

# Granskning av kommunens målarbete

**Pajala kommun**

Mars 2021

*Erik Jansen, Projektledare*

*Jacob Svensson, Projektmedarbetare*



# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>2</b>
<b>Inledning</b>	<b>3</b>
<b>Bakgrund</b>	<b>3</b>
<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	<b>3</b>
<b>Revisionskriterier</b>	<b>3</b>
<b>Avgränsning</b>	<b>3</b>
<b>Metod</b>	<b>4</b>
<b>Iakttagelser och bedömningar</b>	<b>5</b>
<b>Kommunens styrmodell</b>	<b>5</b>
<b>Målarbete inom ramen för beslutad styrmodell</b>	<b>8</b>
<b>Uppföljning och utvärdering</b>	<b>10</b>
<b>Avslutning</b>	<b>13</b>
<b>Sammanfattande revisionell bedömning</b>	<b>13</b>
<b>Rekommendationer</b>	<b>14</b>

# Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Pajala kommun har PwC genomfört en revisionsgranskning avseende kommunens målstyrningsarbete. Granskningen har syftat till att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt att kommunens målarbete bedrivs på ett ändamålsenligt sätt samt om den interna kontrollen inom granskade områden är tillräcklig.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

## **Finns en funktionell styrmodell för kommunens målarbete?**

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld.

Vår bedömning baseras i huvudsak på följande iakttagelser:

- Pajala kommun har en fastställd målstyrningsmodell. Därtill ser vi att det finns en modell som innebär att det varje år fastställs budgetdirektiv med gemensamma planeringsförutsättningar, utvecklingsområden, uppdrag och ekonomiska ramar samt ägardirektiv till bolagen.
- Vår enkät påvisar att en majoritet av de svarande instämmer positivt i påstående kopplat till tydligheten i kommunens målstyrningsmodell.
- Dock påverkas vår bedömning av det avstånd som genom styrningen funnits mellan strategisk nivå och verksamhetsnivå.
- Vi noterar även att en stor del av de intervjuade framhåller att det inte upplevs finnas en tydlig balans mellan mål för verksamhet och ekonomi.

## **Genomförs målarbetet utifrån gällande styrmodell inom området på ett tillfredsställande sätt?**

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld.

Vår bedömning baseras i huvudsak på följande iakttagelser:

- Det finns en koppling mellan de upprättade målen i verksamhetsplanen och målen i strategisk plan. Dock noterar vi att avståndet i nedbrytning mellan verksamhetsmål från strategiska mål skapar svårigheter för vissa verksamheter att förädla, tolka och upprätta tydliga verksamhetsmål för verksamheten. Detta framhålls genomgående i granskningen som ett väsentligt utvecklingsområde för framtiden.
- I vår enkäten svarar 57 % positivt i frågor om målarbete utifrån kommunens styrmodell. Emellertid upplever endast 1 av 5 chefer att de får tydliga direktiv från överordnad hur de kan förbättra måluppfyllelsen.

## Sker uppföljning och utvärdering i tillräcklig omfattning? Fokus dels på det löpande målarbetet dels styrmodellen som sådan.

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld.

Vår bedömning baseras i huvudsak på följande iakttagelser:

- Mål och måluppfyllelse följs upp och utvärderas utifrån gällande krav.
- Vår enkät påvisar att 60 % av de svarande instämmer positivt i påståenden kopplat till formerna för uppföljning och utvärdering.
- En brist som noteras är att verksamheten saknar ett ändamålsenligt systemstöd för att följa upp måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi.
- Vår bedömning är att målarbete och målstyrningsmodell som sådan ej följts upp och utvärderas av kommunstyrelsen.

## Bedömning

Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt att kommunens målarbete bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Den interna kontrollen inom granskade områden är *inte helt* tillräcklig.

Underlag för revisionell bedömning redovisas i följande avsnitt

### Rekommendationer

För att utveckla målstyrning och målarbete bör följande rekommendationer prioriteras av kommunstyrelsen:

- Att processen fortlöper för att stärka förutsättningarna att tolka, förädla och tillskapa verksamhetsmål av målen från strategisk plan.
- Att analys genomförs över vilka väsentliga åtgärder som kan vidtas för att säkerställa att målstyrningsmodellen balanserar styrningen gällande mål för verksamhet och ekonomi.
- Att formerna för möjlighet till ändamålsenlig uppföljning och utvärdering avseende måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi utvecklas.
- Att kommunstyrelsen analyserar med vilken systematik som uppföljning och utvärdering av målstyrningsmodellen som sådan skall ske.

# Inledning

## Bakgrund

Av kommunallagen framgår att kommunal verksamhet ska vara målstyrd. I fullmäktiges uppdrag ingår att besluta om mål för verksamhet och ekonomi. En god målstyrning kännetecknas av att mål och medel balanserar med varandra samt att det finns en tydlig röd tråd mellan fastställda mål och genomförda aktiviteter.

Enligt kommunstyrelsens reglemente skall styrelsen särskilt leda arbetet för styrningen av hela den kommunala verksamheten.

Kommunen har de senaste åren inte nått de verksamhetsmässiga och finansiella mål som fastställts av kommunfullmäktige. År 2019 nåddes 3 av fullmäktiges 6 finansiella mål. Av fullmäktiges 5 verksamhetsmål blev 4 delvis uppnådda samt 1 mål ej uppnått.

Väsentliga delar i en organisations målarbete är styrning, förankring, aktiviteter samt uppföljning och utvärdering. Ett bristfälligt arbetssätt riskerar att verksamheten inte bedrivs på avsett sätt och att beslutade mål inte uppnås.

Kommunens revisorer har utifrån genomförd riskanalys funnit det angeläget att genomföra en granskning av målarbetet.

## Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt att kommunens målarbete bedrivs på ett ändamålsenligt sätt samt om den interna kontrollen inom granskade områden är tillräcklig. Revisorerernas uppdrag regleras i kommunallagen kapitel 12. Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

1. Finns en funktionell styrmodell för kommunens målarbete?
2. Genomförs målarbetet utifrån gällande styrmodell inom området på ett tillfredsställande sätt?
3. Sker uppföljning och utvärdering i tillräcklig omfattning? Fokus dels på det löpande målarbetet dels styrmodellen som sådan.

## Revisionskriterier

Följande revisionskriterier används i granskningen:

- Kommunallagen 6:1, 6:6, 6:13
- Lag om kommunal bokföring och redovisning 11:8
- Kommuninterna styrdokument
- I övrigt se avsnitt "syfte och revisionsfrågor"

## Avgränsning

I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2020. I övrigt se syfte och revisionsfrågor.

## Metod

Granskningen har genomförts på följande sätt:

- Analys av för granskningen relevant dokumentation.
- Enkätundersökning till ett urval av personer inom kommunens verksamheter.
- Därefter har genomförts intervjuer med ett urval av företrädare för a) verksamheten, b) stabsfunktioner samt c) kommunstyrelse

Enkätundersökningen har genomförts under en vecka i december 2020.

Svarsfrekvensen uppgår till 73 procent.

Urval av intervjupersoner sker utifrån en bedömning av genomförd enkätundersökning samt en värdering av väsentlighet och risk.

Samtliga intervjuade har haft möjlighet att faktakontrollera rapporten.

Revisionell bedömning av respektive revisionsfråga sker utifrån en tregradig skala: ja/uppfyllt (grön); delvis uppfyllt (gul); nej/ej uppfyllt (röd).

# Iakttagelser och bedömningar

## Kommunens styrmodell

### *Iakttagelser*

Kommunallagen ger uttryck för att kommunal verksamhet ska styras genom mål och planer. Syftet med kommunal verksamhet är att tillhandahålla service/nytta till medborgarna med de ekonomiska resurser som finns till förfogande. Lagen ställer ett minimikrav att kommunen upprättar mål inom två perspektiv: verksamhet respektive ekonomi.

Praxis är att kommunens modell för målstyrning inkluderar mål för god ekonomisk hushållning. I Pajala kommuns strategiska plan 2020 - 2024 framgår skrivningar om sådana mål.

Varje kommun ska fatta beslut om vilken modell för målstyrning som ska tillämpas inom den egna organisationen. Modellen ska, förutom att den ska motsvara de krav som ställs i lagstiftning, säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med fastställda mål.

En god målstyrning kännetecknas vanligtvis av följande:

1. Tydlig bild vad organisationen ska fokusera på och prioritera
2. Röd tråd i målstyrning från central till lokal nivå
3. Vikten av att förankra och kommunicera mål internt i organisationen
4. Översätta mål till handlingar och aktiviteter
5. Löpande uppföljning och utvärdering av mål.

I kommunens budgetdokument, som årligen beslutas av fullmäktige, beskrivs nuvarande styrmodell. Modellen består av följande komponenter:

- Strategisk plan och budget
- Verksamhetsplaner
- Mål för medarbetare

Pajala kommuns målstyrningsmodell tar sin grund i det strategiska dokumentet (strategisk plan) som kommunfullmäktige fastställer. I den återfinns kommunens vision och prioriterade områden. För att uppnå visionen och målen ska strategierna verksamhetsstyrning, samverkan, långsiktighet samt nya och kreativa arbetsätt användas.

Målstyrningsmodellen ska visa och genomsyra verksamheten uppifrån högsta politiska instans ner till enskild medarbetare. Det vill säga att politiken prioriterar mål som styr mot visionen, tilldelar resurserna utifrån de strategiska mål och områden som det beslutas om. Dessa bryts sedan ned till verksamhetsmål samt till individuella mål för medarbetarna och ska mynna ut i verksamhetsplan som följs upp enligt upprättad plan för respektive område.

Med utgångspunkt från visionen och strategisk plan fastställer kommunfullmäktige även varje år budgetdirektiv med gemensamma planeringsförutsättningar, utvecklingsområden, uppdrag och ekonomiska ramar samt ägardirektiv till bolagen. Beslutet föregås av en dialog mellan budgetberedning och gruppledare. I budgeten finns kommunövergripande mål med gemensamma utvecklingsområden. För alla utvecklingsområden fastställs målkriterier som används för att mäta måluppfyllelsen på kommunövergripande nivå. Till grund för de ekonomiska utvecklingsområdena finns bland annat kommunens mål för god ekonomisk hushållning.

Vi noterar i sammanhanget att indikatorer, mått och önskade målvärden för de strategiska målen inte fullt ut har utarbetats.

Något som lyfts vid flertalet intervjuer är att målstyrningsprocessen saknat ett "mellansteg", där nedbrytning av målen i strategisk plan bryts ned på en sektornivå innan målen slutligen fastställs i verksamhetsplaner. Det framhålls vid flertalet intervjuer att detta bidragit till att glappet mellan verksamhet och styrande strategisk plan varit stort, då verksamheterna upplevt det som svårt att formulera mål för den egna verksamheten baserat på övergripande mål i kommunens strategiska plan.

Inför 2021 har styrningen för kommunens målstyrningsprocess förändrats genom att det påbörjats ett arbete att utarbeta planer för respektive sektor. Sektorsplanerna skall enligt den information vi erhåller i granskningen upprättas innan verksamhetsplanerna, och innefatta eventuella egna sektorspecifika fokusområden. Det handlar i detta fall också om interna processer eller verksamheter som behöver utvecklas. Sektorsplaner skall utifrån modellen godkännas av kommunchef. Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av upprättade mallar (som ett arbetsmaterial) för upprättande av sektorsplaner.

Inom ramen för granskningen har vi genomfört en enkätundersökning till samtliga chefer i Pajala kommun. Enkäten utgörs av ett antal påståenden som den svarande fått ta ställning till. Till varje påstående finns följande 5 svarsalternativ;

1. Instämmer helt	3. Instämmer delvis	4. Instämmer i begränsad grad
2. Instämmer till övervägande del		5. Instämmer inte alls

Resultaten redovisas i stapeldiagram där svaren procentuellt fördelas per svarsalternativ.

Följande påståenden kopplade till revisionsfrågan har ställts i enkäten:

1. Kommunens vision, övergripande mål och målkriterier är kända inom vår verksamhet.
2. Det är tydligt för mig hur vår verksamhet ska arbeta med mål och verksamhetsplaner.
3. I vår verksamhet råder en bra balans mellan mål för verksamhet och ekonomi.
4. Målen tydliggör vad vi ska prioritera inom vår verksamhet.



5. Mål för vår verksamhet är möjliga att nå med den budget vi disponerar.
6. Mål i vår verksamhet har tydlig koppling till kommunens övergripande mål.
7. Kommunens målstyrningsmodell bidrar på ett bra sätt att nå kommunens vision.

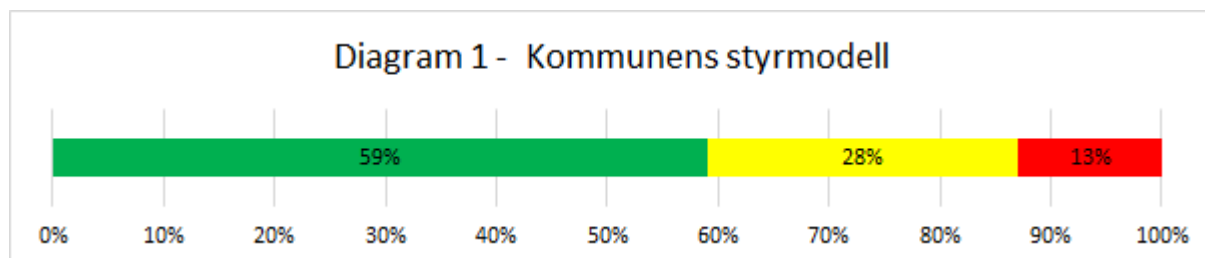


Diagram 1 visar det samlade resultatet för påstående 1-7. Diagrammet visar att 59 procent av de svarande upplever att kommunens styrmodell för målarbete är till övervägande del tydlig. 28 procent av de svarande instämmer delvis och 13 procent instämmer inte alls i påståendena. Det påstående som fått ett högre omdöme är påstående nr 1 och 2, medans det påstående som fått lägst omdöme är påstående nr 3.

Vid våra intervjuer framhålls särskilt de utvecklingsområden som företrädare för kommunen ser kopplade till mål för verksamhet och ekonomi. Ett flertal intervjuade framhåller att det i betydligt högre grad tycks vara fokus på målstyrning mot att nå kommunens ekonomiska mål, än de verksamhetsmässiga. Flera intervjuade framhåller att dessa i låg grad kan se en analys/balans mellan målen för verksamhet och ekonomi.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga: Finns en funktionell styrmodell för kommunens målarbete?*

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld.

Bedömningen baseras i huvudsak på att:

- Pajala kommun har en fastställd målstyrningsmodell. Därtill ser vi att det finns en modell som innebär att det varje år fastställs budgetdirektiv med gemensamma planeringsförutsättningar, utvecklingsområden, uppdrag och ekonomiska ramar samt ägardirektiv till bolagen.
- Vår enkät påvisar att en majoritet av de svarande instämmer positivt i påstående kopplat till tydligheten i kommunens målstyrningsmodell.
- Dock påverkas vår bedömning av det avstånd som genom styrningen funnits mellan strategisk nivå och verksamhetsnivå.
- Vi noterar även att en stor del av de intervjuade framhåller att det inte upplevs finnas en tydlig balans mellan mål för verksamhet och ekonomi.

Utvecklingsområde för framtiden bedömer vi vara att säkerställa dels att processen för att upprätta sektorplaner med nedbrutna mål från strategisk plan fortskrider enligt plan. Dessutom bedömer vi att det inför framtiden behöver ske en analys över vilka väsentliga

åtgärder som kan vidtas för att säkerställa att målstyrningsmodellen balanserar styrningen gällande mål för verksamhet och ekonomi.

### **Målarbete inom ramen för beslutad styrmodell** *lakttagelser*

I kommunstyrelsens uppdrag ingår att leda och samordna kommunens samlade verksamhet. Styrelsen ska se till att fullmäktiges beslut och riktlinjer verkställs. Kommunstyrelsen bär även ett ansvar för den ekonomiska förvaltningen.

På verksamhetsnivå ska de kommunövergripande målen förädlas och tolkas där verksamheterna sedan upprättar verksamhetsplaner utifrån målen. De ska innehålla de aktiviteter som ska vidtas för att nå målen ställda av kommunfullmäktige samt fördelning av verksamhetens ekonomiska ram för både drift och investeringar. Verksamhetsmålen knyter på så vis an till målen i den strategiska planen. Vi har i sammanhanget även fått till oss en mall för verksamhetsplaner vilken är avsedd att implementeras under 2021. I skriftlig information från företrädare för kommunen uppges det att beslut om införande av mallen skall tas i ledningsgruppen 2021-01-28 och därefter till beslut i utskotten i mars 2021. Som tidigare nämnts kommer under 2021 och framåt även den strategiska planen brytas ner i en sektorsplan (som tagits fram för 2021) som sedan ligger till grund för verksamhetsplanerna.

Det framgår av strategisk plan att resultat- och utvecklingssamtalet är en viktig länk mellan förvaltningens/enhetens mål och medarbetarens aktiviteter, med syftet att skapa både ett bra arbetsresultat och ett gott arbetsklimat. Samtalet ska göra det möjligt att planera både på kort och lång sikt, och är ett sätt för medarbetaren att påverka sin arbetssituation med egna åsikter, idéer och förslag. Det framgår vidare av intervjuer att måluppfyllelse för verksamheterna i stor utsträckning beaktas vid medarbetar- och lönesamtal. Intervjuade framhåller att det finns tydliga rutiner/riktlinjer för denna process, samt att den uppfattas som en naturlig del i målarbetet inom organisationen.

Vår granskning visar även att upprättade verksamhetsplaner i allt väsentligt kan kopplas till de övergripande mål som beskrivs i den strategiska planen. I sammanhanget framhåller dock en rad verksamhetsföreträdare att det är och har varit en stor utmaning att formulera tydliga mål för verksamheten, då de mål som verksamheterna utgått från har varit av för strategisk karaktär. Detta, menar intervjuade, har inneburit svårigheter att på ett tydligt förädla och tolka de övergripande målen till verksamhetsmål.

Följande påståenden kopplade till revisionsfrågan har genom enkätundersökning ställts till samtliga chefer inom Pajala kommun:

8. I vår verksamhet tas årligen fram en verksamhetsplan som baseras på de kommunövergripande målen.
9. Om vår verksamhet inte når satta måltal får vi tydliga direktiv hur vi kan/ska förbättra måluppfyllelsen.
10. Måluppfyllelse för vår verksamhet beaktas i nästkommande medarbetar- och lönesamtal för mig.

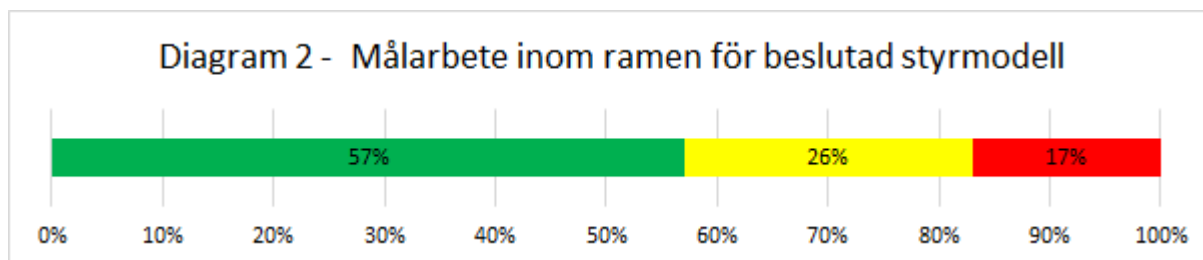


Diagram 2 visar det samlade resultatet för påstående 8-10. Diagrammet visar att 57 procent av de svarande upplever målarbetet till övervägande del genomförs utifrån gällande styrmodell inom området på ett tillfredsställande sätt. 26 procent instämmer delvis och 17 procent instämmer inte alls. Det påstående som fått högst omdöme är påstående nr 8 medan det påstående som fått lägst omdöme är påstående nr 9. Endast 1 av 5 chefer upplever att de får tydliga direktiv från överordnad hur de kan förbättra måluppfyllelsen (påstående nr 9).

### *Bedömning*

*Revisionsfråga: Genomförs målarbetet utifrån gällande styrmodell inom området på ett tillfredsställande sätt?*

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld.

Vår bedömning baseras i huvudsak på följande iakttagelser.

- Det finns en koppling mellan de upprättade målen i verksamhetsplanen och målen i strategisk plan. Dock noterar vi att avståndet i nedbrytning mellan verksamhetsmål från strategiska mål skapar svårigheter för vissa verksamheter att förädla, tolka och upprätta tydliga verksamhetsmål för verksamheten. Detta framhålls genomgående i granskningen som ett väsentligt utvecklingsområde för framtiden.
- I vår enkäten svarar 57 % positivt i frågor om målarbete utifrån kommunens styrmodell. Emellertid upplever endast 1 av 5 chefer att de får tydliga direktiv från överordnad hur de kan förbättra måluppfyllelsen.

Utvecklingsområden för framtiden är dels att säkerställa att en förändring i målstyrningsmodellen som sådan sker som innebär att det finns ändamålsenliga förutsättningar att förädla och tolka de strategiska målen till sektornivå och vidare till verksamhetsnivå. Dels att utveckla återkoppling från överordnad (chef, styrelse/nämnd) när verksamhet inte når satta måltal.

## Uppföljning och utvärdering

### lakttagelser

I kommunstyrelsens uppdrag ingår att ha kontroll över sina ansvarsområden men även utöva uppsikt över kommunens samlade verksamhet. Enligt lag ska kommunstyrelsen årligen göra en utvärdering av om mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning har uppnåtts och följts. En vedertagen metod inom offentlig verksamhet är att genomföra utvärderingar. Syftet med en utvärdering är framför allt att bidra med erfarenheter och kunskap för framtiden.

Av strategisk plan framgår att denna årligen ska följas upp och utvärderas. Målen i den strategiska planen ska följas upp årligen i samband med årsredovisning samt, *om möjligt*, vid delårsuppföljning.

Vidare framgår att verksamhetsplaner ska följas upp för respektive område och följas upp under året samt återkopplas till politiken som sedan reviderar, skapar nya eller förtydligar målen och prioriteringarna.

Uppföljning av den strategiska planen och verksamhetsplanerna när det gäller ekonomin ska ske löpande under året. Måluppfyllelsen följs upp i delårsrapporten i september samt vid årets slut i årsredovisningen.

Följande påståenden kopplade till revisionsfrågan har ställts i enkät till chefer inom Pajala kommun:

11. I vår verksamhet sker under året uppföljning och utvärdering av mål och verksamhetsplan.
12. Resultat från vår uppföljning rapporteras under året vidare till central nivå/politisk nivå.
13. Kommunledningen följer upp och utvärderar hur vår verksamhet arbetar med mål och planer.

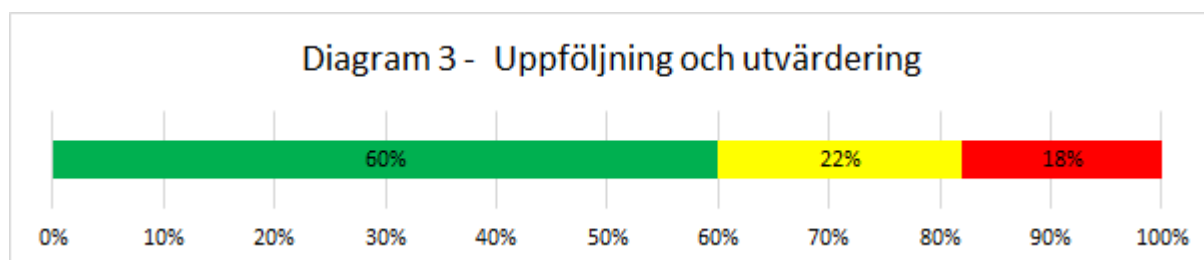


Diagram 3 visar det samlade resultatet för påstående 11-13. Diagrammet visar att 60 procent av de svarande upplever att uppföljning och utvärdering till övervägande del sker i tillräcklig omfattning. 22 procent instämmer delvis och 18 procent instämmer inte alls. Det påstående som fått högst omdöme är påstående nr 12 medans det påstående som fått lägst omdöme är påstående nr 13.

Av dokumentanalys framgår att kommunstyrelsen 2019 fullgjort sitt åtagande i årsredovisningens förvaltningsberättelse gjort en utvärdering av följsamhet till mål. Vår

granskning kan inte styrka att kommunstyrelsen följt upp och utvärderat målstyrningsmodellen som sådan.

Vid intervjuer framhålls att det underlag som kommunen följer i vissa delar behöver stärkas inför framtiden. Som exempel nämns att det inte upplevs finnas en tillfredsställande möjlighet till uppföljning av verksamhet och ekonomi. De intervjuade framhåller bristen på ändamålsenligt systemstöd som en utmaning i sammanhanget. Det framhålls att Pajala kommun idag inte har system som skapar fullgoda förutsättningar till uppföljning av ekonomisk och verksamhetsmässig data i syfte att kunna följa upp och prognostisera förutsättningarna att nå måluppfyllelse, och därmed vidta nödvändiga åtgärder i syfte att nå målen.

### *Bedömning*

*Revisionsfråga: Sker uppföljning och utvärdering i tillräcklig omfattning? Fokus dels på det löpande målarbetet dels styrmodellen som sådan.*

Vi bedömer revisionsfrågan som **delvis** uppfylld.


Vår bedömning baseras på att:

- Mål och måluppfyllelse följs upp och utvärderas utifrån gällande krav.
- Vår enkät påvisar att 60 % av de svarande instämmer positivt i påståenden kopplat till formerna för uppföljning och utvärdering.
- En brist som noteras är att verksamheten saknar ett ändamålsenligt systemstöd för att följa upp måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi.
- Vår bedömning är att målarbete och målstyrningsmodell som sådan ej följts upp och utvärderas av kommunstyrelsen.

Utvecklingsområde för framtiden är att utveckla formerna för möjlighet till ändamålsenlig uppföljning och utvärdering avseende måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi. Vidare bedömer vi att styrelsen för framtiden behöver analysera med vilken systematik som uppföljning och utvärdering av målstyrningsmodellen som sådan skall ske.

# Bedömningar utifrån revisionsfråga

## Bedömningar mot revisionsfrågor

Revisionsfråga	Kommentar	
Finns en funktionell styrmodell för kommunens målarbete?	<p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>Pajala kommun har en fastställd målstyrningsmodell.</p> <p>Vår enkät påvisar att en majoritet av de svarande instämmer positivt i påstående kopplat till tydligheten i kommunens målstyrningsmodell.</p> <p>Dock påverkas vår bedömning av det avstånd som genom styrningen funnits mellan strategisk nivå och verksamhetsnivå. Vi noterar även att en stor del av de intervjuade framhåller att det inte upplevs finnas en tydlig balans mellan mål för verksamhet och ekonomi.</p>	
Genomförs målarbetet utifrån gällande styrmodell inom området på ett tillfredsställande sätt?	<p><b>Delvis uppfyllt</b></p> <p>Det finns en koppling mellan de upprättade målen i verksamhetsplanen och målen i strategisk plan. Dock noterar vi att avståndet i nedbrytning mellan verksamhetsmål från strategiska mål skapar svårigheter för vissa verksamheter att förädla, tolka och upprätta tydliga verksamhetsmål för verksamheten. Detta framhålls genomgående i granskningen som ett väsentligt utvecklingsområde för framtiden.</p> <p>I vår enkäten svarar 57 % positivt i frågor om målarbete utifrån kommunens styrmodell. Emellertid upplever endast 1 av 5 chefer att de får tydliga direktiv från överordnad hur de kan förbättra måluppfyllelsen.</p>	

---

Skер uppföljning och utvärdering i tillräcklig omfattning? (Fokus dels på det löpande målarbetet dels styrmodellen som sådan.)

### **Delvis uppfyllt**

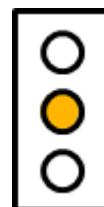
Mål och måluppfyllelse följs upp och utvärderas utifrån gällande krav.

Vår enkät påvisar att 60 % av de svarande instämmer positivt i påståenden kopplat till formerna för uppföljning och utvärdering.

En brist som noteras är att verksamheten saknar ett ändamålsenligt systemstöd för att följa upp måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi.

Vår bedömning är att målarbete och målstyrningsmodell som sådan ej följts upp och utvärderas av kommunstyrelsen.

---



Utifrån genomförd granskning görs en sammantagen revisionell bedömning att kommunstyrelsen *inte helt* säkerställt att kommunens målarbete bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Den interna kontrollen inom granskade områden är *inte helt* tillräcklig.

### **Rekommendationer**

För att utveckla målstyrning och målarbete bör följande rekommendationer prioriteras av kommunstyrelsen:

- Att processen fortlöper för att stärka förutsättningarna att tolka, förädla och tillskapa verksamhetsmål av målen från strategisk plan.
- Att analys genomförs över vilka väsentliga åtgärder som kan vidtas för att säkerställa att målstyrningsmodellen balanserar styrningen gällande mål för verksamhet och ekonomi.
- Att formerna för möjlighet till ändamålsenlig uppföljning och utvärdering avseende måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi utvecklas.
- Att kommunstyrelsen analyserar med vilken systematik som uppföljning och utvärdering av målstyrningsmodellen som sådan skall ske.

2021-03-03

**Christer Marklund**

---

*Certifierad kommunal revisor  
Uppdragsledare*

**Erik Jansen**

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Pajala kommuns revisorer enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2020-0918. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.