

Diarienummer: KS-2025/53

Handläggare: Allar Piirsoo, Allmänutredare

## Förslag till YTTRANDE

# Granskning av policystyrning

## Bakgrund

EY (Ernst & Young) har, på uppdrag av revisorerna i Knivsta kommun, granskat om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställer att de mjuka värde som uttrycks i kommunens övergripande policydokument genomsyrar kommunens verksamhet. Därtill har granskningen undersökt om det finns ett ändamålsenligt system för återrapportering och utvärdering av dessa värden. Granskningen fokuserade på tre dokument; *Policy för jämlik hälsa och socialhållbarhet*, *kommunikationspolicyn* och *innovationspolicyn*. Granskningen utmynnar i fyra rekommendationer. Knivsta kommun vill tacka revisionen för granskningsrapporten.

## Sammanfattning

Kommunen har byggt sin styrning på politiskt antagna dokument, där Mål- och budget fastställer tydliga inriktningsmål och uppdrag som följs upp löpande enligt den styrmodell som antogs 2021. En översyn av styrmodellen, påbörjad 2024 och planerad att slutföras under 2025, ska säkerställa en enhetlig och systematisk planering samt uppföljning av alla styrsignaler, inklusive de som uttrycks i policys för jämlik hälsa, social hållbarhet och kommunikation.

För att möta rekommendationen om att använda mer direkta och kvalitativa indikatorer, har kommunen för avsikt att välja en balanserad utvärderingsmetod. Där det är möjligt kan medborgarundersökningar kompletteras med metoder som fångar den reella kvaliteten i verksamheten, vilket skapar förutsättningar för en meningsfull uppföljning utan att utvärderingarna blir ett självändamål.

Implementeringen av nya riktlinjer och strukturer kräver tid. Som rapporten nämner har Knivsta kommun nyligen antagit "Riktlinjer för politiskt antagna styrdokument" (KS-2024/634) för att förbättra och förtydliga styrdokumenterna samt göra dem mer enhetliga. Det är naturligt att befintliga dokument, såsom "Policy för jämlik hälsa och social hållbarhet", ännu inte har reviderats enligt den nya strukturen. Vi är i ett övergångsskede till den nya strukturen vilket skapar skillnader mellan förväntningar och praxis. Alla dokument ska anpassas efter nya strukturen vid kommande revideringar. Policy för jämlik hälsa och social hållbarhet kommer revideras under 2025. I samband med revidering kommer Knivsta kommun använda rapporten som stöd för att förtydliga processer när det gäller måluppföljning och tydligare koppling till checklisten.

## Svar på granskningens rekommendationer

Svaret på granskningen är strukturerat utifrån de styrdokument som revisionen har granskat och de rekommendationer som framkommit. Svaren har utarbetats i samarbete med dokumentansvariga för respektive dokument.

**Rekommendation 1:** Etablera tydliga mål och syften för råd och verksamheter som arbetar med mjuka värden som uttrycks i policy, samt säkerställ att dessa mål kan följas upp för att kunna observera förbättringar.

### Politisk antagna styrdokument och styrmodell

Mål- och budget för respektive år anger den politiska viljan genom inriktningsmål och uppdrag. Utifrån Mål- och budget tar nämnderna och enheterna fram verksamhetsplaner. Dessa verksamhetsplaner följs upp vid delår och helår. Kommunens styrmodell, som antogs 2021, anger hur planering och uppföljning ska ske. I reglementet anges nämndernas grunduppdrag och att nämnden kontinuerligt ska följa upp sin verksamhet. Utöver Mål och budget och reglemente finns andra politiskt antagna styrdokument som anger styrning. I dessa politiskt antagna styrdokument kan anges hur uppföljning av just det dokumentet ska ske.

Under 2025 ska en översyn av styrmodellen genomföras, vilket anges i styrmodellen. Arbetet har påbörjats under 2024 genom en uppföljning av nuvarande styrmodell. Översynen kommer att ha fokus på ett helhetsperspektiv för att säkerställa en systematisk planering och uppföljning av styrsignaler från Mål- och budget, reglementen och andra politiskt antagna styrdokument.

### Policy för jämlik hälsa och social hållbarhet

Policy för jämlik hälsa och social hållbarhet i nuvarande form har strävan att vara en vägledning. Kommunen kommer att arbeta med att omformulera och förtydliga politikens viljeinriktning i policyn för jämlik hälsa och social hållbarhet. Syftet är att skapa en tydligare koppling mellan policyns innehåll och de verksamheter som ska tillämpa den, så att dessa enklare kan arbeta i enlighet med policyns intentioner, exempelvis med hjälp av checklistan. Frågan om uppföljning kommer att ses över i samband med revideringen av policyn, i syfte att säkerställa att den är relevant och kan följas upp på ett ändamålsenligt sätt.

### Kommunikationspolicy

Kommunikationspolicyn i sin nuvarande form syftar till att ge ett övergripande regelverk och förhållningssätt i kommunikationsfrågor. Den ska lägga en grund och ge en ram för det breda kommunikationsarbete som dagligen sker i alla verksamheter. Policyn står inför en översyn för att säkerställa att den är relevant och kan följas upp på ett ändamålsenligt sätt. I revisionsrapporten finns inspel som kan bidra i det arbetet.

## **Rekommendation 2:** Använd mer direkta och kvalitativa indikatorer för att mäta måluppfyllelse, snarare än att förlita sig på medborgarundersökningar och uppfattningar.

Knivsta kommuns strävar en balanserad utvärdering med hjälp av både kvantitativa och kvalitativa inslag. Det är viktigt att utvärderingar blir meningsfulla och relevanta, samt att de utformas på ett sätt som bidrar till verksamhetens utveckling utan att bli en administrativ börda.

### Politisk antagna styrdokument och styrmodell

Kommunens styrmodell anger att mål ska följas upp med mätbara indikatorer på samtliga organisatoriska nivåer. I Mål och Budget 2024 med planeringsförutsättningar 2025–2027 anges att nämnderna och verksamhetens olika enheter själva beslutar om vilka indikatorer som de ska använda för att följa och analysera sin utveckling i förhållande till målbilden. Eftersträvansvärt är att använda indikatorer som kommunen har rådighet över och som mäts med regelbundenhet. Verksamheterna kan med fördel ta fram och utveckla egna indikatorer. För att följa och analysera kommunens utveckling mot målbilden kopplas ett antal kommunövergripande indikatorer till varje inriktningsmål i Mål och budget. För respektive indikator anger kommunfullmäktige vilken riktning som eftersträvas. Indikatorer mäter trender, resultat eller tillstånd i samhället. Indikatorerna i Mål och budget används således som en styrsignal för verksamheten och för uppföljning av inriktningsmålen.

Utöver medborgarundersökningen så deltar kommunen i Kommunens kvalitet i korthet (KKIK). Respektive nämnd och verksamhet tar också fram och beslutar om mått för att följa sina resultat och sin kvalitet. Analysen av dessa mått ligger också till grund för bedömning av kommunens måluppfyllelse. I översynen av styrmodellen kommer indikatorernas syfte och roll att förtydligas.

### Policy för jämlik hälsa och social hållbarhet

Kommunen kommer att undersöka möjligheterna att komplettera de nuvarande uppföljningsmetoderna med fler direkta indikatorer, exempelvis med stöd av Koladas indikatorer för att mäta folkhälsa och Agenda 2030. Samtidigt är det viktigt att beakta att mjuka värden ofta är svåra att mäta med enbart kvantitativa metoder, då de många gånger också handlar om upplevelser, attityder och sociala faktorer. Medborgarundersökningar kommer även fortsättningsvis att utgöra en del av uppföljningen, men kan kompletteras med andra metoder för att ge en mer nyanserad bild av utvecklingen inom dessa områden.

### Kommunikationspolicy

Att mäta effekterna av kommunikation är komplext och resultaten inte alltid enkla att förklara, det gäller särskilt för en kommun med sin mångfald av verksamheter och målgrupper. Verksamheternas kommunikationsarbete är brett och varierat och syftet med kommunikationen kan se väldigt olika ut. Ibland vill man nå tydliga och kortsiktiga effekter och andra gånger vill man bygga långsiktiga kvalitativa värden som kan vara svåra att följa upp. Medborgarundersökningar kommer även fortsättningsvis att utgöra en del av uppföljningen, för att ge en övergripande bild av

hur man upplever kommunens kommunikation som helhet. Att komplettera med undersökningar som mäter direkt kvalitet kan bidra i bilden av resultatet men då mätning och uppföljning är tidskrävande och ofta kostsamt behöver valet av vad som ska mätas göras genomtänkt.

### **Rekommendation 3:** Förtydliga strukturen och hierarki för budgetstyrning, lagstyrning, målstyrning och policystyrning och hur de ska samverka.

#### Politisk antagna styrdokument och styrmodell

Knivsta kommuns styrmodell antogs 2021, denna har under mandatperioden förtydligats i Mål och budget, där även den politiska viljan genom inriktningsmål och uppdrag anges. Styrmodellen är kommunens grundläggande beskrivning av antagen styrning och det är olyckligt att detta underlag ej togs med i revisorernas granskning. Styrmodellen anger att kommunen styrs genom ekonomistyrning samt mål- och resultatstyrning. Utöver detta styrs kommunen genom lagstiftning och övriga politiskt antagna styrdokument (där policys ingår). En översyn av kommunens styrmodell kommer att ske under 2025.

Under 2024 reviderades riktlinjerna för politiskt antagna styrdokument. I de nya riktlinjerna förtydligades dokumentkategorier och dokumenttyper som ett led i att kvalitetssäkra styrningen och tydliggöra syftet med olika typer av styrdokument. I riktlinjerna anges även dokumentens hierarkiska ordning. Det är av stor vikt vid revidering och framtagande av styrdokument att riktlinjerna följs. Bedömningen är att riktlinjerna kommer att få genomslag när nya styrdokument tas fram eller befintliga revideras.

Arbetet med översynen av styrmodellen har påbörjats under 2024 genom en uppföljning av nuvarande styrmodell. I översynen av styrmodellen kommer frågor gällande struktur och hierarki för kommunens styrning att tas med och behandlas, för att säkerställa styrningens genomförande.

**Rekommendation 4:** Tillse att kontinuerlig uppföljning och anpassning görs av de mjuka värdena för att säkra att de blir meningsfulla inslag i styrningen.

#### Politisk antagna styrdokument och styrmodell

Kommunens styrmodell, som antogs 2021, anger hur planering och uppföljning ska ske. Här anges att Mål- och budget samt nämndernas och enheternas verksamhetsplaner ska följas upp vid delår och helår. I reglementet anges att nämnden kontinuerligt ska följa upp sin verksamhet. I reglementet anges nämndernas grunduppdrag. Utöver detta kan det i andra politiskt antagna styrdokument anges hur uppföljning av just det dokumentet ska ske.

Under 2025 ska en översyn av styrmodellen genomföras. Ett syfte med denna översyn är att utifrån ett helhetsperspektiv säkerställa en systematisk uppföljning av styrsignaler från Mål- och budget, reglementet och andra politiskt antagna styrdokument.

### Policy för jämlik hälsa och social hållbarhet

Kommunen kommer att se över hur uppföljningen av mjuka värden kan utvecklas i samband med den inplanerade revideringen av policy för jämlik hälsa och social hållbarhet. Syftet är att säkerställa att uppföljningen är ändamålsenlig och anpassad till verksamheternas förutsättningar. Justeringar kommer att göras utifrån behov och möjligheter, med fokus på att de mjuka värdena fortsatt ska utgöra en del av styrningen på ett sätt som är praktiskt genomförbart och ger mervärde för verksamheten.

### Kommunikationspolicy

Kommunen kommer att se över hur uppföljningen av mjuka värden kan utvecklas i samband med översynen av kommunikationspolicyn. Syftet är att säkerställa att policyn är relevant och upplevs meningsfull samt att den kan följas upp på ett ändamålsenligt sätt.

**Matilda Hübinette (KNU)**  
**kommunstyrelsens ordförande**