

Granskning av fokus- områden och indikatorer

Nacka kommun
Rapport 2024:3

Innehållsförteckning



Innehållsförteckning	1
Sammanfattning och rekommendationer	2
1. Inledning	4
1.1 Varför målstyrning?	4
1.2 Mål- och resultatstyrning och uppföljning i offentlig sektor	4
1.3 Målstyrning med kriterier formulerade efter SMART	5
1.4 Nacka kommuns arbete utifrån mål, fokusområden och indikatorer	6
1.5 Mål och budget kommunens huvudsakliga verktyg för planering och styrning	7
1.6 Syfte och revisionsfrågor	7
1.7 Revisionskriterier	7
1.8 Metod och avgränsning	8
2. Resultat	9
2.1 Nämnders underlag för resultatindikatorer baseras främst på offentlig statistik	9
2.2 Resultatindikatorerna integreras inte i den löpande verksamhetsstyrningen	9
2.3 Resultatindikatorer används som enda underlag för uppföljning av fokusområden	10
2.4 Resultatet för indikatorer kvalitetssäkras internt	10
2.5 Fokusområdena i förhållande till indikatorerna	10
Natur och trafiknämnden fokusområden och indikatorer	11
Fritidsnämndens fokusområden och indikatorer	13
2.6 Vår bedömning - Arbetet med resultatindikatorer och fokusområden behöver utvecklas ...	15
3. Svar på revisionsfrågor	16
Bilaga 1 - Källförteckning	17



Sammanfattning och rekommendationer

För att minska centralstyrning och detaljreglering med bibehållen styrkvalitet har flera kommuner infört mål- och resultatstyrning. Genom att överföra makt och ansvar från högre till lägre eller från politiska till professionella instanser eftersträvas högre kvalitet och effektivitet i utförandet. Mål- och resultatstyrning bygger på att effekter kan mätas och jämföras med de ursprungliga intentionerna. Sverige Kommuner och Regioners (SKR) verktyg för resultatredovisning har etablerats för att integrera mätbara mål och resultat i det kontinuerliga förbättringsarbetet. Detta innebär att mål måste konkretiseras och göras mätbara, och att resultaten måste analyseras för att skapa en förståelse för vad man ser och hur förbättringar kan ske.

Nacka kommun har utarbetat en struktur för sin styrning med mål och indikatorer som bygger på övergripande mål som omsätts i fokusområden per nämnd och mäts via resultatindikatorer.

Syftet med granskningen är att besvara om fritidsnämnden samt natur- och trafiknämnden har ändamålsenliga underlag för bedömning av fokusområden samt hur indikatorerna används vid styrning av nämndernas ansvarsområden. Det pågående arbetet i nämnderna med förändring av fokusområden och indikatorer påverkar denna granskning genom att vi pekar på de utmaningar som finns i nuvarande system, istället för att göra bedömningar av nuvarande indikatorer och fokusområden.

EY:s sammanfattande bedömning är att Nacka kommuns arbete med resultatindikatorer och fokusområden behöver utvecklas för att skapa en mer ändamålsenlig och enhetlig styrning. Baserat på de två nämnder vi undersökt, menar vi att de övergripande målen inte fullt ut mäts via nämndernas fokusområden och indikatorer. De fokusområden och indikatorer som valts tycks mer vara baserade på tillgänglighet i mätbara indikatorer än på att mäta det som avses. Dessutom ger inte de indikatorer som valts en heltäckande bild av måluppfyllelsen. Det saknas också indikatorer som mäter kvaliteten i kommunens service till medborgarna, de kvalitetsaspekter som finns med baseras huvudsakligen på attityder till servicen, inte på reell kvalitet.

Det saknas även gemensamma arbetsätt och riktlinjer för hur fokusområden och indikatorer ska bedömas, vilket leder till risk för att bedömningar görs olika mellan enheter och nämnder. I avsaknad av tydliga rutiner ges utrymme för individuella tolkningar och bedömningar.

Det pågående arbetet med att ta fram nya resultatindikatorer är positivt, i detta arbete är det avgörande att nämnderna säkerställer att indikatorerna mäter det som är avsett och att underlagen är tillförlitliga. För att öka indikatorernas relevans och effektivitet i den löpande verksamhetsstyrningen är det viktigt att resultatindikatorerna faller inom nämndens ansvars- och påverkansområde.

EY rekommenderar att nämnderna noggrant överväger vilka underlag som används för att mäta resultatindikatorerna och att de kritiskt granskar tillförlitligheten i dessa underlag. Till exempel bör man ifrågasätta om NKI, med en svarsfrekvens på endast 3-7 procent, är representativt för kommunens invånare.¹ Hög svarsfrekvens i kommunala undersökningar är en utmaning, men en förutsättning för att säkerställa indikatorernas giltighet.

¹ Natur och trafiknämnden svarar i faktakontroll att nämnden genomfört utvecklingsarbete inför mål och budget 2025 samt att NKI föreslås tas bort i mål och budget 2025.



Utifrån granskningens resultat lämnar EY nedanstående rekommendation till kommunstyrelsen:

- ▶ Utveckla enhetliga riktlinjer och arbetssätt: För att undvika ojämlika bedömningar och öka transparensen i hur resultatindikatorer och fokusområden hanteras, bör Kommunstyrelsen ta fram och implementera tydliga riktlinjer. Dessa riktlinjer bör inkludera kriterier för bedömning, mätmetoder och hur resultat ska rapporteras, följas upp och användas i den löpande verksamhetsstyrningen. Arbetet bör ske gemensamt i hela kommunen.

Utifrån granskningens resultat lämnar EY nedanstående rekommendation till natur och trafiknämnden och fritidsnämnden:

- ▶ Välja fokusområden och indikatorer som ger en mer heltäckande bild av nämndens ansvarsområde: Valet av fokusområden och indikatorer ska inte bara ske utifrån det som är mätbart utan också utifrån relevans och vikt för uppfyllande av målsättningarna. Även kvalitetsaspekter bör därför inkluderas i fokusområdena och indikatorerna.²
- ▶ Förbättra valideringen av resultatindikatorer: Nämnderna bör regelbundet granska och validera sina resultatindikatorer för att säkerställa att de mäter de avsedda effekterna och att underlagen är tillförlitliga. Detta innebär att kritiskt utvärdera indikatorernas relevans.

² Natur och trafiknämnden svarar i faktakontroll att indikatorer med kvalitetsaspekter ingår i förslag till mål och budget 2025.



1. Inledning

De förtroendevalda revisorerna har i samband med granskning av delårsrapporten (T2) för år 2023 bedömt att "resultatet i delårsrapporten, för verksamhetsmålen, delvis är förenligt med de mål som fullmäktige beslutat om. Vi noterar att det saknas prognoser för helåret och att redovisningen av fokusområden och indikatorer inte är stringent."

De förtroendevalda revisorerna har därför beslutat genomföra en granskning som syftar till att bedöma i vilken utsträckning nämnderna säkerställer att fokusområden med resultatindikatorer kvalitetssäkras och används år 2024.

1.1 Varför målstyrning?

En tanke med att införa målstyrning är att centralstyrning och detaljreglering ska kunna reduceras utan att styrkvaliteten går förlorad. Det som eftersträvas är att kunna överföra makt och ansvar från högre till lägre organisatorisk nivå eller från politiska till professionella instanser och därmed nå även en lång rad sekundära syften; högre effektivitet, högre träffsäkerhet, rationellare resursanvändning, ökad medels- och metoddifferentiering, fördjupad arbetstillfredsställelse, bättre anpassning till brukarnas eller marknadens olikartade krav och behov. Ett bärande element i all målstyrning är kravet på en förstärkt återkoppling - en förverkligad mål- eller resultatstyrning förutsätter att verksamhetens effekter kan mätas och jämföras med de ursprungliga intentionerna.³

Tankar kring mål och resultatstyrning i offentlig verksamhet har varit aktuell sedan 1990-talet.

1.2 Mål- och resultatstyrning och uppföljning i offentlig sektor

Svenska kommuner spelar en central roll i utvecklingen av effektiva system för styrning och utvärdering. De är ansvariga för att fördela resurser och styra kommunen, vilket inkluderar att redovisa och föra dialog med kommuninvånarna om hur skattemedlen används och vilka resultat som uppnås. Kunskap om resultaten blir sålunda centrala för att kunna prioritera, sätta upp mål och styra effektivt.

Detta synsätt ligger till grund för SKRs fokus på resultat i olika former, såsom *Öppna Jämförelser* och *Kommunens Kvalitet i Korthet*. Dessa har tillkommit för att ge kommunerna verktyg för att integrera mätbara mål och resultat i sitt styr- och ledningssystem och göra dem till en del av det kontinuerliga förbättringsarbetet. Detta innebär att mål måste konkretiseras och göras mätbara, och att resultaten måste analyseras för att skapa en förståelse för vad man ser och hur förbättringar kan ske. Det är också viktigt att det finns en förståelse för varför resultat mäts och en vilja att förbättra och prestera på en högre nivå för att skapa en resultatkultur i en organisation.

SKR menar att svenska kommuner arbetar väldigt olika med mål och resultatstyrning, arbetskulturen skiljer sig åt, dessa skillnader blir uppenbara när exempelvis anställda byter arbetsplats både mellan kommuner och inom kommuner. Internationella erfarenheter pekar på att framtida resultatstyrning bör inkludera lokalt anpassade utvärderingsinstrument som tillåter uppföljning på individnivå och möjliggör snabb respons vid brister.

³ DS 1991:19 Målstyrning och resultatuppföljning



Utvecklingen av effektiv resultatstyrning är inte enbart en teknisk fråga utan handlar i grunden om att skapa en organisationskultur som prioriterar medborgarnas bästa och ständigt strävar efter förbättringar. För att framgångsrikt implementera mål- och resultatstyrning, är det centralt att:

- ▶ Definiera tydliga mål och välja ut mätbara resultatindikatorer: Det är viktigt att målen är specifika och att de indikatorer som används för att mäta framsteg är relevanta och tillförlitliga.
- ▶ Integrera målen i planerings- och budgetprocessen: Målen bör vara en del av den övergripande strategiska planeringen och budgeteringen för att säkerställa att resurser allokeras effektivt.
- ▶ Engagera personalen och tydliggöra målens betydelse: Personalen måste förstå hur deras arbete bidrar till de övergripande målen och varför dessa mål är viktiga.
- ▶ Genomföra regelbunden uppföljning och analyser: Det är avgörande att kontinuerligt följa upp och analysera resultat för att kunna identifiera områden som behöver förbättras och för att säkerställa att rätt åtgärder vidtas.

Sammanfattningsvis betonar SKR att en framgångsrik mål- och resultatstyrning kräver en helhetssyn där tekniska system, organisatorisk kultur och kommunikation samverkar för att skapa bästa möjliga värde för medborgarna.

Som kan utläsas av resonemangen ovan finns det en balansgång kring mätbarhet av kvalitet i de offentliga tjänsterna. Det finns också en balansgång kring individuellt formulerade kriterier som passar just denna kommun med möjligheten till jämförelser med andra genom att använda mer generella kriterier som passar fler.

1.3 Målstyrning med kriterier formulerade efter SMART

En väletablerad modell för att definiera kriterier och som också påverkat arbetssättet i Nacka är användning av SMART-kriterier. Det är en modell som används för att definiera och mäta mål. SMART är en akronym som står för Specifikt, Mätbart, Accepterat, Realistiskt och Tidsbundet.

Fördelarna med att använda SMART kriterier är att de ger en tydlighet och fokus, att det genom att göra målen mätbara blir enklare att följa upp och utvärdera, att planering och resursallokering kan förbättras genom att man tvingar fram en mer noggrann planeringsprocess, att ansvarsutkrävande underlättas vilket kan leda till bättre effektivitet och service till medborgarna.

Nackdelarna är att de komplexa mål som kommunen har att hantera förenklas för mycket, vilket i sin tur kan leda till att viktiga aspekter av målet förbises eller ignoreras. Vidare finns risk för kortsiktighet - genom att fokus läggs på tidsbundna och mätbara mål försummas långsiktiga eller kvalitativa mål som är svårare att mäta. Vidare kan för snäva SMART kriterier begränsa medarbetarnas kreativitet och innovation genom att sätta för snäva ramar för vad som ska uppnås. SMART kriterier gör också det svårt att förhålla sig till förändrade politiska beslut och samhällsförändringar som kan göra det svårt att hålla sig till de ursprungliga kriterierna. Den administrativa bördan som det innebär att följa upp SMART kriterier kan också ta resurser från kärnverksamheten.



Sammanfattningsvis kan SMART-kriterierna vara ett användbart verktyg för att mäta målluppfyllelse i offentlig sektor, men det är viktigt att vara medveten om både dess styrkor och begränsningar. En balanserad tillämpning som tar hänsyn till både kvantitativa och kvalitativa aspekter av mål kan vara mest effektiv.

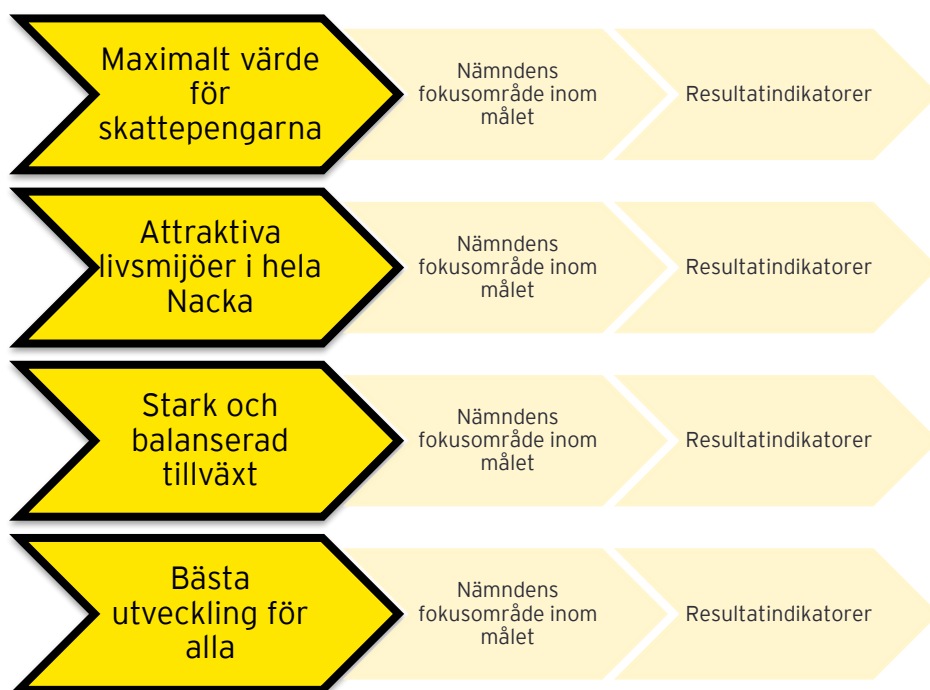
1.4 Nacka kommuns arbete utifrån mål, fokusområden och indikatorer

Nacka kommuns styrmodell är byggd på en vision om öppenhet och mångfald. Visionen reflekteras i kommunens värderingar, som präglas av förtroende och respekt för invånarnas kunskap, egen förmåga och deras vilja att ta ansvar.

Ambitionen för Nacka kommun är att vara den bästa kommunen jämfört med andra kommuner i Sverige. Detta uttrycks i uppsatta konkreta mål enligt följande:

- ▶ Nacka kommun ska rankas bland de 10 procent bästa i kommunala jämförelser.
- ▶ Kommunens verksamheter ska vara bland de 25 procent mest kostnadseffektiva i landet per område.

De övergripande målen tillsammans med fokusområden och indikatorer illustreras enligt nedan:



För att navigera mot dessa mål följer Nacka kommun fyra huvudsakliga styrprinciper:

- ▶ Ett tydligt särskiljande av finansiering och produktion.
- ▶ Främjande av konkurrens genom kundval eller upphandling.



- ▶ Bevarande av konkurrensneutralitet.
- ▶ Delegering av ansvar och befogenheter till rätt instanser.

1.5 Mål och budget kommunens huvudsakliga verktyg för planering och styrning

I mål och budget fastställs övergripande mål för kommunen, strategiska mål för nämnderna, skattesats, nivåer på checkar, olika taxor och avgifter samt hur kommunens resurser ska fördelas mellan nämnder och verksamheter.

Kommunstyrelsen utgår från nämndernas rapporteringar i sina delårs- och årsrapporter. Måluppfyllnaden är ett väsentligt kriterium vid bedömning av om Nacka kommun har en god ekonomisk hushållning i enlighet med Kommunallagen kap 11 §1.

I de två nämnder som ingår i granskningen grundas beslut om vilka indikatorer som ska användas på förvaltningens förslag med tillhörande underlag. Nämnderna beslutar om resultatindikatorer inför diskussioner om det årliga mål- och budgetdokumentet. Arbetet utgår från de fyra övergripande mål som kommunfullmäktige beslutat om.

1.6 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att besvara om fritidsnämnden samt natur- och trafiknämnden har ändamålsenliga underlag för bedömning av fokusområden samt hur indikatorerna används vid styrning av nämndernas ansvarsområden.

För att besvara syftet granskas nämndernas samtliga fokusområden och resultatindikatorer som fullmäktige beslutat för år 2024.

För fokusområden och indikatorerna ska följande kontrollfrågor besvaras:

- ▶ Vilka underlag finns för att verifiera resultatet för indikatorn?
- ▶ När och hur följer verksamheten och nämnden upp indikatorn?
- ▶ Hur används indikatorn i löpande verksamhetsstyrning?
- ▶ Använder fritidsnämnden och natur- och trafiknämnden andra underlag än resultatindikatorerna vid bedömning av resultatet för respektive fokusområde?
- ▶ Hur används erfarenheter från nämndernas styrning via indikatorer av kommunstyrelsen och hur kvalitetssäkras dessa?

1.7 Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning utgörs av:

- ▶ Kommunallag - I 6 kap. 6 §, framkommer att det är respektive nämnds ansvar att inom sitt verksamhetsområde säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. Nämnden har ansvar för att verksamheten bedrivs på ett tillfredställande sätt och att den interna kontrollen fungerar.



- ▶ Av fullmäktige fastställd styrmodell
- ▶ Mål och budget 2024 - 2026

Som beskrivet i inledningen är det viktigt att målstyrningen har förutsättningar att leda till önskvärd effekt och att det krävs att målen är relevanta, implementerade och accepterade av medarbetare och chefer på olika nivåer, att målen är integrerade i planering och budgetprocessen och att de är definierade och kommunicerade samt att de följs upp och att avvikelser identifieras och hanteras.

För bedömning av målformuleringarnas ändamålsenlighet väljer vi i denna granskning att utgå ifrån att det är lämpligt att balansera såväl kvalitativa och kvantitativa indikatorer som beskrivs under avsnittet om SMART kriterier ovan. De övergripande målen i Nacka inbegriper också kvalitet i leveransen. Därför menar vi att en ändamålsenlig mål- och resultatstyrning fångar såväl kvalitativa som kvantitativa aspekter.

EY:s erfarenhet är också att målstyrningen bör utformas så att den blir ett verktyg för operativa chefer i ledningen av den specifika verksamheten och inte bara något som ska rapporteras uppåt i organisationen.

1.8 Metod och avgränsning

Granskningen genomförs genom granskning av styrdokument och underlag för resultatindikatorer samt övrig relevant dokumentation. Granskningen baseras även på intervjuer. Granskningen avser fritidsnämnden samt natur- och trafiknämnden. Intervjuade funktioner samt granskade dokument listas i källförteckningen i bilaga 2.

Vi noterar att Nacka kommun vunnit pris för *Årets kvalitetskommun 2021* baserat på bedömningar kring utveckling och förbättrad demokrati, verksamheter, arbetsmiljö och samhällsbyggande. SKR står bakom utmärkelsen som delas ut på Kvalitetsmässan vartannat år. Metoden för datainsamling av detta pris är separat för de processer som beskrivs i denna granskning, dessutom bedömer vi inte kvaliteten i Nackas tjänster utan processerna kring mål och resultatstyrning. Sålunda tar vi inte hänsyn till de underlag som ingick i utvärderingen av Nacka som vinnare av utmärkelsen *Årets kvalitetskommun*.



2. Resultat

2.1 Nämnders underlag för resultatindikatorer baseras främst på offentlig statistik

Natur- och trafiknämnden och fritidsnämnden använder sig i stor utsträckning av offentlig statistik som grund för sina resultatindikatorer för verksamhetsåret 2024. Natur- och trafiknämnden baserar framför allt sina indikatorer på data från SCB:s medborgarundersökning medan Fritidsnämnden hämtar statistik från Kolada, som i sin tur samlar in data från ett stort antal myndigheter och organisationer. Statistik kan användas för jämförelser över tid även om det idag inte är det primära syftet. Intervjuade uppger att jämförelser över tid kommer få en större tyngd i måluppföljningen framgent.

Förutom offentlig statistik tillämpas egna mätningar. Som exempel används NKI (nöjdkund-index). NKI används främst inom natur- och trafiknämnden. NKI avser uppföljning av hur en medborgare i kommunen upplevt hanteringen av ett ärende. Det kan exempelvis vara upplevelsen av kommunens hantering av en felanmälan kopplat till snöröjning. Svarsfrekvensen på NKI-undersökningarna var 7 procent för 2023 och 3-4 procent för tertial 1 2024.

Uppföljningen av indikatorerna sker vid tertialboksluten, det vill säga tre gånger per år. Det finns undantag för de indikatorer som baseras på underlag där annan mätfrekvens förekommer, så som SCB-undersökningen som följs upp vartannat år.⁴ I viss utsträckning är insamling av underlag automatiserade, exempelvis kan cykelflöden mätas automatiskt, men urval och uppföljning måste göras manuellt från programmet där data finns.

Som en del av mål och budgetarbetet möts nämndernas tjänstemän och politiker och diskuterar resultatindikatorerna. I de nämnder som denna granskning omfattar har möten genomförts nämndvis under våren 2024. Med början under våren 2024 har ett omfattande arbete för att förbättra indikatorerna inletts, detta arbete förväntas slutföras inför budgetdialogen under hösten 2024.⁵ I detta arbete ingår också förberedelser för hur data ska samlas in som ersättning för SCB undersökningen.⁶

2.2 Resultatindikatorerna integreras inte i den löpande verksamhetsstyrningen

Intervjuerna visar att vilken utsträckning resultatindikatorerna integreras i den löpande verksamhetsstyrningen skiljer sig åt. Å ena sidan är upplevelsen att mätningarna görs på områden som mäter vad som görs men inte är kopplade till nämndmål eller indikatorer. Mätningarna används sålunda för att följa det dagliga arbetet. Å andra sidan upplevs att indikatorerna främst avser en politisk vilja där indikatorer kan avse områden där kommunen inte ansvarar för utfallet av det som mäts. Som exempel lyfts att indikatorer kan avse områden där regionen i stället är ansvarig, se vidare avsnitt 2.5.

I verksamhetssystemet Stratsys dokumenteras fokusområden med tillhörande indikatorer. I systemet anges målnivå för indikatorn. Vidare visualiseras uppfyllandegraden genom en färgkodning som ska spegla resultatet. Det finns inga kommunövergripande riktlinjer avseende nivåer för färgkodningen. Nivåerna för färgkoderna bygger på bedömningar som görs

⁴ Från och med 2025 kommer SCB-undersökningen inte användas som underlag för resultatindikatorer

⁵ Förbättringsarbete inför mål och budget 2025.

⁶ Faktakontroll från natur och trafiknämnden pekar på att detta är ett utvecklingsarbete som inte hinner klart till mål och budget 2025



av den tjänsteperson som fyller i uppgifterna i Stratsys. Vid intervjuer framkommer också att skalan på färgkoderna används olika såväl inom som mellan nämnderna, vissa använder sig av grönt och rött medan andra även använder den tredje färgkoden, gul.⁷

2.3 Resultatindikatorer används som enda underlag för uppföljning av fokusområden

Nämnderna använder enbart resultatindikatorer för att följa upp fokusområdena. Annat underlag kan dock användas för att följa verksamheten, bland annat avseende mål kopplat till Agenda 2023. Finansiellt resultat vägs i dagsläget inte in i fokusområdena. Det hålls isär från verksamhetsuppföljningen.

Intervjuade och natur och trafiknämndens faktakontroll efterlyser centrala direktiv och riktlinjer för att bedöma fokusområden och vilka kriterier som ska uppfyllas för olika bedömningsnivåer. Orsakerna bakom varför det saknas idag är inte klarlagt. Det saknas därför övergripande kunskap kring hur fokusområdena bedöms. Vidare uppges att det för närvarande diskuteras centralt i kommunen om fokusområden ska bedömas eller inte framgent.

2.4 Resultatet för indikatorer kvalitetssäkras internt

Kommunstyrelsen samlar in resultatet av nämndernas indikatorer. Denna information används för att få en överblick av hur nämnderna arbetar med sina mål. Ansvar för kvalitetssäkringen av indikatorerna har den enhetschef som är ansvarig för området som den specifika indikatorn avser, medan controller och direktör gör en övergripande översyn. I kvalitetssäkringen ingår avstämning av externa källor och verifiering av tillförlitlighet och relevans i externa underlag till bedömningarna.

2.5 Fokusområdena i förhållande till indikatorerna

I faktakontroll från natur och trafiknämnden framförs bland annat följande förbättringsförslag:

1. I arbetet med mål och budget 2025 föreslås nedanstående indikatorer som gemensamma för alla nämnder som har investeringsprojekt för en bättre uppföljning:
 - ▶ Upparbetningsgrad investeringsprojekt
 - ▶ Andel projekt som följer beslutad budget
 - ▶ Andel projekt som följer beslutad tidsplan
 - ▶ Andel projekt som följer beslutad produkt
 - ▶ Andel projekt som följer ursprunglig budget
2. Det finns också tankar hos förvaltningen att använda "aktiviteter" som kopplar till fokusområdena för att komplettera indikatorerna framgent. Denna funktion finns i Stratsys men används inte i nuläget.

I nedanstående tabell redogörs för samtliga mål, fokusområden och resultatindikatorer för respektive nämnd som ingår i denna granskning. I tabellen finns även EYs kommentarer.

⁷ Vid faktakontroll efterlyser Natur och trafiknämnden kommunövergripande riktlinjer. En genomtänkt struktur för färgkoderna saknas idag.



Kommentarerna avser utmaningar med valda indikatorer kopplat till respektive fokusområde.

Natur och trafiknämnden fokusområden och indikatorer

Fokusområde	Indikator	Mål	Underlag	EYs kommentarer
Maximalt värde för skattepengarna				
Skötsel och investeringar genomförs i rätt tid till rätt kostnad.	Upparbetaingsgrad investeringsprojekt (utfall genom budget).	75%	Andel av nettokostnader	Svårt att definiera vad som är rätt tid och rätt kostnad. Upparbetaingsgrad är ett av flera mått att använda som mätning av effektivitet i investeringsprojekt men kan bli trubbigt som enda indikator eftersom det är så många externa faktorer som påverkar upparbetaingsgraden. Kvalitetsaspekter saknas i mätningarna.
Bästa utveckling för alla⁸				
Bra verksamhet varje dag i samspel med medborgarna.	Medborgarna nöjda med underhåll och skötsel av gator och vägar.	Topp 10%	SCB-mått	Fokusområdet mäter attityder till kvaliteten mer än själva kvaliteten på tjänsterna. NKI-undersökningar riskerar att enbart mäta synpunkter på ärendehantering snarare än kvalitén på utförandet.
	Medborgarna nöjda med snöröjning av gång- och cykelvägar.	Topp 10%	SCB-mått	
	Medborgarna nöjda med skötsel av allmänna platser, tex parker, torg, lekplatser.	Topp 10%	SCB-mått	
	Medborgarna nöjda med utbudet av fri-luftsområden i kommunen.	Topp 10%	SCB-mått	
	NKI - hantering av synpunkter och fel	3,5	NKI-undersökning. ⁹	
	NKI - snöröjning	2	NKI-undersökning. ¹⁰	

⁸ Vid faktakontroll menar natur och trafiknämnden att verksamheten behöver ytterligare tid att jobba med detta mål, kommer inte vara klart inför mål och budgetarbetet 2025.

⁹ Indikatorn behålls 2025, övriga indikatorer som baseras på medborgarundersökningar tas bort 2025.

¹⁰ Indikatorn behålls 2025. Faktakontrollen pekar på svårigheter att hitta sätt att mäta som går att jämföra med andra kommuner.



	Andel kunder som är nöjda med handläggning av markupplåtelse	75%	NKI-undersökning. ¹¹	
Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka				
Attraktiva och trygga miljöer/platser som underhålls och utvecklas. Friska sjöar och ett rikt växt- och djurliv.	Medborgarnas uppfattning av hur stort eller litet problem det är med nedskräpning.	Topp 10%	SCB-mått ¹²	Svårt att genomföra jämförelser med andra kommuner vid de egna mätningarna. Medborgarnas uppfattningar styr mer än den faktiska nedskräpningen.
	Energismart belysning	85%	Andel led-lampor. Egen mätning ¹³	
	Andel sjöar med god status vad gäller övergödning	75%	Egen mätning. ¹⁴	
Stark och balanserad tillväxt				
God framkomlighet och hållbart resande.	Antal cykelpassager Sicklavägen ska öka med	10%	Mätning av cykelpassager. Egen mätning	Flera av indikatorerna ligger utom kommunens kontroll och inflytande, exempelvis etablering av ladd stolpar. Fokusering på persontransporter. Stark och balanserad tillväxt innefattar fler aspekter.
	Antal infartsparkeringsplatser för cykel, nära kollektivtrafik	950	Egen mätning.	
	Medborgarna nöjda med utbudet av pendelparkeringar i kommunen	Topp 10%	SCB-mått	
	Medborgarna nöjda med utbudet av laddningsstationer för elfordon i kommunen	Topp 10%	SCB-mått	
	Medborgarnas uppfattning om möjligheten att på ett enkelt sätt använda kollektivtrafiken i sina vardagliga resor, tex till arbete eller annan sysselsättning i kommunen	Topp 10%	SCB-mått	

¹¹ Indikatorn behålls 2025.

¹² Föreslås tas bort 2025.

¹³ Föreslås tas bort 2025.

¹⁴ Indikatorn föreslås behållas. Miljöbarometern är den extern källa där jämförelser med andra kommuner är möjlig.



	Fossiloberoende fordon i kommunorganisationen	100%	Sammanställning av fordon i kommunen. Egen mätning	
Robusta miljöer som klarar klimatförändringar.	Andel genomförda klimatanpassningsprojekt	2	Egen mätning. ¹⁵	

Fritidsnämndens fokusområden och indikatorer

Fokusområde	Indikator	Mål	Underlag	EY kommentar
Maximalt värde för skattepengarna				
Fritidsanläggningarna är attraktiva och välbesökta. Avgifter ska anpassas utifrån barn och ungdomars olika förutsättningar. Lokaler och anläggningar är långsiktigt kostnadseffektiva, flexibla och samutnyttjas.	Antal besök per invånare och år på Nacka simhall och Näckenbadet	1,2	Egen besöksstatistik	Statistiken från Kolada kan inte uteslutande kopplas till kommunens egen verksamhet. Indikator som mäter avgifter, samutnyttjande och effektiv användning av lokaler saknas.
	Andel av befolkningen 16 - 84 år som är fysiskt aktiva i minst 150 minuter per vecka.	73%	Kolada ¹⁶	
Bästa utveckling för alla				
Fritidsutbudet ska stimulera till fysisk aktivitet för alla. Fritidsutbudet utvecklas genom Nackas och medborgarnas delaktighet. Bidrag ska möjliggöra för alla Nackabor att delta.	Andelen barn i åldersgruppen 7-20 år som deltar i en LOK-stödberättigad föreningsaktivitet (kommunalt LOK-stöd)	78%	Kolada	Indikatorerna fångar enbart upp könsaspekt och utelämnar andra jämställdhetsaspekter som socioekonomiska faktorer. Fokusering på barn och ungdom.
	Andelen av dem som deltar i en LOK-stödberättigad föreningsaktivitet (kommunalt LOK-stöd) som är flickor.	50%	Kolada	
	Andelen medborgare som anser att utbudet av ställen för unga att träffas på (t.ex. fritidsgårdar) är ganska eller mycket bra.	55%	Kolada	

¹⁵ Förslås tas bort 2025 i dialog med miljö- och klimatdirektör vad som är ett klimatanpassningsprojekt och vad som planeras.

¹⁶ Kolada samlar ihop statistik från andra källor exempelvis Folkhälsomyndigheten eller Riksidrottsförbundet.



Attraktiva livsmiljöer i hela Nacka				
<p>Det ska finnas attraktiva, välskötta och lättillgängliga fritidsanläggningar. Det ska finnas ett rikt utbud av platser för organiserad, spontan och egen fritidsaktivitet som speglar befolkningens behov. Skötseln och utformningen av fritidsanläggningarna bidrar till låg klimatpåverkan och en giftfri miljö.</p>	Andelen simhallsbesökare som är nöjda sitt besök.	95%	Egen besöksstatistik/kundundersökning	<p>Baseras på attityder kring kvalitet, inte kring verklig kvalitet på anläggningarna. Klimat-aspekter mäts inte.</p>
	Andelen medborgare som anser att öppettiderna i kommunens idrotts- och motionsanläggningar är ganska eller mycket bra.	82%	Egen besöksstatistik/kundundersökning	
	Andelen medborgare som anser att möjligheten för invånare att nyttja kommunens idrotts- och motionsanläggningar är ganska eller mycket bra.	74%	Kolada	
	Andelen medborgare som anser att skötseln av kommunens idrotts- och motionsanläggningar är ganska eller mycket bra.	84%	Kolada	
Stark och balanserad tillväxt				
<p>Fritidsverksamhetens utförare är flexibla, innovativa, inkluderande och utvecklas i takt med ny och ökad efterfrågan av aktiviteter. För utveckling av fritidsutbudet sker samverkan lokalt, regionalt och nationellt.</p>	Andelen kollodeltagare som är nöjda med sin kollovistelse.	85%	Egen kundundersökning.	<p>Fokus på befintligt utbud inte på efterfrågat utbud. Fokus på barn/ungdom.</p>
	Deltagartillfällen i idrottsföreningar, antal/inv 7-20 år (statligt LOK-stöd).	46	Kolada	
	Nöjd-kund-index fritidsgårds-verksamhet.	96%	NKI	



2.6 Vår bedömning - Arbetet med resultatindikatorer och fokusområden behöver utvecklas

- ▶ *EY bedömer att nämnderna inte har ändamålsenliga underlag för bedömning av sina fokusområden.*
- ▶ *EY bedömer att utfallet av indikatorerna inte används för fortsatt styrning av nämndernas ansvarsområden.*

Bedömningen baseras på att det saknas en målstruktur som tillsammans mäter det som avses mätas på de olika nivåerna.

Det saknas också gemensamma arbetssätt för bedömning av fokusområden och indikatorer. EY bedömer därför att det finns risk för ojämlika bedömningar mellan enheter och nämnder. Riskerna finns i det utrymme medarbetare har att göra personliga bedömningar i avsaknaden av gemensamma rutiner och riktlinjer. Vi noterar att det finns ett pågående arbete för att förbättra resultatindikatorerna, vilket är positivt. Det är av vikt att nämnderna säkerställer att resultatindikatorerna mäter det som önskas att mäta, att underlagen är tillförlitliga samt att det finns rutiner för att kvalitetssäkra resultatet. Det som en resultatindikator avser att mäta bör vara inom nämndens ansvarsområde för att öka möjligheten att använda indikatorn för verksamhetsstyrning. På så sätt kan indikatorn integreras i det löpande arbetet.

EY rekommenderar att nämnderna noga analyserar i vilken utsträckning underlagen för resultatindikatorer mäter det som den faktiska indikatorn avser. Som exempel kan lyftas att uppfattningen av hanteringen av en felanmälan avseende snöröjning inte mäter själva upplevelsen av snöröjning eller själva snöröjningen i sig. Vidare bör nämnderna noga överväga tillförlitligheten i det underlag som används till respektive resultatindikator. Om en resultatindikator använder NKI som har en svarsfrekvens mellan 3-7 procent kan det inte argumenteras vara representativt för Nacka som kommun. Det är dock viktigt att betona att det är en utmaning att uppnå en hög svarsfrekvens för denna typ av undersökningar.



3. Svar på revisionsfrågor

Revisionsfråga	Svar
Vilka underlag finns för att verifiera resultatet för indikatorn?	Natur- och trafiknämnden använder SCB-undersökningen och NKI för att verifiera resultat, medan fritidsnämnden använder statistik från en mängd olika källor med hänvisning till samlingsdatabasen Kolada. Båda nämnderna använder sig även av egna mätningar av olika slag.
När och hur följer verksamheten och nämnden upp indikatorn?	Uppföljning sker vid tertialboksluten, tre gånger per år. För SCB-undersökningen är uppföljningen vartannat år, men från 2025 kommer den inte att användas på grund av låg svarsfrekvens och icke frekventa mätperioder.
Hur används indikatorn i löpande verksamhetsstyrning?	Det finns en delad uppfattning av hur indikatorerna används som styrning i den löpande verksamheten. Vissa ser indikatorerna som ett sätt att mäta det dagliga arbetet, medan andra ser dem som uttryck för politisk vilja och inte direkt påverkande av verksamhetens inriktning.
Använder fritidsnämnden och natur- och trafiknämnden andra underlag än resultatindikatorerna vid bedömning av resultatet för respektive fokusområde?	Nej, nämnderna använder enbart resultatindikatorer för uppföljning av fokusområden, men annat underlag kan användas för att följa verksamheten, exempelvis mål kopplat till finansiell status och Agenda 2023. Det saknas dock riktlinjer kring hur fokusområden ska bedömas.
Hur används erfarenheter från nämndernas styrning via indikatorer upp av kommunstyrelsen och hur kvalitetssäkras dessa?	Kommunstyrelsen samlar in och använder resultatet av nämndernas indikatorer för översikt av målarbetet. Kvalitetssäkring sköts av ansvarig enhetschef, medan controller och direktör gör en övergripande översyn.

Nacka kommun

Christina Sand

Verksamhetsrevisor, EY

2024 09 18

Lina Hedlund

Verksamhetsrevisor, EY



Bilaga 1 - Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Business controller (NTN)
- ▶ Project controller (NTN)
- ▶ Ekonomi- och finansdirektör
- ▶ Kultur- och fritidsdirektör
- ▶ Trafik- och fastighetsdirektör
- ▶ Stabs- och utvecklingschef för trafik, offentlig utemiljö och fastighet
- ▶ Controller - kommunledningskontoret
- ▶ Kommunstrateg ledningsstab (FN)
- ▶ Business controller (FN)
- ▶ Enhetschef offentlig utemiljö
- ▶ TF Enhetschef trafikenheten
- ▶ Nämndernas presidium

Dokument

- ▶ Underlag för indikatorer
- ▶ Mål och budget 2024
- ▶ Årsredovisning 2023
- ▶ Rutin vid årsbokslut (Stratsys)
- ▶ Kommunens interna anvisningar Stratsys

