

# Nacka kommun

Granskning av  
verksamhetsstyrning/målstyrning



Building a better  
working world

<b>1. Sammanfattning och rekommendationer .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1. Bakgrund.....	4
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
2.3. Revisionskriterier.....	4
2.4. Ansvariga nämnder .....	5
2.5. Genomförande .....	5
2.6. Avgränsning .....	5
<b>3. Utgångspunkter för granskningen.....</b>	<b>6</b>
3.1. Kunskapsöversikt.....	6
3.2. Kommunens ramverk för målstyrning .....	8
3.3. Vår förståelse av mål- och resultatstyrningens effektkedja .....	9
<b>4. Miljö- och stadsbyggnadsnämnden.....</b>	<b>10</b>
4.1. Planeringen sker i samverkan mellan nämnd och tjänstepersoner .....	10
4.2. Nämndens målstyrning utgår från tio fokusområden.....	10
4.3. Målstyrningen förankras på enhets- och individnivå .....	12
4.4. Uppföljning sker huvudsakligen vid tertial- och årsbokslutsrapportering .....	13
4.5. Vår bedömning.....	13
<b>5. Äldrenämnden .....</b>	<b>14</b>
5.1. Verksamhetsstyrningen sker i två parallella processer .....	14
5.2. Kopplingen mellan fokusområde och indikatorer behöver stärkas .....	15
5.3. Målstyrningen förankras tydligt på enhetsnivå.....	16
5.4. Uppföljning sker på både enhets- och nämndnivå .....	16
5.5. Vår bedömning.....	17
<b>6. Natur- och trafiknämnden.....</b>	<b>18</b>
6.1. Planeringsprocessen involverar hela organisationen.....	18
6.2. Överensstämmelsen mellan fokusområden och mätmetod är god .....	19
6.3. Indikatorer formuleras även på enhetsnivå.....	19
6.4. Uppföljning sker av fokusområdet som helhet .....	20
6.5. Vår bedömning.....	20
<b>7. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>20</b>
<b>8. Svar på revisionsfrågor .....</b>	<b>23</b>
<b>9. Källförteckning .....</b>	<b>25</b>

## 1. Sammanfattning och rekommendationer

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna har vi genomfört en granskning med syftet att bedöma om äldrenämnden, miljö- och stadsbyggnadsnämnden samt natur- och trafiknämnden arbetar ändamålsenligt med målstyrningen. Vår sammanfattande bedömning är att nämnderna i allt väsentligt arbetar i enlighet kommunfullmäktiges reglemente för mål- och resultatstyrning. Det finns flera förtjänster i det arbetssätt som tillämpas i kommunen men det finns också utvecklingsområden, både på kommunövergripande nivå och på nämndnivå.

Mål och indikatorer tas fram i dialog mellan nämnderna och enheterna. Denna process borgar för målstyrningens relevans och att den landar väl i verksamheten. Vidare finns strukturer för att kanalisera målstyrningen från strategisk till operativ nivå. Det genomförs även ändamålsenlig analys och uppföljning av indikatorerna, vilket stärker nämndernas förutsättningar att vidta åtgärder vid avvikelser.

Nämnderna har inte gjort en dokumenterad riskanalys av måluppfyllelsen för 2020. I budgetprocessen inför 2021 ställs dock krav på att detta ska göras, genom det nyligen reviderade reglementet för intern kontroll. Vi ser positivt på att kommunen stärker riskanalyarbetet kopplat till måluppfyllelsen.

Komplexiteten i politiskt styrda organisationers uppdrag kan i vissa fall göra det svårt att hitta lämpliga resultatindikatorer. Det är dock väsentligt att i möjligaste mån säkerställa en rimlig koppling mellan nämndernas fokusområden och resultatindikatorer – särskilt om resultatindikatorerna har stor betydelse för bedömningen av måluppfyllelsen. Därtill bör målen både vara realistiska och utvecklingssträvande. Granskningen visar att kopplingen mellan fokusområde och resultatindikator kan stärkas och att målen i vissa fall är orealistiska. I andra fall har de inte uppdaterats utifrån tidigare utfall.

Nämnderna har olika utgångspunkter för att bedöma måluppfyllelsen. Det finns i nuläget inga gemensamma riktlinjer för hur bedömningen ska göras.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Utvärdera om det finns skäl att införa gemensamma övergripande riktlinjer kring hur utvärderingen av måluppfyllelse ska ske.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi miljö- och stadsbyggnadsnämnden att:

- ▶ Säkerställa att det genomförs en riskanalys kopplad till måluppfyllelsen.
- ▶ Säkerställa en god överensstämmelse mellan fokusområde och resultatindikatorer samt se till att målvärdena är realistiska och uppdaterade utifrån tidigare utfall.
- ▶ Säkerställa att resultatindikatorerna inte medför oavsiktliga styreffekter.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi äldrenämnden att:

- ▶ Säkerställa att det genomförs en riskanalys kopplad till måluppfyllelsen.
- ▶ Säkerställa en god överensstämmelse mellan fokusområde och resultatindikatorer samt se till att målvärdena är uppdaterade utifrån tidigare utfall.

Utifrån granskningens iakttagelser rekommenderar vi natur- och trafiknämnden att:

- ▶ Säkerställa att nämndens målvärden är realistiska i ett kortsiktigt perspektiv.

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Nacka kommuns mål- och resultatstyrning består av fyra övergripande mål som kommunfullmäktige fastställt. Nämnderna ska inför kommunfullmäktiges beslut om mål och budget föreslå fokusområden. Utifrån dessa ska respektive nämnd även ta fram förslag till resultatindikatorer med målnivåer för de tre kommande åren. Nämnderna ska även besluta om hur målen ska uppnås och följas upp.

Mål- och resultatstyrningen utgör en väsentlig del av Nacka kommuns styrning. För att fullmäktiges övergripande mål ska få styreffekt krävs att nämnderna genomför ändamålsenliga aktiviteter för att uppnå målen, tar fram resultatindikatorer som på ett adekvat sätt mäter måluppfyllelsen och fattar beslut om lämpliga målvärden. Utan en fungerande målstyrningskedja riskerar fullmäktiges målstyrning att bli verkningslös.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att ge revisorerna underlag för att bedöma om utvalda nämnder arbetar ändamålsenligt med målstyrningen.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- ▶ Är satta resultatindikatorer och målvärden styrande?
  - Är resultatindikatorerna utformade på ett sätt så att de mäter det som de är avsedda att mäta?
  - Är målvärdena för resultatindikatorerna rimliga utifrån tidigare års resultat och rådande omständigheter?
- ▶ Har nämnden gjort en riskbedömning avseende vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?
- ▶ Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig planering av åtgärdernas/aktiviteternas genomförande?
- ▶ Genomför nämnden åtgärder/aktiviteter som är i linje med fullmäktiges mål och fokusområden?
- ▶ Följs måluppfyllelsen och genomförda åtgärder/aktiviteter upp i nämnden och vidtas åtgärder utifrån resultaten?
- ▶ I de fall målen inte nås vidtas då tydliga åtgärder från nämnden?
- ▶ Fungerar målstrukturen på ett sätt som stödjer styrningen och ledningen på operativ nivå?

### 2.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning.

I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Nacka kommuns reglemente för mål- och resultatstyrning

- ▶ Fullmäktiges mål och budget 2020–2022
- ▶ Tillämplig forskning (redovisas i kapitel 3)

## 2.4. Ansvariga nämnder

Granskningen avser i huvudsak miljö- och stadsbyggnadsnämnden, natur- och trafiknämnden samt äldrenämnden. Utifrån ett övergripande kommunperspektiv berörs även kommunstyrelsen.

## 2.5. Genomförande

Granskningen genomförs genom dokumentstudier och intervjuer med ett urval av ansvariga tjänstepersoner och nämndledamöter. För att välja ut lämpliga intervjupersoner har ett så kallat "referensurval" genomförts, vilket är en av de vanligaste icke-randomiserade urvalsmetoderna inom samhällsvetenskaplig forskning.<sup>1</sup> Utifrån granskningens syfte har ansvarig direktör identifierat lämpliga intervjupersoner för granskningen. Fördelen med denna metod är att interna personers expertkunskap om förvaltningsorganisationen kommer till användning vid urvalstillfället. En potentiell risk är att den som ger förslag väljer ut personer med liknade synsätt som dem själva. Denna risk bedömer vi i det här fallet vara marginell. För ett antal intervjupersoner har en annan urvalsmetod tillämpats. Dessa har valts ut utifrån deras roll i organisationen.

Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att faktagranska rapporten, för att säkerställa att den bygger på korrekta uppgifter och uttalanden. Rapporten är kvalitetssäkrad internt på EY av Anja Zetterberg.

## 2.6. Avgränsning

Granskningen är avgränsad till kommunens mål- och resultatstyrning. Det är i sammanhanget viktigt att understryka att mål- och resultatstyrningen enbart utgör en av flera styrinstrument som kan tillämpas i styrningen av offentlig verksamhet. Exempelvis kan styrning också utövas genom resurstilldelning, fastställande av regler och riktlinjer, samt särskilda uppdrag. Därmed är frånvaro av mål- och resultatstyrning inte detsamma som avsaknad av styrning. Granskningen gör således inte anspråk på att bedöma den fullständiga styrningen i enskilda verksamheter eftersom det kräver en helhetsbedömning av samtliga styrformer.

---

<sup>1</sup> Se t.ex. Tansey, O. 2007. Process Tracing and Elite Interviewing: A case for Non-probability Sampling. *Political Science and Politics*. 40:4, s. 765-772.

### 3. Utgångspunkter för granskningen

Huvuddelen av Sveriges kommuner tillämpar någon variant av mål- och resultatstyrning. Det finns emellertid inget krav på att kommuner ska använda mål- och resultatstyrning och ännu mindre är det reglerat hur denna styrform bör tillämpas. Det som är reglerat i kommunallagen är att nämnderna, var och en inom sitt ansvarsområde, ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med del mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. I den här granskningen kan således våra bedömningar inte enbart utgå från kommunallagen. Enligt god revisions sed får dock revisionskriterier även utgå från styrdokument antagna av kommunfullmäktige samt forskning.

Följande kapitel ger en övergripande bild av hur mål- och resultatstyrningen har vuxit fram nationellt, vad den syftar till, vilka risker som är förenade med styrformen och kommunens lokala regelverk för målstyrning. Redogörelsen bygger på förvaltningspolitisk forskning, statliga offentliga utredningar och kommunens egna styrdokument.

I sammanhanget bör påpekas att den samhällsvetenskapliga forskningen för det mesta är oförmögen att leverera slutsatser som utan reservationer kan generaliseras till andra studieobjekt. Därför behöver erfarenheter av mål- och resultatstyrning från andra sammanhang användas med viss försiktighet.

#### 3.1. Kunskapsöversikt

##### 3.1.1. Mål- och resultatstyrning – en del av *new public management*

För att förstå målstyrningen bör vi inledningsvis göra en kort tillbakablick på Sveriges förvaltningspolitiska utveckling. Under efterkrigstiden ökade den offentliga sektorns åtaganden och resurser. Som en naturlig följd växte även den offentliga förvaltningen under denna tid. På 1970- och 80-talen riktades kritik mot den offentliga sektorn som uppfattades som byråkratisk och ineffektiv. Till följd av detta sjösattes under 1990-talet ett antal reformer av den statliga styrningen med syftet att effektivisera förvaltningen och tydliggöra det demokratiska ansvarsutkrävandet.

Flera av reformerna som genomfördes under denna tid inryms under det begrepp som brukar benämnas som *new public management* (NPM). Några av de reformer som sjösattes var decentraliserat beslutsfattande samt införandet av mål- och resultatstyrning.<sup>2</sup> Tanken var att politikerna skulle formulera mål, följa upp resultaten och därefter vidta åtgärder. Förvaltningen å andra sidan, fick genom mål- och resultatstyrningen större frihet att välja *hur* verksamheten skulle utformas för att nå målen.<sup>3</sup>

##### 3.1.2. Vilket är syftet med mål- och resultatstyrning?

Mål- och resultatstyrning kan betraktas som två separata styrmedel. Styrning genom mål och styrning genom resultat är intimt förknippade men den ena styrformen är inte betingat den andres förekomst. För enkelhetens skull betraktar vi i denna granskning mål- och resultatstyrning som ett gemensamt styrmedel. När syftet bakom användningen av denna styrform ska förklaras finns dock skäl att göra en uppdelning dem emellan.

Formuleringen av mål bygger på förhoppningen om att *förenkla* styrningen av verksamheter med komplexa uppdrag. Utifrån målen ges medarbetarna *motivation* att utveckla verksamheten samt *prioritera* tillgängliga resurser. När styrningen sker utifrån mål istället för

---

<sup>2</sup> Inom organisationsforskningen brukar det framhållas att decentralisering förutsätter mål- och resultatstyrning och vice versa.

<sup>3</sup> Se SOU 2018:47 och SOU 2019:43.

uppdrag eller annan detaljstyrning kan beslutsfattandet om hur verksamheten ska bedrivas *decentraliseras* till en nivå med djupare verksamhetsexpertis.

Anledningen till att organisationer följer upp resultat varierar givetvis på vem man och i vilket sammanhang det görs. Det finns dock ett antal fundamentala skäl som ofta anförs till stöd för resultatuppföljningen. Resultatstyrningen bidrar till att *synliggöra* hur väl organisationen presterar. Utifrån den informationen kan beslutsfattare *kontrollera* att underordnade agerar i enlighet med givna instruktioner. Organisationen kan också använda informationen till *lärande* och därefter omvandla kunskapen till *förbättringar* i verksamheten. Informationen kan också användas som underlag vid *fördelningen* av resurser i budgetprocessen. Vidare kan resultatuppföljningen användas som ett sätt att *motivera* till utveckling samt signalera vilka resultat som är betrakta som värda att *fira*. Slutligen används resultatuppföljningen i *legitimerande* syfte, genom att åskådliggöra för överordnade instanser, media och medborgare att organisationen gör ett betydande jobb och därmed förtjänar sina tilldelade resurser.<sup>4</sup>

### **3.1.3. Erfarenheter som visar på styrformens baksidor**

I takt med att användningen av mål- och resultatstyrning ökat i offentlig sektor har också styrmedlets avigsidor uppmärksammats. Kritiken har under senare tid fått tydligt fotfäste i den allmänna förvaltningspolitiska debatten. Inom forskningen har dock mål- och resultatstyrningens utlovade förtjänster varit ifrågasatta under en längre tid.<sup>5</sup>

Politiskt styrda organisationer har ofta komplexa uppdrag med många intressenter att förhålla sig till. Därav är det nära tillhands för ledningen att formulera många och skiftande mål för verksamheten, med avsikten att mål- och resultatstyrningen ska spegla hela den verksamhet som bedrivs. Dessutom kan avsaknaden av ett mål för en verksamhet uppfattas som ett tecken på avsaknad av politisk styrning. Att en verksamhet omfattas av ett mål signalerar att området är politisk prioriterat. Risken är dock att detta leder till en inflation av mål. Ett stort antal mål ger snarare en svagare styrkraft än en starkare, vilket brukar kallas för *detaljeringsparadoxen*. För varje mål som läggs till urholkas styrkraften i redan befintliga mål. Ju fler mål, desto otydligare blir signalen till verksamheten kring vad som egentligen är politiskt prioriterat. Med många mål finns dessutom risken att verksamheten kan företa sig i princip vad som helst, eftersom nästan alla möjliga tänkbara aktiviteter kan sägas omfattas av ett eller annat mål.

Ett vida uppmärksammat problem med mål- och resultatstyrning är *uppdragsglidning*. Detta problem står delvis i kontrast till detaljeringsparadoxen eftersom det understryker risken av att uppdrag inte prioriteras om det inte omfattas av ett mätbart mål. Uppdragsglidning innebär att prioriteringar tenderar att skifta från de uppdrag som inte mäts, till de uppdrag som mäts och följs upp. Det kan få till följd att de områden som är svåra att mäta, prioriteras i lägre uträkning.

Komplexiteten i politiskt styrda organisationers uppdrag kan i vissa fall göra det svårt att hitta lämpliga resultatindikatorer. Resultatindikatorer som på ett bristfälligt sätt speglar de resultat som uppnåtts är snarare att betrakta som *uppskattningar* än faktiska reflektioner av verksamhetens resultat. Att använda uppskattningar av resultat är riskfyllt eftersom det riskerar att ge missvisande information om verksamhetens prestationer.

Framtagandet av målen är ett viktigt moment för att styrningen ska få avsedd effekt. Om målen inte uppfattas som relevanta för de som ska följa dem, det vill säga

---

<sup>4</sup> Behn, Robert (2003).

<sup>5</sup> Texten bygger på Susanna Alexius (2017). Att styra uppdrag mot mål och resultat – En forskningsöversikt.

förvaltningsorganisationen, är risken att målen tappar styrkraft. Ett sätt att undgå detta är att *integrera förvaltningen i framtagandet av mål* och resultatindikatorer. Det behöver dock ske en avvägning kring hur stort inflytande som överlämnas till förvaltningen. För att balansera den politiska styrningen mot professionens verksamhetsexpertis kan man låta den politiska ledningen formulera övergripande mål, som i ett senare led konkretiseras av förvaltningen i form av egna mål eller aktiviteter.

Slutligen visar tidigare erfarenheter av mål- och resultatstyrning att den information som styrinstrumentet genererar inte alltid används. Mål- och resultatstyrningen tjänar i dessa fall inget annat syfte än att skänka legitimitet till organisationen, till priset av *ökad administration*.

### 3.2. Kommunens ramverk för målstyrning

#### 3.2.1. Styrmodellen utgör ramverket för nämndernas styrning

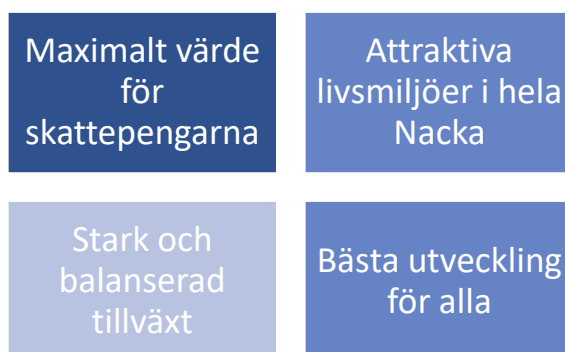
Nackas styrmodell är antagen av kommunfullmäktige och utgör det ramverk, vilket nämnderna har att förhålla sig till i sin styrning. Styrmodellen består av fem delar: en vision, värdering, ambition, övergripande mål och styrprinciper. Flera av dessa delar har bäring på utformningen av nämndernas målstyrning.

Nackas vision är öppenhet och mångfald. Det innebär att vara nyfiken på nya idéer och att kommunen ska vara transparent. Den grundläggande värderingen handlar om förtroende och respekt för människors kunskap och egen förmåga samt för deras vilja att ta ansvar. Värderingen speglar tron på att människor kan och vill själva, att de fattar rationella beslut utifrån sin situation och sina behov.

Kommunens ambition är att "vara bäst på att vara kommun" och slår fast att Nacka ska ägna sig åt sina kärnupdrag samt att verksamheterna ska hålla en hög kvalitet. Med en ambition som är av jämförande art tillkommer vikten av att resultat mäts och jämförs med andra. Att Nacka ska vara bäst på att vara kommun är konkretiserat till att kommunen ska vara bland de 10 procent bästa i kommunala jämförelser<sup>6</sup> och vara bland de 25 procent mest kostnadseffektiva kommunerna i landet per verksamhetsområde.

Styrningen av verksamheten ska utgå från fyra principer. Av kommunens fyra styrprinciper är det en som har särskild bäring på mål- och resultatstyrningen, vilken är att ansvar och befogenheter ska ligga på lägsta effektiva nivå.

Den sista delen i ramverket är kommunens övergripande mål, vilka beskrivs i figuren nedan. De övergripande målen konkretiseras för respektive nämnd i fokusområden och indikatorer. Nämndernas fokusområden och indikatorer beskrivs i kommande kapitel.



<sup>6</sup> Ambitionen om att tillhöra de 10 procent bästa kommunerna avser samtliga möjliga verksamhetsområden.



### 3.2.2. Formerna för målstyrningen definieras i reglemente

Grunderna för kommunens målstyrning framgår av kommunfullmäktiges reglemente för mål- och resultatstyrning. Målstyrningen består av övergripande mål med fokusområden och rambudget för respektive nämnd samt resultatuppföljning avseende måluppfyllelse och ekonomiskt utfall.



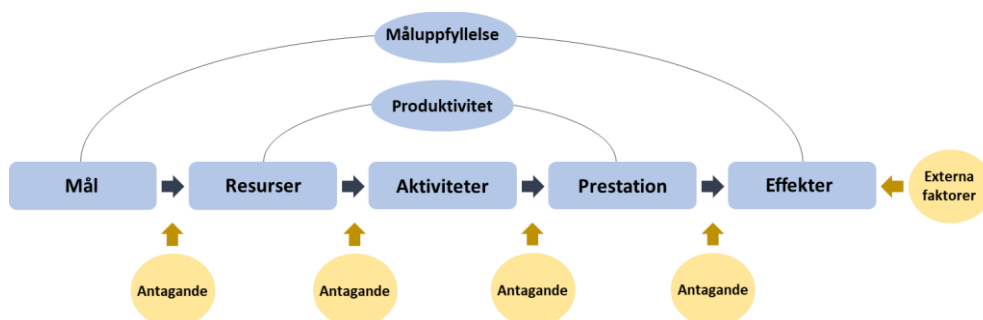
Kommunfullmäktige beslutar om övergripande mål utifrån visionen, värderingen och ambitionen. Inom ramen för de övergripande målen och nämndernas ansvarsområden fastställer kommunfullmäktige nämndernas fokusområden, utifrån nämndernas förslag.

Utifrån de identifierade fokusområdena ska varje nämnd ta fram förslag till resultatindikatorer. Med resultatindikator avses resultatmått som kan användas för att bedöma framgång i förhållande till de övergripande målen och vad nämnden inom dessa har identifierat som fokus. Nämnden ska för varje resultatindikator föreslå målnivå för de tre närmaste åren. Nämnderna ska besluta om hur målen ska uppnås och följas upp. Måluppfyllelsen ska följas upp i tertial- och helårsbokslutet. Det finns däremot inga krav på hur måluppfyllelsen ska bedömas.

I kommunen används verksamhetssystemet Stratsys för administrering och uppföljning av målstyrning på verksamhetsnivå. Det är upp till respektive nämnd att besluta om i vilken utsträckning systemet ska användas i den egna verksamheten.

### 3.3. Vår förståelse av mål- och resultatstyrningens effektkedja

Målstyrningens underliggande logik kan förenklat beskrivas enligt figuren nedan. Figuren visualiserar effektkedjan avseende hur mål omsätts i verksamheten och mynnar ut i effekter. För att uppnå målen behöver verksamheten tillsätta resurser för att genomföra aktiviteter. Det kan exempelvis röra finansiella medel eller tid. Genomförda aktiviteter resulterar i någon form av prestation. Det kan till exempel vara expedierade ärenden, rapporter eller inspektioner. Det som presterats resulterar i sin tur i effekter. Effekter kan både vara omedelbara samt långsiktiga och genomgripande.



Det finns i regel många felkällor från att ett mål formuleras till att den förväntade effekten realiserar. En god måluppfyllelse bygger på antaganden, både kring externa och interna faktorer. Lite förenklat kan man säga att rörelse till höger i effektkedjan innebär större extern påverkan. Hur betydande externa faktorer är beror också på hur målen är formulerade: mål som är formulerade långt ut på effektkedjan, exempelvis på samhällsnivå, påverkas i regel av flera faktorer än dem som nämnden har rådighet över, medan rådigheten är större för mål

som ligger inom den egna verksamheten. Det finns också mål som snarare rör prestationer än effekter, vilket innebär lägre påverkan från externa faktorer.

För att målen ska realiseras krävs att samtliga steg i kedjan utförs och att antagandena håller. En del av att säkerställa de förväntade effekter är att analyserna riskerna som potentiellt kan störa effektkedjan samt vidta åtgärder som mildrar dessa risker. Enligt kommunens reglemente för intern kontroll som antogs i juni 2020 ingår att identifiera risker som kan påverka verksamhetens möjlighet att nå kommunfullmäktiges fastställda mål. Det tidigare reglementet för intern kontroll, som var gällande under den tidpunkt då nämnderna antog sina internkontrollplaner för 2020, innehöll inte samma krav på nämnderna.

## **4. Miljö- och stadsbyggnadsnämnden**

Miljö- och stadsbyggnadsnämnden fullgör, i den mån uppgifterna inte åligger kommunstyrelsen eller annan nämnd, kommunens uppgifter inom plan- och byggnadsväsendet. I detta ingår bland annat att upprätta förslag till detaljplaner, fullgöra uppgifter enligt plan- och bygglagen samt fullgöra de uppgifter som åligger kommunen som tillsynsmyndighet enligt miljöbalken och livsmedelslagen.

### **4.1. Planeringen sker i samverkan mellan nämnd och tjänstepersoner**

Inför varje nytt år revideras nämndens mål- och resultatstyrning. Arbetet genomförs i samband med kommunens budgetberedning, när uppgifter om utfallet för innevarande år inte är tillgängligt. Det innebär att nivån på målvärden i regel behöver fastställas utifrån föregående års resultat, i detta fall 2018 års resultat.

I samband med planeringen av kommande verksamhetsår träffas nämnden och representanter från enheterna i workshoppar. Vid dessa tillfällen diskuteras formuleringen av fokusområden, resultatindikatorer och målvärden. Arbetet med att utveckla målstyrningen betraktas som ständigt pågående och en lärandeprocess. Intervjuade i nämnden anser att det överlag råder enighet kring frågor kopplade till målstyrningen. Intervjuade uppger också att samspelet mellan nämnden och tjänstemannaorganisationen är välfungerande.

I samband med kommunens budgetberedning lämnar nämnden sitt förslag på fokusområden, resultatindikatorer och målvärden till kommunstyrelsen, som bereder ärendet vidare till kommunfullmäktige. Den 29 januari 2020 beslutade nämnden att på egen hand fastställa ytterligare fokusområden och indikatorer för året. Dessa anknyter till kommunfullmäktiges övergripande mål.

Det genomförs ingen riskanalys kopplat till målstyrningen i den bemärkelsen att det explicit anges vilka antaganden som ligger till grund för en god måluppfyllelse eller vilka interna och externa risker som kan rubba dessa antaganden. Av det följer att det inte heller har planerats aktiviteter med mildrande effekt på riskerna. Däremot genomförs det andra typer av riskanalyser kontinuerligt i det ordinarie arbetet, enligt miljö- och bygglovsdirektör. Riskanalys av måluppfyllelse görs även vid nämndens planeringsworkshoppar och specifikt när målvärden bestäms.

### **4.2. Nämndens målstyrning utgår från tio fokusområden**

För miljö- och stadsbyggnadsnämnden mynnade planeringsarbetet ut i tio fokusområden och 32 resultatindikatorer. Kommunfullmäktige har fastställt tio av dessa resultatindikatorer och resterande har antagits av nämnden på egen hand. Vi har, för de resultatindikatorer som använts under flera år, analyserat målvärdena i relation till tidigare års målvärden och utfall samt hur väl fokusområden och resultatindikatorer överensstämmer. Nedan kommenterar vi ett urval av fokusområden och indikatorer.

Som tidigare nämnts hade nämnden inte tillgång till 2019 års utfall vid tidpunkten för beredningen till kommunfullmäktiges mål och budget 2020. De senaste tillgängliga uppgifterna om utfall är således från 2018. Noterbart är att ambitionen (målvärdet) för två av nämndens resultatindikatorer understiger 2018 års utfall, det vill säga det senast kända utfallet för nämnden vid budgetberedningen. Bland nämndens målvärden finns även exempel på det motsatta förhållandet, nämligen målvärden som i det närmaste kan betraktas som ouppnåeliga. Ett exempel är resultatindikatorn *mediantiden för detaljplaner för förnyelseområden*. Sedan 2017 har utfallet aldrig understigit 100 månader. Trots det har målet under samtliga av dessa år varit 36 månader. Enligt uppgift är inte målet ouppnåeligt men förutsätter förbättringsåtgärder. Dessutom påverkas utfallet av faktorer utom planens kontroll – både kommunstyrelsen samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden ansvarar för planprocessen. Exempelvis kan externa utredningar förlänga handläggningstiden för handläggningsprocessen som helhet. Nämnden har i år föreslagit att komplettera indikatorn med effektiv handläggningstid, det vill säga ett mått som exkluderar den tid som ligger utanför planens kontroll.

Indikator	Mål/utfall 2017	Mål/utfall 2018	Mål/utfall 2019	Mål 2020
Andel verksamheter inom miljötillsynen som genom egna insatser påverkat sin taxenivå (sänkt avgift).	15% / 8 %	10 % / 14 %	10 % / 14 %	10 %
Mediantid detaljplaner för förnyelseområden (månader)	36/110	36/102	36/104	36

När verksamhetsåret ska sammanfattas i verksamhetsberättelsen görs en utvärdering av nämndens måluppfyllelse. Utvärderingen görs utifrån utfallet av nämndens resultatindikatorer. För att bedömningen av måluppfyllelsen ska spegla verksamhetens faktiska prestation är det, utifrån given utvärderingsmetod, väsentligt att resultatindikatorerna mäter det som fokusområdet avser. Granskningen visar att resultatindikatorerna i vissa fall speglar fokusområdet väl medan kopplingen i andra fall kan ifrågasättas.

---

*Nacka utvecklas med hög kvalitet, stor variation och i samklang med nackabornas intressen. Framtagna detaljplaner stödjer en utveckling av bostäder, infrastruktur och näringslivet i Nacka. Nackaborna är delaktiga i stadsutvecklingsprocessen.*

---

Ett exempel på där kopplingen mellan mätmetod och fokusområde kan ifrågasättas är nämndens fokusområde som beskrivs ovan. Berörda resultatindikatorer mäter mediantiden för olika handläggningsprocesser, bland annat bygglovsärenden, planbesked och detaljplaner. Det är tveksamt om resultatindikatorerna fångar det som beskrivs i fokusområdet. Mediantiden för utvalda handläggningsprocesser mäter varken medborgarnas delaktighet i stadsutvecklingsprocessen eller om kommunen utvecklas med hög kvalitet och stor variation. Det mäter inte heller i vilken grad framtagna detaljplaner stödjer en utveckling av bostäder, infrastruktur och näringsliv. Enligt uppgift är resultatindikatorerna kopplade till att Nacka utvecklas i samklang med Nackabornas intressen, vilket är en del av fokusområdet.

---

*Myndighetsutövningen är effektiv, rättssäker, serviceinriktad och kundorienterad.*

---

För fokusområdet ovan är det tydligare hur resultatindikatorerna svarar mot fokusområdet. Fokusområdet ställer krav på att myndighetsutövningen är effektiv, rättssäker, serviceinriktad och kundorienterad. Eftersom de två sistnämnda värdeorden i det närmaste kan betraktas

som synonymer kan fokusområdet sägas kretsa kring tre nyckelbegrepp. Rättssäkerheten och servicen mäts genom index för kundnöjdhet och andelen överprövade plan-, bygglov- och miljöärenden som ändrats i sista instans. Däremot mäts inte myndighetsutövningens effektivitet.

Två av nämndens resultatindikatorer rör livsmedelskontrollen samt miljötillsynen, och mäter andelen verksamheter som genom egna insatser reducerat sin avgift. För handläggarna finns två möjliga sätt att påverka utfallet: ge rådgivning som bidrar till att förbättra aktörernas egenkontroll eller göra "generösare" bedömningar av riskerna i verksamheterna. Om resultatindikatorn skapar ett handlade i enlighet med det senare fallet riskeras rättssäkerheten i myndighetsutövningen. Enligt intervjuuppgift upplevdes målet bland livsmedelsinspektörerna som ett ifrågasättande av deras professionella bedömningar och möjligtvis en signal från nämnden att göra generösare bedömningar.

#### **4.3. Målstyrningen förankras på enhets- och individnivå**

Nämndens målstyrning förankras i det operativa arbetet både på enhetsnivå och individnivå. Styrningen mot enheterna sker via planering av åtgärder i början av året samt via uppföljning av resultatindikatorer. Målstyrningen mot individnivån förankras genom resultatkontrakt och medarbetarsamtal.

I samband med budgetberedningen fastställer nämnden hur enheterna ska arbeta för att nå målen. Det sker ingen planering av åtgärder för respektive resultatindikator. Däremot sker en övergripande planering av åtgärder per fokusområde. Planering av åtgärder är en del av det kontinuerliga utvecklingsarbetet.

Enheterna har regelbundet under året möten kring måluppfyllelsen i relation till resultatindikatorerna. Vid dessa tillfällen diskuteras möjliga förklaringar till utfallet och åtgärder. Inom miljöenheten upprättas åtgärdsplaner under hösten då utfallet från Nöjdhetsindex presenteras. Ansvar för respektive resultatindikator dokumenteras inte i verksamhetssystemet Stratsys. Ansvarsfördelningen sker vid sidan av Stratsys och nämndens controller har i uppgift att samla in rapporter kring utfall och prognos från respektive ansvarig enhetschef vid tertiärrapporteringen och årsredovisningen.

Utfallet för nämndens mål om mediantid för detaljplaner har som tidigare nämnts understigit målet under flera år. Utgångspunkten inför 2020 var att en betydlig förbättring var nödvändig för att nå upp till de uppsatta målen. Enligt uppgift har det länge funnits en ambition att vidta förbättringsåtgärder men det var först i samband med årets budgetberedning som åtgärder har konkretiserats. Stadsutvecklingschefen i Nacka tillträdde vid årsskiftet och det bedömdes att det var först efter detta som det fanns möjlighet att driva utvecklingsarbetet fullt ut. Enligt uppgift kommer det framöver att finnas ett tydligare mandat och ansvar för budget, prognos och uppföljning eftersom planenheten kommer ansvara för delprojekt detaljplan, som sedan lämnas över till huvudprojektledare. Det ger möjlighet att på ett tydligare sätt prioritera vilka projekt som ska drivas och därmed förkorta ledtiderna

Målstyrningen som riktas mot den individuella nivån antar formen av resultatkontrakt för enhetschefer och direktör samt genom medarbetarsamtal för övriga medarbetare. Resultatkontrakten ska innehålla de mål som är relevanta för respektive enhetschef/direktör samt vilka individuella åtgärder som ska vidtas för att uppnå målen. Utfallet utifrån resultatkontraktet är kopplat till lönerevisionen. De enhetschefer som arbetar inom miljö- och stadsbyggnadsnämndens ansvarsområde har vid tiden för denna granskning inte upprättat resultatkontrakt. Miljö- och bygglovsdirektörens resultatkontrakt färdigställdes under våren. Kopplingen mellan nämndens mål och enskilda medarbetare sker på ett liknande sätt, men utan resultatkontrakt. Vid medarbetarsamtalen och löneöversynen ska överordnad chef bedöma medarbetarens prestation bland annat utifrån kommunens styrmodell, i vilken de

övergripande målen ingår. Inom miljöenheten följs även enskilda resultatindikatorer upp under medarbetarsamtalet. Exempelvis genomförs uppföljning av hur många tillsynsbesök respektive livsmedelsinspektör har genomfört under året.

#### **4.4. Uppföljning sker huvudsakligen vid tertial- och årsbokslutsrapportering**

Nämndens mål- och resultatstyrning följs i huvudsak upp genom tertialrapporter och i årsbokslutet. I rapporteringen ingår utfallsredovisning, bedömningar av måluppfyllelse och beskrivningar av omständigheter kopplade till utfallet. I slutet på året görs en slutlig bedömning av måluppfyllelsen.

Rapporteringen av utfallet kopplat till nämndens resultatindikatorer sker på ett likartat sätt i de båda delårsrapporterna. Utöver utfall beskrivs även interna och externa omständigheter som påverkar resultatet. Bland annat beskrivs för vissa områden vilka åtgärder som vidtagits för att förbättra resultatet.

I årsbokslutet ges en beskrivning av resultatindikatorerna, hur årets resultat förhåller sig till föregående år och vilka påverkansfaktorer som kan förklara resultatet. Det sker ingen sammanvägd bedömning av måluppfyllelsen för fokusområdena eller fullmäktiges övergripande mål. Resultatindikatorerna analyseras istället var för sig.

#### **4.5. Vår bedömning**

Vår övergripande bedömning är att miljö- och stadsbyggnadsnämndens målstyrning är i enlighet med *Reglemente för mål- och resultatstyrning*. Vidare är vår uppfattning att nämndens tillämpning av målstyrningen har flera förtjänster men också utvecklingsområden.

Framtagandeprocessen av fokusområden och resultatindikatorer präglas av nära samarbete mellan tjänstemannaorganisationen och nämnden. Att berörda enheter är *integrerade* i framtagandet borgar för målstyrningens relevans. I nämndens måldokument beskrivs arbetet för att nå målen och det finns etablerade vägar för att kanalisera målstyrningen från strategisk nivå till den operativa nivån. Styrkedjan som löper från upprättande av mål till effekter i verksamheten och samhället kan dock tydliggöras.

Ett syfte med målstyrning är att *motivera* medarbetare till att prestera bättre. Det förutsätter för det första att målen inte understiger utgångsläget men samtidigt att de är realistiska, det vill säga inte orimligt ambitiösa. Enligt vår bedömning behöver nämnden säkerställa att målen för resultatindikatorerna uppfyller dessa två krav. Risken med mål som är allt för högt ställda är att de snarare tjänar syftet att externt kommunicera politisk handlingskraft än att internt skicka verkningsfulla styrsignaler. Vi vill samtidigt understryka att målen inte ska justeras nedåt för att säkerställa en god måluppfyllelse. Målen bör vara utvecklingsdrivande samtidigt som de är realistiska.

Det kan konstateras att det inför 2020 inte fanns tydliga planerade åtgärder för att förkorta handläggningstiden för detaljplaner, varken på nämnd- eller enhetsnivå. Utifrån att konkretiserade åtgärder inte var planerade framstår nämndens mål som än mer orealistiska att uppnå. Det är positivt att åtgärder på området konkretiserades under hösten 2020.

Målstyrningen kan vara ett kraftfullt styrmedel och det är väsentligt att resultatindikatorerna riggas på ett sätt som undviker oavsiktliga styreffekter. Vår bedömning är att två av nämndens resultatindikatorer skickar mängtydiga och icke önskvärda styrsignaler till verksamheten. Det bekräftas dessutom av intervjuuppgifter. I detta fall bör nämnden överväga om det finns andra mer lämpliga styrmedel för att uppnå avsedd styreffekt.

Vissa av nämndens fokusområden är så allomfattande att i princip allt kan rymmas inom dess gränser, samtidigt som inga resultatindikatorer är tillräckliga för att mäta dess måluppfyllelse. Ett av syftena med målstyrning är att signalera vad som är politiskt *prioriterat*. Allt för breda fokusområden ger ingen sådan vägledning till verksamheten.

Reglementet för mål- och resultatstyrning gör gällande att nämnderna ska lämna förslag på resultatindikatorer till kommunfullmäktige som därefter fastställer dem. Utöver denna procedur som är fastställd i reglementet antar nämnden egna resultatindikatorer. Att nämnden fastställer egna resultatindikatorer är inte oförenligt med reglementet men vi vill däremot understryka risken med många resultatindikatorer och hänvisa tillbaka till den så kallade *detaljeringsparadox*en. För varje mål som läggs till urholkas styrkraften i redan befintliga mål och risken är att kommunfullmäktiges styrsignal försvagas av att ytterligare resultatindikatorer tillkommer. Nämnden bör ta detta i beaktning i kommande budgetberedning.

Nämndens uppföljning sker i enlighet med reglementet för mål- och resultatstyrning. Granskningen visar dessutom att uppföljningen av utfall används i arbetet med att *förbättra* verksamheten. För att tydliggöra styrkedjan finns dock skäl att ändra inriktningen på uppföljningen, från nuvarande fokus på resultatindikatorerna, till att fokusera på kommunfullmäktiges övergripande mål och nämndens fokusområden. Risken med nuvarande tillvägagångssätt är att resultatindikatorernas status uppgraderas från indikatorer till mål. Dessutom är risken att verksamhetens prioriteringar skiftar från de uppdrag som inte kan mätas kvantitativt, till de uppdrag som kan mätas kvantitativt. Detta fenomen beskrevs tidigare och benämns som *uppdragsglidning*.

## 5. Äldrenämnden

Äldrenämnden ansvarar för kommunens socialtjänst, vård och omsorg samt de uppgifter som enligt lag eller författning ankommer på socialnämnd avseende personer över 65 år. Inom dessa ansvarsområden ska nämnden planlägga, samordna och utveckla verksamheten. Dessutom är nämnden system- och finansieringsansvarig för berörda kundvalssystem.

### 5.1. Verksamhetsstyrningen sker i två parallella processer

Nämndens verksamhetsstyrning har i huvudsak två olika utgångspunkter: dels målstyrningen som utgår från kommunfullmäktiges övergripande mål, dels kvalitetsplanen som utgår från Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem och systematiskt kvalitetsarbete. Båda delar tillhör nämndens övergripande ledningssystem.

I början av hösten träffas nämnden och tjänstemannaorganisationen i ett budgetseminarium. Vid detta tillfälle diskuteras nämndens fokusområden och resultatindikatorer utifrån tidigare års resultat samt den omvärldsbevakning som presenteras för nämnden. Processen för att utforma målstyrningen beskrivs som välfungerande med hög delaktighet från hela nämnden. Utgångspunkten är att definiera målvärden som är realistiska att uppnå medan fokusområdena har en mer visionär inriktning. Syftet är att fokusområdena snarare ska fungera som visioner än konkreta målbilder. Under 2019 genomfördes ett omtag av målstyrningen inom äldrenämnden. Vid detta tillfälle reviderades fokusområden, resultatindikatorer som upplevdes som omätbara plockades bort och målvärden som ansågs som orealistiska korrigerades. Intervjuade uppger att det fortfarande finns aspekter som behöver revideras i 2020 års upplaga av nämndens målstyrning, bland annat i form av att stärka kopplingen mellan fokusområden och resultatindikatorer samt anpassa antalet resultatindikatorer.

Utifrån budgetseminariet lämnar nämnden ett förslag på fokusområden, resultatindikatorer och målvärden som fastställs av kommunfullmäktige. Kommunens budget gör gällande att nämnden ska arbeta utifrån fyra fokusområden och nio resultatindikatorer. Därtill beslutade nämnden i samband med fastställandet av internbudgeten att ytterligare tio resultatindikatorer ska ingå i nämndens målstyrning.

I början på varje år upprättar nämnden en kvalitetsplan. Den tar sin utgångspunkt i Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem och systematiskt kvalitetsarbete. Utifrån en riskanalys definieras prioriterade verksamhetsområden. Styrningen mot förbättringar inom dessa områden sker inte genom mål utan snarare genom riskmildrande åtgärder. De prioriterade områdena överlappar i viss utsträckning med fokusområdena och resultatindikatorerna. Intervjuade företrädare för nämnden är medvetna om att de två olika styrsystemen inte är ömsesidigt uteslutande och det diskuteras huruvida kvalitetsplanen borde integreras i målstyrningsprocessen.

Det genomförs ingen riskanalys kopplat till målstyrningen i den bemärkelsen att det explicit anges vilka antaganden som ligger till grund för en god måluppfyllelse eller vilka interna och externa risker som kan rubba dessa antaganden. En mer strukturerad riskanalys upprättas kopplat till kvalitetsplanen.

## 5.2. Kopplingen mellan fokusområde och indikatorer behöver stärkas

Nämndens budgetberedning resulterade i fyra fokusområden med 19 resultatindikatorer. I likhet med övriga nämnder har vi analyserat målvärdena i relation till tidigare års mål och utfall, samt hur väl fokusområden och resultatindikatorer överensstämmer. Nedan kommenterar vi ett urval av fokusområden och indikatorer.

Det är relativt få av nämndens resultatindikatorer som har använts kontinuerligt under flera år. Utifrån tillgängliga data kan dock konstateras att nämnden i ett fall antagit ett målvärde som är lägre än det senaste kända utfallet. Målet 2020 var att 78 procent av brukarna ska vara nöjda med sitt äldreboende, men utfallet för 2018 var 80 procent. Samma förhållande mellan målvärde och tidigare utfall var rådande föregående år.

Indikator	Mål/utfall 2017	Mål/utfall 2018	Mål/utfall 2019	Mål 2020
Andel kunder som är nöjda med sitt äldreboende	- / 82 %	- % / 80 %	75 % / 86 %	78 %

I övrigt har vi inga noteringar kring nämndens målvärden. Det förekommer resultatindikatorer där målvärdet är detsamma som referensåret. Nämnden har i dessa fall bedömt det som rimligt att ha som mål att bibehålla samma kvalitetsnivå utifrån rådande omständigheter. Vidare förekommer även ett fall där målvärden under flera år har överstigit utfallet markant. Även i detta fall fanns rimliga skäl för nämnden att anta det målvärde som fastställdes.

---

*Välfärden för Nackas seniorer utvecklas i nära samarbete mellan kunder, anordnare, hälso- och sjukvård samt civilsamhället. Tillsammans utvecklar vi effektiva arbetssätt för att möta det ökade antalet seniorers behov.*

---

Äldrenämndens fokusområden och resultatindikatorer hänger ihop relativt väl. Det förekommer emellertid även exempel på när delar av fokusområden som inte fångas av resultatindikatorer på ett tydligt sätt. Fokusområdet ovan följs upp genom två resultatindikatorer: andel personer som beviljats särskilt boende och får plats inom 90 dagar samt antal personer som har fallskador bland personer 80+ per tusen invånare. För det första mäts inte den första delen av fokusområdet, nämligen i vilken utsträckning

verksamheten utvecklas i samarbete med olika intressenter. För det andra kan visserligen antalet fallskador sägas utgöra en indikator på lämpligheten i använda arbetssätt, men samtidigt är det inte givet varför just arbetssätt för att minska fallskador på egen hand ska representera hela fokusområdet.

---

*Nacka är en äldrevänlig kommun som ger goda förutsättningar för hälsosamt åldrande och som möjliggör välbefinnande hela livet. Seniorer har möjlighet att välja mellan attraktiva särskilda boenden. Det finns lättillgängliga dagverksamheter och mötesplatser som stimulerar till god fysisk, psykisk och social hälsa.*

---

Problematiken enligt ovan berör resultatindikatorer som inte fångar hela fokusområdet. Ett annat problem är när resultatindikatorer mäter något som inte ingår i fokusområdet. Fokusområdet ovan följs upp genom ett antal indikatorer. En av dem mäter andelen verksamheter som arbetar med sin miljöpåverkan. I fokusområdet finns dock ingen formulering med tydlig bäring på miljö- och hållbarhetsarbete.

Ett annat perspektiv är i vilken utsträckning nämnden har möjlighet att påverka utfallet av resultatindikatorerna. Äldrenämnden är en så kallad myndighetsnämnd som ansvarar för finansieringen och regleringen av utförarverksamheten inom äldreområdet. Ett exempel, som lyftes upp av en intervjuperson, är resultatindikatorn kring fallskador bland personer över 80 år. Ansvaret för frågan är uppdelat mellan olika aktörer och nämnden har enbart i begränsad utsträckning möjlighet att kontrollera de faktorer som påverkar resultatet.

### **5.3. Målstyrningen förankras tydligt på enhetsnivå**

Nämndens fokusområden och resultatindikatorer inkorporeras i det operativa arbetet genom planering och uppföljning på både enhetsnivå och individnivå. I planeringen av åtgärder används kommunens verksamhetssystem.

Respektive grupp inom enheterna har varje år planeringsdagar där nämndens fokusområden och resultatindikatorer diskuteras. Vid dessa tillfällen fastställs vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå nämndens mål. Aktiviteterna dokumenteras i Stratsys tillsammans med ansvarig person och tidplan. När aktiviteten implementerats markeras aktiviteten som genomförd i systemet. Intervjuade tjänstepersoner upplever att berörda enheter har kommit långt i arbetet med att göra nämndens målstyrning till en angelägenhet för samtliga medarbetare.

Kommunens styrmodell uppges vara en närvarande del av styrningen även på operativ nivå. Styrmodellen är också, i likhet med inom övriga kommunen, en utgångspunkt för personalens medarbetarsamtal. Målen för enskilda medarbetare utgår bland annat från nämndens fokusområden och följs upp i samband med medarbetarsamtal och lönerevision. Utifrån likande principer upprättas resultatkontrakt med enhetschefer och gruppchefer.

### **5.4. Uppföljning sker på både enhets- och nämndnivå**

Verksamhetens arbete enligt fastställda mål följs på aktivitetsnivå upp regelbundet och på övergripande nivå vid tertial- och årsbokslutsrapporteringen. Åtgärder initieras vid avvikelser från nämndens mål.

Förutom att det på operativ nivå sker en kontinuerlig uppföljning av aktiviteter genomförs även en samlad analys av utfallet i samband med tertialrapporterna och årsbokslutet. Uppföljning av aktiviteter sker i kontakt mellan controller och gruppchefer.



Det är i huvudsak vid tertial- och årsbokslut som nämnden följer upp målstyrningen. Vid tertialrapporteringen redovisas de utfall som vid dessa tillfällen finns tillgängliga, tillsammans med förklaring till utfallet och vilka åtgärder som genomförts inom respektive fokusområde. I nämndens årsbokslut görs en samlad uppföljning av måluppfyllelsen under året. I relation till miljö- och stadsbyggnadsnämnden skiljer sig äldrenämndens uppföljning genom att uppföljningen inbegriper fler aspekter än enbart resultatindikatorerna. I uppföljningen redovisas även andra omständigheter som inte fångas av indikatorerna. Det sker ingen sammanvägd bedömning av måluppfyllelsen för fokusområdena eller fullmäktiges övergripande mål.

Ett exempel på åtgärd som vidtagits med anledning av avvikelser i måluppfyllelsen rör hemtjänsten. Brukares nöjdhet med hemtjänsten har under ett antal år försämrats. Som en del av att vända den negativa trenden gav nämnden social- och äldredirektören i uppdrag att genomföra en översyn av kundvalet av hemtjänst. I rapporten som presenterades för nämnden i augusti 2020 lämnades förslag på utvecklingsarbete och ändringar i villkoren för utförare.

Enligt intervjuade nämndledamöter finns det många delar av verksamheten som är väsentliga att följa upp. Det kan av den anledningen vara svårt att begränsa antalet resultatindikatorer. Nya resultatindikatorer är ofta en konsekvens av nya politiska prioriteringar. De kan dock sedan vara svåra att skiljas från, även när andra områden är mer politiskt angelägna. Det är dock resultatindikatorerna inom de för tillfället politiskt prioriterade områdena som tilldelas mest uppmärksamhet.

## 5.5. Vår bedömning

Vår övergripande bedömning är att äldrenämndens målstyrning i allt väsentligt är i enlighet med *Reglemente för mål- och resultatstyrning*. Verksamheten arbetar strukturerat utifrån nämndens mål och det finns rutiner för att förankra målstyrningen på operativ nivå. Det finns dock delar i nämndens målstyrning som kan stärkas.

Nämnden tillämpar en *integrerad* framtagandeprocess som inbegriper dialog och samarbete mellan nämnden och tjänstemannaorganisationen. Denna form av process stärker förutsättningarna för att målstyrningen landar väl i verksamheten. Det finns också rutiner som på ett ändamålsenligt sätt införlivar målstyrningen i det operativa arbetet. Även om styrkedjan från mål till effekter är tydligare inom äldrenämnden än inom andra nämnder, kan den fortfarande utvecklas, och framförallt gällande vilka underliggande antaganden som styrkedjan bygger på.

Ett syfte med målstyrning är att *motivera* medarbetare till att prestera bättre. Ett av nämndens målvärden innebär en ambitionssänkning utifrån referensvärdet och vi rekommenderar därför att nämnden säkerställer att målvärden ses över kontinuerligt. Vi rekommenderar även nämnden att säkerställa kopplingen mellan fokusområden och resultatindikatorer. I ett fall fångas enbart en bråkdel av fokusområdet och i ett annat fall mäter en resultatindikator något som inte ingår i fokusområdet.

Varje styrinstrument bär på någon form av kostnad. Att följa upp och analysera resultatindikatorer som inte används innebär en administrativ tidskostnad och dessutom riskerar de att urholka styrkraft från andra prioriterade områden. Vi uppfattar inte att detta är ett väsentligt problem inom nämndens målstyrning men noterar att intervjuade lyfter att det kan vara svårt att överge resultatindikatorer kopplade till tidigare aktuella politiska prioriteringar. Om nämnden vill undvika inflation av resultatindikatorer men samtidigt vill

erhålla information om verksamhetens resultat kan nämnden överväga att omvandla resultatindikatorer till nyckeltal.<sup>7</sup>

Det sker ingen sammanvägd bedömning av måluppfyllelsen per fokusområde. Däremot redovisas omständigheter som inte fångas av indikatorerna. Enligt vår bedömning är detta ett ändamålsenligt tillvägagångssätt eftersom kvantitativa mätmetoder sannolikt behöver kompletteras med kvalitativa för att fånga helheten.

## 6. Natur- och trafiknämnden

Natur- och trafiknämnden ansvarar för kommunens vägar, gator och övrig allmän platsmark samt park- och naturmark. Däri ingår bland annat att utöva kommunens huvudmannaskap för allmänna anläggningar, ansvara för drift och underhåll av konst i offentliga rum samt följa trafikförhållandena samt verka för förbättrad trafiksäkerhet. Nämnden ansvarar också för delar av kommunens uppgifter inom avfallsområdet.

### 6.1. Planeringsprocessen involverar hela organisationen

I likhet med övriga granskade nämnder reviderar natur- och trafiknämnden sin målstyrning vid ett årligt budgetseminarium. Tjänstemannaorganisationen tar inför seminariet fram ett underlag som grund för diskussionen kring målstyrningen. I underlaget ingår förslag på fokusområden och resultatindikatorer utifrån tidigare års utfall och andra omständigheter. I framtagandet av underlaget deltar både enhetschefer och enskilda medarbetare. Intervjuade beskriver samarbetet inom nämnden samt mellan nämnden och enheterna som välfungerande.

Nämndens framtagandeprocess mynnade ut i ett förslag till kommunfullmäktige om fyra fokusområden och 16 resultatindikatorer. Därutöver har nämnden inte antagit egna resultatindikatorer.

I intervjuer med nämndledamöter och tjänstepersoner understryks att fokusområdena ska vara tydliga, att resultatindikatorerna ska vara mätbara och dess målvärden realistiska att uppnå. Därför genomfördes under 2019 ett stort omtag i nämndens målstyrning. Tidigare fokusområden uppfattades som otydliga och flera av resultatindikatorerna gick inte att mäta på ett adekvat sätt.<sup>8</sup>

Det genomfördes ingen riskanalys till 2020 års målstyrning i den bemärkelsen att det explicit anges vilka antaganden som ligger till grund för en god måluppfyllelse eller vilka interna och externa risker som kan rubba dessa antaganden. Av det följer att det inte heller har planerats aktiviteter med mildrande effekt på riskerna. Intervjuade uppger att internkontrollplanen för 2021 kommer inbegripa risker kopplat till målstyrningen.

Intervjuade uppger att nämndens och hela kommunens målstyrning har tydliggjorts under senare år och att styrkedjan från fullmäktiges mål till nämndernas resultatindikatorer har stärkts. Sedan kommunens omtag av målstyrningen under 2015 och 2016 har nämnderna också börjat arbeta mer likartat med målstyrningen.

---

<sup>7</sup> En resultatindikator är ett verktyg för att ta reda på om fastställda mål är uppnådda eller är på väg att nås. Ett nyckeltal är ett mått, som utan att vara kopplat till ett mål, mäter en viss aspekt av en verksamhet. Skillnaden dem emellan är med andra ord att ett nyckeltal självständigt kan uttrycka förhållanden, medan en resultatindikator alltid är kopplat till ett övergripande mål.

<sup>8</sup> Ett exempel på en resultatindikator som uppfattades som svår att mäta var besöksutvecklingen i naturreservat.

## 6.2. Överensstämmelsen mellan fokusområden och mätmetod är god

Natur- och trafiknämnden har under senare år kontinuerligt bytt ut sina resultatindikatorer. Som tidigare nämnts genomfördes dessutom ett större omtag av målstyrningen under 2019. Detta omöjliggör jämförelser mellan årets indikatorer och tidigare års indikatorer.

Överlag är överensstämmelsen mellan nämndens fokusområden och resultatindikatorer god. Resultatindikatorer fångar i flera fall förtjänstfullt nämndens fokusområden. Ett exempel som kan lyftas upp är fokusområdet nedan. Fokusområdet mäts genom resultatindikatorer som på ett tydligt sätt omfattar hela fokusområdet.

---

*God framkomlighet och hållbart resande*

---

Utgångspunkten för nämndens målstyrning är att målvärdena ska vara realistiska. Vid intervjuer framkommer att det av olika anledningar ändå förekommer mål som inte ligger i linje med vad som är rimligt att förvänta sig. Det kan i ett fall härledas till kommunens styrmodell, vilken gör gällande att kommunen ska vara bland de 10 procent bästa i kommunala jämförelser. Därmed upplevs det som svårt att sätta en annan målsättning än just 10 %, trots att det inom alla områden inte är helt realistiskt. Samma problematik finns kring indikatorn *andel sjöar med god status gällande övergödning*. Enligt uppgift är målet om 75 procent inte realistiskt på kort sikt men utgår från kommunens övergripande miljömål.

## 6.3. Indikatorer formuleras även på enhetsnivå

Inom natur- och trafiknämndens verksamhet finns rutiner för att bryta ner nämndens målstyrning på operativ nivå. På enhetsnivå görs detta med hjälp av kommunens verksamhetssystem och på individnivå sker förankringen, i likhet med övriga nämnder, genom resultatkontrakt och medarbetarsamtal.

Efter att nämnden bestämt fokusområden och resultatindikatorer följer ett arbete på enhetsnivå med att bryta ned målstyrningen. Enheterna formulerar ytterligare indikatorer och aktiviteter som svarar mot nämndens fokusområden. Tillsammans med nämndens fokusområden och resultatindikatorer läggs enheternas indikatorer och aktiviteter in i verksamhetssystemet Stratsys. Exempelvis följer enheterna 15 nöjd kundindex för olika ärendekategorier. Intervjuad enhetschef uppger att dessa typer av indikatorer sporrar medarbetare till att förbättra verksamheten och konkretiserar varje enskild medarbetares bidrag till nämndens övergripande fokusområden. På enheterna har det genomförts ett antal åtgärder för att förbättra kundnöjdheten. Bland annat har personalen gått bemötandeutbildning och det pågår ett arbete med att kartlägga ärendeprocesserna. Ett exempel på åtgärd som nämnden vidtagit med utgångspunkt från målstyrningen är att uppberedningsgraden i de tio mest väsentliga investeringsprojekten redovisas i relation till målvärdet vid varje tertiärrapportering.

Strukturen för att förankra målstyrningen på individnivå är densamma som för övriga nämnder. Resultatkontrakt upprättas med enhetschefer och ansvarig direktör. Resultatkontrakten innehåller de mål som är relevanta för respektive enhetschef/direktör samt åtgärder som ska vidtas för att uppnå målen. Utfallet utifrån resultatkontraktet är kopplat till lönerrevisionen. Övriga medarbetare följs upp utifrån de övergripande målen men utan att upprätta resultatkontrakt. Målsättningarna följs upp vid medarbetarsamtal och ligger till grund för lönesättningen.

#### **6.4. Uppföljning sker av fokusområdet som helhet**

Nämndens måluppfyllelse för året som helhet följs upp i årsbokslutet. Utvärderingen av måluppfyllelsen grundas dels på resultatindikatorer, dels på andra omständigheter som bedöms vara relevanta. Det sker en sammanvägd bedömning av fokusområdena som helhet.

Natur- och trafiknämndens senaste årsbokslut fastställdes den 18 februari 2020. Nämnden skiljer sig från övriga granskade nämnder genom att det görs en bedömning av måluppfyllelsen för fokusområdet som helhet. Bedömningen utgår inte enbart från använda resultatindikatorer. I bedömningen tar nämnden även hänsyn till omständigheter som inte fångas av resultatindikatorerna. Enligt intervjuade kan inte hela nämndens uppdrag mätas kvantitativt, varför mer kvalitativa aspekter lyfts fram i uppföljningen som ett komplement till resultatindikatorerna. På så vis fångas helheten på ett bättre sätt, enligt intervjuade.

På enhetsnivå sker uppföljning av indikatorer och aktiviteter en gång i månaden. Utfallet diskuteras bland medarbetarna både på enhets- och gruppnivå. Uppföljningen dokumenteras i Stratsys och används som en del i det kontinuerliga förbättringsarbetet.

#### **6.5. Vår bedömning**

Natur- och trafiknämndens målstyrning är i allt väsentligt i enlighet med kommunfullmäktiges *Reglemente för mål- och resultatstyrning*. Nämndens fokusområden fångas väl av valda resultatindikatorer och det finns en tydlig struktur för att bryta ner målstyrningen på enhetsnivå.

Under föregående år genomfördes ett större omtag av nämndens målstyrning. Arbetet med att ta fram förslag och fatta beslut om målstyrningen inbegriper enskilda medarbetare, tjänstemannaledningen och nämnden. Vår bedömning är att detta *integrerade* tillvägagångssätt borgar för målens relevans samt legitimitet på tjänstemannanivå.

Vår bedömning är att kopplingen mellan fokusområden och resultatindikatorer är ändamålsenlig. Däremot finns skäl att se över målvärdena för vissa resultatindikatorer. Nacka har som ambition att tillhöra de 10 procent främsta kommunerna i kommunala jämförelser. Det torde inte tolkas som att detta mål behöver uppnås på kort sikt om utgångsläget är ogynnsamt. Däremot bör det långsiktiga målet överensstämja med de kommunövergripande målen.

Det finns etablerade rutiner för att bryta ner nämndens mål till indikatorer och aktiviteter på operativ nivå. Nedbrytningen tydliggör värdet av insatser på den operativa nivån för att nå nämndens övergripande mål. Tillsammans med kopplingen till målstyrningen i resultatkontrakt och medarbetarsamtal tjänar nedbrytningen på enhetsnivå till att *motivera* verksamheten till prestationshöjande insatser.

Nämndens bedömning av måluppfyllelsen skiljer sig från övriga granskade nämnder genom att bedömningen rör fokusområdet som helhet.

### **7. Sammanfattande bedömning**

Granskningens syfte är att bedöma om granskade nämnder arbetar ändamålsenligt med målstyrningen. Bedömningen bygger på i huvudsak på kommunfullmäktiges antagna styrdokument samt tillämplig forskning. I granskningen ingår äldrenämnden, natur- och trafiknämnden samt miljö- och stadsbyggnadsnämnden.

Vår övergripande bedömning är att följsamheten gentemot kommunfullmäktiges reglering av målstyrningen i allt väsentligt är god. Vi noterar också att det inom nämnderna finns flera förtjänster i hur målstyrningen tillämpas. Bland annat finns etablerade vägar för att kanalisera målstyrningen från strategisk till operativ nivå och utformningen av målstyrningen sker i nära samarbete mellan enheter samt nämnder. Vi har dock även identifierat ett antal utvecklingsområden.

Det inledande steget i nämndernas målstyrningsprocess är framtagande av fokusområden och resultatindikatorer. Nämnderna tillämpar en integrerad framtagandeprocess som inbegriper dialog och samarbete med tjänstemannaorganisationen. Enligt vår bedömning borgar denna process för målstyrningens relevans och att den landar väl i verksamheten.

Frågan om verksamheternas arbete utifrån målen berörs av reglementet för mål- och resultatstyrning, vilket gör gällande att nämnderna ska besluta om *hur* målen ska uppnås. Vår granskning visar att det enbart är miljö- och samhällsbyggnadsnämnden som för respektive fokusområde fattat beslut om detta. De andra två granskade nämnderna avviker sålunda från kraven i reglementet. På verksamhetsnivå sker dock, i olika utsträckning, en nedbrytning av nämndens mål till aktiviteter och åtgärder. Vi bedömer att det för vissa mål är naturligt för nämnden att lämna vägledning kring *hur* målen ska uppnås medan det i andra fall är naturligt att tjänstemän/verksamhetsexpertis bedömer *hur* målen ska uppnås. Det kan finnas skäl att antingen se över om reglementet behöver tydliggöras i detta avseende eller så behöver den interna kontrollen utvecklas så att det säkerställas att nämnderna följer kraven enligt reglementet.

Vidare är vi av uppfattningen att nämnderna bör säkerställa att styrkedjan, från mål till förväntad effekt, är tydlig och realistisk. Det är inte tydligt vilka antaganden som ligger till grund för en god måluppfyllelse. Ingen granskad nämnd har genomfört en riskanalys kopplat till måluppfyllelsen. Detta noterades även i revisionens granskning av intern kontroll (2019). Kommunen har sedan dess upprättat ett nytt reglemente för intern kontroll som inbegriper kravet på att risker som kan påverka måluppfyllelsen ska analyseras. Enligt uppgift kommer budgetprocessen inför 2021 inbegripa tydligare riskanalyser kopplat till just måluppfyllelsen.

Det finns skäl för nämnderna att se över kopplingen mellan fokusområden och resultatindikatorer samt säkerställa att målvärdena är realistiska. I vissa fall fångas enbart en bråkdel av fokusområdet och i andra enstaka fall mäter en resultatindikator något som inte omfattas av fokusområdet. Vidare förekommer å ena sidan indikatorer med målvärden som understiger det senaste kända utfallet och å andra sidan mål som i det närmaste uppfattas som omöjliga att uppnå.

Merparten av intervjuade anser att nämndernas fokusområden snarare ska utgöra visioner än mål som är realistiska att uppnå. Det finns inget i fullmäktiges bestämmelser som säger att denna ordning är felaktig. Vi vill ändå understryka att det finns risker kopplade till nuvarande praktik. Om fokusområdena inte är möjliga att uppnå faller det sig naturligt att uppföljningen kommer att kretsa kring resultatindikatorerna. Sådan är uppföljningen inom miljö- och stadsbyggnadsnämnden utformad. Risken med ett alltför stort fokus på resultatindikatorerna är att dessa i praktiken uppgraderas till mål. Då har resultatindikatorns syfte ändrats från att vara ett *verktyg* för att ta reda på om fastställda mål är uppnådda, till att tillägnas ett oberoende *egenvärde*.

Vidare vill vi understryka att kvantitativa mått på egen hand sällan fångar hela det komplexa uppdrag som offentliga organisationer ofta har. Därför är det vanskligt att i allt för stor utsträckning förlita sig på resultatindikatorer i bedömningen av måluppfyllelse. Vår uppfattning är att det bör ske en sammanvägd analys och bedömning av kvalitativa och kvantitativa faktorer som grund för måluppfyllelsen. Oaktat om kommunen delar denna uppfattning bör reglementet för mål- och resultatstyrning innehålla vägledning i hur

nämnderna ska förhålla sig till bedömningen av måluppfyllelse. Annars är risken att bedömningarna sker utifrån olika grunder.

Nämnderna följer upp måluppfyllelsen vid minst tre tillfällen per år i enlighet med reglementet för mål- och resultatstyrning. Enligt vår bedömning vidtas i allt väsentligt åtgärder vid lämpliga tillfällen – då det skett återkommande eller betydande avvikelser samt inom områden som är av särskild betydelse för nämnden. Beroende på vilken mätmetod som används och hur långt ut på effektkedjan målet befinner sig, kan det vara vanskligt att reagera alltför starkt på små utfallsavvikelser. Exempelvis förekommer i regel vissa osäkerheter kring det verkliga utfallet inom enkätundersökningar och även externa faktorer kan påverka. Ju längre ut på effektkedjan målet är formulerat, desto större är sannolikheten att externa faktorer påverkar resultatet. I nämndernas uppföljningar genomförs enligt vår bedömning ändamålsenliga analyser av utfallet, vilket är väsentligt för att kunna fatta väl avvägda beslut om åtgärder.

## 8. Svar på revisionsfrågor

Fråga	Svar
<p>Är satta resultatindikatorer och målvärden styrande?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Är resultatindikatorerna utformade på ett sätt så att de mäter det som de är avsedda att mäta?</li> <li>- Är målvärdena för resultatindikatorerna rimliga utifrån tidigare års resultat och rådande omständigheter?</li> </ul>	<p>Delvis. Granskade nämnder har i flera fall fastställt resultatindikatorer som överensstämmer med fokusområdet och målvärden som är rimliga utifrån tidigare års resultat och rådande omständigheter. Granskningen visar även att det förekommer exempel där kopplingen mellan fokusområde och resultatindikatorer är svag. Den visar också att fastställda målvärden inte alltid är realistiska och i vissa fall till synes inte verkar vara uppdaterade utifrån föregående års resultat.</p>
<p>Har nämnden gjort en riskbedömning avseende vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?</p>	<p>Nej. Nämnderna har inte gjort en dokumenterad riskanalys av måluppfyllelsen den bemärkelsen att det explicit anges vilka antaganden som ligger till grund för en god måluppfyllelse eller vilka interna och externa risker som kan rubba dessa antaganden. Av det följer att det inte heller har planerats aktiviteter med mildrande effekt på riskerna. Däremot genomförs i samband med budgetplaneringen en form av indirekt riskanalys när nämnderna ska besluta om målvärdena. I juni 2020 antogs kommunens nya reglemente för intern kontroll, vilken innehåller nya krav på att risker kopplade till måluppfyllelsen ska analyseras, och enligt uppgift kommer sådana risker finnas med i nämndernas internkontrollplaner som avser 2021.</p>
<p>Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig planering av åtgärdernas/aktiviteternas genomförande?</p>	<p>Delvis. På det stora hela har nämnderna säkerställt en ändamålsenlig planering av aktiviteternas genomförande. I regel finns det etablerade vägar för att kanalisera målstyrningen från strategisk nivå till den operativa nivån. Som tidigare nämnts bedömer vi att riskanalysen i samband med planeringen kan stärkas. Vi är också av uppfattningen att nämnderna på ett tydligare sätt bör säkerställa att det verkligen sker en ändamålsenlig planering av målen på verksamhetsnivå.</p>
<p>Genomför nämnden åtgärder/aktiviteter som är i linje med fullmäktiges mål och fokusområden?</p>	<p>Delvis. Enligt kommunens reglemente för mål- och resultatstyrning ska nämnderna besluta om <i>hur</i> målen ska uppnås. Granskningen visar att enbart en av tre nämnder har fastställt vilka aktiviteter/åtgärder som ska genomföras för att nå målen. För denna nämnd är vår bedömning att åtgärderna ligger i linje med både fullmäktiges mål och nämndens fokusområden.</p>
<p>Följs måluppfyllelsen och genomförda åtgärder/aktiviteter upp i nämnden och vidtas åtgärder utifrån resultaten?</p>	<p>Delvis. Nämndernas måluppfyllelse följs upp i tertialrapporter och i årsredovisningen i enlighet med reglementet för mål- och resultatstyrning. Vår bedömning är att åtgärder i regel vidtas vid avvikelser i större skala och inom områden som är av särskild betydelse för nämnden. Det förekommer dock undantag.</p>

	<p>Enligt vår bedömning gör nämnderna överlag rimliga bedömningar kring när särskilda åtgärder behöver vidtas utifrån brister i måluppfyllelsen. Dessa bedömningar är i många fall komplexa. Utfallet behöver tolkas utifrån påverkande externa faktorer och i vissa fall är resultatindikatorerna förenade med möjliga mätfel. Vi noterar att uppföljningarna i regel innehåller ändamålsenliga utfallsanalyser.</p> <p>Miljö- och stadsbyggnadsnämndens måluppfyllelse avseende handläggningstiden för detaljplaner har under flera år varit bristande. Vi noterar att det inför 2020 inte fanns konkreta förbättringsåtgärder inplanerade för att förbättra måluppfyllelsen, trots ambitiösa mål som förutsatte markanta förbättringar.</p>
<p>I de fall målen inte nås vidtas då tydliga åtgärder från nämnden?</p>	<p>Delvis. Som ovan beskrivits är vår bedömning att åtgärder i regel vidtas vid avvikelser i större skala och inom områden som är av särskild betydelse för nämnden. Beroende på omständigheterna är det inte alltid relevant att vidta särskilda åtgärder vid bristande måluppfyllelse. Enligt vår bedömning fanns dock skäl för miljö- och stadsbyggnadsnämnden att inför 2020 säkerställa tydligare planering av åtgärder för att förkorta handläggningstider för detaljplaner. Inför 2020 hade varken nämnden eller planenheten beslutat om konkreta åtgärder för att nå målen.</p>
<p>Fungerar målstrukturen på ett sätt som stödjer styrningen och ledningen på operativ nivå?</p>	<p>Ja. Nämnderna tillämpar en integrerad framtagandeprocess som inbegriper dialog och samarbete med tjänstemannaorganisationen. Enligt vår bedömning borgar denna process för målstyrningens relevans och att den landar väl i verksamheten. Det finns också rutiner som på ett ändamålsenligt sätt införlivar målstyrningen i det operativa arbetet, både på enhets- och individnivå.</p>

Nacka den 25 november 2020

Herman Rask, EY



## 9. Källförteckning

### Intervjupersoner

- ▶ 1:e vice ordförande, miljö- och stadsbyggnadsnämnden
- ▶ 1:e vice ordförande, natur- och trafiknämnden
- ▶ 1:e vice ordförande, äldrenämnden
- ▶ 2:e vice ordförande, miljö- och stadsbyggnadsnämnden
- ▶ 2:e vice ordförande, natur- och trafiknämnden
- ▶ 2:e vice ordförande, äldrenämnden
- ▶ Biträdande social- och äldredirektör
- ▶ Controller, miljö- och stadsbyggnadsnämnden
- ▶ Controller, natur- och trafiknämnden
- ▶ Enhetschef för drift – offentlig miljö
- ▶ Enhetschef för äldreheten
- ▶ Gruppchef inom kvalitet och stöd inom äldreheten
- ▶ Gruppchef biståndshandläggargruppen inom äldreheten
- ▶ Livsmedelsinspektör
- ▶ Miljö- och bygglovsdirektör
- ▶ Ordförande, miljö- och stadsbyggnadsnämnden
- ▶ Ordförande, natur- och trafiknämnden
- ▶ Ordförande, äldrenämnden
- ▶ Social- och äldredirektör
- ▶ Trafik- och fastighetsdirektör

### Dokumentation

- ▶ Internbudget för miljö- och stadsbyggnämnden 2017
- ▶ Internbudget för miljö- och stadsbyggnämnden 2018
- ▶ Internbudget för miljö- och stadsbyggnämnden 2019
- ▶ Internbudget för miljö- och stadsbyggnämnden 2020
- ▶ Internbudget för natur- och trafiknämnden 2017
- ▶ Internbudget för natur- och trafiknämnden 2018
- ▶ Internbudget för natur- och trafiknämnden 2019
- ▶ Internbudget för natur- och trafiknämnden 2020
- ▶ Internbudget för äldrenämnden 2017
- ▶ Internbudget för äldrenämnden 2018
- ▶ Internbudget för äldrenämnden 2019
- ▶ Internbudget för äldrenämnden 2020
- ▶ Internkontrollplan 2019 för miljö- och stadsbyggnämnden
- ▶ Internkontrollplan 2019 för natur- och trafiknämnden
- ▶ Internkontrollplan 2019 för äldrenämnden
- ▶ Kvalitetsplan för äldrenämnden 2020
- ▶ Nacka kommuns budget 2017
- ▶ Nacka kommuns budget 2018
- ▶ Nacka kommuns budget 2019
- ▶ Nacka kommuns budget 2020

- ▶ Nacka kommuns årsredovisning 2019
- ▶ Reglemente för miljö- och stadsbyggnämnden
- ▶ Reglemente för mål- och resultatstyrning
- ▶ Reglemente för natur- och trafiknämnden
- ▶ Reglemente för äldrenämnden
- ▶ Tertialbokslut 1 2020 för miljö- och stadsbyggnämnden
- ▶ Tertialbokslut 1 2020 för natur- och trafiknämnden
- ▶ Tertialbokslut 1 2020 för äldrenämnden
- ▶ Tertialbokslut 2 2020 för miljö- och stadsbyggnämnden
- ▶ Tertialbokslut 2 2020 för natur- och trafiknämnden
- ▶ Tertialbokslut 2 2020 för äldrenämnden
- ▶ Årsbokslut 2017 för miljö- och stadsbyggnämnden
- ▶ Årsbokslut 2017 för natur- och trafiknämnden
- ▶ Årsbokslut 2017 för äldrenämnden
- ▶ Årsbokslut 2018 för miljö- och stadsbyggnämnden
- ▶ Årsbokslut 2018 för natur- och trafiknämnden
- ▶ Årsbokslut 2018 för äldrenämnden
- ▶ Årsbokslut 2019 för miljö- och stadsbyggnämnden
- ▶ Årsbokslut 2019 för natur- och trafiknämnden
- ▶ Årsbokslut 2019 för äldrenämnden