med utgångspunkt i förvaltningens verksamhetsplan. Den återrapportering av verkställigheten som görs löpande under året har inte föranlett nämnden att vidta korrigerande åtgärder för att uppnå målen inom beslutade ekonomiska ramar. Allmänheten kan ibland framföra synpunkter till enskilda ledamöter på hur förvaltningen sköter sitt uppdrag, då återkopplas alltid detta till förvaltningschefen som får svara på inkomna synpunkter. Det kan leda till att förvaltningen får i uppdrag att återkomma med en mer fyllig redovisning av hur de hanterar just den frågan. Förvaltningen menar att de utöver vad som framkommit i verksamhetsplanen har de fått en rad tilläggsuppdrag av nämnden, vilket speglar nämndens aktiva styrning. Detta innebär att förvaltningen får stämma av med nämnden vad som ska prioriteras och vad som ska ges lägre prioritet utifrån tillgängliga resurser i förvaltningen.

Till stor del utgör förvaltningens arbete myndighetsutövning som de utför på delegering från nämnden. Det innebär att de vid varje sammanträde återrapporterar utövad delegering till nämnden. Delegeringen rapporteras i listor där även diarienummer framgår. Tills sammanträdet lyfter förvaltningen ett urval av delegeringsärenden som redovisas mer ingående. Nämnden har då möjlighet att ställa frågor. Vid behov lyfter förvaltningen ärende som de i och för sig har på delegation, men där de bedömer att de har behov av vägledningen inför kommande beslut. Delegeringsordningen ses över och fastställs inför varje ny mandatperiod.

### **3.5.2 Uppföljning av mål och uppdrag**

Uppföljning av verksamhetsplanen sker i samband med delårsbokslut och årsbokslut där det även återrapporteras för nämnden.

Förvaltningen utför mycket av sitt arbete på delegation och lägger stor vikt vid att nämnden är informerade. Detta rapporteras i form av sammanställda listor vilket ofta resulterar i frågor från nämndens håll och en dialog mellan nämnd och förvaltning. Enligt dem vi intervjuat finns det en tydlig röd tråd i styrning, ledning och uppföljning mot fastställda mål. Målen bedöms som relevanta och vägledande för verksamheten. Det finns vissa mål som går att utveckla och då främst inom hållbarhet.





**Vadstena kommun**  
Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

2022-12-06

Det finns en kultur i förvaltningen att hela tiden ha målen i åtanke vid verkställighet. Det finns ett bra samarbete med ekonomifunktionen i kommunen, vilket underlättar.

### **3.5.3 Bedömning**

Samhällsbyggnadsnämnden tar fram nämndspecifika mål och förvaltningen upplever att målen är relevanta och vägledande. Det upplevs dock finnas svårigheter i utformandet av indikatorer rörande hållbarhet. Förvaltningen presenterar verksamhetsplanen för nämnd som en informationspunkt på nämndsammanträde och noterar att nämnden ställer sig bakom planen. Verksamhetsplanen antas dock inte av nämnd vilket vi bedömer att den ska göras i syfte att säkerställa att nämnden ansvarar för hur verksamheten bedrivs i enlighet med mål och uppdrag. Nämnden är väl informerade om förvaltningens arbete men vi bedömer att det finns utvecklingspotential i arbetet med risk- och väsentlighetsanalys då hela nämnden inte är väl insatta. Med bakgrund av detta bedömer vi även att den röda tråden från fullmäktiges mål ner till förvaltningens verksamhetsplan kan stärkas.

## 4 Slutsats och rekommendationer

### 4.1 Slutsats

Syftet har varit att granska hur nämnderna säkerställt en ändamålsenlig målstyrningsprocess utifrån kommunens styrmodell, reglemente och övriga styrande dokument.

Vår sammanfattade bedömning utifrån granskningens syfte och uppställda revisionskriterier är att Vadstena kommun har upprättat riktlinjer och rutiner för kommunens styrning och uppföljning av mål och uppdrag. De formella styrdokumenterna är kända av styrelsen, respektive nämnd samt av förvaltningarna. Nämnderna har fastställt mål på lång- och kort sikt samt en struktur för ur dessa mål ska mätas, följas upp samt utvärderas.

Enligt kommunallagen är respektive nämnd ytterst ansvarig för den verksamhet som bedrivs inom dess ansvarsområde samt se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Detta innebär att respektive nämnd är ansvarig för vad som görs och hur det görs. Vi bedömer därför att det är av stor vikt att nämnden antar förvaltningens verksamhetsplan då de inte i tillräcklig omfattning säkerställt att aktiviteter och handlingsplaner är ändamålsenliga i förhållande till nämndernas egna mål och uppdrag. Vi bedömer att det finns en röd tråd i styrning från de kommunövergripande målen, till nämndernas mål ner till förvaltningens verksamhetsplan. Vi bedömer att den interna kontrollen kan stärkas med utbildning i risk- och väsentlighetsanalys, dialog med förvaltning och diskussion inom nämnden.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att:

- Säkerställa att kommunstyrelsens förvaltning fungerar som ett stöd till övriga i arbetet med att upprätta detaljbudgetar, verksamhetsplaner och internkontrollplaner.
- Säkerställa upprättandet av en bedömning av huruvida god ekonomisk hushållning uppnås.
- Säkerställa att indikatorer som sätts i syfte att mäta måluppfyllelsen är relevanta.
- Säkerställa att den röda tråden från de kommunövergripande målen ner till förvaltningens uppdrag och aktiviteter är tydlig.

Vi rekommenderar socialnämnden att:

- Utveckla arbetet med den interna kontrollen och hur potentiella riskområden identifieras och hanteras i relation till både fullmäktiges och nämndens egna mål.



**Vadstena kommun**  
Granskning av Vadstena kommuns Målstyrning

2022-12-06

Vi rekommenderar kultur- och utbildningsnämnden att:

- Utveckla arbetet med att säkerställa mätbarheten i de satta målen.

Vi rekommenderar samhällsbyggnadsnämnden att:

- Utveckla arbetet med risk- och väsentlighetsanalys.

Vi rekommenderar samtliga granskade nämnder att:

- Utveckla arbetet med att sätta indikatorer och åtaganden till fastställda mål.
- Säkerställa att kommentarer som redovisas till måluppfyllelsen är relevanta.

2022-12-06

KPMG AB

Vilhelm Rundquist  
Certifierad kommunal revisor

Frida Nyström  
Kommunal revisor