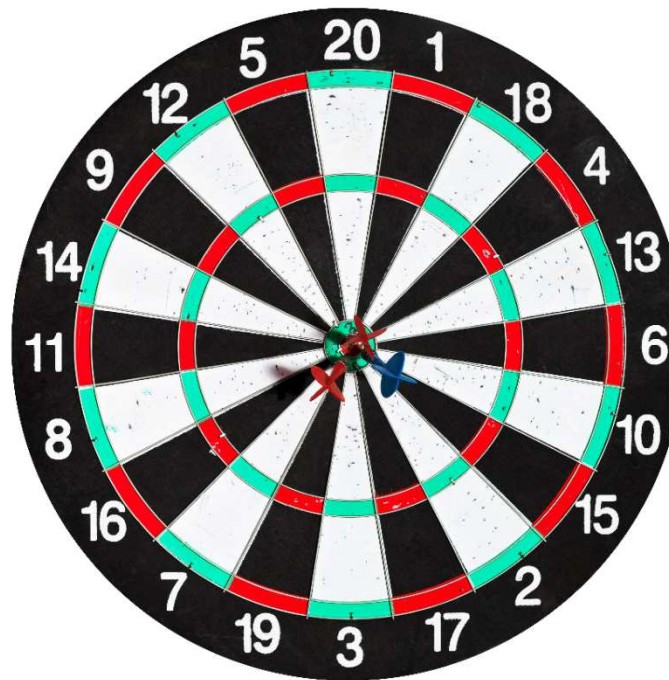




Målstyrning inom kultur- och fritidsnämnden

Jönköpings kommun

September 2018 – Torbjörn Bengtsson och Revsul Dedic

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
Bilagor	19

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Jönköpings kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende målstyrning inom kultur- och fritidsnämnden.

Revisionsfråga

Har kultur- och fritidsnämnden en ändamålsenlig målstyrning?

Svar på revisionsfråga

Vår sammanfattande bedömning är att kultur- och fritidsnämnden endast till viss del har en ändamålsenlig målstyrning.

Iakttagelser

- Kultur- och fritidsförvaltningen har skapat en tydlig process för fastställande av mål och målkriterier som är i linje med kommunens övergripande styrmodell.
- Nämnden har ett stort antal politiskt fastställda mål, totalt 13 stycken.
- Nämndens mål är allmänt hållna och av sådan långsiktig karaktär att de mer liknar visioner.
- De fastställda nämndmålen saknar eller har otydliga målkriterier och mätetal.
- Enligt nämndens bedömning uppnåddes samtliga 13 mål år 2017, men av målkriterierna framgår att endast 2 mål uppnått helt.

- När nämnden informeras om avvikelser i verksamheten är nämndens mest återkommande reaktion att endast konstatera avvikelsen.
- Rutiner för uppföljning av måluppfyllelse i verksamhetssystemet Stratsys implementeras för närvarande, men implementeringen ännu inte är slutförd.

Rekommendationer

Kultur- och fritidsnämnden rekommenderas:

- Överväga att minska antalet mål i sin verksamhetsplan.
- Se över hur nämndens mål formulerats och säkerställa att samtliga mål går att mäta.
- Förtydliga målens indikatorer genom att ange vilka mätetal som ska uppnås för att målen ska anses som uppfyllda.
- Se över sin rapporterade måluppfyllelse och säkerställa att den överensstämmer med utfallet av målkriterierna.
- Fortsätta och snarast färdigställa arbetet med att implementera uppföljningsrutiner för måluppfyllelsen i verksamhetssystemet Stratsys.
- Tillse att lämpliga åtgärder vidtas när nämnden informeras om bristande måluppfyllelse eller andra avvikelser i verksamheten.

Jönköping den 9 september 2018

DELOITTE AB

Torbjörn Bengtsson

Certifierad kommunal revisor

Revsul Dedic

Verksamhetskonsult

1. Inledning

Bakgrund

Av kommunallagen framgår att kommunens nämnder skall ha kontroll över sin verksamhet. Detta innebär att nämnderna ansvarar för en ändamålsenlig styrning, att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt, att det finns säkra rutiner som förhindrar förlust för kommunen och säkerställer att redovisningen är rättvisande.

Målstyrning innebär att en verksamhet styrs via fastställda mål snarare än genom processer inom organisationen. Verksamheternas enheter tilldelas mål eller kriterier de ska uppfylla och har därefter själva kontrollen över utförandet. Politiskt fastställda verksamhetsmål är ett exempel på målstyrning i praktiken.

Jönköpings kommuns kultur- och fritidsverksamheter slogs i januari 2015 ihop till en gemensam förvaltning. Sedan sammanslagningen har förvaltningen haft en hög omsättning på chefer, med ett totalt chefsavhopp under de första 20 månaderna. Cheferna utgör en viktig del i nämndens målstyrning av verksamheten.

Vid ett särskilt möte med nämnden i november 2017 noterade revisorerna att det finns oklarheter inom nämnden avseende vilka mål som fastställts och hur målnöjdhetsgraden för dessa ser ut.

Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är undersöka om kultur- och fritidsnämnden har en ändamålsenlig målstyrning. Granskningen har begränsats till kultur- och fritidsnämndens målstyrningsarbete under år 2018. Viss tillbakablick har gjorts på åren 2015-2017.

Revisionsfråga

Har kultur- och fritidsnämnden en ändamålsenlig målstyrning?

Underliggande frågeställningar

- Finns det tydliga roller och en tillfredställande ansvarsfördelning inom förvaltningen?
- Hur ser processen för att fastställa mål och målnöjdhetsgrad ut?
- Vilka mål har nämnden fastställt för sina verksamheter?
- Hur är målnöjdhetsgraden?
- På vilket sätt följer nämnd och förvaltning upp målnöjdhetsgraden under året?
- Vilka åtgärder vidtar nämnden vid bristande målnöjdhetsgrad?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier samt genom intervjuer med följande befattningshavare inom kultur- och utbildningsförvaltningen:

- Kultur- och fritidsdirektör
- Avdelningschef idrott och förening
- Avdelningschef kultur och bibliotek
- Avdelningschef kvalitet och utveckling.

Granskningen har delats in i följande sju faser:

- Planering av intervjuer.
- Samla fakta/underlag genom intervjuer och dokumentgranskning.
- Genomgång, sammanställning och analys av insamlat material. Vid behov komplettering med mer material.
- Framtagning av viktiga iakttagelser och rekommendationer samt svar på revisionsfråga.
- Rapportskrivning inkl. sakavstämning.
- Presentation av granskning till revisorer.
- Godkänd rapport skickas till berörda nämnder & revisorer.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloitte's interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

Definitioner

Målstyrning

Målstyrning, även kallat management by objectives, innebär att en verksamhet styrs genom uppsatta mål snarare än styrning av organisationens processer. I målstyrda organisationer tilldelas

självständiga enheter krav som ska uppfyllas, där enheterna har autonomi i valet av medel för att uppnå kraven.

Inom offentlig sektor innebär målstyrning att nämnderna beslutar vad respektive förvaltning ska åstadkomma genom att sätta mål och målkriterier. Det är sedan upp till förvaltningarna att välja resurser, metodik och aktiviteter för hur målen ska uppnås.

Nämnderna utvärderar förvaltningarnas arbete genom uppföljningar som exempelvis kan ske års-, kvartals- och månadsvis.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av målstyrningen inom kultur- och fritidsnämnden gjorts nedan. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

Finns det tydliga roller och en tillfredställande ansvarsfördelning inom förvaltningen?

År 2015 slogs de två tidigare separata nämnderna för kultur och fritidsområdena ihop till en kultur- och fritidsnämnd. Detta medförde att de båda nämndernas förvaltningar slogs samman till gemensam organisation.

I samband med intervjuerna framkom att det tagit längre tid än förväntat att implementera den gemensamma kultur- och fritidsförvaltningens (KFF) organisation. Ett antal tjänster har varit vakanta över tiden, vilket krävt dubbelarbete från flera av förvaltningens chefer. Exempelvis var befattningen som administrativ chef vakant under en längre period, vilket innebar att chefen för kvalitet och utveckling var tvungen att ta rollen som administrativ chef utöver sitt ordinarie arbete.

Den tidigare förvaltningschefen avslutade sin tjänst i slutet av år 2016, varpå den dåvarande avdelningschefen för ung fritid gavs uppdraget att agera tillförordnad förvaltningschef. Under intervjuerna framhölls att detta skapade en interrimliknande tillvaro där inga större strategiska beslut fattades, då bilden var att den nya

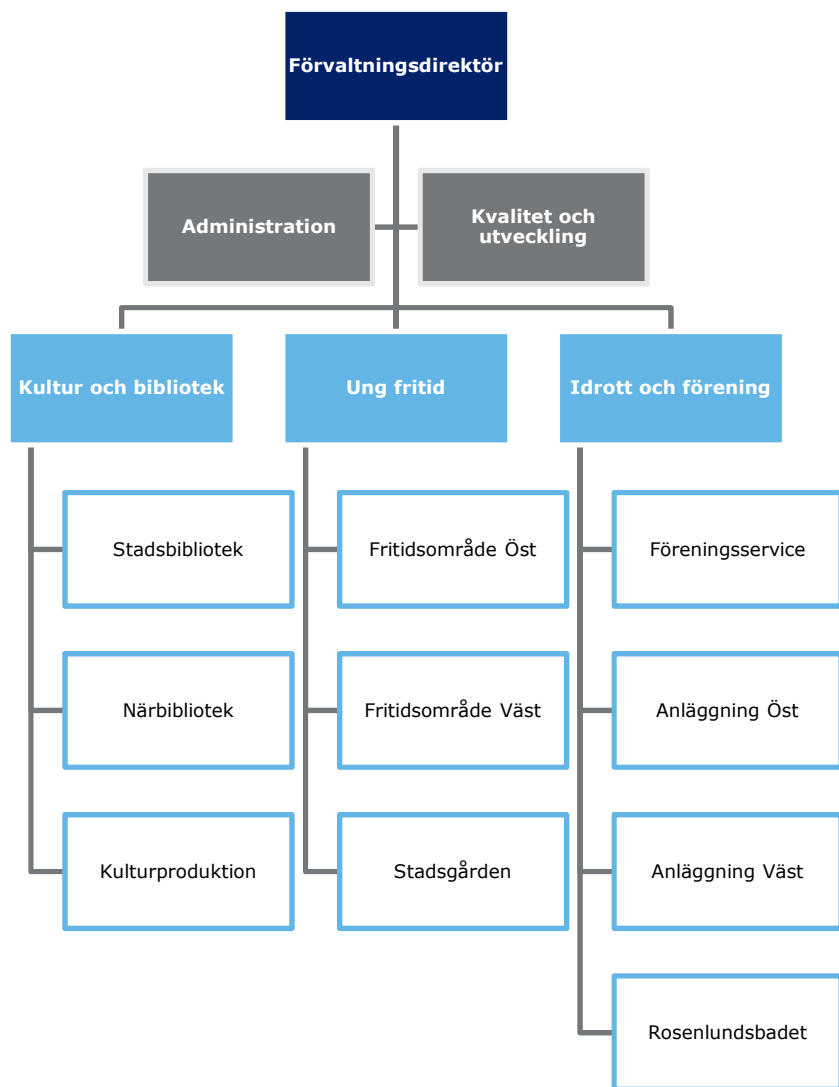
förvaltningschefen ändå skulle vilja fatta sina egna strategiska beslut när denne tillträdde. Avdelningschefen för ung fritid har nu dock tillträtt som tillsvidareanställd förvaltningschef. Samtliga övriga vakanser inom förvaltningen har nu även tillsatts.

Förvaltningschefen ser sitt uppdrag som att dels verkställa nämndens beslut och dels förse nämnden med så mycket information som möjligt så att den kan fatta beslut utifrån en korrekt verklighetsbild. Chefen för kvalitet och utveckling ansvarar för förvaltningens strategiska målarbete och utvecklingen av målstyrningsprocessen. Varje avdelningschef ansvarar för att sätta egna mål för sin avdelning utifrån förvaltningens övergripande mål.

Under intervjuerna framhölls att sammanslagningen mellan gamla kultur- och fritidsförvaltningarna innebar att två helt olika organisationskulturer sammanfogades. Detta medförde (särskilt inledningsvis) viss turbulens och det är enligt förvaltningsledningen först i dagsläget som kulturerna svetsats samman.

Se figur 1 nedan för en illustration av KFF:s organisation.

Figur 1. Organisationsschema KFF



Källa: KFF

Bedömning

Vi noterar att förvaltningen sedan sammanslagningen av de tidigare kultur och fritidsförvaltningarna haft en pressad organisation med ett antal vakanta chefsbefattningar. Utifrån det givna läget har cheferna fått lägga stor del av sin tid på daglig drift och inte haft möjlighet att fokusera på strategisk utveckling såsom målstyrning. Vår bedömning är att det är för tidigt att säga om den nya organisationen kommer att få önskad effekt, men vi ser positivt på att samtliga tjänster inom förvaltningen nu är tillsatta. En fulltalig organisation är en förutsättning för att strategiskt målarbete ska kunna bedrivas.

Hur ser processen för att fastställa mål och målandikatorer ut?

Stadskontoret tog i januari 2016 fram en särskild styrmodell för Jönköpings kommun. Syftet med styrmodellen är att skapa ett sammanhållet system för planering, uppföljning av verksamhet och ekonomi baserat på mål- och resultatstyrning. Enligt styrmodellen ska IT-stöd för rapportering (verksamhetssystemet Stratsys) användas för att samordna och utveckla rutiner och processer inom kommunen. Tanken är att ett gemensamt verksamhetssystem och gemensamma rutiner bidrar till effektivare administration och underlättar såväl stadskontorets som förvaltningarnas uppföljning och analys av målarbetet.

Kultur- och fritidsförvaltningen har per juni 2018 tagit fram ett eget styrdokument som fastställer att förvaltningens styrmodell ska vara identisk med stadskontorets modell.

Perspektiv

Styrmodellen utgår ifrån kommunprogrammet, utifrån vilket fullmäktige i sin verksamhets- och investeringsplan (VIP) fastställer ett antal perspektiv som kommunens verksamheter ska fokusera på. Perspektiven kan beskrivas som olika fönster eller synvinklar som verksamheterna följs upp och analyseras utifrån.

Inriktningsmål

Inom ramen för de olika perspektiven fastställer fullmäktige och nämnderna inriktningsmål för respektive verksamhet.

Inriktningsmålen utgör den önskade strategiska inriktningen och pekar på de områden som politiken bedömer angelägna att utveckla.

Mål och målandikatorer

Utifrån inriktningsmålen fastställer nämnderna och i vissa fall även fullmäktige specifika mål för nämnderna. Dessa mål är nedbrutna delar av inriktningsmålen och har tillhörande målandikatorer för att möjliggöra uppföljning.

Uppdrag och resultatindikatorer

Utöver mål och målandikatorer fastställer även fullmäktige och nämnderna ett antal uppdrag och resultatindikatorer till respektive inriktningsmål. Uppdragen beskriver åtgärder eller projekt som ska genomföras inom verksamheten. Resultatindikatorerna ska fånga verksamhetens resultat och kvalitet och används som analysunderlag för framtida mål och målandikatorer.

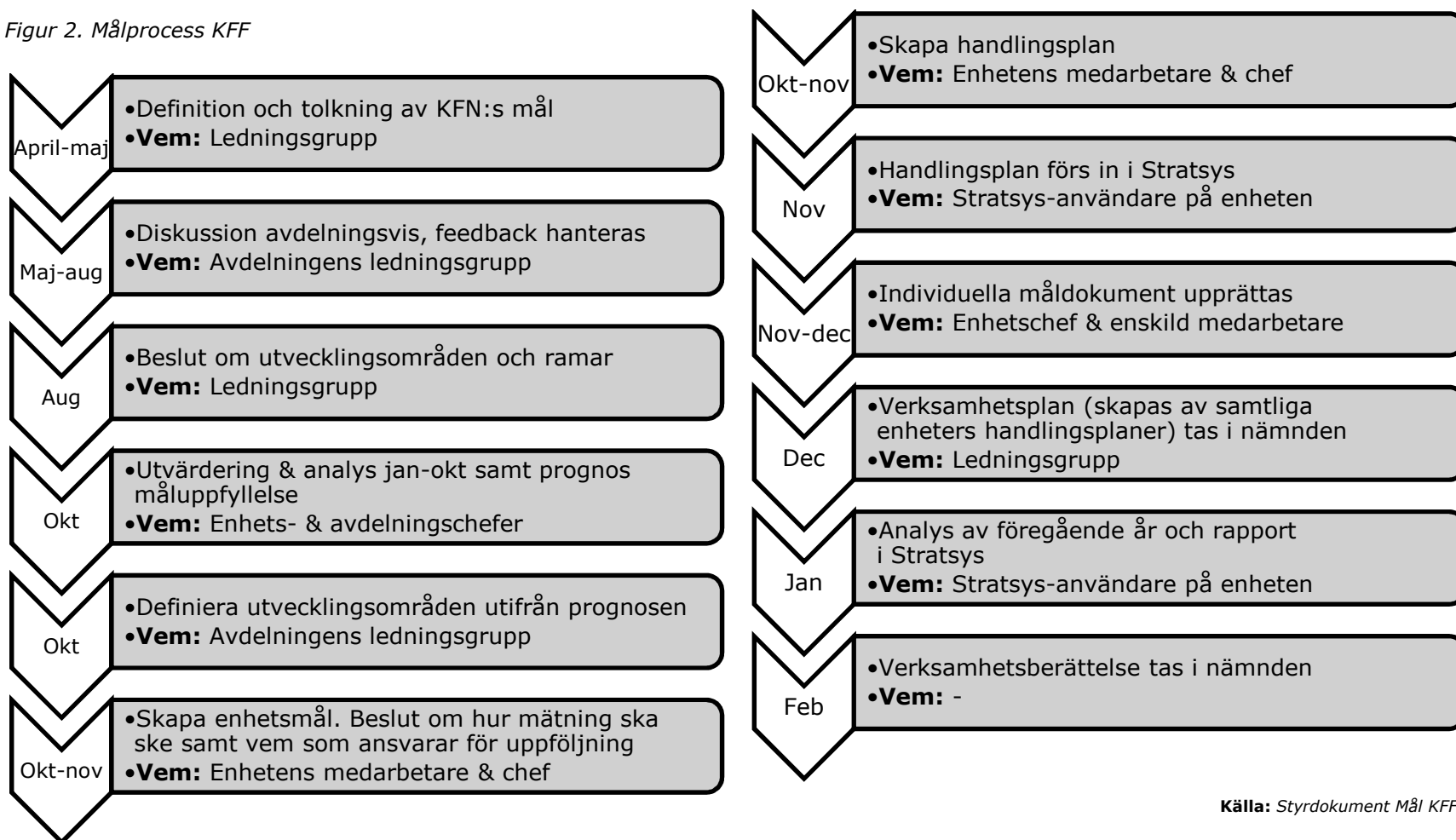
Se bilaga 1 nedan för en illustration av kultur- och fritidsförvaltningens (tillika Jönköpings kommuns) styrmodell.

Av kultur- och fritidsförvaltningens styrdokument för målarbete framgår att förvaltningen ska sätta s.k. SMARTA mål. SMARTA mål är en förkortning för mål som är:

- Specifika
- Mätbara
- Acceperade
- Realistiska & relevanta
- Tidsbestämda
- Ambitiösa.

Förvaltningen har även i styrdokumentet fastställt en process för hur förvaltningen ska tolka nämndens mål, bryta ned dessa på enhetsnivå, ta fram handlingsplaner för uppfyllelse av målen, följa upp målarbetet samt dokumentera och rapportera målluppfyllelsen till nämnden.

Figur 2. Målprocess KFF



Källa: Styrdokument Mål KFF

Bedömning

Vår bedömning är att kultur- och fritidsförvaltningen har skapat en tydlig process för fastställande av mål och målintikatorer som är i linje med kommunens övergripande styrmodell.

Vilka mål har nämnden fastställt för sina verksamheter?

Totalt har kultur- och fritidsnämnden i sin verksamhetsplan för år 2018 antagit 13 övergripande mål utifrån de perspektiv kommunfullmäktige fastställt i VIP 2018-2020. Av dessa 13 mål är 10 mål skapade av nämnden själv och 3 mål skapade av fullmäktige i VIP. Samtliga mål har en eller flera målkriterier kopplade till sig, totalt 41 stycken.

Tabell 1. Kultur- och fritidsnämndens mål år 2018

Perspektiv	Mål	Skapat av	Målkriterier
Attraktiv kommun	Erbjuda anläggningar utifrån jämställdhetsaspekten i dialog med civilsamhället	Nämnd	Årlig mätning av nyttjandegrad Antal genomförda medborgardialoger
	Årets kulturkommun 2022	Nämnd	Ökning av kultursatsningar med inriktning på för Jönköping unika förutsättningar. Utses av fackförbundet Vision Antal guidade visningar på Tändsticksmuseet Nöjdhet filmfestival Antal aktiva unga i filmfestivalen 13-25 år Antal godkända externa bidragsansökningar
	Europas kulturhuvudstad 2029	Nämnd	Ökning av kultursatsningar med inriktning på för Jönköping unika förutsättningar Antal samverkanspartners från civilsamhället i samverkansgrupper, arbetsgrupper och verksamheter Antal frivilligarbetare inom frivilligcentralen Antal uppdragsgivare inom frivilligcentralen Antal deltagande personer i event på Ödla

Medborgare	Årets friluftskommun 2020	Nämnd	Placering på Naturvårdsverkets rankinglista utifrån nationell årlig enkät
	Årligen vara bland de fem översta i kommunranking "Årets idrottskommun"	Nämnd	Placering på rankinglista över Sveriges främsta idrottskommuner
	Trygg och meningsfull fritid utan krav på prestation	Nämnd	Könsuppdelad besöksstatistik från fritidsgårdsenkät/Ung livsstil
			Riktad satsning till flickor
			Fotboll för flickor
			Arrangemang riktade till prioriterade grupper på Stadsgården
			Brukarundersökning Stadsgården
			Antal pedagogiska program på Tändsticksområdet för barn
			Antal barn och unga som tar del av skolbioverksamhet och filmstudioverksamhet
	Erbjuda alla badbesökare en kul och trygg upplevelse	Nämnd	Uppföljning terminsvis
	Övergripande jämställdhetsmål	KF	Könskonsekvensbeskrivning bad
			Antal deltagare i kreativa aktiviteter och kulturutbud med fokus på integration
Verksamhet	Omvärldsbevaka och analysera Jönköpings kultur- och fritidssektors position och utvecklingsmöjligheter	Nämnd	Könskonsekvensbeskrivningar
			Antal samarbetsarrangemang, antal ansökningar med beviljade medel, könsuppdelat
			Antal volontärer inom kulturproduktion
			Antal föreningar som erhåller utvecklingsbidrag
			Jämförelser med andra kommuner
Verksamhet	Omvärldsbevaka och analysera Jönköpings kultur- och fritidssektors position och utvecklingsmöjligheter	Nämnd	Utbildning

	Vara en biblioteksarena som i samverkan med andra stimulerar läsning, bildning och berättelsen	Nämnd	Antal besök
			Antal öppettimmar och timmar meröppet
			Antal aktiviteter
			Bibliotekssatsning för pojkar och unga män
			Antal arrangemang 13-25 år
			Användning av E-medier och databaser
			Antal medielån 13-25 år
Arbetsgivare	De kommunanställda ska spegla befolkningens sammansättning	KF	Andel anställda med utländsk bakgrund
	Minskad sjukfrånvaro	KF	Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt (%)
			Anmälda felanmälningar på lokal eller utrustning
			Antal tillbud

Källa: KFN verksamhetsplan 2018

Bedömning

Vi noterar att kultur- och fritidsnämnden har antagit ett stort antal mål för sin verksamhet. Utöver de övergripande 3 mål som fullmäktige fastställt för alla kommunens verksamheter (övergripande jämställdhetsmål, kommunanställdas återspeglning av befolkningssammansättning och minskad sjukfrånvaro) har nämnden själv skapat 10 ytterligare mål. Vår bedömning är att 13 mål är ett så pass högt antal målsättningar att det medför risk för låg måluppfyllelse. Enligt vår uppfattning innebär parallellt arbete mot ett stort antal mål att tillgängliga resurser fördelas över en bred horisont snarare än att kraftsamlas där insatserna är mest väsentliga.

Vi noterar även att flera av nämndens mål är svåra att mäta och så pass vida i sina formuleringar att de närmast utgör visioner. Visioner är det önskade läge organisationen uppnår om målen

uppnås på lång sikt. Vidare noterar vi att även målindikatorerna i vissa fall är vagt formulerade och inte anger vilket mätetal som ska uppnås för att målet ska anses vara uppfyllt.

Enligt förvaltningens eget styrdokument ska mål bl.a. vara specifika (tydliga och avgränsade), mätbara och tidsbestämda (se sid 9 i denna rapport). Vi delar den uppfattning förvaltningen uttrycker i styrdokumentet, dvs. att mål och indikatorer bör vara konkreta i sina formuleringar och möjliga att följa upp genom kvantitativa mätningar.

Rekommendation

Kultur- och fritidsnämnden rekommenderas överväga att minska antalet mål i sin verksamhetsplan.

Kultur- och fritidsnämnden rekommenderas se över hur nämndens mål formulerats och säkerställa att samtliga mål går att mäta.

Kultur- och fritidsnämnden rekommenderas förtydliga målens indikatorer genom att ange vilka mätetal som ska uppnås för att målen ska anses som uppfyllda.

Hur är måluppfyllelsen?

I samband med vår granskning fanns inga underlag avseende måluppfyllelsen för år 2018 för oss att ta del av. Under intervjuerna (mitten av augusti) framkom att förvaltningen ännu inte har gjort någon uppföljning av årets måluppfyllelse. Vidare framhöll förvaltningsledningen att de ännu inte har nått önskat läge avseende sina uppföljningsrutiner. Fokus under året har varit att skapa en tydlig mål- och resultatstruktur (bl.a. genom verksamhetssystemet Stratsys) och att fastställa processer för förvaltningens kvalitetsarbete (flöden, rutiner, checklistor mm.).

Den bild av förvaltningens måluppfyllelse som finns att tillgå är redogörelsen i verksamhetsberättelsen för år 2017. Denna måluppfyllelse sammanställs i tabell 2 nedan. Observera att antalet målindikatorer som presenteras i verksamhetsberättelsen för år 2017 skiljer sig från de indikatorer som fastställts i verksamhetsplanen för år 2018.

Förklaringar till måluppfyllelsen:



Målet har nåtts/förväntas nås



Osäker bedömning/målet har delvis nåtts



Målet har ej nåtts/bedöms ej kunna nås



Ej genomfört.

Tabell 2. Måluppfyllelse 2017 KFN

Mål	Måluppfyllelse enl. KFN	Målindikator	Uppfyllelse indikator
Erbjuda anläggningar utifrån jämförbarhetsaspekten i dialog med civilsamhället		Årlig mätning av nyttjandegrad Antal genomförda medborgardialoger	 
Årets kulturkommun 2022		Ökning av kultursatsningar med inriktning på för Jönköping unika förutsättningar. Utses av fackförbundet Vision.	
Europas kulturhuvudstad 2029		Ökning av kultursatsningar med inriktning på för Jönköping unika förutsättningar	
Årets friluftskommun 2020		Placering på Naturvårdsverkets rankinglista utifrån nationell årlig enkät	
Årligen vara bland de fem översta i kommunranking "Årets idrottskommun"		Placering på rankinglista över Sveriges främsta idrottskommuner	
Trygg och meningsfull fritid utan krav på prestation		Könsuppdelad besöksstatistik från fritidsgårdsenkät/Ung livsstil	
Erbjuda alla badbesökare en kul och trygg upplevelse		Uppföljning terminsvis	
Övergripande jämförbarhetsmål		SAKNAS	SAKNAS
Stimulera, stödja och utveckla aktörer inom kultur, idrott och fritid		Antal samarbetsarrangemang, antal ansökningar med beviljade medel, könsuppdelat	
Omvärldsbevaka och analysera Jönköpings kultur- och fritidssektors position och utvecklingsmöjligheter		Jämförelser med andra kommuner	
Vara en biblioteksarena som i samverkan med andra stimulerar läsning, bildning och berättelsen		Antal besök	
		Antal öppettimmar och timmar meröppet	
		Antal aktiviteter	

De kommunanställda ska spegla befolkningens sammansättning		Andel anställda med utländsk bakgrund	■
Minskad sjukfrånvaro		Sjukfrånvaro kommunalt anställda totalt (%)	■

Källa: KFN verksamhetsberättelse 2017

Bedömning

I sin verksamhetsberättelse för år 2017 angav kultur- och fritidsnämnden att samtliga 13 mål var uppnått. Vi noterar dock att den uppfyllelse av målindikatorer som nämnden angivit inte överensstämmer med måluppfyllelsen. Av 13 mål har endast 2 indikatorer uppnått, resterande har inte mätts, har osäker bedömning, endast uppnått delvis eller ej uppnått.

Exempelvis har målet att *vara en biblioteksarena som i samverkan med andra stimulerar läsning, bildning och berättelsen* rapporterats som uppnått. Enligt nämndens egen bedömning är dock två av målets indikatorer endast delvis uppnådda (antal besök och antal öppettimmar och timmar meröppet), medan den tredje indikatorn (antal aktiviteter) ej uppnått. Vi ställer oss frågande till hur nämnden sammanvägt dessa tre indikatorer med bristande måluppfyllelse till att inriktningsmålet är uppnått.

Rekommendation

Kultur- och fritidsnämnden rekommenderas se över sin rapporterade måluppfyllelse och säkerställa att den överensstämmer med utfallet av målindikatorerna.

På vilket sätt följer nämnd och förvaltning upp måluppfyllelsen under året?

Enligt kultur- och fritidsförvaltningens styrdokument för målarbetet ska uppföljningar av måluppfyllelsen göras kontinuerligt i Stratsys. Vidare fastställer styrdokumentet att måluppföljning ska göras i samband med de förvaltningens fördjupade månadsrapporter till nämnden i februari, april, augusti och oktober.

Under intervjuerna framkom att uppföljningsarbetet ännu inte implementerats fullt ut. Vid intervjutillfällena kunde ingen av intervjupersonerna ur förvaltningsledningen lämna konkret svar på frågan om hur måluppfyllelsen är i dagsläget. Det framhölls att respektive enhetschef har information om uppfyllelsen inom sin enhet, men att måluppfyllelsen ännu inte finns sammanställd på förvaltningsövergripande nivå.

Vidare framkom under intervjuerna att chefen för kvalitet och utveckling endast vid enstaka tillfälle kallats till nämnden för att föredra om förvaltningens måluppfyllelse.

Bedömning

Vi noterar att förvaltningen arbetar med att implementera sina rutiner för uppföljning av måluppfyllelse i Stratsys, men att implementeringen ännu inte är slutförd. Det är av stor vikt att förvaltningen på ett effektivt sätt kan följa upp måluppfyllelsen ifrån enskilda enheter och sammanställa dessa för att skapa en bild av den samlade måluppfyllelsen inom nämndens verksamheter.

Rekommendation

Kultur- och fritidsnämnden rekommenderas fortsätta och snarast färdigställa arbetet med att implementera uppföljningsrutiner för måluppfyllelsen i verksamhetssystemet Stratsys.

Vilka åtgärder vidtar nämnden vid bristande måluppfyllelse?

Vi har inte tagit del av några underlag som indikerar att nämnden vidtar några särskilda åtgärder i händelse av bristande måluppfyllelse.

I samband med intervjuerna framkom att nämnden, då de delgivits information om förvaltningens målarbete och måluppfyllelse, endast konstaterat lägesbilden och lagt informationen till handlingarna.

Bedömning

För att en verksamhet ska skötas på ett ändamålsenligt sätt framgår av God Revisionssed att nämnden ska genomföra uppföljning av de mål som fastställts, samt styra verksamheten mot dessa mål.

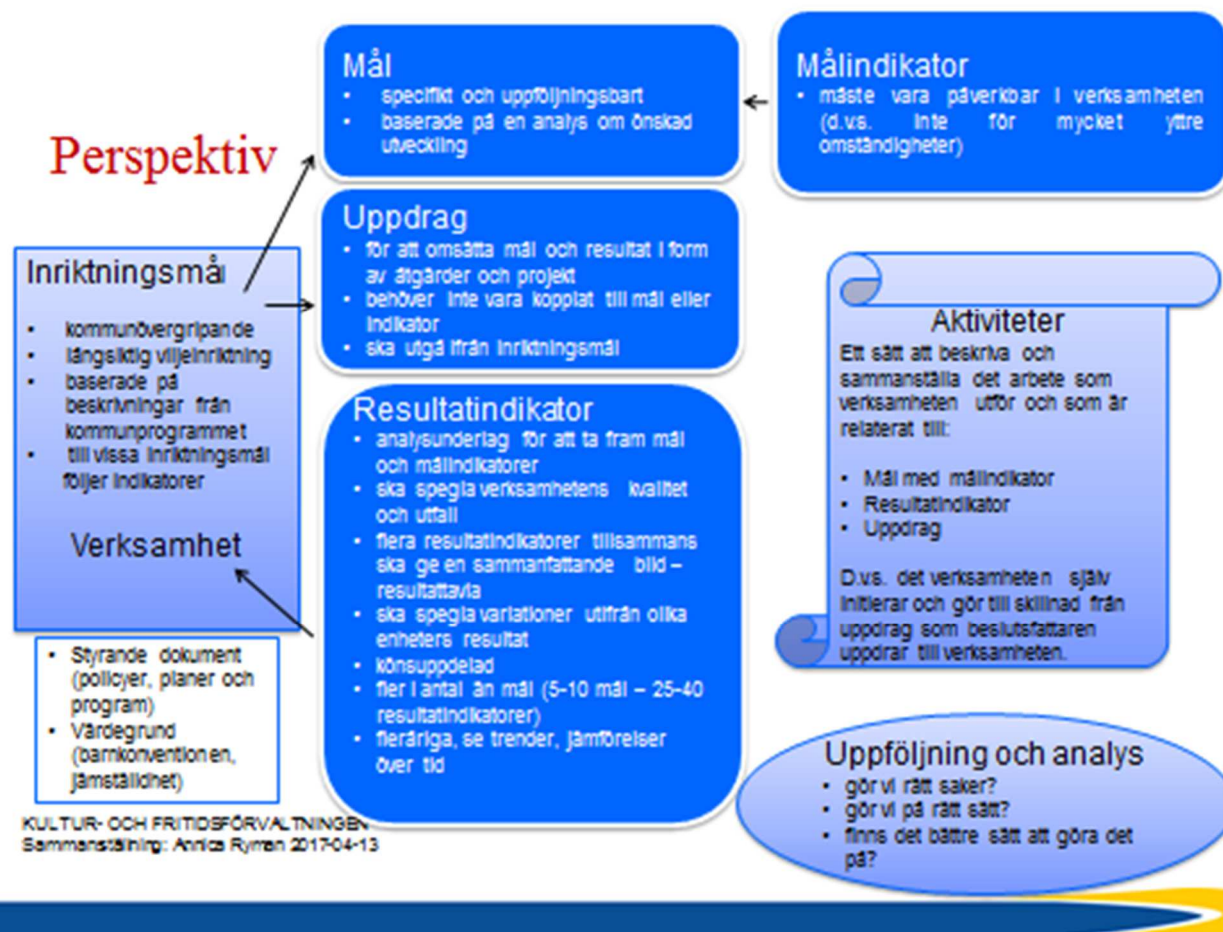
Då kultur- och fritidsnämnden endast vid enstaka tillfällen får information om verksamheternas måluppfyllelse och inte på ett tydligt sätt agerar vid avvikelser är vår bedömning att nämnden brister i sin styrning och ledning.

Rekommendation

Kultur- och fritidsnämnden rekommenderas tillse att lämpliga åtgärder vidtas när nämnden informeras om bristande måluppfyllelse eller andra avvikelser i verksamheten.

Bilagor

Bilaga 1. Styrmodell KFF



Källa: Styrdokument Mål, KFF



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [LinkedIn](#) or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.