Granskningsrapport 2020
Genomförd på uppdrag av revisorerna
December

Lunds kommun

Granskning av politisk styrning, uppföljning och samordning

Delrapport 1 målstyrning

Building a better working world

Innehåll

1. Inledning 2
1.1. Bakgrund 2
1.2. Syfte och revisionsfrågor 2
1.3. Genomförande 3
1.4. Revisionskriterier 3

2. Iakttagelser 8
2.1. Enkätresultat 8
2.2. Nämndernas arbete 9
2.3. Stöd i målstyrningsarbetet 15
2.4. Uppföljning årsredovisning 2019 16

3. Bedömning 18
Bilaga 1: Källförteckning 20
Bilaga 2: Mål, särskilda uppdrag och måluppfyllelse 20

1. Inledning

1.1. Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna i kommunen har beslutat att genomföra en granskning om politisk styrning, uppföljning och samordning i kommunen. Då granskningen omfattar flera delar av kommunstyrelsens och nämndernas styrning och uppföljning har vi valt att dela upp granskningen i en huvudrapport och två bilagor. Denna rapport behandlar målstyrningsarbetet.

Kommunallagen innehåller bestämmelser som gäller för den kommunala organisationen. Den fastställer vad en kommun är, vad en kommun får göra och att den får lov att forma den organisation som behövs för att fullgöra sin uppgift. Den nya kommunallagen från 2018 skildrar för första gången kortfattat en av kommunens anställda, nämligen direktören. I övrigt skildras inte samspelet mellan den politiska nivån och tjänstemannanivån. Detta lämnar ett stort utrymme för kommuner att själva konstruera sina former för hur styrning, uppföljning och kontroll av verksamheterna som de ansvarar för ska ske. Kommunernas styrformer utvecklas i samband med samhällsutvecklingen och har i tider följt de organisationsteorier som till stora delar har regerat i det privata näringslivet. Idag är den mest aktuella styrformen tillitsbaserad styrning. Den bygger på att ta tillvara medarbetarnas kompetens och erfarenhet för att bidra till högre kvalité för medborgarna.

Kommunfullmäktige beslutar hur nämndorganisationen ska se ut och fördelningen av uppdrag och mandat till kommunstyrelsen och nämnderna genom deras reglementen. Kommunallagens elfte kapitel anger att kommunen årligen ska upprätta en budget, och att denna ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin. Målstyrningen utgör den grundläggande processen för att säkerställa att kommunens verksamheter arbetar utifrån kommunfullmäktiges uppsatta målsättningar. Vidare fastställer kommunallagens 6 kap. 6 § 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.

Mot bakgrund av ovanstående har de förtroendevalda revisorerna beslutat att genomföra en granskning om kommunstyrelsen, byggnadsnämnden, miljönämnden, barn- och skolnämnden samt socialnämnden säkerställer en styrning och uppföljning som bidrar till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Denna del av granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen, byggnadsnämnden, miljönämnden, barn- och skolnämnden samt socialnämnden har säkerställt att styrning, uppföljning och samordning utformas på ett sätt som bidrar till måluppfyllelsen. Vidare syftar granskningen till att bedöma politikernas delaktighet och insyn i förvaltningarnas målstyrningsarbete, verkställande av beslut och uppföljning av verksamheten.

I denna del av granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- Har kommunstyrelsen säkerställt att arbetsformer och uppföljning av målarbetet sker enligt styrmodellen?
- Har kommunstyrelsen och nämnderna brutit ned de övergripande målen så att de fungerar som styrsignaler till verksamheten?

1.3. Genomförande

Granskningen har grundats på intervjuer och dokumentstudier. Intervjuer har genomförts med ledande tjänstepersoner i förvaltningar samt med nämndernas presidier. En enkät avseende politikernas delaktighet, insyn och tillit till tjänsteorganisationen har skickats ut till och besvarats av de nämnder som omfattas av granskningen. Enkäten skickades ut till samtliga ordinarie ledamöter och ersättare i byggnadsnämnden, barn- och skolnämnden, socialnämnden, miljönämnden och kommunstyrelsen. Sammanlagt skickades enkäten ut till 113 personer varav 10 personer fick enkäten i två exemplar vilket innebär att det gjordes 123 utskick av enkäten[1]. Totalt svarade 68 personer, vilket innebär en svarsfrekvens på 55 procent. Svarsfrekvens för socialnämnden är så pass låg (19 procent) att det inte kan dras några slutsatser av resultatet för enbart socialnämnden och redovisas därför inte i rapporten.

1.4. Revisionskriterier

Kommunallagen

Kommunallagens 5 kap. 1 § fastställer att fullmäktige ska besluta i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för kommunen. Som första punkt på listan av ärenden är mål och riktlinjer för verksamheten, därefter budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor.

Vidare hanteras frågan om delegation av kommunallagens 6 kap 37–41 §§, 7 kap. 5–8 §§ samt krav på att denne ska anmälas.

Prop. 2003/04:105 God ekonomisk hushållning i kommuner och landsting

Propositionen syftade till att föra in ett tydligare arbetssätt hos kommuner att i samband med budgeten och de finansiella målen även ta fram mål och riktlinjer för verksamheten. Propositionen reglerar inte omfattningen och innehållet i sådana mål och riktlinjer, inte heller vilka områden av den kommunala verksamheten som ska omfattas. Istället ska varje kommun med utgångspunkt från sina egna förhållanden, med hänsyn till de nationella målen, fastställa egna mål och riktlinjer. Det står dock angivet att målen och riktlinjerna ska uttrycka realism och handlingsberedskap samt kontinuerligt utvärderas och omprövas och att en utvärdering av om målen har uppnåtts ska lämnas i årsredovisningen. På sidan 11 i propositionen finns följande förklarande text:

> *”Verksamhetsperspektivet tar sikte på kommunens eller landstingets förmåga att bedriva sin verksamhet på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt. För att skapa förutsättningar för att få en god ekonomisk hushållning måste det finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter. Detta säkerställer en kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet. För att åstadkomma detta krävs bl.a. en utvecklad planering med framförhållning och handlingsberedskap, tydliga och mätbara mål samt en rättvisande och tillförlitlig redovisning som ger information om avvikelser gentemot uppställda mål. Vidare behövs resultatanalyser och kontroller som utvisar hur verksamhetens prestationer och kvalitet motsvarar uppställda mål samt en effektiv organisation som säkerställer måluppfyllelsen.”*

[1] 10 personer har uppdrag i två av de granskade nämnderna/styrelsen, därav skickades enkäten ut två gånger till dem.

Lunds kommuns styrmodell

Så gör vi i Lund[2] är en handbok om styrning och ledning i Lunds kommun. Handboken är framtagen av kommunkontoret i samverkan med samtliga förvaltningar. Handboken är fastställd av kommunkontoret och är således inte ett politiskt beslutat dokument.

Handboken beskriver kommunens styrmodell och ledningsprocess. Syftet med handboken är att vägleda nya chefer i hur Lunds kommun formulerar och följer upp mål. Av handboken framgår att kommunens styrmodell kan liknas vid ett hus, som framgår av figur 1 nedan.

Figur 1: Lunds styrmodell

Av handboken framgår att kommunens vision är att Lund skapar framtiden med kunskap, innovation och öppenhet. Den politiska ledningen fastställer styrande fokusområden för att visa hur de vill utveckla kommunen i riktning mot visionen. Alla nämnder och styrelser ska förhålla sig till dessa fokusområden. De fyra områdena fastställdes i kommunfullmäktige år 2018 och började att gälla år 2019. Fokusområdena har formulerats på följande sätt:

- Smartare Lund
- Ett starkt samhällsengagemang
- Höjd kvalitet och ett gott bemötande
- Ett grönt föredöme

Av Ekonomi- och verksamhetsplan med budget för 2020–2022[3] (EVP 2020) framgår hur kommunens styrmodell fungerar. I styrmodellen finns tre parametrar: ekonomi, mål och kvalitet (se figur 2).

[2] Version februari 2020, ikraft 2020-02-28
[3] Fastställd den 13 juni 2019

Figur 2: Styrningsmodell (Källa: EVP 2020)

Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen sker genom att kommunfullmäktige beslutar om budget och en resursfördelningsmodell där kommunens finansiella mål framgår. Av EVP 2020 framgår att ekonomistyrningen utgår från finansiella mål samt nämndernas gemensamma riktlinjer för ekonomistyrning.

Kvalitetsstyrning

Av EVP 2020 framgår att kvalitetsstyrningen är till för att styra och följa upp **basuppdraget**. Basuppdraget består dels av nämndernas uppdrag enligt kommunfullmäktiges beslutade reglemente, dels av de lagar och förordningar som styr nämnden. Nämnderna tar fram indikatorer för att löpande kunna följa upp utvecklingen av kvalitet och resultat över tid. Som exempel på indikatorer som kan mätas anges i handboken enkäter, revisioner, nationella jämförelser och interna avvikelserapporter. Resultat och utvärderingar sammanställs bland annat i kvalitetsrapporter. Det ska, enligt handboken, utformas både förvaltningsspecifika kvalitetsrapporter och en årlig kommungemensam kvalitetsrapport, som tas fram av kommunkontoret.

Målstyrning

I kommunen används **horisontell målstyrning**. I handboken beskrivs detta som att varje nivå i organisationen skapar sina egna mål utifrån den inriktning som satts av nivån ovanför. Nivåerna ovanför detaljstyr således inte verksamhetens mål eller arbete, istället tillåts verksamhetens kompetens fatta egna beslut och mål. Horisontell styrning fokuserar, enligt handboken, på kärnverksamhetens behov och utgår från professionernas och verksamheternas kompetens.

Målstyrningen belyses av följande exempel:

1) **Fokusområden**: Kommunfullmäktige formulerar fokusområden och prioriterade mål. De fastställer också kommunövergripande program och planer som innehåller mål som nämnderna ska arbeta med. De kan även ge särskilda uppdrag direkt till en nämnd eller styrelse.
2) **Utvecklingsmål:** Nämnder och styrelser formulerar utvecklingsmål med tillhörande indikatorer som har sin utgångspunkt i fullmäktiges fokusområden.
3) **Verksamhetsmål eller aktiviteter:** Förvaltningar och bolag beslutar om aktiviteter eller verksamhetsmål med utgångspunkt i nämndens utvecklingsmål.

Indikatorer, även kallade nyckeltal, används av tjänstemän och politiker för att följa upp måluppfyllelse och effektivitet. Det finns två typer av indikatorer:

- **Styrande indikatorer** beslutas av respektive nämnd och ska mäta att utvecklingen går i enlighet med målen för verksamheten. Dessa beslutas för det kommande året och följs upp i delårsrapporter och årsanalys.
- **Följande indikatorer** syftar till att löpande följa utvecklingen inom nämndens basuppdrag. Exempel är antal belagda respektive lediga platser på ett boende. Följande indikatorer har inga mål.

Av EVP 2020 framgår att kommunfullmäktiges mål är indelade i:

1) Fokusområden
2) Kommunfullmäktigemål
3) Styrande indikatorer

Ledningsprocessen
Av handboken framgår att ledningsprocessen beskriver flödet i styrmodellens parametrar ekonomi, mål och kvalitet (se figur 4). Den består av tre delar (se figur 3).

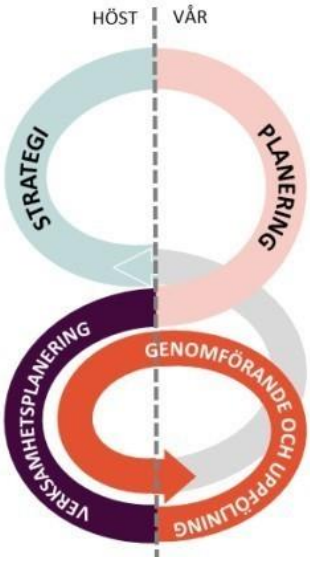
Figur 3: Planeringsprocessen (Källa: EVP 2020)

Strategiprocessen syftar till att ta fram kommunövergripande planeringsförutsättningar för EVP för de kommande tre åren.

I strategiprocessen ingår trend- och omvärldsanalyser, bevakning av förändringar i lagar och förordningar samt en kvalitetsrapport med analys av kritiska kvalitetsfaktorer.

Samtliga förvaltningar genomför strategidialoger med syfte att skapa en nulägeskarta i form av en A3:a. A3:an innehåller nämndens uppdrag, behoven för dem verksamheten finns till för, verksamhetens kvalitet och resultat, målstyrning med indikatorer, trender och hur de påverkar verksamheter samt verksamhetens största utmaningar.

Nulägeskartorna (A3:or) omvandlas därefter till kommun-gemensamma planeringsförutsättningar.



Figur 4: Ledningsprocessen

Av EVP 2019 framgår att det under strategiprocessen identifieras områden som kommunen särskilt vill utveckla under den kommande perioden. Kommunfullmäktige beslutar om fokusområden som nämnder och styrelser ska förhålla sig till. Därutöver beslutar kommunfullmäktige om prioriterade mål som är strategiskt viktiga för att lyckas inom respektive fokusområde. För att mäta sina prioriterade mål beslutar kommunfullmäktige även om en eller flera styrande indikatorer för respektive mål. Av EVP 2019–2021 framgår att kommunfullmäktiges fokusområden och prioriterade mål arbetades fram under hösten 2017 och våren 2018 av kommunens ledningsgrupp och KSAU.

Tillsammans med representanter från förvaltningarna valdes sedan lämpliga indikatorer ut. En årlig uppföljning och analys av målen kommer därefter att genomföras.

Planeringsprocessen börjar i de kommunövergripande planeringsförutsättningarna från strategiprocessen och ska resultera i ekonomi- och verksamhetsplanen, EVP:n, för de kommande tre åren. Processen handlar om att ta fram förslag till mål och fördelning av ekonomiska resurser.

I korthet ser planeringsprocessen ut på följande sätt:

- Hösten två år före budgetåret – uppstart strategiprocess
- Januari – strategidag med redovisning av kända förutsättningar
- Mars – EVP-dialog med nämnder och styrelser
- Maj – kommunstyrelsen fattar beslut om förslag till EVP
- Juni – kommunfullmäktige fattar beslut om EVP
- November – vid valår fastställer nyvald kommunfullmäktige EVP
- December – nämnder och styrelser fattar beslut om verksamhetsplan och internbudget

Enligt handboken ska varje nämnd och styrelse parallellt med ekonomi- och verksamhetsplaneringen arbeta med sin **verksamhetsplan**. Verksamhetsplanen ska fokusera på det kommande året, till skillnad från ekonomi- och verksamhetsplanen som berör de kommande tre åren. Verksamhetsplanen är vidare mer detaljerad och behandlar nämndernas förutsättningar, utvecklingsmål och indikatorer kopplat till kommunfullmäktiges fokusområden. Den ska även ge en detaljerad budget över hur resurser ska användas under det kommande året.

Av EVP 2019 framgår att nämnder och styrelser i **uppföljningsprocessen** ska redovisa hur de bidragit till den gemensamma utvecklingen samt på vilket sätt de bidrar till uppfyllandet av fokusområdena.

Uppföljning av ekonomi och verksamhet ska enligt handboken genomföras flera gånger per år. Följande kommungemensamma rapporter ska produceras varje år i detta syfte:

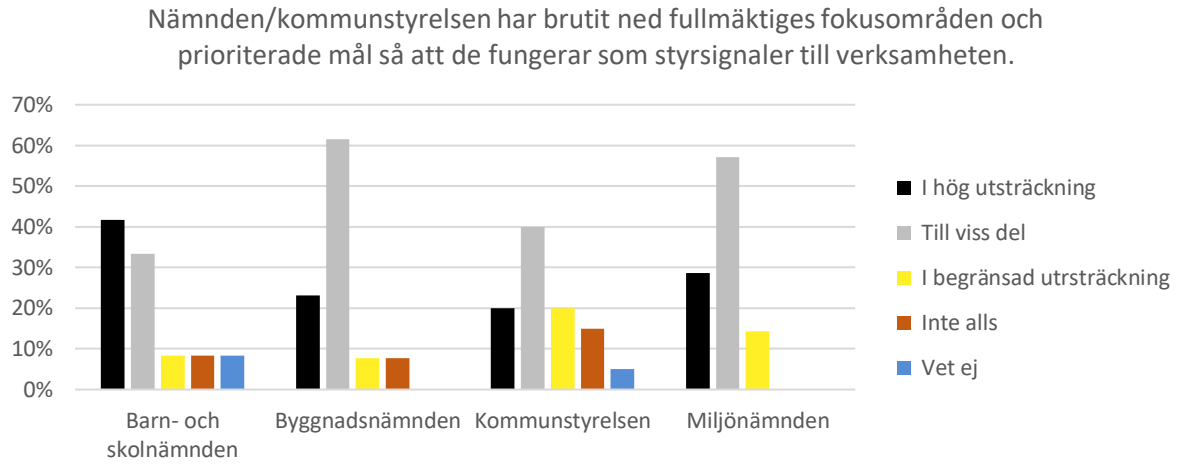
- Fyra ekonomiska månadsrapporter per år från respektive förvaltning
- Två delårsrapporter som fastställs i respektive nämnd/styrelse den 30 april samt den 31 augusti
- Rapport över det systematiska arbetsmiljöarbetet
- Granskningsrapport intern kontroll
- Årsanalys
- Årsredovisning

2. Iakttagelser

Kommunens styrmodell beskrevs i föregående avsnitt under rubriken revisionskriterier. I detta avsnitt kommer vi att beskriva våra iakttagelser från intervjuer, dokumentstudier och enkätresultat. Vi inleder med att redogöra för utfallet av enkäten[4] som avser målstyrningen i kommunen. Därefter beskriver vi kommunstyrelsens och nämndernas arbete, stödet som finns att tillgå samt uppföljningen 2019.

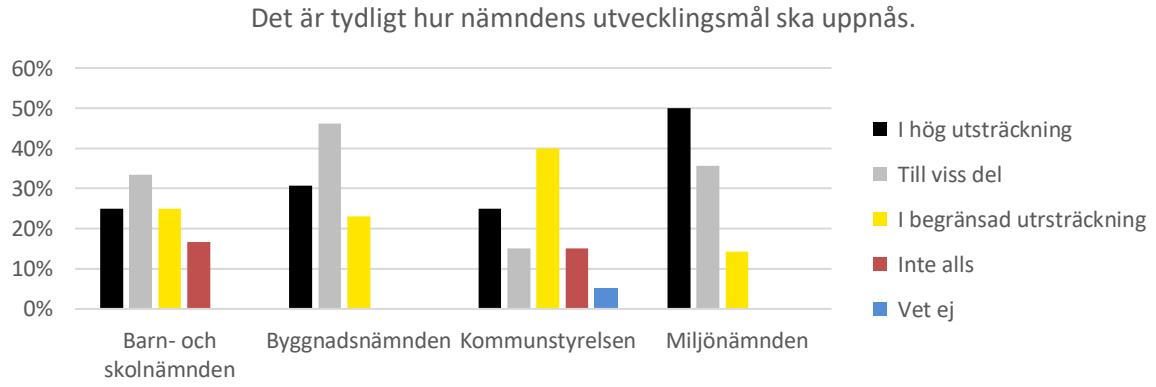
2.1. Enkätresultat

Majoriteten av de svarande upplever i hög utsträckning eller till viss del att fullmäktiges fokusområden och mål fungerar som styrsignaler för verksamheten.



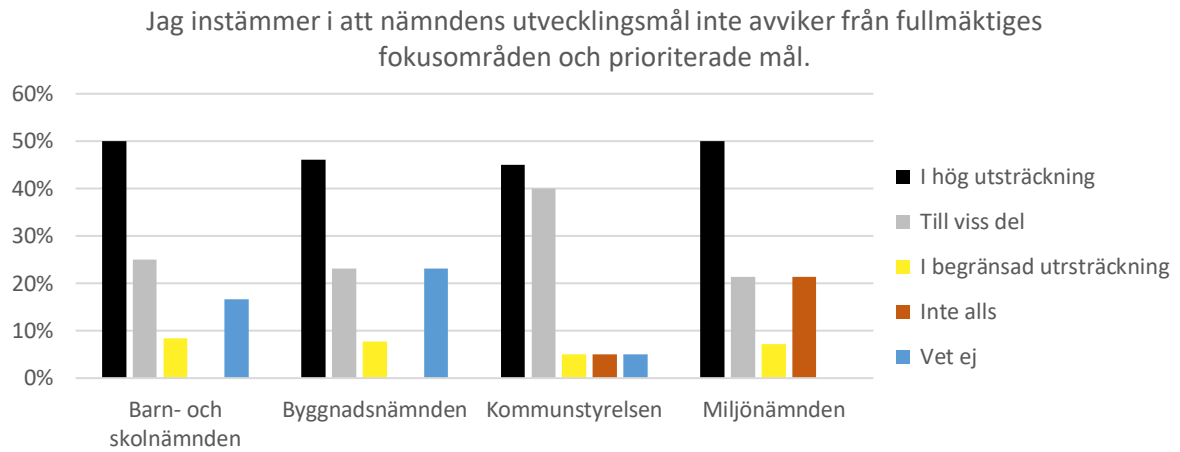
Barn- och skolnämnden har högst andel positiva svar och i jämförelse med de tre nämnderna visar kommunstyrelsen på en större osäkerhet då de har störst andel svarande som uppger inte alls eller i begränsad utsträckning. Inom miljönämnden upplever ingen av de svarade att fokusområdena och målen inte skulle fungera som styrsignaler.

Samtliga nämnder och kommunstyrelsen visar på en osäkerhet i hur nämndens utvecklingsmål ska uppnås.



[4] Socialnämndens resultat redovisas inte enskilt i rapporten på grund av nämndens låga svarsfrekvensen.

Barn- och skolnämnden (47 procent) och kommunstyrelsen (55 procent) har högst andel svarande som upplever att det inte alls eller i begränsad utsträckning är tydligt hur målen ska uppnås. Inom såväl byggnadsnämnden (77 procent) som miljönämnden (86 procent) finns det majoritet som upplever att det är tydligt hur nämndens utvecklingsmål ska uppnås.



Även om det kan finnas en viss osäkerhet i hur nämndens utvecklingsmål ska uppnås anser majoriteten av de svarande att utvecklingsmålen inte avviker från de av fullmäktiges fastställda fokusområden och prioriterade mål. Till skillnad från föregående diagram som redogjorde att majoriteten av de svarande inom miljönämnden anser att det är tydligt hur nämndens utvecklingsmål ska uppnås är det en femtedel som *inte alls* instämmer i att nämndens utvecklingsmål inte avviker från fullmäktiges fokusområden och prioriterade mål.

2.2. Nämndernas arbete

2.2.1. Kommunstyrelsen

Verksamhetsplan 2020 och årsanalys 2019

Kommunstyrelsen har beslutat om fem utvecklingsmål med tretton tillhörande indikatorer. Kommunstyrelsen har även tre särskilda uppdrag från kommunstyrelsen. Se bilaga 2 för mer information.

I verksamhetsplanen framgår av en tabell vilka indikatorer som valts ut för respektive utvecklingsmål och hur dessa mäts. Exempel på mål går att finna i tabell 1. Samtliga indikatorer utom en har ett mätbart målvärde. Till tabellen finns även en beskrivning av de valda indikatorerna. Det framgår vidare hur verksamheterna och så kallade prioriterade insatser bidrar till fokusområdena.

Tabell 1: Exempel på mål, kommunstyrelsen 2020

Kommunstyrelsens utvecklingsmål	Indikator	Mål 2020
Smartare organisation: *Skapa en smartare organisation genom digital transformation för att bättre utnyttja kommunens resurser och få nöjda och engagerade medborgare samt medarbetare* Kopplat till fokusområde: Smartare Lund	Antal blanketter i kommunen som gjorts om till e-tjänster	40

I kommunstyrelsen årsanalys 2019 uppges att samtliga fyra utvecklingsmål delvis uppnås. Därtill beskrivs aktiviteter som har genomförts under året som i övrigt bidragit till fokusområdena. Vid intervju framkommer att förvaltningen använder sig av Stratsys[5] för att följa upp sina mål och aktiviteter. Mål som syftar till att nå nationella mål har valts i högre utsträckning, vilket bidrar till en enklare jämförelsen med andra kommuner.

Av intervju med presidiet framkommer att de anser att styrmodellen är tydlig och välfungerande. Det uppges att det tidigare funnits ett stort fokus på att skapa nya mål, samtidigt som måluppfyllelsen inte följts upp i tillräckligt stor utsträckning. Kommunstyrelsen följer upp sin egen delårsrapport parallellt med hela kommunens, vilket enligt vissa försvårar gränsdragningen mellan kommunstyrelsens verksamhet och hela kommunens. Vid intervjun framkommer att det kan finnas behov av en annan struktur kring måluppföljningen. Det uppges att det kan vara en utmaning att som kommunstyrelse behöva ta del av uppföljning som avser kommunens samlade verksamhet samtidigt. En idé som föreslås vid intervjun att uppföljningen ska kunna ske löpande och tematiskt utifrån huvuduppdragen.

2.2.2. Barn- och skolnämnden

Verksamhetsplan 2020 och årsanalys 2019

Nämnden har fastställt fyra utvecklingsmål med tio tillhörande indikatorer i verksamhetsplanen. Se tabell 2 nedan för exempel på mål och bilaga 2 för en fullständig redogörelse. Därtill har nämnden ett särskilt uppdrag från kommunfullmäktige: Kartlägga hedersrelaterat våld. Arbetet inleddes våren 2019 och fortgår till mars 2020.

Granskningen av verksamhetsplanen visar att en majoritet av indikatorernas resultat ska förbättras och jämföras med tidigare resultat. Två indikatorer saknar målvärde i verksamhetsplanen vilket beror på att indikatorerna inte tidigare har följts upp. Därmed går det inte att bedöma om en förbättring skett. Jämförelsetal kommer att framarbetas för 2020. Övriga indikatorer har mätbara målvärden.

Tabell 2: Exempel på mål, barn- och skolnämnden 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikator	Mål 2020
Stressen ska minska för elever i Lunds kommuns grundskolor Kopplat till fokusområde: Smartare Lund	Andel elever i årskurs 8 som känt sig stressade på grund av skoluppgifter efter skoltid (t.ex. på grund av läxor, prov, inlämningar), minst en gång i veckan senaste halvåret	Max 68,8 %

Av verksamhetsplanen framgår vidare hur verksamheterna bidrar till fokusområdena. Som exempel krävs, enligt verksamhetsplanen, bland annat att ”förskolornas och skolornas kompensatoriska förmåga stärks för att fullt ut kunna möta enskilda barns och elevers behov utifrån sina specifika förutsättningar” för att nämnden ska leva upp till fokusområdet ”Smartare Lund”. I dessa beskrivningar saknas konkreta åtgärder för hur kraven ska uppfyllas.

Av nämndens årsanalys 2019 framgår att nämnden inte uppfyllde några av de uppsatta målen[6]. Årsanalysen visar vidare att undervisningskvaliteten behöver höjas och att kompetensutveckling behöver stärkas. Lärmiljöer behöver utvecklas för att bli tillgängliga för alla barn och elever.

[5] En digital plattform för uppföljning.
[6] Se bilaga

Av intervju med tjänstepersoner framgår att målstyrningsprocessen startar när uppföljningen av det systematiska kvalitetsarbetet är avslutad. Då genomför förvaltningen en workshop tillsammans med nämnden, där resultatet från uppföljningen diskuteras. Med utgångspunkt i detta, tillsammans med kommunfullmäktiges fokusområden, formulerar nämnd och förvaltning sina egna, separata mål.

Tjänstepersonerna uppger vid intervju att det är en utmaning att formulera mål utifrån kommunfullmäktiges fokusområden och samtidigt ta hänsyn till nationella mål. Det upplevs vidare som en utmaning att förhålla sig till olika styrdokument och policys samtidigt på grund av svårigheten i att prioritera. Då EVP-processen följer kalenderåret samtidigt som verksamheten styrs per läsår skapas vissa svårigheter för en effektiv målstyrning. Bilden bekräftas av nämnden, som vid intervju uppger att flertalet styrdokument inte går i fas med varandra, utan istället ska revideras vid olika tidpunkter. Det upplevs därför från nämndens sida som en utmaning att veta vilka dokument som är prioriterade. Färre och förenklade mål i kombination med en större tydlighet avseende vem som fattar beslut i vilka processer hade enligt uppgift underlättat arbetet.

Av intervjuerna framkom att dialog ska föras med rektorer och utbildningschefer för att säkerställa att förvaltningen arbetar för att uppnå nämndens utvecklingsmål. Denna dialog kommer att ingå i nämndens nya struktur och process för det systematiska kvalitetsarbetet[7] på huvudmannanivå. I den finns det inbyggt struktur för dialog genom hela styrkedjan utöver ordinarie rapportering. Processen hade dock dragit ut på tiden under våren till följd av covid-19.

Vid tid för granskningen finns ingen sammanställd aktivitetslista eller förteckning i Stratsys kopplat till nämndens utvecklingsmål. När nämnden beslöt om sin verksamhetsplan med nya utvecklingsmål och indikatorer, inleddes ett arbete med framtagande av aktiviteter där rektorer var delaktiga genom referensgrupper. Arbetet med de förslag som framarbetats avstannade till följd av covid-19. I den nya strukturen för huvudmannens systematiska kvalitetsarbete utgör nämndens utvecklingsmål en del av det rektor rapporterar i Stratsys. Efter läsårets avslut följer nämnden upp enheternas kvalitetsarbete tillsammans med tydliggörande av enheternas åtagandeplaner framåt för läsåret. Detta kommer att resultera i en sammanställning av aktiviteter kopplat till målen framåt. Det kommer även skapas utvecklingsområden som är kopplade till utvecklingsmålen. Uppföljningen kommer även att, via kvalitets- och utvecklingsdialoger, resultera i centrala utvecklingsområden för barn- och skolnämnden som helhet. Resultaten av detta arbete kommer att dokumenteras i en kvalitetsrapport som blir ett ärende i nämnden i december. Detta utifrån det systematiska kvalitetsarbetet kopplat till nämndens utvecklingsmål. Analysen kommer även resultera i centrala övergripande aktiviteter, utöver enheternas arbete.

Enligt de intervjuade tjänstepersonerna sker en kommunövergripande samordning med representanter från varje förvaltning. Detta underlättar enligt uppgift en ändamålsenlig styrning av de prioriterade målen. Det framgår av intervju att det inte finns något forum för förtroendevalda för övergripande analys av resultat. Det genomförs dock ordförandeträffar med samtliga nämnders ordförande där viss rapportering sker. Det är dock inte en strukturerad analys av resultat. Det uppges även att mer spontana möten sker, exempelvis med utbildningsnämndens presidium där diskussionsfrågor tas upp.

[7] Ett utvecklingsarbete som påbörjats inom ramen för Samverkan för bästa skola i samarbete med Skolverket och Linnéuniversitet.

2.2.3. Byggnadsnämnden

Verksamhetsplan 2020 och årsanalys 2019

Byggnadsnämnden har fastställt tre utvecklingsmål med åtta tillhörande indikatorer 2020 (se bilaga). Samtliga indikatorer har mätbara målvärden. Se tabell 3 för exempel på mål, indikatorer och målvärde. I verksamhetsplanen framgår vidare vilken verksamhet som bidrar till fokusområdena. Ett exempel på detta är fokusområdet ”Smartare Lund”, där byggnadsnämnden beskriver arbetet med processkartläggning, verksamhetssystem och rutiner.

Tabell 3: Exempel på mål, byggnadsnämnden 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikator	Mål 2020
Skapa förutsättningar för jämlika livsvillkor och stärkt attraktionskraft i hela Lunds kommun Kopplat till fokusområde: Ett starkare samhällsengagemang	Andel överklagade bygglov beslut som vunnit laga kraft under perioden/året utan att byggnadsnämndens beslut ändrats	80 %

I byggnadsnämndens årsanalys 2019 framgår att samtliga mål delvis klarades. Det anges inte i årsanalysen vilka indikatorer eller utfall som kopplas till respektive utvecklingsmål. Det framgår inte på vilken grund det bedömts att målen helt, delvis eller ej uppfylls. Det framgår av årsanalysen vissa värden, så som resultat av NKI (nöjd-kund-index) och handläggningstider för bygglov. Dock har detta inte förts in i tabellerna. Det finns en analys över utvecklingen inom respektive fokusområde.

När målen togs fram genomfördes en workshop med förvaltningen. Det fanns även en arbetsgrupp med utvalda medarbetare som leddes av dåvarande stadsbyggnadsdirektör. En lista på tänkbara nämndmål togs fram som gick vidare till workshop med byggnadsnämnden där de tog fram tre prioriterade mål. Dessa fastställdes av nämnden i december 2017.

Aktiviteter för respektive avdelning läggs in i Stratsys och i systemet sker också uppföljningen. I Stratsys går det att följa vad som ska göras när och av vilken medarbetare. Aktiviteterna redovisas inte för nämnden, men det kan lyftas in i rapporteringen om det anses lämpligt. Enligt uppgift arbetar olika avdelningar på olika sätt och samtliga avdelningar har, vid tid för granskningen, inte börjat att använda Stratsys.

Utvecklingsmål följs upp löpande med hjälp av indikatorer två till tre gånger per år. Det saknas en handlingsplan som beskriver hur utvecklingsmålen ska uppnås. Om det finns avvikelser tas detta inte upp först vid delår- och helårsbokslut, utan hanteras istället så snart detta synliggörs. Som exempel har handläggningstid för bygglov behandlats under våren på grund av att resultaten inte varit tillräckligt bra. På grund av detta är handläggningstiden en återkommande punkt hos ledningsgruppen och nämnden.

Vi har granskat ett exempel från den administrativa avdelningen (tabell 4) på hur Stratsys används i målarbetet. För vissa nämndmål finns aktiviteter. För vissa, men inte alla, verksamhetsmål finns aktiviteter. Det saknas indikatorer för somliga mål. Aktiviteterna har start och slutdatum och uppföljningsansvarig. Det saknas dock uppföljningsansvarig på vissa av aktiviteterna.

Tabell 4: Exempel på hur Stratsys används, administrativa avdelningen

Basuppdrag	Nämndens utvecklingsmål	Verksamhets-mål	Indikatorer	Aktiviteter
Byggnads-nämndens basuppdrag	Skapa en hållbar stad i nära samverkan med andra aktörer genom mångfunktionellt utnyttjande av marken. Fokusområde: Smartare Lund			Ta fram förslag till ny bygglovstaxa. Start och slutdatum för aktiviteten.
		En tydlig verksamhetsstyrning		Rutin för fakturering. Start och slutdatum. Uppföljningsansvarig

2.2.4. Miljönämnden

Verksamhetsplan 2020 och årsanalys 2019

Miljönämnden har två utvecklingsmål med tolv tillhörande indikatorer. Indikatorerna kopplade till utvecklingsmålet ”Boende och verksamma i Lunds kommun ska uppleva god service och känna förtroende för miljönämndens arbete” har mätbara målvärden. Indikatorerna kopplade till målet ”I sitt uppdrag ska nämnden prioritera miljömålen Giftfri miljö samt God bebyggd miljö etc” har inte mätbara målvärden, utan berör snarare att nämnden ska vara aktiv i diverse arbetsgrupper. Hur det ska bedömas att nämnden är aktiv i grupperna framgår inte. Se tabell 5 nedan för exempel och bilaga 2 för samtliga mål och indikatorer.

Därtill finns en beskrivning över hur verksamheterna och utvecklingsmålen bidrar till fokusområdena.

Tabell 5: Exempel på mål, miljönämnden 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikator	Mål 2020
Boende och verksamma i Lunds kommun ska uppleva god service och känna förtroende för miljönämndens arbete Kopplat till fokusområde: Ett starkare samhällsengagemang	Nöjd-kund-index (NKI) i mätningen Insikt, livsmedelskontroll	70 NKI-värde
I sitt uppdrag ska nämnden prioritera miljömålen Giftfri miljö samt God bebyggd miljö. Fokus skall ligga på god folkhälsa och en hållbar utveckling Kopplat till fokusområde: Smartare Lund och Ett grönt föredöme	Nämnden skall vara en aktiv del av förvaltnings- och kommunöverskridande arbetsgrupper: Giftfri förskola	Ja

Av miljönämndens årsanalys 2019 framgår att deras bedömning är att ett utvecklingsmål har uppfyllts och det andra till största del har uppfyllts under året.

Tjänstepersoner anser att målstyrningsprocessen är tydlig. Både tjänstepersoner och förtroendevalda uppger vid intervju att det är en utmaning att formulera mål som nämnd och förvaltning kan påverka och mäta. Detta beror på att mycket av förvaltningens uppdrag är bundet till tillsynsarbete, vilket är reglerat i lag. Det sker enligt uppgift en löpande utveckling och dialog med nämnden. Det uppges ha varit en utmaning att formulera årliga avläsbara mål för verksamheten men att den horisontella styrningen förenklar arbetet. Istället för att formulera

egna mål blir förvaltningens mål snarare indikatorer till nämndens mål. Indikatorer uppges vara svåra att kontinuerligt följa upp då flertalet indikatorer enbart kan följas upp en gång per år, så som servicemätningen. Förvaltningen använder inte Stratsys i sitt målarbete.

Vid intervju med nämndpresidiet framhålls att fler och mer mätbara utvecklingsmål kopplade till fokusområdena skulle behövas. Andre vice ordförande framhöll vid intervjun att det inte har varit lika mycket samverkan och dialog mellan nämnderna som under föregående mandatperiod och att delaktigheten i processen för att ta fram mål och fokusområden inte har varit lika stor. Dialog och samverkan uppges vara av vikt för de mål och fokusområden som berör flera nämnder och styrelser, det är även ett verktyg för att belysa hur mål bör formuleras för att kunna uppnås och mätas, för att sedan låta varje nämnd formulera sina egna mål. Annars finns det en risk att måluppfyllelsen i till exempel i LundaEko II eller Lunds Vatten och dess planer som berör flera nämnder, styrelser och bolag inte uppfylls.

2.2.5. Socialnämnden

Verksamhetsplan 2020 och årsanalys 2019

Socialnämnden har tre utvecklingsmål med nio tillhörande indikatorer, se tabell 6 nedan för exempel på mål och bilaga 2 för en komplett redogörelse för nämndens mål. Samtliga indikatorer utom en har mätbara målvärden. I verksamhetsplanen beskrivs även hur verksamheten bidrar till fokusområdena.

Tabell 6: Exempel på mål, socialnämnden 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikator	Mål 2020
Personer med missbruk och deras anhöriga får ett tidigt lokalt anpassat stöd för att förebygga eller minska social utestängning Kopplat till fokusområde: Höjd kvalitet och gott bemötande	Upplevd förbättrad situation efter kontakt med socialtjänsten ska öka till 90%	90
Socialnämnden ska i samverkan bidra till att nyanlända personer får ett mottagande som stärker den enskildes förutsättningar att leva ett självständigt liv. Kopplat till fokusområde: Ett starkare samhällsengagemang	Årligen upprätta och/eller revidera dokumenterade överenskommelser med olika aktörer.	Ja

Av socialnämndens årsanalys 2019 framgår att ett utvecklingsmål har uppfyllts och att de andra två utvecklingsmålen inte till fullo har uppnåtts (se bilaga 2 för mer information).

Av intervju med tjänstepersoner framgår att det årligen genomförs en genomgång för nämnden av hur målstyrningsprocessen fungerar. Vanligtvis börjar det med en planeringsdag med nämnden under våren där målstyrning och utvecklingsmål presenteras, samt en beskrivning av innebörden av horisontell styrning. För några år sedan gjorde nämnden en större analys om vilka områden som nämnden har rådighet över. Områdena som lyftes fram var missbruk, beroende, försörjningsstöd och flyktingmottagande. Därefter har nämnden och förvaltningen årligen arbetat med uppföljning av nämndens utvecklingsmål och justeringar av formuleringar samt indikatorer.

Efter planeringsdagen diskuterar partigrupperna som får återkomma om specifika intresseområden. Det har även genomförts möten för att diskutera målstyrda indikatorer. Parallellt med detta arbetar verksamheterna på enhetsnivå. De ska fånga sina egna mål och aktiviteter utifrån vision, fokusområden samt nämndens utvecklingsmål för att professionen ska utveckla verksamheten avseende kvalitet i arbetet, samtidigt som hänsyn tas till de förtroendevaldas viljeriktning.

Nämndens utvecklingsmål och tillhörande indikatorer följs upp i Stratsys. För de enheter som har verksamhetsmål och aktiviteter kopplade till nämndens utvecklingsmål följs även dessa upp i Stratsys. Av intervjuerna framkom att de flesta enheterna har verksamhetsmål som är kopplade till nämndens utvecklingsmål men inte alla. Redovisningen som lämnas till nämnden är aggregerad och avser hela förvaltningens arbete som ska bidra till att uppnå utvecklingsmålen. De intervjuade framhåller att indikatorerna bidrar till en del av analysen men det krävs en mer omfattande analys för att förstå helheten.

Det uppges att få budgeten i balans har varit en utmaning under 30 års tid, med enstaka års undantag. Det har funnits olika förslag på lösning. Externa placeringar har flera år haft underskott på runt 24 mnkr per år, för 2019 var underskottet 39,5 mnkr. Efter ramförstärkning 2020 enligt beslut om EVP 2020–2023 och åtgärder inom förvaltningen för att ytterligare stärka budgeten för externa placeringar är ekonomin nu i balans. Försörjningsstödet har under en längre tid, fram till 2018 gett överskott. Underskottet för ekonomiskt bistånd 2019 var -7,5 mnkr. Prognos 2020 är ett underskott på -30 mnkr. Då en stor del av nämndens verksamhet är lagstyrd och omvärldsberoende är det svårt att hitta lösningar lokalt. Ett sätt att formulera en budget som skulle vara mer realistiskt vore om den var volymbaserad i kombination med särskild lösning för ekonomiskt bistånd. Nämnden får inget tillskott trots att fler av kommunens invånare behöver bistånd, till följd av att kommunen växer och demografiska förändringar samt konjunkturförändringar. Det uppges vara utmanande att arbeta med målen när budget aldrig är i balans. Utvecklingsarbetet får istället finansieras med externa medel. Ett exempel som uppges är att genom FINSAM[8] ska nämnden försöka hitta vägar som förkortar tiden som medborgare behöver ekonomiskt bistånd.

2.3. Stöd i målstyrningsarbetet

Vid intervjun med tjänstepersoner på kommunkontoret framkom att det i syfte att befästa modellen i kommunen har genomförts en rad insatser:

- Utbildningar i förvaltningarnas ledningsgrupper och på förvaltningsnivå har genomförts.
- Hur styrmodellen fungerar har förklarats för kommunstyrelsen.
- En informationsfilm har spelats in.
- I chefsutbildningen har en genomgång av styrmodellen införts.

De som har genomgått utbildning i hur styrmodellen fungerar har enligt utvecklingschefen uppfattat den som tydlig. Vidare framkom att en stor del av det arbete som nämnderna utför svarar mot fullmäktiges fokusområden. Områdena som har valts är breda för att minska detaljstyrningen och ge en större frihet för verksamheterna att skapa sina egna mål. Det framhålls att det därtill finns tydliga målsättningar som beslutas i program och planer. Idén är att planer och program ska vara kopplade till fokusområden och EVP. Istället för att ha parallella processer för uppföljning ska denna ske i en samlad beskrivning av vad nämnder har genomfört. Vid återrapportering av måluppfyllelsen får nämnden beskriva hur deras mål

[8] Finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser (Finsam) gör det möjligt för Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, kommun och region att arbeta tillsammans i lokala samordningsförbund.

och verksamhet bidrar till fullmäktiges fokusområden. Detta syftar till att säkerställa att nämnderna följer kommunfullmäktiges viljeinriktning. Det ska även skapas en samlad kvalitetsrapport som är förvaltningsövergripande.

Av intervjuer framgår att det finns ett utvecklingsråd där representanter från samtliga förvaltningars ledningsgrupper ingår. Rådet har varit referensgrupp för sammanställningen av *Så gör vi i Lund*. Genom denna grupp når utvecklingschef ut till nämnderna som operativt stöd avseende arbete med målformulering och uppföljning.

Den övergripande måluppfyllelsen följs upp genom delårsrapporter och årsredovisningar, där det framgår hur nämnderna arbetat med målen. Nämnderna kan även kallas in för diskussion kring måluppfyllelsen till kommunstyrelsen. Det finns därutöver forum där förvaltningsdirektörer möts och ordförandeträffar, där bland annat mål diskuteras. Som en del av budgetprocessen bjuds nämndpresidier in två gånger per år för att prata om mål gemensamt. Kommunkontoret svarar för att upprätta alla mallar som ska användas under processen. Enhetliga mallar bidrar till en enhetlig rapportering till nämnderna, kommunfullmäktige och intressenter.

Av intervjuerna med nämndpresidierna framställs en bild av att behovet avseende mer samordning från kommunstyrelsen inte är enhetlig. Byggnadsnämnden upplever inte att det finns behov av mer samordning medan miljönämnden, socialnämnden och barn- och skolnämnden upplever att de har behov av mer samordning. Det som saknas uppges vara forum för att diskutera den övergripande analysen och nämndens uppdrag tillsammans med kommunstyrelsen.

2.4. Uppföljning årsredovisning 2019[9]

Första gången kommunfullmäktiges måluppfyllelse avseende dess prioriterade mål och fokusområden skulle bedömas var vid årsredovisningen 2019. Det görs ingen bedömning om huruvida fokusområdena är uppfyllt i årsredovisningen. Däremot bedöms måluppfyllelsen avseende kommunfullmäktiges prioriterade mål som är kopplade till fokusområden. I årsredovisningen 2019 bedömdes samtliga prioriterade mål vara delvis uppfyllda. För att mäta verksamhetens måluppfyllelse har kommunfullmäktige 23 indikatorer, varav fem saknar utfall för 2019. I bedömningen har det, enligt årsredovisningen, vägts in att indikatorerna inte är tillräckligt representativa för att kunna redogöra för kommunens övergripande arbete kopplat till målen, varför indikatorerna kommer att ses över 2020. Att majoriteten av nämndernas utvecklingsmål och indikatorer helt eller delvis uppnåddes under året har också vägts in i bedömningen. I årsredovisningen följdes kommunfullmäktiges särskilda uppdrag till nämnderna upp och dessa gick enligt plan.

Exempel på hur kommunfullmäktiges fokusområde, prioriterade mål och indikatorer är kopplade till varandra framgår av figur 5, som är tagen från årsredovisningen 2019. I redovisningen görs vid tabellen även en analys av måluppfyllelsen, vilken förklarar hur bedömningen ”Klarar delvis målet” har gjorts. Det framgår vidare vilka verksamheter och projekt som bidrar till fokusområdet och det görs en analys av hur kommunen arbetat i riktning mot fokusområdet.

[9] Fastställd 28 mars 2019

Fokusområden

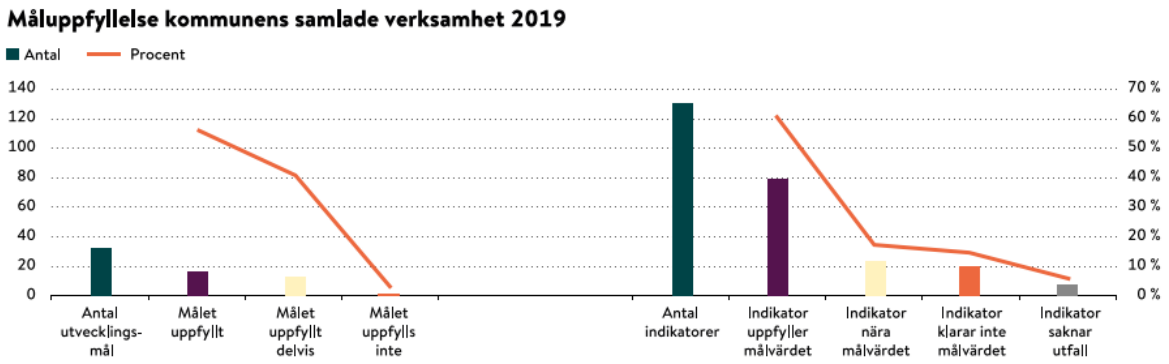
Smartare Lund

Kommunfullmäktige mål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Utfall 2018
Vi vill att Lund ska ha utbildning i världsklass. Vi vill uppmuntra nytänkande och en stark innovationskultur i organisationen. Vi vill ta tillvara på den samlade kunskapen hos alla som bor, verkar eller vistas i Lund Klarar delvis målet	Elever i åk 3 som deltagit i alla delprov som klarat alla delprov för ämnesproven i SV, Sv2 och MA, hemkommun, genomsnittlig andel (%)	79	75	78
	Elever i åk 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (som eleven läser), hemkommun, andel (%)	89	83	88
	Elever i åk. 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, hemkommun, andel (%)	90	85	86
	Gymnasieelever med examen inom 3 år, yrkesprogram kommunala skolor, andel (%)	75	76	72

Figur 3: Exempel på fokusområde, prioriterade mål och indikatorer (årsredovisning 2019)

Vid uppföljning av nämndernas arbete med utvecklingsmålen framgår följande:

Av årsredovisningen framgår att 97 % av nämndernas utvecklingsmål uppnås antingen helt (56 %) eller delvis (41 %). Ett utvecklingsmål uppnås inte. Nämnderna har totalt 130 indikatorer för att mäta måluppfyllelsen. 61 % av dessa når eller överträffar målvärdet, ytterligare 18 % är nära målvärdet, 15 % bedöms inte klara det och 6 % saknar utfall. Diagrammet (figur 6) nedan illustrerar måluppfyllelsen.



Figur 4: Måluppfyllelse för kommunens samlade verksamhet (årsredovisning 2019)

Det framgår inte av årsredovisningen vilka indikatorer och utvecklingsmål som uppnåtts för respektive nämnd. Vilket inte heller redovisas i delårsrapport. Istället finns det att läsa om i nämndernas respektive årsanalyser.

3. Bedömning

Har kommunstyrelsen säkerställt att arbetsformer och uppföljning av målarbetet sker enligt styrmodellen?

Kommunens målstyrningsarbete är decentraliserat, vilket innebär att nämnderna till stor del är självständiga i sitt arbete. Den horisontella styrningen leder till att nämnderna har frihet att arbeta på det sätt som de finner lämpligt. Samordningen från kommunstyrelsen sker genom utbildning, vägledning, mallar, dialog (A3:or) och utvecklingsrådet. Kommunstyrelsen följer upp målarbetet vid två uppföljningstillfällen under året och sammanställer den övergripande analysen som redovisas för kommunfullmäktige.

Vi gör bedömningen att kommunstyrelsen inte fullt ut har säkerställt att arbetsformer och uppföljning av målarbetet sker enligt styrmodellen. Vi grundar vår bedömning på:

- att den decentraliserade målstyrningen kräver en god och tydlig dialog mellan kommunstyrelsen och nämnderna, för att säkerställa att målstyrningen fungerar på önskvärt sätt. Granskningen visar att vissa av nämnderna saknar samordning från kommunstyrelsen avseende övergripande analys av målarbetet, vilket vi ser som en brist.
- att Stratsys inte har implementerats fullt ut. Här anser vi att kommunstyrelsen bör ha en stödjande roll för att säkerställa att Stratsys implementeras och används fullt ut i arbetet. Med hjälp av ett IT-stöd blir den röda tråden från kommunfullmäktiges fokusområden till nämndernas och förvaltningarnas verksamhetsplaner mer tydlig. När uppföljningen väl sker genom systemet kan det bidra till att analysarbetet och bedömningen av måluppfyllelsen blir enklare.

Kommunens styrmodell har varit med om större förändringar och mindre justeringar de senaste åren. Det kan bidra till att nämnderna inte hinner landa i genomförda förändringar innan det kommer nya direktiv som de ska ta hänsyn till, vilket kommunstyrelsen bör beakta framöver. Kommunens ambition vad gäller målstyrningen är hög. Både vad gäller nämndernas självständiga roll och bidrag till fokusområdena samt vad gäller att nämnderna ska utgå från mål som finns i kommunens övergripande program och policys i sitt målstyrningsarbete. Det sistnämnda är inte särskilt synligt i de befintliga underlagen som upprättas och ett fortsatt utvecklingsområde.

Har kommunstyrelsen och nämnderna brutit ned de övergripande målen så att de fungerar som styrsignaler till verksamheten?

Nämnderna har i hög utsträckning formulerat utvecklingsmål som kan fungera som styrsignaler till verksamheterna. Det framgår även att vissa nämnders verksamhetsplaner på ett tydligt sätt visar hur nämndernas verksamheter arbetar mot fokusområdena, utöver de utvecklingsmål som nämnden själva har satt. Vi kan konstatera att nämnderna har kommit olika långt i hur väl styrmodellen är implementerad i verksamheten, likaså hur långt de har kommit vad gäller implementeringen av Stratsys.

Även om målen till stor del är tydliga och har mätbara indikatorer finns det mål som nämnderna fullt ut inte har rådighet över. Det är en avvägning som kommunstyrelsen och nämnderna bör göra om nämnden bör ha mål där de inte kan styra över resultatet. Vi rekommenderar att man i största möjliga mån formulerar mål som ligger inom nämndens mandat att påverka. Många av målens indikatorer bygger på servicemätningar eller index som bara går att följa upp en

gång per år. Att använda sådana indikatorer medför att det blir svårt för kommunstyrelsen/nämnden att följa upp utvecklingen under året och vidta åtgärder om målen inte bedöms gå att uppfylla under året. Den typen av indikatorer skulle med fördel kunna utgöra följande indikatorer istället för styrande indikatorer, i enlighet med kommunens styrmodell. Det är en brist att det finns indikatorer som saknar ingångsvärden och inte är möjliga att följa upp då de saknar mätvärden.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- utveckla sin samordnande roll gentemot nämnderna avseende målarbetet, samt
- säkerställa att Stratsys implementeras kommunövergripande för att skapa en likvärdig styrning och för att ge stöd i processen.

Vidare rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- fortsatt arbeta för att stärka kopplingen mellan utvecklingsmålen, valda indikatorer, verksamhetens mål och aktiviteter, samt
- synliggöra hur program och policys förankras i målstyrningsarbetet.

Lund den 9 december 2020

Negin Nazari
EY

Stella Säfström

Bilaga 1: Källförteckning

Dokument:

- Barn- och skolnämnden:
  - Verksamhetsplan 2020
  - Årsanalys 2019
  - Årsplanering 2020
- Byggnadsnämnden
  - Verksamhetsplan 2020
  - Årsanalys 2019
- Kommunstyrelsen
  - Årshjul kommunkontoret
  - Delårsrapport augusti 2019
  - Verksamhetsplan med internbudget 2020
  - Årsanalys 2019
- Miljönämnden
  - Verksamhetsplan med internbudget 2020
  - Årsanalys 2019
  - Delårsrapport augusti 2019
  - Månadsrapport februari 2020
  - Årsplan 2020
- Socialnämnden
  - Verksamhetsplan och internbudget 2020
  - Årsanalys
  - Nämndprotokoll
- Kommunövergripande
  - Ekonomi- och verksamhetsplan med budget för 2021–2023
  - Årsredovisning 2019
  - Budget 2020
  - Handboken så gör vi i Lund

Bilaga 2: Mål, särskilda uppdrag och måluppfyllelse

Kommunstyrelsen

Kommunfullmäktiges särskilda uppdrag till kommunstyrelsen

Särskilda uppdrag	Status	Startdatum
Kartlägga hedersrelaterat våld	Pågående	2018-01-01
Översyn av parkeringsorganisationen för att möjliggöra infartsparkering vid kollektivtrafikknutpunkt	Ej påbörjad	2020-01-01
En samlad parkeringsorganisation hos LKPAB	Pågående	2019-07-01

Kommunstyrelsens utvecklingsmål (verksamhetsplan 2020)

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Mål 2020
Smartare organisation: Skapa en smartare organisation genom digital transformation för att bättre utnyttja kommunens resurser och få nöjda och engagerade medborgare samt medarbetare Smartare Lund	Automation och integration: Antal reducerade manuella moment på kommunkontoret per år. Effektmål: Mer personlig service, Mer stimulerande arbete, Mindre administration, Mindre stress, Attraktivare arbetsplats			70 000
	Antal blanketter i kommunen som gjorts om till e-tjänster			40
Service: Boende och företagare i Lunds kommun ska uppleva att de får en bra service och en hög tillgänglighet i kontakten med kommunens verksamheter Höjd kvalitet och gott bemötande	Andel som upplever ett mycket gott bemötande vid telefonkontakt med kommunen	100 %	*	100 %
	Andel som tar kontakt med kommunen via telefon som får ett direkt svar på en enkel fråga inom 60 sekunder, (%)	80	*	75
	Nöjd Inflytande-Index - Information		*	60
	Nöjd Inflytande-Index - Kontakt (avser kontakten med politiker)		*	55
	Nöjd Medborgar-Index - Bemötande, tillgänglighet		*	60
Bättre näringslivsförutsättningar: Lund ska vara en attraktiv kommun att etablera och driva företag i Höjd kvalitet och gott bemötande	Antal nystartade företag, Nyföretagarbarometern		*	814
	Företagsklimat enl. ÖJ (Insikt) - Totalt, NKI	75	*	75
Trygg och säker kommun: Lunds kommun ska vara en trygg och säker plats att leva och bo i Ett starkare samhällsengagemang	Polisens årliga trygghetsmätning	1,45	1,56	1,45
	SCB medborgarundersökning	65	*	66
Ett grönt föredöme: Lunds kommun ska säkerställa att medarbetarnas och förtroendevaldas resor är miljömässigt hållbara Ett grönt föredöme	Kommunkontorets/kommunstyrelsens antal flygkm per person ska minska - summa flygkm/person			

Byggnadsnämnden

Byggnadsnämndens utvecklingsmål 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Mål 2020
Skapa en hållbar stad i nära samverkan med andra aktörer genom mångfunktionellt utnyttjande av marken Smartare Lund Ett grönt föredöme	Antal bostäder som är möjliga i, under året, godkända och antagna detaljplaner		2 400 *	1 200
	Andel nya arbetsplatser i kollektivtrafiknära lägen, i antagna detaljplaner		99 %	100 %
	Andel nya bostäder i kollektivtrafiknära lägen, i antagna detaljplaner		100 %	100 %
Skapa förutsättningar för jämlika livsvillkor och stärkt attraktionskraft i hela Lunds kommun Ett starkare samhällsengagemang	Handläggningstid (median) från när bygglovsansökan betraktas som fullständig till beslut om bygglov, antal dagar. Avser en och tvåfamiljshus.		*'	56
	Andel överklagade bygglov beslut som vunnit laga kraft under perioden/året utan att byggnadsnämndens beslut ändrats		74 % *	80 %
	Andel överklagade detaljplaner som vunnit laga kraft under perioden/året utan att kommunens beslut ändrats		100 % *	100 %
Bredda och fördjupa dialogen med dem som bor och verkar i Lund för att ta tillvara på engagemang och kunskap Ett starkare samhällsengagemang	Nöjd kundindex (NKI) bygglov		58 **	70

** avser antagna planer tom november*
***det finns inget mätvärde för 2019*
**** avser beslut tom september*
*** avser ärende tom september*
Det finns inga beslutade målvärden för 2019

Barn- och utbildningsnämnden

Barn- och utbildningsnämndens utvecklingsmål 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Mål 2020
Lunds kommuns grundskolor ska förbättra sitt betygsresultat och minst nå upp till vad som kan förväntas (modellberäknat värde) Smartare Lund	Elever i årskurs 9 genomsnittligt meritvärde, avvikelse från modellberäknat värde (meritvärdespoäng)		0,9 poäng	Minst 1 poäng
	Elever i åk 9 som är behöriga till yrkesprogram, avvikelse från modellberäknat värde (%)		-4,5 %	0 %
Stressen ska minska för elever i Lunds kommuns grundskolor Smartare Lund	Andel elever i årskurs 5 som känt sig stressade på grund av skoluppgifter efter skoltid (t.ex. på grund av läxor, prov, inlämningar), minst en gång i veckan senaste halvåret		31,8%	Max 30,7%
	Andel elever i årskurs 8 som känt sig stressade på grund av skoluppgifter efter skoltid (t.ex. på grund av läxor, prov, inlämningar), minst en gång i veckan senaste halvåret		69,7%	Max 68,8%
Fler elever i behov av särskilt stöd i skolan ska minst nå upp till kunskapskravet för betyg E Smartare Lund	Andel av elever med särskilt stöd i åk 6 som minst når upp till kunskapskraven för betyget E i Sv/SvA, Ma, Eng (jmf. HT med VT innevarande läsår)			
Barn- och skolförvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare med god arbetsmiljö	Sjukfrånvaro (%)			6,9%
	Personalomsättning (%)			12%
	Genomsnittligt antal sökande till förskollärar-, fritidspedagog- och grundskollärartjänster			
	Andel heltidstjänster med förskollärarlegitimation (%)			48 %
	Andel lärare (heltidstjänster) med lärarlegitimation och behörighet i minst ett ämne i grundskola åk 1-9 (%)			80,5 %

Barn- och utbildningsnämndens måluppfyllelse, årsanalys 2019

	Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Utfall 2018	Utfall 2017
	En likvärdig utbildning av hög kvalitet i Lunds kommuns förskolor och skolor	Elever i åk. 9, meritvärde kommunala skolor, genomsnitt (17 ämnen)	255	249,3	251,7	251,7
		Elever i åk. 9 som är behöriga till yrkesprogram, kommunala skolor, andel (%)	95 %	87,5 %	89,5 %	92,4 %
	Alla barn och elever ska ges förutsättningar att nå målen för utbildningen	Elever i åk. 9 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen, kommunala skolor, andel (%)	88 %	82,8 %	83,5 %	87,3 %
		Elever i åk 6 som uppnått kunskapskraven i alla ämnen (som eleven läser), kommunala skolor, andel (%)	88 %	81 %	86,7 %	86,6 %
		Heltidstjänster med förskollärarlegitimation, kommunal regi, andel (%)	48		47	46
	Barn- och skolförvaltningen är en attraktiv arbetsgivare med hållbara arbetsplatser	Minskad sjukfrånvaro (10%)	7	7,3	7,7	7,6
		Lägre personalomsättning (10%)	11,7	15	13	14

Grönt = Klarar målet (samtliga indikatorer når uppsatt målvärde)
Gult = Klarar delvis målet (åtminstone en av indikatorerna når uppsatt målvärde)
Rött = Klarar ej målet (ingen av indikatorerna när uppsatt målvärde)

Miljönämnden

Miljönämndens utvecklingsmål 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Mål 2020
Boende och verksamma i Lunds kommun ska uppleva god service och känna förtroende för miljönämndens arbete Höjd kvalitet och gott bemötande Ett starkare samhällsengagemang	Nöjd-kund-index (NKI) i mätningen Insikt, livsmedelskontroll	70 NKI-värde	86 NKI-värde *	70 NKI-värde
	Resultat i Servicemätning via telefon och e-post (PROFITEL) utifrån specificerade områden: 1. Tillgänglighet telefoni	80 %	*	80 %
	Resultat i Servicemätning via telefon och e-post (PROFITEL) utifrån specificerade områden: 2. Svar på frågan	100 %	*	100 %
	Resultat i Servicemätning via telefon och e-post (PROFITEL) utifrån specificerade områden: 3. Information	100 %	*	100 %
	Resultat i Servicemätning via telefon och e-post (PROFITEL) utifrån specificerade områden: 4. Intresse och engagemang	100 %	*	100 %
	Resultat i Servicemätning via telefon och e-post (PROFITEL) utifrån specificerade områden: 5. Bemötande	100 %	*	100 %
	Nöjd-kund-index (NKI) i mätningen Insikt, miljö- och hälsoskyddstillsyn	70 NKI-värde	70 NKI-värde *	70 NKI-värde
I sitt uppdrag ska nämnden prioritera miljömålen Giftfri miljö samt God bebyggd miljö. Fokus skall ligga på god folkhälsa och en hållbar utveckling Smartare Lund Ett grönt föredöme	Nämnden skall vara en aktiv del av förvaltnings- och kommunöverskridande arbetsgrupper: Giftfri förskola	Ja	Ja	Ja
	Nämnden skall vara en aktiv del av förvaltnings- och kommunöverskridande arbetsgrupper: LundaMaTs	Ja	Ja	Ja
	Nämnden skall vara en aktiv del av förvaltnings- och kommunöverskridande arbetsgrupper: Lunds Vatten	Ja	Ja	Ja
	Nämnden skall vara en aktiv del av förvaltnings- och kommunöverskridande arbetsgrupper: Miljösamverkan Skåne	Ja	Ja	Ja
	Nämnden skall vara en aktiv del av förvaltnings- och kommunöverskridande arbetsgrupper: Kemikalieplan, "LundaKem"	Ja	Ja	Ja

** Statistik finns i dagsläget ej att tillgå avseende indikatorn, resultat kommer att redovisas i årsanalysen för år 2019*

Byggnadsnämnden

Byggnadsnämndens utvecklingsmål 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Mål 2020
Skapa en hållbar stad i nära samverkan med andra aktörer genom mångfunktionellt utnyttjande av marken Smartare Lund Ett grönt föredöme	Antal bostäder som är möjliga i, under året, godkända och antagna detaljplaner		2 400 *	1 200
	Andel nya arbetsplatser i kollektivtrafiknära lägen, i antagna detaljplaner		99 %	100 %
	Andel nya bostäder i kollektivtrafiknära lägen, i antagna detaljplaner		100 %	100 %
Skapa förutsättningar för jämlika livsvillkor och stärkt attraktionskraft i hela Lunds kommun Ett starkare samhällsengagemang	Handläggningstid (median) från när bygglovsansökan betraktas som fullständig till beslut om bygglov, antal dagar. Avser en och tvåfamiljshus.		***	56
	Andel överklagade bygglov beslut som vunnit laga kraft under perioden/året utan att byggnadsnämndens beslut ändrats		74 % *	80 %
	Andel överklagade detaljplaner som vunnit laga kraft under perioden/året utan att kommunens beslut ändrats		100 % *	100 %
Bredda och fördjupa dialogen med dem som bor och verkar i Lund för att ta tillvara på engagemang och kunskap Ett starkare samhällsengagemang	Nöjd kundindex (NKI) bygglov		58 **	70

** avser antagna planer tom november*
***det finns inget mätvärde för 2019*
**** avser beslut tom september*
*** avser ärende tom september*
Det finns inga beslutade målvärden för 2019

Byggnadsnämndens resultat utvecklingsmål 2019 (från årsanalys)

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Utfall 2018
Skapa en hållbar stad i nära samverkan med andra aktörer genom mångfunktionellt utnyttjande av marken (fokusområde: Smartare Lund) ◆ Klarar delvis målet				
Skapa förutsättningar för jämlika livsvillkor och stärkt attraktionskraft i hela Lunds kommun ◆ Klarar delvis målet				
Bredda och fördjupa dialogen med dem som bor				

och verkar i Lund för att ta tillvara på engagemang och kunskap ◆ Klarar delvis målet				

Socialnämnden

Socialnämndens utvecklingsmål 2020

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019		Mål 2020
Personer med missbruk och deras anhöriga får ett tidigt lokalt anpassat stöd för att förebygga eller minska social utestängning Höjd kvalitet och gott bemötande	Upplevd förbättrad situation efter kontakt med socialtjänsten ska öka till 90%	90		*	90
	Andel vuxna personer som får öppenvård i egen regi ska öka jämfört med personer som får köpt vård.	45%	40%	*	45%
	Ej återaktualiserade vuxna med missbruksproblem 21+ ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)	80%	70%		80%
Förebygga social utestängning genom att fler personer blir självförsörjande. Höjd kvalitet och gott bemötande	Antal hushåll med långvarigt försörjningsstöd (10-12 mån) minskar med 25 hushåll jämfört med tidigare år.	612	639	*	612
	Hushåll där det finns barn med långvarigt ekonomiskt bistånd (10-12 mån) ska minska jämfört med tidigare år.	190	211	*	190
	Upplevd förbättrad situation efter kontakt med försörjningsstödsverksamhet en inom socialtjänsten ska öka.	80%		*	80%
	Resultat vid avslut i kommunens arbetsmarknadsverksamhet, deltagare som börjat arbeta eller studera ska öka	40%	37%		45%
Socialnämnden ska i samverkan bidra till att nyanlända personer får ett mottagande som stärker den enskildes förutsättningar att leva ett självständigt liv. Ett starkare samhällsengagemang	100 % av anvisade nyanlända ska erbjudas samhällsorientering	100 %	95 %		100 %
	Årligen upprätta och/eller revidera dokumenterade överenskommelser med olika aktörer.	● Ja	● Ja		● Ja

** Preliminära siffror till november 2019*

*** Avser resultat av SKR/SKLs brukarundersökning som redovisas i årsredovisning.*

Socialnämndens resultat utvecklingsmål 2019 (från årsanalys)

Höjd kvalitet och gott bemötande

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Utfall 2018
Personer med missbruk och deras anhöriga får ett tidigt lokalt anpassat stöd för att förebygga eller minska social utestängning Klarar målet	Upplevd förbättrad situation efter kontakt med socialtjänsten ska öka till 90%	90	81	85
	Andel vuxna personer som får öppenvård i egen regi ska öka jämfört med personer som får köpt vård.	45%	45%	37%
	Ej återaktualiserade vuxna med missbruksproblem 21+ ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)	80%	83%	68%
Förebygga social utestängning genom att fler personer blir självförsörjande.	Antal hushåll med långvarigt försörjningsstöd (10-12 mån) minskar med 25 hushåll jämfört med tidigare år.	425	463	450
	Hushåll där det finns barn med långvarigt ekonomiskt bistånd (10-12 mån) ska minska jämfört med tidigare år.	190	210	204
	Upplevd förbättrad situation efter kontakt med försörjningsstödsverksamheten inom socialtjänsten ska öka.	80%	72%	74%
	Resultat vid avslut i kommunens arbetsmarknadsverksamhet, deltagare som börjat arbeta eller studera ska öka	40%	37%	33%

Utvecklingsmål inom missbruksområdet bedöms vara uppfyllt. Inom försörjningsstöd och självförsörjning har inte målet till fullo uppnåtts. Analys kring resultatet beskrivs nedan.

Ett starkare samhällsengagemang

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2019	Utfall 2019	Utfall 2018
Socialnämnden ska i samverkan bidra till att nyanlända personer får ett mottagande som stärker den enskildes förutsättningar att leva ett självständigt liv.	100 % av anvisade nyanlända ska erbjudas samhällsorientering	100 %	98 %	95 %
	Årligen upprätta och/eller revidera dokumenterade överenskommelser med olika aktörer.	Ja	Ja	Nej
	Projektet gällande hembesök till nyanlända i hushåll med barn ska utvärderas.	Ja	Ja	Nej