



Borlänge



Fagersta



Falun



Heby



Norberg



Säter



Vansbro

Resultatstyrning 2009

2010-01-14

RESULTATSTYRNING 2009

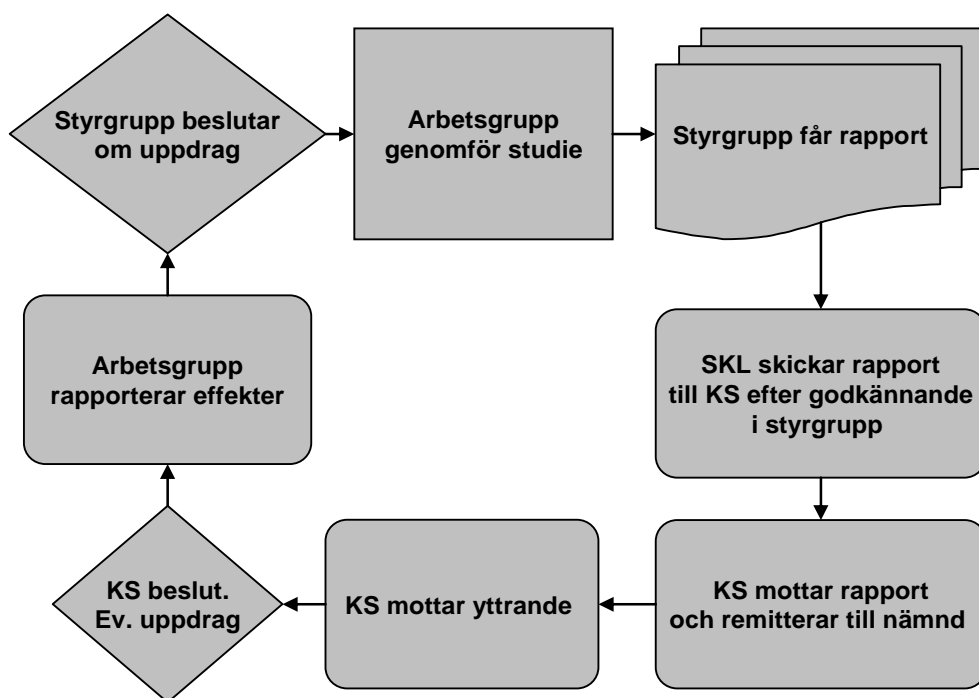
1. INLEDNING	3
2. BAKGRUND	5
<i>Syfte.....</i>	<i>5</i>
<i>Metod</i>	<i>6</i>
3. RESULTATSTYRNING	6
<i>Volymer och kostnader.....</i>	<i>6</i>
<i>Utvärderingar till grund för upprättande av handlingsplaner</i>	<i>7</i>
<i>Utvärderingar till grund för politiska beslut och ställningstaganden</i>	<i>8</i>
<i>Medborgar-/brukarundersökningar.....</i>	<i>8</i>
<i>Utvärderingar som inte används för att styra och utveckla.....</i>	<i>8</i>
4. KOMMUNVIS REDOVISNING.....	10
<i>Borlänge kommun</i>	<i>10</i>
<i>Fagersta kommun.....</i>	<i>12</i>
<i>Falu kommun.....</i>	<i>15</i>
<i>Heby kommun.....</i>	<i>17</i>
<i>Norbergs kommun.....</i>	<i>21</i>
<i>Sätters kommun</i>	<i>23</i>
<i>Vansbro kommun</i>	<i>25</i>
5. SAMMANFATTNING	28
BILAGA 1 <u>K</u>OMMUNERNAS PROCESSER OCH STYRFÖRUTSÄTTNINGAR KRING EKONOMI OCH KVALITET	30
BILAGA 2 CHECKLISTOR SOM ANVÄNDS I KOMMUNENS KVALITET I KORTHET	46

1. Inledning

I denna rapport redovisas nätverkets första undersökning som omfattar kommunernas resultatstyrning. Undersökningen genomfördes under perioden augusti-december 2009. Resultatet har sammanställts av Sveriges Kommuner och Landsting. Kommunerna som deltagit i undersökningen är Borlänge, Fagersta, Falun, Heby, Norberg, Säter och Vansbro.

Sedan sent 1990-tal har Sveriges Kommuner och Landsting medverkat till att starta upp och på olika sätt gett stöd till kommuner som gått samman i jämförande kvalitetsnätverk. Nätverk Bergslagen var ett av de första nätverken.

En utgångspunkt för utvärdering och jämförelse har varit att medborgarnas intresse ska beaktas och det perspektivet företräds av en styrgrupp bestående av kommunernas kommunalråd. Där ingår även kommuncheferna. Det är styrgruppen som ger arbetsgruppen, bestående av varje kommuns projektledare, uppdragen. Arbetsgruppen genomför utvärderingen och rapporterar sedan tillbaka till styrgruppen. Rapporterna behandlas av kommunstyrelserna i nätverket och berörda nämnder bör ges tillfälle att yttra sig över rapporterna men också få uppdrag att arbeta med förbättringar med utgångspunkt från resultatet.



Huvuduppdraget har varit att, mot bakgrund av kommunernas skillnader, förena kostnader och kvalitet i jämförande mätmetoder. Strävan har varit att finna eller konstruera resultatmått som mäter kvalitet och kostnad ur ett medborgar- och kommunledningsperspektiv. I denna utvärdering har nätverk Bergslagen valt en annan inriktning.

Mot bakgrund av den resultatbild, som värderar den kommunala servicens kvalitet och som vuxit och breddats under senare år, har nätverket valt att söka utvärdera hur dessa resultat används och bidrar till kommunens utveckling. Dels som ett underlag för politiska beslut och prioriteringar och dels för att utveckla servicen.

Genomförda undersökningar

Nätverk Bergslagen har genomfört och publicerat följande rapporter. De kan laddas ned från Sveriges Kommuner och Landstings webbplats www.skl.se.

1. Förskola 2002
2. Hemtjänst 2003
3. Information och dialog 2003
4. Näringslivssamverkan 2004
5. Grundskola 2004
6. Förskola - 2:a mätningen 2005
7. Arbetsmarknadsåtgärder 2006
8. Hemtjänsten - 2:a mätningen 2006
9. Information och dialog - 2:a mätningen 2007
10. LSS 2007
11. Näringslivssamverkan 2008 2:a mätningen
12. Kultur, fritid och föreningsliv 2008
13. Grundskola – 2:a mätningen 2009
14. Resultatstyrning 2009

Kommande undersökning

Vid styrgruppsmötet i Norberg 18 december 2009 fattade styrgruppen beslut om två kommande undersökningsområden. Nästa undersökning omfattar hemtjänsten och påbörjas i mars 2010 och återrapporteras till styrgruppen den 22 oktober i Falun. Därefter har arbetsgruppen uppdraget att undersöka vilka värderingar, kulturer och förhållningssätt som dels präglar servicen och dels det interna samspelet i organisationen. Kommunerna som deltar i bägge dessa undersökningarna är Borlänge, Fagersta, Falun, Heby, Norberg, Säter och Vansbro.

2. Bakgrund

Den politiskt ledda styrgruppen i Kvalitetsnätverk Bergslagen beslutade vid det senaste styrgruppsmötet i Vansbro 16 juni 2009 att kommande undersökningsområde skulle omfatta en kartläggning och granskning av utvärderingsresultatens betydelse för styrningen, ledningen och utvecklingen av den kommunala servicen. Beställningen till projektgruppen utgick ifrån att kommunerna idag saknar en samlad bild av vilka utvärderingar som genomförs under ett årshjul eller med annan regelbundenhet samt hur kommunen använder resultat på olika nivåer i organisationen. Detta undersökningsområde har tidigare inte granskats av vare sig Kvalitetsnätverk Bergslagen eller något annat jämförande nätverk.

Tillbakablick

För att ge en bakgrund till utvärderingen backar vi bakåt i tiden för att se vilka förändringar som skett på temat styrning och ledning under de senast årtiondena. Den styrmodell som utvecklades och stärktes under 80-talet var att mer eller mindre betrakta som en klassisk ekonomistyrning. Kommunerna och övrig offentlig sektor anställde under dessa år ett stort antal ekonomer med uppgift att hantera en ekonomi som dittills endast haft expansionen som förtecken men som då var inne i en fas av att konsolidering och reducering. En stor förändring skedde i den kommunala ekonomin och huvuduppgiften i många kommuner var att få ordning och reda på kostnader och utgifter för att kunna bygga och säkra välfärden även i ett framtida perspektiv.

Den styrmodell som utvecklades och introducerades under denna period var målstyrningen som hämtade sina idéer och inspiration från den anglosachsiska världen, specifikt under begreppet New Public Management. Målstyrningen kom här i landet att betona vikten av olika målnivåer men att de givetvis skulle hänga ihop. Inriktningsmål var den högst nivån i målkedjan och skulle vid sidan av visionen ange färdriktningen. Målstyrningen är den modell vi fortfarande har som grund inom den kommunala sektorn. Varianter av detta har utvecklats med åren som på något sätt har försökt hantera de brister som styrmodellen har att handskas med.

Ett av de viktigaste utvecklingsstegen som skett under senare tid är en medveten strävan om att mål måste kunna mätas och kontinuerligt avrapporteras till ledningen. Resultaten måste synliggöras för att de ska kunna vara en del av redovisningen till organisation och medborgare men även vara en viktig del i prioriteringsdiskussionen. Hittills har denna utveckling främst karaktäriserats av att redovisa resultat som en slags aktivitetsbeskrivning eller lista på aktiviteter. Vad man gör för att åstadkomma resultat. En genomläsning och granskning av ett stort antal årsredovisningar stärker den bilden. Det visar att något görs men är inte att betrakta som resultat eftersom målen många gånger har en resultatfokus och inte att en speciell aktivitet ska genomföras.

I detta skede står många kommuner idag i sin målstyrning. Det finns en stark vilja och tendens att förfina målstyrningen genom att utveckla rapporteringen och analysen av resultat och få dem kopplade till uppställda mål men också ligga till grund för politiska ställningstaganden och utveckling av servicen.

Syfte

Mot den bakgrunden är syftet med denna undersökning att beskriva och analysera hur kommungranskande aktörers (ex. kommunala revisorer, intern utvärdering, statlig tillsyn och medborgare, intresseorganisationer) utvärderingar av den kommunala servicen påverkar styrningen och ledningen samt kvalitetsarbetet i kommunerna.

Metod

Undersökningens inriktning har varit att omfatta samtliga kommunalt finansierade serviceområden inom respektive kommun, oavsett driftsform. Uppdraget till chefen för respektive serviceområde har varit att redovisa de utvärderingar som genomförts såväl årsvis som med annan periodicitet. Vid sidan av de verksamhetsspecifika undersökningarna har även kommunövergripande utvärderingar granskats. I analysen och redovisningen har arbetsgruppen sökt utgå och värdera kommunernas arbete utifrån perspektiven strategi, systematik, ansvar och roller samt kostnad och kvalitet.

Kartläggningen har gått till så att berörda verksamhetschefer har fyllt i ett formulär där de beskrivit respektive utvärdering utifrån vem som initierat den och vilket syftet varit. Formuläret omfattade även en resultatdel med frågeställningar kring vilken tjänsteman som ansvarade för resultatet och hur resultatet använts i ett utvecklingssammanhang. Formuläret avslutades med en uppföljningsdel med frågor kring om och i så fall hur resultaten användes i budget- och målprocess eller på annat utgjorde ett underlag för politiska ställningstaganden och beslut.

Vi bad även cheferna att beräkna kostnaden för utvärderingarna genom att fylla i den egna tiden (antal timmar) i ett excelformulär. Arbetsgruppen har satt en standardkostnad (280 kr/tim) för den egna insatta tiden att beräkna och jämföra utifrån. Dessutom fick verksamheterna uppge om de hade haft andra kostnader i form av exempelvis konsultstöd, material eller övrigt.

Av resursmässiga skäl har arbetsgruppen valt att undanta utvärderingar som riktat sig internt i organisationen som exempelvis berör ledarskap, kompetensutveckling, arbetsmiljö och hälsotal. En undersökning av personalområdet skulle för övrigt sannolikt kunna utgöra underlag för en egen studie och rapport. Ett annat område som inte omfattats av undersökningen är allmännyttans bostäder.

I bilaga 1 redovisas respektive kommuns styrförutsättningar och processer kring ekonomi och kvalitet. Syftet med bilagan är att utbyta lärande genom jämförelser och identifiera förutsättningar och gemensamma utvecklingsområden som berör hanteringen av resultat för att styra och utveckla. Bilaga 2 innehåller en checklista som återfinns i en handbok från projekt ”Kommunens kvalitet i korthet”. Tanken är att checklistan kan vara ett stöd i arbetet kring att integrera resultat i kommunens styr- och ledningssystem.

3. Resultatstyrning

Volymer och kostnader

Tabell 1 Totalt antal utvärderingar per kommun

Kommun	Antal
Borlänge	70
Fagersta	84
Falun	87
Heby	56
Norberg	75
Säter	66
Vansbro	59

Tabell 1 visar antalet inrapporterade utvärderingar per kommun. Antalet varierar mellan kommunerna och förklaringen beror sannolikt dels på benägenheten att redovisa utvärderingar och dels på kommunernas ambitionsnivå avseende utvärderingar.

Fagersta har exempelvis satsat resurser på utvärderingar som övriga inte gjort exempelvis Kommunkompassen och Skolkompassen som SKL genomfört.

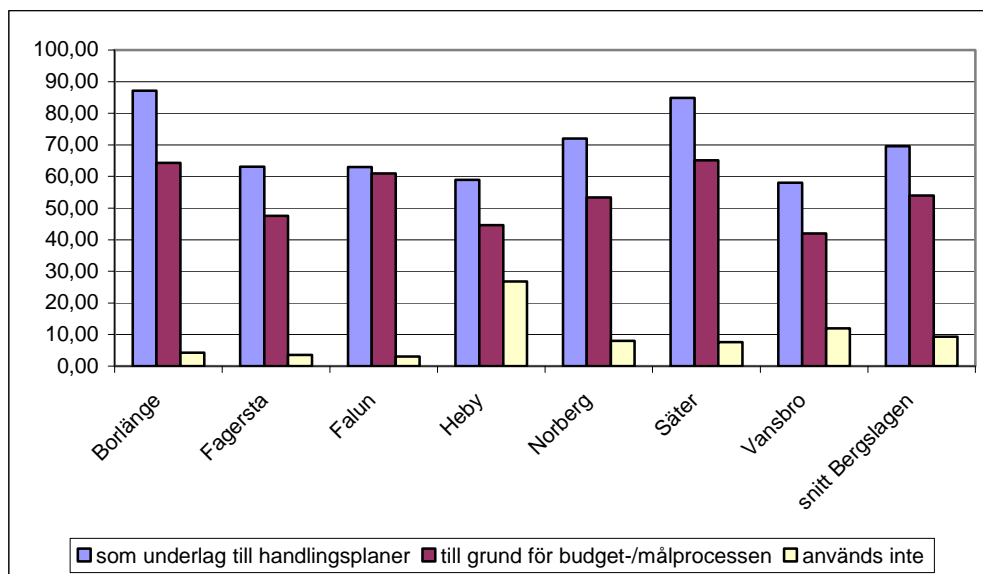
Tabell 2 Kommunvis kostnadsfördelning

	Borlänge	Fagersta	Falun	Heby	Norberg	Säter	Vansbro
Lönekostnader	37 800	3 944 157	6 280 120	2 307 854	2 061 975	1 926 015	1 461 380
Konsultkostnader	350 000	445 736	1 287 000	365 000	155 075	548 000	455 895
Material o dyl	64 500	8 200	72 000	5 000	77 535	13 251	11 000
Övriga kostnader	1 400	27 864	115 000	148 106	87 023	136 630	86 742
Totalkostnad	9 073 287	4 425 957	7 754 120	2 825 960	2 381 608	2 623 896	2 015 017

I tabell 2 presenteras de kostnader som redovisats från kommunerna. Borlänge har redovisat kostnadsfördelning för 46 av de 70 utvärderingarna, vilket förklarar skillnaden mellan delsummor och totalkostnaden. Vansbro har genomfört 59 utvärderingar och total- och delkostnader är redovisade för 43 av dessa. Falun har höga kostnader för löner och tre serviceområden redovisar kostnader mellan 1 och 1,6 mnkr. Norberg har också höga lönekostnader i förhållande till antal invånare.

Detta, ställt i relation till de förhållandevis låga konsultkostnaderna, kan tyda på att de anställda i Norberg gör utvärderingar utan konsult hjälp i högre utsträckning. Sätters höga konsultkostnader är i huvudsak kopplade till de kommunövergripande utvärderingarna och då främst kostnaden för revisorerna. Heby har förhållandevis höga ”övriga kostnader”. Dessa förklaras till stor delen av kostnaden för två utvärderingar inom miljö- och byggförvaltningen samt räddningstjänsten.

Diagram 1 Hur resultaten används utifrån total andel utvärderingar



Utvärderingar till grund för upprättande av handlingsplaner

Diagram 1 visar att resultaten i större utsträckning används till att upprätta handlingsplaner för förbättringsarbete än som underlag för centrala styrprocesser. I genomsnitt används 70 % av resultaten till att upprätta handlingsplaner och Borlänge och Säter ligger över genomsnittet. I genomsnitt används 54 % av resultaten som underlag budget- och målprocessen och Borlänge, Falun och Säter presterar över genomsnittet.

Drygt 9 % av de i nätverket rapporterade utvärderingarna används inte alls. Mest vanligt att rapporterade utvärderingar inte används är i Heby, där mer än 25 % inte används. Även Vansbro har ett högre värde än genomsnittet i detta sammanhang.

Utvärderingar till grund för politiska beslut och ställningstaganden

Nästan 66 % av nätverkskommunernas utvärderingsresultat ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden.

I Säter används 88 % till underlag för politiska beslut och i Borlänge 74 %. Fagersta, Falun och Heby anger att ungefär hälften av utvärderingarna ligger till grund för politiska beslut. Norberg och Vansbro ligger på snittet för nätverkskommunerna.

I genomsnitt 60 % av nätverkets utvärderingar ligger till grund för ”annat”. På snittet finns Fagersta, Falun och Vansbro medan Norberg med 83 % och Borlänge med 89 % ligger över snittet. I Säter används 45 % till ”annat” och i Heby 36 %. Exempel på vad som beskrivits som ”annat” är vid marknadsföring av kommunen, som underlag för diskussion i brukarråd, kvalitetssäkring och jämförelse med andra kommuner.

Medborgar-/brukarundersökningar

Ungefär 1/3 av nätverkskommunernas redovisade utvärderingar är riktade medborgar- eller brukarundersökningar. Borlänge har en högre andel och Heby och Norberg en lägre. De övriga kommunerna ligger mer eller mindre runt snittvärdet. I Borlänge har en stor andel redovisade undersökningar gjorts inom kultur- och fritidssektorn. Fagerstas undersökningar har till lika stor del riktat sig till vård och omsorgens och socialtjänstens brukare, medan Norberg och Säter redovisar relativt många brukarundersökningar inom skol- och förskoleområdet. Heby redovisar lika många kommunövergripande medborgarundersökningar som det redovisas brukarundersökningar inom skola, barnomsorg och vård och omsorg tillsammans. Falun och Vansbro har en ganska jämn fördelning mellan de olika serviceområdena.

Utvärderingar som inte används för att styra och utveckla

Borlänge kommun

- Vård och omsorg - Enkätundersökningar och tillsyn från olika myndigheter som exempelvis Länsstyrelsen och Socialstyrelsen. (Uppföljning av kommunens vård och omsorg).
- Miljö- Miljöbäst i Sverige (Jämföra kommuner)
- Miljö- CFC-rapportering (Se att de nationella målen om CFC avvecklingen uppnås)

Fagersta kommun

- Boverkets enkätundersökning om enkelt avhjälpna hinder (NVK)
- Undersökning från SCB om energi i lokaler (NVK)
- Liv och Hälsa Ung, Landstinget Västmanland (UFN)

Falu kommun

- Miljöbäst i Sverige (fd Sveriges bästa miljökommun)
- Jämförelse mellan kommuners bygglovshantering
- Tillsyn fristående skolor

Heby kommun

- Balans och resultaträkning inrapportering till SCB (kommunövergripande)
- Kommunfullmäktiges revisorer, oklart huruvida resultaten används (kommunövergripande)
- Överförmyndarverksamheten, länsstyrelsens granskning (central förvaltning)
- Budget- och skuldrådgivningens inrapportering till Konsumentverket (central förvaltning)
- Sysselsättningsstatistik per verksamhet/bransch; behov av arbetskraft inom olika verksamheter, antal anställda inom olika verksamheter, löneutveckling – inrapportering till Af (central förvaltning)
- Uppföljning av förändrad skolstruktur (barn- och utbildningsförvaltningen)
- Mängduppgifter om äldreomsorgen till SCB (vård- och omsorgsförvaltningen)
- SKL´s kvalitetsnyckeltal (vård- och omsorgsförvaltningen)
- Rapport till Lst om icke verkställda beslut (används inte eftersom de allra flesta beslut blir verkställda i tid) (vård- och omsorgsförvaltningen)
- Individstatistik inom äldreomsorgen till SCB (vård- och omsorgsförvaltningen)
- Familjebehandling Heden (enkätundersökning till samtliga brukare inom verksamheten för att se om verksamheten möter brukarnas önskemål) (vård- och omsorgsförvaltningen)
- SCB-statistik IFO (vård- och omsorgsförvaltningen)
- Internkontroll, SWOT-analys IFO (vård- och omsorgsförvaltningen)
- Internkontroll, SWOT-analys, enheten för missbrukarvård och psykiatri (vård- och omsorgsförvaltningen)
- Kvalitetsindikatorer för barnavården till SoS (pågår) (vård- och omsorgsförvaltningen)

Norbergs kommun

- Statistik färdtjänst – lämnas varje år in till Statisticon och används i övrigt inte.
- Diverse enkäter – besvaras av Socialförvaltningen varje år. Lämnas in till SKL, Socialstyrelsen, SCB mm och används inte i övrigt.
- Energi i lokaler – undersökning från SCB gällande energiförbrukning. Fylls i varje år.
- Uthyrningssituationen – enkät från SCB för sammanställning av uthyrningssituation i landet.
- Revisionen – Här gäller utvärderingar de kostnader jag själv framtagit gällande revisionen - används heller inte annat än för denna undersökning. Är osäker på om dessa ska vara med här? De ligger med som övergripande undersökning.

Säters kommun

- Kommunövergripande - Medborgarundersökning SCB. Ännu ej redovisad i kommunen.
- Barn- och utbildningsnämnd – Betygsrapportering och övrig statistikrapportering. (Betygsstatistiken används dock vid utvärdering av ett av BUN:s mål.)
- Socialnämnden. Länsstyrelsens tillsyn och verksamhetsstatistik till SCB. (Verksamhetsstatistiken för LSS är underlag för utjämningsystemet och påverkar därmed kommunens intäkter.)

Vansbro kommun

- Barn och utbildning uppger att de inte använder de uppgifter som SCB begär in (skolregistret, räkenskapssammandraget och grundskolestatistik).
- Barn och utbildning, samt vård och omsorg uppger att de uppgifter som rapporteras in till *Kommunens kvalitet i korthet* inte används vidare.

IFO uppger att de inte använder den statistik över insatser som SCB begär in, inte heller använder de statistiken över insatstider gällande hanteringen av försörjningsstöd.

4. Kommunvis redovisning

Borlänge kommun

Inledning

I Borlänge har utvärderingar kommit in från:

- Kultur- och fritidsnämnden
- Barn- och skolnämnden
- Socialnämnden
- Gymnasienämnden är gemensam för Borlänge och Säter. Uppgifter har begärts in av Borlänge.
- Omsorgsnämnden (inkl MAS)
- Borlänge energi
- Kommunstyrelsen (inkl. beredskap, flyktingmottagning, information, överförmyndaren, konsumentvägledningen, tolkförmedling)
- Räddningstjänsten Dala Mitt är ett samarbete mellan Borlänge, Falun och Säter. Säter har begärt in uppgifter som sedan, där det har behövts, fördelats mellan kommunerna utifrån folkmängd.
- Miljö- och byggnadsnämnden

Uppdragsgivare och resultatansvar

Tabell 3 Antal och andel utvärderingar som initierats av olika uppdragsgivare samt hur de används

Uppdragsgivare	Antal	Politiskt beslut	Handlingsplan	Budget- o målprocess	Annat	Inte alls
Extern	33	82 %	85 %	79 %	73 %	100 %
Nämnd/styrelse	32	81 %	90 %	56 %	88 %	%
Verksamhet	5	0 %	100 %	60 %	80 %	%
Totalt	70	74 %	87 %	64 %	80 %	4,3 %

26 utvärderingar har samma uppdragsgivare som resultatansvarig. 33 utvärderingar har externa uppdragsgivare. För 2 utvärderingar har inte uppgivits någon resultatansvarig. I flera utvärderingar har många olika parter uppgetts som ansvariga för resultatet.

Utvärderingar som ligger till grund för budget- och målprocessen

64 % (45 st) av utvärderingarna ligger till grund för budget- och målprocessen.

Av de utvärderingar som inte ligger till grund- för mål- och budgetprocess återfinns bl.a. utvärderingar från:

- Kultur- och fritidsnämnden
- Nationella prov; Skolverket
- Internkontroll, Gymnasienämnden

Utvärderingar som ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden

74 % (52 st) av utvärderingarna är underlag för politiskt beslut. Av de utvärderingar som inte utgör underlag för politiska beslut återfinns bl.a. utvärderingar från Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS), risk- och sårbarhetsanalys, enkät om konsumentrådgivning, tolkförmedling och bibliotek och teater.

Utvärderingar som ligger till grund för handlingsplaner

87 % (61 st) av utvärderingarna är underlag för handlingsplaner. De utvärderingar som inte uppges leda till handlingsplaner är tillsynsbesök från barn- och skolnämnden, enkät från tidningen Miljöaktuellt, diverse uppföljningsenkäter från externa parter; SKL, SOS, SCB, Naturvårdsverket.

Utvärderingar som ligger till grund för annat

80 % (56 st) ligger till grund för *annat*. *Annat* står för bla underlag i andra utredningar, i analys med andra resultat för att få en helhetsbild för åtgärd, som underlag för djupare analys ex. via fokusgrupper, som underlag för pedagogisk diskussion och nationell jämförelse, ändring av rutiner.

Utvärderingar som inte används för att styra och utveckla

4,3 % av utvärderingarna används inte alls.

Medborgar- och brukarundersökningar

43 % (30 st) av utvärderingarna är medborgar- eller brukarundersökningar. De allra flesta återfinns inom:

- kultur- och fritid, där målgrupperna är besökare på museum, bibliotek, fritidsgårdar, sportanläggningar och camping
- för-, grund- och gymnasieskola, där målgruppen är elever och föräldrar, personal
- omsorgen, där målgruppen är brukare, närstående och personal

I de flesta fall har metoden varit enkät via webb eller på papper. Gymnasiet har dessutom använt sig av fokusgrupper och intervjuer som metod.

Utvärderingar kopplade till målen

De nämnder som har ett systematiskt kvalitetsarbete med funktioner avsatta att arbeta med kvalitet har också en tydligare koppling till sina mål.

Goda exempel är:

- Omsorgsnämnden, som arbetar med Kostnad Per Brukare (KPB) kopplat till kvalitetsuppföljning, vilket resulterar i ”kompassen” som är en resultatvisare som pekar på förbättringsområden.
- Kultur- och fritidsnämnden, har påbörjat ett arbete med tjänstedeklarationer och presenterar kvalitetsmätningar i ett Nöjd - Kund - Index kopplat till målen.
- Gymnasienämnden arbetar utifrån processer, vilket resulterar i konkreta aktiviteter som svarar mot målen. Analysdagar som resulterar i planeringsdagar för fortsatt åtgärd. Internkontrollen och kvalitetsredovisning är viktiga och levande instrument för kvalitetsutveckling.

Undersökningsprocessen

Arbetsprocessen med att få fram material från serviceområden har varit omfattande och stundtals svår. Undersökningsförfarandet den här gången var nytt eftersom vi denna gång vände oss till **alla** serviceområden i hela kommunen och inte ett begränsat område ex grundskola. Borlänges styrmodell med beställare- och utförare har dessutom försvårat insamlingen av material då samordningen inom respektive serviceområde fungerat mindre bra i flera fall. Det har varit motstånd och svårigheter att uppskatta den tid man lägger på utvärderingar.

Det har varit komplext att beskriva och få fram ett samlat styrmaterial om Borlänges budget-, mål- och kvalitetsprocess samt hur dessa processer konkret integreras och hur resultaten tas omhand.

Serviceområden som inte lämnat in några resultat

Kommunfastigheter har meddelat att de inte deltar.

Sammanfattning

Totalt har 70 utvärderingar rapporterats in till undersökningen. För 46 av dem har verksamheterna kunna uppskatta tidsåtgången. 30 stycken utvärderingar innehåller medborgar- eller brukarundersökningar. De flesta av dem genomförs inom kultur- och fritidsområdet. De nämnder som har ett systematiskt kvalitetsarbete med funktioner avsatta att arbeta med kvalitet har också en tydligare koppling till sina mål. Ett exempel är omsorgsnämndens arbete med Kostnad Per Brukare (KPB) och kultur- och fritidsnämndens kvalitetsmätning Nöjd - Kund - Index kopplat till målen.

Reflektioner

En övergripande funktion som handhar kvalitetsledning saknas i Borlänge kommun vilket tydligt märks i arten och karaktären på inkommet material samt attityd till utvärderingarnas betydelse.

Flera av nämnderna har dock funktioner som utför kvalitetsutveckling; Barn- och skolnämnden, Gymnasienämnden, Omsorgsnämnden och Kultur- och fritidsnämnden. Dessa nämnder har en god struktur på sitt kvalitetsarbete, vilket även resulterar i en bra grund för målstyrning.

Fagersta kommun

Uppdragsgivare och resultatansvar

Tabell 4 antal och andel utvärderingar som initierats av olika uppdragsgivare samt hur de används

Uppdragsgivare	Antal	Politiskt beslut	Handlingsplan	Budget- o målprocess	Annat	Inte alls
Extern	39	18 %	41 %	26 %	72 %	8 %
Nämnd/styrelse	39	82 %	79 %	69 %	28 %	-
Verksamhet	6	17 %	83 %	-	100 %	-
Totalt	84	50 %	63 %	48 %	60 %	4 %

I 35 av utvärderingar har samma politiska instans som gett uppdraget redovisats som resultatansvariga och även ibland till flera nivåer i organisationen. I fyra fall finns ingen angiven som resultatansvarig och det gäller fyra olika utvärderingar från SCB där kommunen samlat in statistik och rapporterat in till SCB. Dessa rapporter följs inte upp i verksamheten. När det gäller systematik i resultatansvaret så specificeras det i besluten som fattas i kommunstyrelsen vem som är ansvarig för resultatet/uppdraget.

Utvärderingar som ligger till grund för budget- och målprocessen

Av de totalt 84 utvärderingarna som genomfördes så låg 40 stycken, 47,6 % till grund för budget- och målprocessen på olika sätt.

Utvärderingar som ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden

Av de totalt 84 utvärderingar som genomfördes i Fagersta användes 42 stycken som underlag för politiska beslut, alltså 50 % av utvärderingarna.

Utvärderingar som ligger till grund för handlingsplaner

53 utvärderingar anges ha använts som underlag för handlingsplaner, vilket motsvarar 63,1 %.

Utvärderingar som ligger till grund för annat

50 stycken av utvärderingarna, 60 %, har angetts användas på annat sätt i verksamheten till exempel för jämförelser, allmänt förbättringsarbete, återkoppling och metodutveckling.

Utvärderingar som inte används till att styra och utveckla

Av de totalt 84 utvärderingar som rapporteras är det endast 3 stycken som inte används på något sätt i verksamheten.

Medborgar- och brukarundersökningar

I 29 stycken av utvärderingarna har det gjorts en medborgar-/brukarundersökning, vilket motsvarar en andel på 34,5 %. Den största delen av dessa, 15 stycken, har gjorts inom vård och omsorg och genomförts med enkäter och intervjuer.

Tabell 5 Målgrupper för medborgar- och brukarundersökningar

Målgrupp	Antal	Metod
Kommunövergripande kommunmedborgare	2	Enkät
Kvalitetsnätverk Bergslagen	2	Enkät
Vård och omsorg	15	Enkät och intervju
Socialtjänst	2	Enkät och samtal
Turism	2	Enkät och mätning av passerande
Utbildning, föräldrar, elever, personal	3	Enkät och intervju
Förskolan, arbetssökande, föräldralediga	1	Enkät

En brukarundersökning som lett till konkreta förbättringsåtgärder är en inom hemtjänsten. Frågor om huruvida verksamheten hade följt sitt serviceåtagande skickades ut i form av en enkät till samtliga (256 personer) som hade hemtjänst under november 2008. 170 svar kom in (66 %). Resultatet på en fråga angående stöd till självständighet har blivit att ett projekt om rehabiliterande arbetssätt har förlängts. I kommentarer till en annan fråga framkom att kontinuiteten i hemtjänsten måste förbättras, vilket verksamheten nu jobbar intensivt med att förbättra.

Från och med år 2009 lämnar verksamheterna skriftliga åtgärdsplaner efter resultat av brukarundersökningar på en blankett som finns i socialnämndens kvalitetssystem.

Utvärderingar kopplade till målen

Socialnämnden har 23 av sina 39 stycken (59 %) utvärderingar kopplade till budget- och målprocessen och i 16 av dessa genomfördes också en brukarundersökning. Majoriteten av utvärderingarna genomförs inom ramen för socialnämndens kvalitetssystem och används för åtgärdsplaner, kvalitetsssäkring och ställningstaganden gällande prioriterade utvecklingsområden i verksamheten. Att det genomförs många brukarundersökningar inom verksamheten vård och omsorg kan hänföras till ett av verksamhetens inriktningsmål att ”öka brukarinflytandet”.

Utbildnings- och fritidsnämnden har endast 4 av 13 (31 %) utvärderingar kopplade till mål- och budgetprocess och i en av dessa genomfördes en brukarundersökning. Den undersökningen som handlade om förankringsarbete inför ett eventuellt byggande av ett kulturhus härleds till nämndens inriktningsmål om ”en aktiv fritid, evenemangsupplevelser, eget skapande, bildning och framlyftande av det lokala kulturarvet”. Utvärderingar som genomförs med inte tas med i budget- och målarbete men som borde utnyttjas till detta är: undersökningen *Liv och Hälsa Ung* som genomförs av Landstinget Västmanland där man får en klar bild av hälsa, levnadsvanor och livsvillkor bland skolelever samt *Skolkompassen* som Fagersta genomfört i samarbete med SKL.

Av de kommunövergripande utvärderingarna så är 7 av 9 stycken kopplade till budget- och målprocessen. Detta gäller kvalitetsnätverkets rapporter, kommunkompassen och de olika ekonomiska rapporterna som årsredovisning, delårsbokslut etc.

Fagersta kommun har ingen kommunövergripande hantering av synpunkter och klagomål utan det finns inom socialnämndens verksamhet och sen för Norra Västmanlands Kommunalteknikförbunds (NVK) verksamhet genom deras felanmälan.

Undersökningsprocessen

Arbetsprocessen med att få fram material från förvaltningar och kommunalförbund har varit tidskrävande. Både då området är nytt för oss projektledare men också på grund av viss oklarhet i förvaltningarna kring vad man faktiskt gör för utvärderingar. Projektledarna för Fagersta och Norberg har delat upp arbetet mellan sig för våra samarbetsförbund.

Serviceområden som inte lämnat in några resultat

Norra Västmanlands utbildningsförbund, NVU (gymnasieskolan) har på grund av hög arbetsbelastning valt att inte svara på undersökningen.

Sammanfattning

Fagersta har totalt fått in 84 stycken utvärderingar. Det görs 9 kommunövergripande utvärderingar där fyra stycken är ekonomiska rapporter. På utbildnings- och fritidsområdet rapporterades det in 13 stycken utvärderingar där sju stycken rör skolan och tre stycken rör turism och kultur. 7 av de 13 utvärderingarna innehöll en brukarundersökning. Inom socialnämndens verksamhet gjordes det flest utvärderingar, 39 stycken och 17 av dem innehöll brukarundersökningar. Majoriteten utfördes inom vård och omsorgsverksamheten.

Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund har rapporterat in 16 stycken utvärderingar där endast två stycken är kopplade till mål- och budgetarbete. Majoriteten av utvärderingarna görs på uppdrag av externa granskare. Tillväxtgruppen gör tre utvärderingar där två stycken är egna granskningar av verksamheten. När det gäller Västmanland-Dalarna miljö- och byggnadsnämnd så gör de två utvärderingar på uppdrag av Livsmedelsverket och Boverket. Södra Dalarnas Räddningstjänstförbund gör också två utvärderingar på uppdrag av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). Alla utvärderingar där det ingått medborgar- eller brukarundersökningar, utom en, används för politiska beslut, handlingsplaner, budget- och målprocessen eller på annat sätt. 19 av de 29 brukarundersökningarna används i mål- och budgetarbetet och majoriteten av dessa finns inom socialnämndens verksamhet.

Reflektioner

Det finns utvärderingar som uppges användas i verksamheten på olika sätt men som är av den digniteten att de borde vara knutna till mål- och budgetprocess exempel på sådana utvärderingar är Liv Hälsa Ung och Skolkompassen.

När det gäller resultatansvar så har man i 21 av utvärderingarna angivit flera aktörer på olika nivåer i verksamheten som ansvariga för resultatet, vilket indikerar en otydlig ansvarsfördelning och resultatet riskerar att ”falla mellan stolarna”.

I kommunen finns målbild Fagersta som alla inriktningsmål ska vara skrivna utifrån och sedermera också effektmålen för verksamheten. Generellt sett är det dock svårt att se någon tydlig koppling mellan de mål som finns formulerade för verksamheten och de utvärderingar som görs. Utvärderingarna verkar inte vara utförda för att följa upp och mäta att man uppnår de mål som finns. Här finns det stora möjligheter att konstruera frågeställningar i exempelvis brukarundersökningar för att se till så man mäter de mål som verksamheten har att uppfylla. Och även att de utvärderingar som görs till exempel på initiativ av andra aktörer som SCB, landsting och länsstyrelse bättre kan användas i verksamheternas mål- och budgetarbete.

Falu kommun

Inledning

Undersökningen i Falu kommun har vänt sig till samtliga kommunalt finansierade serviceområden oavsett driftsform. För Faluns del innebär detta att förfrågan har gått ut till verksamhetscheferna inom följande områden:

- Arbetsmarknads och integrationskontoret
- Ekonomikontoret
- Falu Energi och Vatten AB
- Informationsavdelningen
- Kommunfastigheter
- Kommunservice
- Kulturförvaltningen
- Miljökontoret
- Näringslivskontoret
- Omvårdnadsförvaltningen
- Räddningstjänsten Dala Mitt
- Stadsbyggnadskontoret
- Stadskansliet
- Skolförvaltningen
- Socialförvaltningen
- Trafik & Fritid
- VisitFalun AB

Totalt kom det in ca 100 utvärderingar i Falun. Efter genomgång vid projektmötet i Norberg fastställdes att 87 av dessa uppfyllde kriteriet för att vara med i sammanställningen utifrån de avgränsningar som redovisades i metodavsnittet i rapportens inledning.

Uppdragsgivare och resultatansvar

Tabell 6 antal och andel utvärderingar som initierats av olika uppdragsgivare samt hur de används, Falun

Uppdragsgivare	Antal	Politiskt beslut	Handlingsplan	Budget- o målprocess	Annat	Inte alls
Extern	25	60 %	68 %	64 %	64 %	
Kf/nämnd/Ks	33	70 %	73 %	70 %	70 %	3 %
Verksamhet	19	37 %	42 %	53 %	47 %	11 %
Totalt	87	56 %	63 %	61 %	57 %	3 %

För 5 utvärderingar anges inga uppdragsgivare och för 3 anges enbart att de är lagstadgade. De ingår inte i ovanstående tabell.

- Det finns 29 utvärderingar som har samma beställare som ansvarig mottagare.
- Det finns 8 utvärderingar där man anger att den är lagstadgad
- Det finns 23 utvärderingar som har externa beställare. Dessa är Arbetsförmedlingen (1), Direktionen för kommunalförbundet (1), SKL (1), SCB (7), Länsstyrelsen (6), Socialstyrelsen (1), Konsumentverket (1), Miljöaktuellt (1), Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (1) och Skolverket (3).
- Det finns 6 utvärderingar där uppdragsgivare inte fyllts i. Det finns 25 utvärderingar där ansvariga mottagare inte fyllts i. Många utvärderingar har flera ansvariga mottagare angivna. Tolkningen är att den som redovisat uppgifterna här vill visa styrkedjan inte att det är ett delat ansvar.

Bland de kommunövergripande utvärderingarna finns det inte ett klart samband att uppdragsgivaren är den samme som tar emot resultatet. Det kan stå att KF/KS ansvarar för resultatet men uppdragsgivaren är i flera fall en förvaltning.

Utvärderingar som ligger till grund för budget- och målprocessen

61 % av utvärderingarna ligger till grund för budget och målprocessen. Störst antal utvärderingar har omvårdnadsförvaltningen med 13 följt av socialförvaltningen och ekonomikontoret på 6 och miljökontoret på 5. Budgetuppföljning, delårsrapporter, månadsuppföljning, årsredovisning och räkenskapsammandraget ligger till grund för budget- och målprocessen.

Utvärderingar som ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden

56 % av utvärderingarna ligger till grund för politiska beslut.

Störst antal utvärderingar har omvårdnadsförvaltningen med 13 följt av skolan på 11, därefter följer ekonomikontoret och socialförvaltningen på 6, miljökontoret på 5. Trafik & Fritid har ingen utvärdering som används vid politiska beslut.

Utvärderingar som ligger till grund för handlingsplaner

63 % av utvärderingarna ligger till grund för handlingsplaner. Störst antal utvärderingar har skolan med 13 följt av omvårdnadsförvaltningen på 10, stadskansliet på 6 och Trafik & Fritid, därefter följer ekonomikontoret och miljökontoret på 5.

Utvärderingar som inte används till att styra och utveckla

De tre utvärderingar som inte används på ett systematiskt sätt är SCB's medborgarundersökning, Miljöbäst i Sverige samt Tillsyn fristående skolor.

Medborgar- och brukarundersökningar

I Falun är det 28 utvärderingar som använt sig av brukarundersökningar. Detta motsvarar 32 % av samtliga utvärderingar. Ledande är stadskansliet med 7 enkäter som främst vänder sig till medborgare, Trafik & Fritid med 5 enkäter som främst vänder sig kunder och medborgare, Skolan och socialförvaltningen med 4 enkäter vardera som vänder sig till brukare och anhöriga.

Vanligaste formen av brukarundersökning är enkäter. I 14 undersökningar används enbart enkäter och i sex fall en kombination av enkäter och intervjuer. I sju undersökningar används enbart intervjuer som metod. Kulturförvaltningen och Stadsbyggnadskontoret har inte genomfört några brukarundersökningar. Till stor del är resultatansvariga av brukarundersökningarna nämnd och nedåt i organisationen. Den enda medborgar- och brukarundersökningen som KS är uppdragsgivare av är Kvalitetsnätverk Bergslagen. fem brukarundersökningar görs på uppdrag av externa uppdragsgivare(SCB, Skolverket, Socialstyrelsen och Länsstyrelsen)

Utvärderingar kopplade till målen

61 % av utvärderingarna är kopplade till budget- och målprocessen.

Undersökningsprocessen

Räddningstjänsten Dala Mitt är ett samarbete mellan Borlänge, Falun och Säter. Säter har begärt in uppgifter som sedan där det har behövts fördelats utifrån folkmängden i kommunerna. För att säkerställa och hitta lämplig avgränsningsnivå på vilka utvärderingar som ska vara med eller inte har de som har fått uppdraget att lämna uppgifterna erbjudits ett möte eller diskussion via telefon med projektledaren.

Serviceområden som inte lämnat in några resultat

Arbetsmarknads och integrationskontoret meddelade omgående att man inte har resurser för att medverka i den här undersökningen. Näringslivskontoret meddelade utan förklaring att man inte tänkte vara med i undersökningen. VisitFalun har inte meddelat någonting om varför man inte inkommit med uppgifter.

Sammanfattning

Totalt har 87 utvärderingar rapporterats in. 61 % av dem ligger till grund för budget- och målprocessen.

Störst antal sådana utvärderingar gör omvårdnadsförvaltningen med 13 stycken följt av socialförvaltningen och ekonomikontoret med 6 stycken och miljökontoret med 5 stycken. 28 av utvärderingarna innehåller medborgar- eller brukarundersökningar.

Reflektioner

För ganska många utvärderingar finns inte alla uppgifter ifyllda. Det är ibland oklart vem som är beställare och vem som är mottagare.

Hur görs de 28 brukarundersökningarna? Finns det tillräckligt IT-stöd? Görs de på ett systematiskt sätt med så lite störning som möjligt för respondenterna? Finns det anledning att försöka samordna brukarundersökningarna? Kultur- och ungdomsförvaltningen är

Kultur och ungdomsförvaltningen gör inga brukarundersökningar. Kommunfastigheter gör inga utvärderingar som uppfyller undersökningens uppsatta kriterier

De klart dyraste utvärderingsområdena är kring ekonomin. Centralt läggs ca 1 500 tkr på budget- och verksamhetsplanering, månadsprognoser, delårsbokslut, bokslut och årsredovisning samt räkenskapsammandrag.

Heby kommun

Inledning

Totalt har 56 utvärderingar redovisats.

Uppdragsgivare och resultatansvar

Tabell 7 Antal och andel utvärderingar som initierats av olika uppdragsgivare samt hur de används

Uppdragsgivare	Antal	Politiskt beslut	Handlingsplan	Budget- o målprocess	Annat	Inte alls
Extern	29	48 %	52 %	45 %	17 %	28 %
Kf/nämnd/Ks	16	75 %	56 %	83 %	75 %	25 %
Verksamhet	11	18 %	82 %	18 %	55 %	18 %
Totalt	56	50 %	59 %	45 %	36 %	27 %

För fem utvärderingar saknas resultatansvar inom kommunen. Dessa utvärderingar handlar om statistikinlämning till SCB från vård- och omsorgsförvaltningen, kommunövergripande, rapport till EU-kommissionen över EuropaDirect - kontoret samt länsstyrelsens tillsyn av överförmyndarverksamheten.

16 utvärderingar har gjorts på uppdrag av kommunpolitiken och i samtliga fall har resultatansvaret redovisats som samma politiska instans och ibland också till fler nivåer i organisationen. 11 utvärderingar har initierats av förvaltningen och resultatansvaret ligger också på förvaltningen. Rapportering till och tillsyn av externa granskare har redovisats i 29 utvärderingar. 19 av dessa har använts i kommunen.

Resultatansvaret är formulerat i nämndernas uppdragsbeskrivningar och i förvaltningschefers och enhetschefers resultatkontrakt.

Utvärderingar som ligger till grund för budget- och målprocessen

45 % av redovisade utvärderingar används i budget- och målprocessen. Fem av utvärderingarna som innehåller medborgar- eller brukarundersökningar används i målarbetet. Det gäller utvärderingar som görs inom räddningstjänsten, barn- och utbildningsförvaltningen och centrala förvaltningen. Tre av fyra medborgarundersökningar som görs på kommunövergripande nivå används i målarbetet. Den undersökning som inte används i målarbetet används till direkta förbättringar i verksamheterna.

Utvärderingar som ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden

50 % av redovisade utvärderingar ligger till grund för politiska beslut.

Utvärderingar som ligger till grund för handlingsplaner

59 % av utvärderingarna används till grund för handlingsplaner.

Utvärderingar som ligger till grund för annat

De utvärderingar som använts "För annat" har exempelvis resulterat i direkta förbättringar inom olika verksamhetsområden, marknadsföring, för uppföljning av mål, för att utnyttja befintliga resurser på ett effektivt sätt.

Utvärderingar som inte används till att styra och utveckla

27 % av rapporterade utvärderingar används inte alls. De som inte används rör i de allra flesta fall resultat som inrapporteras till externa instanser.

Medborgar- och brukarundersökningar

Tabell 8 Medborgar- och brukarundersökningar i Heby

Område	Målgrupp	Antal utvärderingar	Metod
Kommunövergripande	Kommunmedborgare	2	Enkät, synpunkter och klagomål
	Föreningar	2	Enkät
	Näringslivet	2	Enkät
	Nyckelpersoner - folkhälsa	1	Enkät, intervju
Räddningstjänsten	Kommunmedborgare	1	Enkät
Barn- och utbildning	Elever	3	Enkät
	Föräldrar	1	Enkät
Vård- och omsorg	Familjer	2	Enkät
	Psyksikt funktionshindrade	1	Enkät

Av de 56 redovisade utvärderingarna innehåller 12 stycken medborgar- eller brukarundersökningar, det vill säga drygt 21 %. Av de kommunövergripande utvärderingarna innehåller fem medborgar- eller brukarundersökningar. Tre av dem rör folkhälsa, två kvalitetsnätverkets utvärderingar och en av dem är kommunens synpunkts- och klagomålshantering.

Räddningstjänsten har genomfört en medborgarundersökning i enkätform som gällt räddningstjänsten och upplevelsen av trygghet.

Barn och utbildningsförvaltningen har genomfört tre brukarundersökningar som berört elevernas trivsel, folkhälsan hos eleverna samt skolstrukturen.

Av barn- och utbildningsförvaltningens tre brukarundersökningar ligger en till grund för målarbetet, en används varken till grund för politiska beslut, handlingsplaner budget- och målprocessen eller för annan åtgärd. En undersökning används för planering av utnyttjande av resurserna.

Vård- och omsorgsförvaltningen har genomfört tre brukarundersökningar som rört familjer i familjehandling och familjeterapi samt undersökning i samband med länsstyrelsens tillsyn av psykiskt funktionshindrade.

Av de tre brukarundersökningarna som görs inom vård- och omsorgsförvaltningen används ingen i målarbetet. En av dem används för politiskt beslut och handlingsplaner

Utvärderingar kopplade till målen

Av de kommunövergripande utvärderingarna används såväl kvalitetsnätverkets rapporter som välfärdsboksluten som underlag till målarbetet. Deltagande i SBA-undersökningen kan ses som direkt kopplad till kommunstyrelsens mål om att marknadsföra kommunen.

Centrala förvaltningens undersökning om förebyggande samordning av brottsförebyggande-, alkohol- och drogförebyggande och folkhälsoarbete har gjort kartläggningar och utarbetat handlingsplaner i enlighet med kommunens alkohol- och drogförebyggande program samt sociala nämndens mål ”för att förbättra livskvalitet och få bättre hushållning av vårdresurser bör större vikt tas till ett utökat folkhälsoarbete.”

Skolans kvalitetsredovisning ligger till grund för skolplanen med nya riktlinjer och åtgärder inom barn- och utbildningsområdet.

Kommunfullmäktige har antagit inriktningsmålet ”Eleverna i skolan har utvecklat ett gott språk för sin ålder samt är duktiga på att läsa, skriva, räkna samt kommunicera med andra.” Barn- och utbildningsförvaltningens utvärderingar av modersmålsundervisningen och skrivsatsning synes vara kopplade till detta mål. Fullmäktige har också antagit inriktningsmålet ”I Heby kommun har vi nolltolerans beträffande kränkande särbehandling. Inget barn och ingen elev utsätts för kränkande särbehandling.” En enkät för att utvärdera elevernas trivsel genomförs.

Sociala nämndens mål rörande funktionshindrade möts av projekt för att höja kvaliteten i insatserna för gruppen psykiskt funktionshindrade. Individ- och familjeomsorgens deltagande i Samordningsförbundet i C län är ett led i att nå sociala nämndens mål att ”kommunen ska driva en samordning över huvudmannagränserna med bland annat landsting, arbetsförmedling, försäkringskassa och brukarorganisationer för förbättrad situation för psykiskt funktionshindrade” och ”kommunen skall tillsammans med landstinget se till att det rehabiliteringsbehov som finns för gruppen psykiskt funktionshindrade blir uppfyllt.”

Undersökningsprocessen

Processen har varit ojämn i så motto att vissa verksamheter snabbt tagit fram vilka utvärderingar som gjorts medan andra tagit längre tid på sig och somliga har valt att inte prioritera detta arbete. Visst stöd har behövts från projektledaren när det gäller avgränsningen av de utvärderingar som skulle redovisas. Projektledaren har efter förfrågan givit direkt stöd till vissa verksamheter med att ta fram underlaget. Det har rört sig om utvärderingar av kommunövergripande karaktär, vissa av centrala förvaltningens utvärderingar, räddningstjänstens, äldreomsorgens och individ- och familjeomsorgens. Denna insats har omfattat 29 utvärderingar och arbetsinsatsen har, för projektledaren, rört sig om endast ca 4,5 timmar.

Serviceområden som inte lämnat in några resultat

Inga utvärderingar har rapporterats från samhällsbyggnadsförvaltningen (VA, renhållning, gata, park, kultur, fritid, kosten), Hebyfastigheter AB och hälso- och sjukvården inom kommunen.

Sammanfattning

Av de 56 rapporterade utvärderingarna används 15 stycken inte alls till underlag för politiska beslut, handlingsplaner, i budget- och målprocessen eller på annat sätt. I huvudsak rör det sig om olika rapporteringar till SCB, SKL, Socialstyrelsen och liknande instanser samt länsstyrelsens tillsyn. Inom räddningstjänsten och miljö- och byggförvaltningen används samtliga rapporterade utvärderingar på något sätt.

Alla utvärderingar där det ingått medborgar- eller brukarundersökningar, utom en, används för politiska beslut, handlingsplaner, budget- och målprocessen eller på annat sätt. Hälften av dessa utvärderingar ligger till grund för målarbetet.

I kommunens finns flera styrande planer och program samt inriktningsmål. Bland de utvärderingar som redovisats är det få som syftar till att se om man uppnått målen eller som ligger till underlag för målformuleringar. Det är svårt att se en tydlig koppling mellan de flesta av verksamheternas utvärderingar och målskrivningarna.

Reflektioner

Resultatansvaret är formulerat i nämndernas uppdragsbeskrivningar och i förvaltningschefers och enhetschefers resultatkontrakt.

Av undersökningen framgår att det saknas resultatansvar för vissa utvärderingar och att det ibland finns flera olika nivåer i organisationen som uppges ha resultatansvaret. Tas resultat av utvärderingar tillvara när det inte uppges något ansvar? Hamnar resultaten ”mellan stolar” när det finns fler som har ansvar?

Medborgar- och brukarundersökningarna är relativt få i kommunen och av dessa är det en minoritet som används i målarbetet. Synpunkts- och klagomålshanteringen, som i detta sammanhang betraktas som en medborgarundersökning, används enbart för direkta förbättringar i verksamheterna och för avrapporteringar i verksamhetsnämnden. Denna skulle kunna utvecklas så att den också ligger till grund för målprocessen.

Resultatet för ungefär en fjärdedel av de redovisade utvärderingarna används inte och det är stora skillnaderna mellan förvaltningarna. De utvärderingar som inte används är främst resultat som inrapporteras till SCB, Socialstyrelsen, SKL och andra instanser. Kan resultat av dessa inrapporteringar tas tillvara i högre utsträckning för en förbättrad styrning av verksamheten?

Det är relativt få utvärderingar som har någon koppling till de kommunala målen. En tydligare koppling mellan målskrivningarna och de utvärderingar som görs borde ge en bättre uppföljning av målen, bättre underlag för målarbetet och ett effektivare resursutnyttjande. Under undersökningens gång har framkommit att IT-stödet fungerat så att det inte är enkelt att få fram underlag till vissa rapporteringar av statistik. Behöver IT-stödet anpassas eller finns behov av bättre kunskap om befintliga IT-stöd, eller både och? Undersökningen har även visat att det finns verksamheter som väljer att inte delta trots att arbetet görs på uppdrag av kommunstyrelsen. Beror detta på oklarheter om vem som är uppdragsgivare? Kan det bero på brister i ledningen av verksamheten?

Styrningsprocessen i kommunen är för övrigt tydlig och väl dokumenterad men hur väl är den förankrad i verksamheterna?

Norbergs kommun

Uppdragsgivare och resultatansvar

Tabell 9 Antal och andel utvärderingar som initierats av olika uppdragsgivare samt hur de används

Uppdragsgivare	Antal	Politiskt beslut	Handlingsplan	Budget- o målprocess	Annat	Inte alls
Extern	50	60 %	70 %	56 %	84 %	12 %
Nämnd/styrelse	18	88,9 %	72,2 %	66,7 %	88,9 %	5,6 %
Verksamhet	7	28,6 %	71,4 %	28,6 %	71,4 %	0 %
Totalt	75	64 %	72 %	53,3 %	82,7%	8 %

Resultatansvaret är i allmänhet mycket tydligt inom kommunen. Uppdragsgivaren har normalt även ett ansvar för resultatet och eventuella åtgärder utifrån resultatet.

När det gäller externa utvärderingar, från exempelvis SKL, SCB, Socialstyrelsen eller annan myndighet, ligger ansvaret på den myndighet/organisation som initierat dem. Detta borde dock inte hindra inte att det kan vidtas åtgärder även inom kommunen, som ett resultat av utvärderingarna.

Styrägare inom kommunen är normalt sett ansvarig nämnd. Nämnden ger sedan ofta uppdrag till förvaltningschef/förvaltning med återrapporteringskrav till nämnden. När det gäller de kommunövergripande utvärderingarna är det normalt kommunstyrelsen som är politisk styrägare, medan kommunens kanslichef är styrägare för förvaltningens räkning.

Utvärderingar som ligger till grund för budget- och målprocessen

53,3 % av utvärderingarna (40 stycken) används för budget- och målprocess.

Utvärderingar som ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden

48 utvärderingar av totalt 75 används för politiska beslut, vilket motsvarar 64 %.

Utvärderingar som ligger till grund för handlingsplaner

72 % av utvärderingarna (54 stycken) används för handlingsplaner.

Utvärderingar som ligger till grund för annat

Så mycket som 82,7 % (62 stycken) av utvärderingarna i kommunen används på annat sätt.

Utvärderingar som inte används till att styra och utveckla

Endast 8 % (6 utvärderingar) används inte överhuvudtaget. Fem av dessa är externa utvärderingar i form av statistik och enkäter som lämnas till övriga myndigheter. Den sjätte berör framtagning av revisionens kostnader inom ramen för denna undersökning av Kvalitetsnätverk Bergslagen.

Utvärderingar som inte används:

- Statistik färdtjänst – lämnas varje år in till Statisticon och används i övrigt inte.
- Diverse enkäter – besvaras av Socialförvaltningen varje år. Lämnas in till SKL, Socialstyrelsen, SCB mm och används inte i övrigt.
- Energi i lokaler – undersökning från SCB gällande energiförbrukning. Fylls i varje år.
- Enkelt avhjälpna hinder – enkät från Boverket
- Sammanställning av revisionens kostnader – framtagen av projektledaren för Kvalitetsnätverkets undersökning.

Medborgar- och brukarundersökningar

21 av de 75 redovisade utvärderingarna är medborgar- eller brukarundersökningar, det vill säga 28 %.

Av de kommunövergripande utvärderingarna innehåller två medborgar- eller brukarundersökningar. Målgrupperna är föreningar, föräldrar och elever inom ramen för Kvalitetsnätverk Bergslagen, samt personal inom ramen för internkontroll. Metoden är företrädesvis enkäter och, i undersökningen gällande internkontroll, även samtal.

Fullmäktigeberedningen har genomfört en brukarundersökning som riktar sig till politikerna i kommunfullmäktige.

Barn och utbildningsförvaltningen har genomfört elva brukarundersökningar. Fem utvärderingar har riktat sig till elever i olika årskurser. En undersökning har riktat sig till föräldrar, tre utvärderingar har riktat sig till såväl elever som föräldrar.

En undersökning har vänt sig till brukarrådsrepresentanter och en till skolans brukare. Enkäter är den vanligaste undersökningsformen. Intervjuer/samtal och granskning av dokumentation har använts i två utvärderingar. Provmaterial, betygsunderlag och kontroll av kvalitetsmätningar/kvalitetsarbete har använts i en undersökning vardera.

Socialförvaltningen har genomfört fem brukarundersökningar. I tre av utvärderingarna har enkäter använts och i två utvärderingar har enkäterna kombinerats med intervjuer. Utvärderingarna har riktat sig fem kategorier av brukare:

- Klienter/vårdnadshavare på HVB-hem samt placerande kommuner
- Matgäster i äldreomsorgens matsalar
- Brukarråd
- Alla brukare som har en första kontakt med Socialtjänsten
- Anhöriga till brukare inom säbo och hemtjänst.

NVK (Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund) har genomfört en brukarundersökning i form av en kundenkät inom kommunalteknik till kommunmedborgarna.

TVG (Tillväxtgruppen i norra Västmanland) är Fagerstas och Norbergs gemensamma näringslivsorganisation. TVG har genomfört en brukarundersökning i form av en enkät till företagare inom ramen för Svenskt näringslivs företagsklimatundersökning.

Utvärderingar kopplade till målen

53,3 % av de inrapporterade utvärderingarna har koppling till budget- och målprocessen.

Undersökningsprocessen

Processen har varit ojämn på så vis att vissa verksamheter har varit mycket snabba i att ta fram vilka utvärderingar som har gjorts, andra har tagit längre tid på sig och vissa har valt att inte prioritera denna undersökning. En hel del tid har gått åt till att få in materialet samt till att ge stöd till verksamheter med att ta fram underlag och ge råd om avgränsningar.

Serviceområden som inte lämnat in några resultat

Norra Västmanlands utbildningsförbund, NVU (gymnasieskolan).

Sammanfattning

I Norberg fungerar styrningen av verksamheterna så att inriktningsmålen formuleras politiskt, därefter utformas effektmål av politiker och förvaltningarna gemensamt. Därefter uppdras åt förvaltningarna att formulera produktionsmål. Målen i kommunens vision har utformats utifrån ett antal öppna medborgarmöten.

Resultatansvaret är i allmänhet mycket tydligt. Uppdragsgivaren har normalt sett även ett ansvar för resultatet och eventuella åtgärder utifrån resultatet, i alla fall när det gäller utvärderingar som är initierade inom kommunen.

Reflektioner

Självklart vore det bra om det fanns en övergripande resurs som fungerade som sammanhållande funktion för samtliga utvärderingar inom kommunen. Så är dock inte fallet idag och det kan vara svårt att finna ekonomiska resurser för att skapa en sådan tjänst i en liten kommun. Däremot är frågan intressant och det kanske skulle kunna finnas skäl till att undersöka om flera kommuner i närområdet skulle kunna gå samman för att skapa en sådan tjänst. IT-systemen skulle behöva utvecklas och optimeras för att göra det lättare att ta fram resultat till utvärderingar. Det är sällan det går att ”trycka på en knapp” och få fram de siffror som behövs till en undersökning. Ur det ekonomiska redovisningssystemet går det däremot att ta fram oerhört mycket siffror och resultat.

Alla medborgar-/brukarundersökningar används på något sätt, vilket är positivt och tyder på att kommunen tar intryck av medborgarnas åsikter. Det är nämndernas ansvar att ta hänsyn till brukarundersökningar, följa upp dessa och ta hänsyn till resultaten när kommande budget görs upp.

Undersökningen visar på ett behov att få ett samlat grepp av de utvärderingar som görs i kommunen. Det är positivt att så många utvärderingar används och att alla medborgar-/brukarundersökningar används på ett eller annat sätt. IT-systemen inom kommunen skulle behöva förbättras för att lättare ta fram resultat till utvärderingar av olika slag.

Sätters kommun

Uppdragsgivare och resultatansvar

I de kommunövergripande utvärderingarna är antingen KS eller KF uppdragsgivare, och i samtliga fall är KS resultatansvarig.

För de förvaltningsspecifika utvärderingarna är bilden mer splittrad. För socialnämnden är nämnden både uppdragsgivare och resultatansvarig. I Barn- och utbildningsnämndens svar anges nämnden som uppdragsgivare och resultatansvaret fördelas på rektor, förvaltningsledning och nämnd. I Borlänge - Säter Gymnasienämnd är uppdragsgivare, medan förvaltningschef är resultatansvarig.

Utvärderingar som ligger till grund för budget- och målprocessen

43 av 66 utvärderingar eller 65 % av kommunens utvärderingar används som underlag för kommunens budget- och målprocess. Bland de kommunövergripande utvärderingarna används samtliga utvärderingar utom en, medborgarundersökningen.

Det är första gången kommunen genomför en medborgarundersökning och det är troligt att den kommer att vävas in i budget- och målprocessen. Budgetuppföljning, delårsrapport och årsredovisning är inarbetade delar i styrprocessen. Den statistik som tas fram genom räkenskapsammandraget används t ex vid resurstilldelningen. Kvalitetsnätverk Bergslagens undersökning av grundskolan 2009 har använts som underlag i förslag till budget för Barn- och utbildningsnämnden. Kommunrevisionens granskningar används till vissa delar i budget- och målprocessen. Ett område som granskades 2009 var just kommunens målprocess. Granskningen ledde till en revidering av kommunens ekonomiska styrprinciper.

Bland de förvaltningsspecifika utvärderingarna kan nämnas socialnämndens utredning om behov av platser i särskilda boenden, de delutvärderingar som ingår i grundskolans kvalitetsredovisning, och räddningstjänstens kvalitetsredovisning.

Utvärderingar som ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden

En mycket stor andel, 88 %, av de utvärderingar som genomförts blir underlag för politiska beslut. Bland de kommunövergripande utvärderingarna är det endast en undersökning som inte är underlag för handlingsplan. Det är SCB:s medborgarundersökning som ännu inte återrapporterats till KS.

Utvärderingar som ligger till grund för handlingsplaner

En mycket stor andel, 85 %, av de utvärderingar som genomförts blir underlag för handlingsplaner. Bland de kommunövergripande utvärderingarna är det endast SCB:s medborgarundersökning som ännu inte återrapporterats till KS.

Utvärderingar som inte används till att styra och utveckla

Cirka 8 % av inrapporterade utvärderingar används inte alls.

Medborgar- och brukarundersökningar

I 23 av 66 utvärderingar, 35 %, ingår någon form av medborgar/brukarundersökning. Kommunen har deltagit i SCB:s medborgarundersökning under våren. I övriga fall är det fråga om brukarundersökningar i kommunens olika verksamheter.

Inom förskolan genomförs enkäter till föräldrar, i grundskola genomförs enkäter med elever och föräldrar och i gymnasieskolan används enkäter i elevutvärderingar. Därutöver används intervjuer och i något fall fokusgrupper i utvärderingarna på det pedagogiska området.

Socialnämnden har inte genomfört några enkäter det senaste året. Däremot har intervjuer använts i några utvärderingar.

Kommunens kostförvaltning har undersökt kundnöjdhet med stöd av enkäter till elever respektive boende på kommunens särskilda boenden.

Utvärderingar kopplade till målen

För flera av de förvaltnings specifika utvärderingarna är resultatet direkt knutet till de mål för verksamheten som KF antar vid beslut om budget.

Kulturnämnden har satt mål för utlåning vilket mäts i nationell statistik.

Barn- och utbildningsnämnden har som mål att barn och elever känner sig trygga och trivs i förskolan och skolan, samt att de känner sig delaktiga och har inflytande i det egna lärandet. Dessa mål följs upp med enkäter. För grundskolan ställs målet att meritvärdet ökar jämfört med föregående år, samt att skillnaden i meritvärde mellan pojkar och flickor minskar. Dessa mål följs upp med hjälp av nationell statistik.

Socialnämnden har som mål att verksamheten skall kännetecknas av ett bra bemötande mot allmänheten, vilket följs upp genom klagomålshantering.

Kommunens kosthet har som mål att öka kundnöjdheten, vilket mäts genom enkäter till elever och boende på kommunens särskilda boenden.

I undersökningen har Barn- och utbildningsnämnden angett att betygsstatistiken inte används i budget- och målprocessen. Socialnämnden har angett att verksamhetsstatistiken och klagomålshantering inte används i kommunens budget- och målprocess. Detta tror jag beror på en missuppfattning av frågan, då det klart och tydligt anges i verksamheternas budgetdokument.

Undersökningsprocessen

Undersökningsområdet är helt nytt. Detta har präglat hela undersökningen och dess genomförande. Processen har varit trevande. Detta har bl. a fört med sig att det har varit svårt att motivera kommunens verksamheter att lämna uppgifter. Jag har som projektledare inte kunnat vara tillräckligt tydlig med undersökningens syfte och mål. En del svar beror uppenbarligen på missförstånd med frågorna.

Serviceområden som inte lämnat in några resultat

VA, renhållning, fritid, gata/park, fastighetskontoret

Sammanfattning

66 utvärderingar har inrapporterats. I 22 av dem ingår brukarundersökningar och i en ingår medborgarundersökning. 43 utvärderingar är kopplade till budget- och målprocessen. Bland de kommunövergripande används alla utom SCB's medborgarundersökning. Detta beror främst på att den genomförts nyligen.

Reflektioner

Från Sätters kommun har det kommit in relativt mycket material. Det finns några verksamhetsområden där det inte finns några redovisade utvärderingar. På de områden där jag tycker att det borde ha funnits utvärderingar efter nätverkets gemensamma genomgång, har jag gått tillbaka och för att förvissa mig om att inte något blivit bortglömt. De verksamhetsområden där det inte finns redovisade utredningar är fr. a VA/Renhållning, Fritid, Gata/Park och Fastighetskötsel. Ingen verksamhet har vägrat lämna några uppgifter.

För de verksamheter där vi samarbetar med andra kommuner har en kommun samlat in uppgifter. Uppgiften för kostnader har fördelats efter invånarantal.

Brukarundersökningar är ett utvecklingsområde där kommunen kan göra mer än vad vi gör i dag. Då en stor del av kommunens verksamhet är mjuka tjänster är brukarnas upplevda nöjdhet en viktig del av resultatet. Om kommunen fortsättningsvis skall göra medborgarutvärderingar bör det tas med i planeringen för kommunens budget- och målprocess.

Vansbro kommun

Uppdragsgivare och resultatansvar

Tabell 10 antal och andel utvärderingar som initierats av olika uppdragsgivare samt hur de används

Uppdragsgivare	Antal	Politiskt beslut	Handlingsplan	Budget- o målprocess	Annat	Inte alls
Extern	26	46 %	46 %	32 %	38 %	23 %
Nämnd/styrelse	24	83 %	58 %	58 %	67 %	4 %
Verksamhet	9	56 %	88 %	22 %	78 %	0 %
Totalt	59	63 %	58 %	42 %	56 %	12 %

I 16 av de 59 utvärderingar som verksamheterna i Vansbro kommun har redovisat, är uppdragsgivaren även resultatansvarig. Fyra av de utvärderingarna är av kommunövergripande karaktär, resten är verksamhetspecifika.

26 av utvärderingarna har en extern uppdragsgivare (vanligen SBC eller tillsynsmyndighet). I regel beskrivs resultatansvaret som delat för den här typen av utvärderingar. Ansvaret vilar på nämnd/styrelse och verksamhetschef.

Nästan lika många utvärderingar (24) initieras av den egna politiska organisationen. I allmänhet utpekade då verksamhetschef (eller annan ansvarig tjänsteman) som resultatansvarig.

Ett mindre antal (9) utvärderingar uppges ha initierats av verksamheten (förvaltningen). I samtliga fall ansvarar verksamhetschef eller enhetschef för resultatet.

I 26 av de 59 utvärderingarna anges resultatansvaret ligga i förvaltningen – främst på chefsnivå, för 15 utvärderingar uppges nämnder/styrelse vara resultatansvariga och i de resterande utvärderingarna uppges att ansvaret delas mellan nämnd/styrelse och verksamhetschef.

Utvärderingar som ligger till grund för budget- och målprocessen

42 % av redovisade utvärderingar användas i budget- och målprocessen. Här syns viss skillnad mellan vem som initierat utvärderingarna. Av de 24 utvärderingar som initieras av den egna politiska organisationen används nästan 60 % i arbetet med budget och mål, medan endast var tredje av de externt initierade används.

Av de 16 utvärderingarna där uppdragsgivare även är resultatansvarig användes två i mål- och budgetprocessen.

Utvärderingar som ligger till grund för politiska beslut och ställningstaganden

Över 60 % av inrapporterade utvärderingar uppges utgöra underlag för politiska beslut. Av de 24 utvärderingar som initieras av den egna politiska organisationen används över 80 % som underlag för politiska beslut.

Utvärderingar som ligger till grund för handlingsplaner

Strax under 60 % av inrapporterade utvärderingar utmynnar i handlingsplaner. Av de 16 utvärderingar där uppdragsgivare även är resultatansvarig används sju som underlag för handlingsplaner. Av de nio utvärderingar som initierats av verksamheten (förvaltningen) används alla, då främst som underlag för handlingsplaner och ”annat”. Annat beskrivs främst utvecklings- och kvalitetsarbete.

Utvärderingar som ligger till grund för annat

Verksamheterna uppger att mer än hälften av utvärderingarna används ”på annat sätt”. Några exempel på vad det kan vara är förbättringsdiskussioner i personalgrupp, förebyggande arbete, avtalsuppföljning, internt utvecklingsarbete och samverkan.

Av de 16 utvärderingar där uppdragsgivare även är resultatansvarig användes 13 till ”annat” och sju används som underlag för politiska beslut.

Utvärderingar som inte används till att styra och utveckla

Av de 26 utvärderingar som har en extern uppdragsgivare är det nästan var fjärde som inte används - vare sig för politiska beslut, handlingsplaner, i budget- och målprocessen, eller i något annat avseende.

Medborgar- och brukarundersökningar

I 19 av de 59 utvärderingarna (32 %) ingick en medborgar- eller brukarundersökning. I stor utsträckning handlar det om att mäta kunders nöjdhet. 17 av utvärderingarna riktades till kunder/brukare (biblioteksbesökare, vårdtagare och studerande). I viss verksamhetstillsyn inom vård och omsorg så tillfrågas även anhöriga. Främst används pappersenkäter, men i några fall förekommer även intervjuer.

En medborgarundersökning (SCB), helt grundad på enkätsvar, riktades direkt till ett slumpmässigt urval av medborgare, för att få en bild av vad invånarna tycker om att leva i Vansbro kommun. En annan typ av brukarundersökning genomförs årligen. Det är en teknisk mätning av kommunens telefontillgänglighet, där bl.a. svarstider i växel mäts.

Utvärderingar kopplade till målen

42 % av utvärderingarna är kopplade till budget- och målprocessen.

Serviceområden som inte lämnat in några resultat

Tre av kommunens verksamheter har valt att inte redovisa några utvärderingar. Det är

- *Fastighet och service* som ansvarar för fastighetsförvaltning, kostverksamhet, lokalvård, vaktmästeri samt simhallsverksamhet,
- *Teknik* som ansvarar för vatten och avlopp, gator, parker, belysning och renhållning,
- *Miljö och bygg* som bl.a. ansvarar för bygglov, ventilationskontroll, strandskydd, kalkning av sjöar, geografisk information, livsmedelstillsyn, miljötillsyn, naturvård och djurskydd.

Sammanfattning

Totalt har 59 utvärderingar rapporterats in till undersökningen. I 19 av dem ingår medborgar- eller brukarundersökningar. Av de 24 utvärderingar som initierats av den egna politiska organisationen används knappt 60 % i arbetet med budget och mål. 42 % av redovisade utvärderingar används i budget- och målprocessen.

Reflektioner

Enligt den genomförda kartläggningen är det främst de utvärderingar som beställs av den egna politiska organisationen som används i styrnings- och ledningssammanhang. De utvärderingar som uppdras av externa aktörer används i mer begränsad omfattning. Skulle utvärderingarna kunna samordnas? Och skulle de kunna ”återanvändas” i styrprocessen?

En annan aspekt som är värd att reflektera över är hur kvalitetsfrågor ska hanteras i kommunen. Skulle man vinna på att lyfta kvalitetsfrågor till en central nivå för samordning och kontroll?

En fråga som inte besvaras i den här rapporten är hur väl IT-systemen svarar mot de krav på rapportering som t.ex. tillsynsmyndigheter har på de olika verksamheterna. Hur mycket handpåläggning krävs för att få fram de resultat som krävs i olika sammanhang?

Medborgar- och brukarundersökningar används inte i allt för stor utsträckning. Det är dock ett område som är på frammarsch och antalet undersökningar kommer med all sannolikhet att öka under kommande år. Vansbro kommun har nyligen tagit fram en årsplan för de brukarundersökningar som ska ingå i det s.k. årshjulet.

Trots att denna undersökning initierats av kommunstyrelsen och uppdraget delats ut av kommunchefen, valde tre av kommunens verksamheter att inte delta.

5. Sammanfattning

Huvuduppdraget för nätverk Bergslagen är att, mot bakgrund av kommunernas skillnader, förena kostnader och kvalitet i jämförande mätmetoder av den kommunala servicen. I denna utvärdering har nätverk Bergslagen valt en annan inriktning. Mot bakgrund av den resultatbild, som värderar den kommunala servicens kvalitet och som vuxit och breddats under senare år, har styrgruppen gett arbetsgruppen uppdraget att söka utvärdera hur dessa resultat används och bidrar till kommunernas utveckling. Dels som ett underlag för politiska beslut och prioriteringar och dels för att utveckla servicen. Detta har tidigare inte granskats av vare sig Kvalitetsnätverk Bergslagen eller något annat nationellt nätverk.

Resultatet från utvärderingen sammanfattas genom en punktvis redovisning av generella reflektioner samt generella förslag till åtgärder. Reflektioner och förslag har av arbetsgruppen identifierats genom analys av resultatstyrningsavsnittet samt från den kommunvisa redovisningen. Därutöver får respektive kommun själva göra en analys av det egna resultatet.

Generella reflektioner och frågeställningar

- Det finns ingen tydlig ordning för hur ett resultat från en utvärdering ska användas i styrkedjan. Med styrkedjan avses från KF/KS-nivå ner till resultatansvarig på enhetsnivå.
- Majoriteten utvärderingar används på något sätt, på någon nivå för att styra och utveckla. Arbetsgruppens bild är dock att relativt få resultat har en tydlig koppling och är synliggjorda i de centrala mål- och budgetprocesserna.
- Ingen kommun i nätverket kan redovisa att man tillämpar en kommunövergripande styrning av kvalitetsarbetet med utgångspunkt från resultat av utvärderingar.
- Medborgarfokus - Det kan finnas skäl att i större utsträckning koppla resultat och analys av brukarundersökningar och klagomålshantering till mål- och budgetprocessen. Använder kommunerna dessa verktyg bör resultaten ha den digniteten. Resultaten bör även ha en tydligare koppling till kvalitetsarbetet.
- Det kan finnas skäl att söka orsaken till varför resultat från vissa utvärderingar inte används. Kostnaderna för utvärderingarna är betydande och nyttan kan behöva ifrågasättas.
- Resultaten från externt initierade utvärderingar används i mindre utsträckning än de som genomförs på eget initiativ.
- I kommuner som har kvalitetsfunktioner tycks resultaten i större utsträckning användas som underlag till utvecklingsarbete, exempelvis i Borlänge och Norberg.
- Det kan finnas skäl att se över IT-stöd och system som ska samla alla styrförutsättningar, inklusive resultat, och underlätta rapportering och uppföljning. Finns det utrymme att modernisera? Följ exempelvis Faluns arbete med sitt webbaserade system.

Generellt förslag till åtgärd för nätverkskommunerna

- Arbetsgruppen gör bedömningen att det bör finnas en tydligare ordning för hur ett resultat från en utvärdering ska användas i styrkedjan. Ordningen bör reglera roller och ansvar från KF/KS-nivå till resultatansvarig på enhetsnivå. Exempelvis bör;
 - ansvarig inom respektive serviceområde ha en samlad bild av genomförda utvärderingar under årscykeln, samt årligen göra en sammanfattande analys av samtliga utvärderingars resultat.
 - ansvaret för att den sammanfattande analysen används, förtydligas. Dels som underlag för politiska ställningstaganden och dels för att ta fram handlingsplaner för att utveckla servicen.

En slutsats man kan dra av utvärderingen att verksamheten, som annars är van att leverera data, ofta hade problem med att ta fram uppgifter kring det som arbetsgruppen efterfrågade.

Det var inte bara att ”trycka på knappen” för att få svar på frågeställningar kring vilka utvärderingar som genomförts. Ingen verksamhet hade en färdig sammanställning över genomförda utvärderingar. Inom flera områden har det också varit svårt för tjänstemännen att uppskatta den tid och de resurser som lagts ner på de olika utvärderingarna. Det har medfört att det exempelvis varit svårt att jämföra kostnader. Det förklaras naturligtvis dels av en ovana i sammanhanget och dels på att det ställs stora krav på rapportering, vilket tar mycket tid och resurser i anspråk. Det är sannolikt skälen till svårigheterna att ta fram uppgifter och den motvilja att medverka i undersökningen som arbetsgruppen ibland mött.

För övrigt redovisas i bilaga 1 respektive kommuns styrförutsättningar och processer kring ekonomi och kvalitet. Syftet med bilagan är att utbyta lärande genom jämförelser och identifiera förutsättningar och gemensamma utvecklingsområden som berör hanteringen av resultat för att styra och utveckla.

Framtida utveckling kring mål- och resultatstyrning

På SKL:s sektion för Demokrati och styrning diskuterar vi för närvarande ett framtida behov av en central resurs i kommunen, en funktion, med ett sammanhållet ansvar för att driva arbetet kring just resultat. Uppgiften kan vara att hålla sig ajour med vad som händer inom resultatområdet, både internt och externt. Vad är de egna resultaten i ett förhållande till ett nationellt perspektiv såväl som i ett lokalt inom de olika verksamhetsområdena? Var finns de goda exemplen i landet inom respektive verksamhetsområde som kan inspirera den egna kommunen? Vad är rimligt att förvänta sig i resultatförbättringar på kort och lång sikt? Förutom detta bör funktionen framställa bra beslutsunderlag för kommunledningen, speciellt inför mål- och budgetprocessen. Underlagen bör innehålla den egna kommunens resultat i jämförelse med andra men även förslag på lämpliga mål till förbättringar och vilka insatser som behövs för att nå dit. I kombination med kostnader och resursåtgång skapar det sammantaget en ökad fokus på förbättringar. Vår sektion bedömer detta behov främst på kommunledningsnivå, men säkerligen även på förvaltningsnivå i större kommuner.

Det kan finnas skäl att nätverkskommunerna ser över om det finns behov av en liknande kompetens/funktion i kommunledningen med uppdrag att göra en samlad analys av resultaten som kan utgöra underlag för politiska ställningstaganden och beslut och även föreslå korrekta åtgärder för att förbättra. I detta sammanhang ska även vägas in analys av icke mätbara resultat och värderingar av servicekvaliteten. Resultat och värderingar som inte är formulerade som nyckeltal eller mått.

Bilaga 1

Kommunernas processer och styrförutsättningar kring ekonomi och kvalitet

Borlänge

Borlänge kommun står just nu inför en tid av förändring. En ny styrmodell och organisation för Borlänge kommun föreslås gälla fullt ut den 1 januari 2011 då den nya mandatperioden tar sin början. Nuvarande styrmodell som benämns beställare- utförarmodellen har verkat sedan 1992.

Styrmodell

I beställare-/utförarmodellen ska avtal tecknas mellan beställande nämnd och produktionsstyrelsen. I beställningen/avtalet anges mål och resurser för de olika verksamheterna.

Verksamhetsplanering innebär att alla förvaltningar och resultatenheter i kommunen - med utgångspunkt från det givna uppdraget/beställningen, omvärldsfaktorer och ett antal styrande dokument – upprättar en handlingsplan som anger vilka aktiviteter (vad) som skall genomföras och på vilket sätt (hur) dessa skall utföras. Syftet är att säkerställa att målen i uppdraget/beställningen uppnås.

Verksamhetsplanerna är treåriga och rullande. Överensstämmelse måste finnas mellan budget och verksamhetsplan. Verksamhetsplanerna inom respektive verksamhetsområde utgör viktiga underlag för nämndens åtagande.

Reglering av nämndernas uppdrag/åtaganden är kommunstyrelsens instrument för att se till att de övergripande, långsiktiga politiska målen nås inom de ekonomiska ramar som är givna.

I nämndernas reglementen anger fullmäktige respektive nämnds uppgifter. Uppdraget anger vad fullmäktige vill att nämnden skall uppnå inom ramen för sitt ansvarsområde.

Av uppdraget till nämnden framgår bland annat

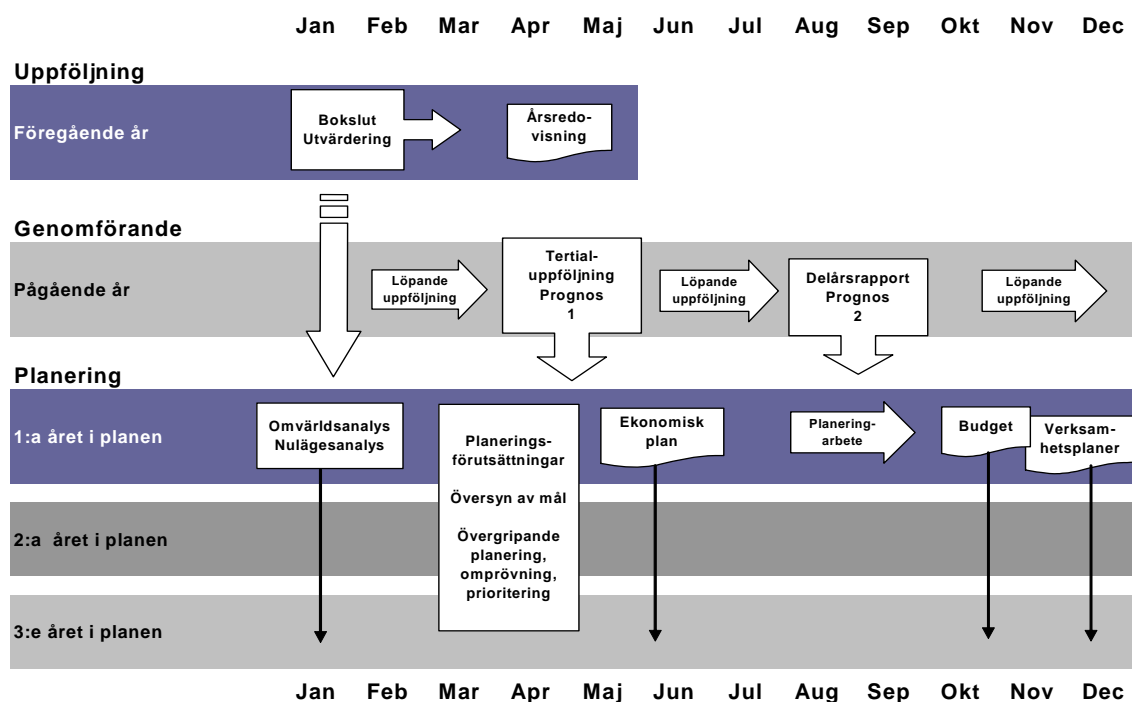
- målen för de olika verksamheterna
- den ekonomiska ram nämnden har att hålla sig inom,

Till skillnad från nämndernas reglementen, som gäller tillsvidare, är uppdragen treåriga.

Nämnderna dokumenterar i åtaganden - i form av mätbara mål - vad nämnden under planperioden åtar sig att uppnå inom ramen för tilldelade resurser.

Åtagandet utgör, tillsammans med nämndens yttrande över budgeten för den kommande treårsperioden, underlag för budgetdialogen med budgetberedningen i början av september. Dialogen rör relationen fullmäktiges uppdrag till nämnden – nämndens åtagande mot fullmäktige.

Budgetprocessen



Årets första kvartal ägnas främst åt analys och utvärdering av föregående års verksamhet. I mitten av februari avslutas räkenskaperna i ett bokslut, nämnderna skriver sina årsberättelser och en årsredovisning med förvaltningsberättelse upprättas. I början av mars redovisas materialet för bokslutsberedningen.

Efter kommunstyrelsens godkännande vid sammanträdet i april, överlämnas årsredovisningen till fullmäktige och revisorer. På sammanträdet i maj beslutar fullmäktige om nämnderna skall beviljas eller vägras ansvarsfrihet och årsredovisningen godkänns.

Vårens planeringsarbete koncentreras främst på omvärlds- och nulägesanalys samt bevakning av förändringar i verksamheten med anledning av de beslut från statsmaktens sida som aviseras i samband med att regeringen presenterar den ekonomiska vårpropositionen. Uppföljningen och styrningen av innevarande års verksamhet sker löpande varje månad. I maj upprättas årets första bokslutsprognos.

Prognosen utgör, tillsammans med analyserna från bokslutsarbetet, beslutsunderlag för den ekonomiska planen för den kommande treårsperioden.

I juni avslutas vårens arbete med beslut i kommunfullmäktige om den ekonomiska planen.

Höstens arbete ägnas främst åt planering av nämndernas verksamhet under den kommande planperioden. Arbetet inleds i september med en dialog mellan budgetberedning och nämndföreträdare om planeringsförutsättningar, mål och resurser för nästa treårsperiod.

I augusti - inför budgetdialogen i september - upprättas den andra bokslutsprognosen för uppföljning av innevarande års verksamhet. Dessutom upprättas en delårsrapport över det ekonomiska utfallet efter åtta månaders drift av verksamheten. Delårsrapport och bokslutsprognos utgör underlag för dialogen i planeringsarbetet.

Efter det att regeringen i september presenterat budgetpropositionen för kommande budgetår, analyseras och kostnadsberäknas effekterna av de förslag som rör kommunsektorn.

Höstens centrala planeringsarbete avslutas i november med beslut i kommunfullmäktige om budgeten för det kommande året och inriktningen för de två därpå följande åren.

Senare delen av hösten ägnas åt detaljplanering av budgeten för det kommande året på olika nivåer i organisationen. Avtal mellan beställare och utförare skall vara klara före årsskiftet.

Borlänge kommuns vision och mål

Vision

Utgångspunkt för all planering är kommunens vision. Visionen beskriver det önskvärda framtida tillståndet i kommunen och den har ingen egentlig begränsning i tid. Den behöver inte heller vara mätbar. Visionen konkretiseras i uppföljningsbara och mätbara mål för verksamheten.

Med utgångspunkt från visionen har kommunfullmäktige antagit fem prioriterade inriktningsmål som är vägledande för all kommunal verksamhet:

- Borlänge är en attraktiv ort för boende, företagande och besök.
- Borlängeborna, näringslivet och besökare får rätt service med god kvalitet.
- Borlänge är en miljökommun som vågar gå före.
- Kommunen är en attraktiv arbetsplats.
- Kommunen har en sund ekonomi.

Mål

Målen uttrycker kommunens vilja när det gäller ortens utveckling och vad förtroendevalda och anställda gemensamt skall stäva efter att uppnå.

Nämnderna visar i egna inriktningsmål och åtaganden verksamhetens bidrag till fullmäktiges mål och hur långt man inom givna ekonomiska ramar når i förverkligandet av målen.

Vision och mål	Tidshorisont
Vision Inriktningsmål	Tidsberoende
Strategiska mål	Mandatperioden
Resultat/effekt mål	Årligen

Kvalitetssystem

Borlänge kommun har ingen övergripande funktion som handhar kvalitetsledning, men flera av nämnderna har funktioner som utför kvalitetsutveckling; Barn- och skolnämnden, Gymnasienämnden, Omsorgsnämnden, Socialnämnden och Kultur- och fritidsnämnden.

Att inte ha en övergripande funktion som håller ihop trådarna och som har ett övergripande ansvar för kvalitetsledning för hela kommunen är en stor brist, då kvalitetsprocessen tenderar att bli en parallellprocess istället för att integreras med budget- och målprocessen. Dock ska poängteras att kommunstyrelsens instrument för att nå de övergripande, långsiktiga politiska målen, inom ekonomiska ramar, regleras via nämndernas åtaganden i enlighet med styrmodellen.

Fagersta

Redovisning av styrprocessen, budgetprocessen

Arbetet med planeringsdirektiven för budgeten och flerårsplanen börjar i mars månad med ramberedning. Kommunfullmäktige fastställer budgetramarna i april.

I maj lämnar nämnderna budgetförslagen till kommunstyrelsen för beredning. Kommunfullmäktige fastställer budgeten i november.

Tidplan

Mars	Ramberedning, förutsättningarna för budget 2010 samt flerårsplan redogörs och kommunstyrelsens arbetsutskott behandlar förslag till planeringsdirektiv med budgetramar.
April	Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige planeringsdirektiv och budgetramar för budget samt flerårsplan och kommunfullmäktige fastställer dessa.
Maj	Nämndernas budgetförslag lämnas till kommunstyrelsen, förslagen skall vara behandlade i respektive arbetsutskott och lokal samverkansgrupp (MBL).
Juni	Budgetberedningens första sammanträde Budgetmaterialet överlämnas till budgetberedningen.
Aug-sep	Budgetberedning, lämnar förslag i september.
Oktober	Förhandling enligt § 11 MBL.
Oktober	Budgetförslaget i kommunstyrelsen
November	Budgetförslaget i kommunfullmäktige

I nämndernas budgetförslag som lämnas till kommunstyrelsen i maj finns det underlag för beslut om verksamheternas förutsättningar i form av verksamhetsmätt, nyckeltal och resultat från verksamheternas brukarundersökningar.

De av kommunfullmäktige beslutade övergripande målen skall utgöra en grund för övergripande mål på nämndnivå som bryts ned till mätbara mål. Dessa mål ska vara möjliga att konkret följa upp under verksamhetsåret samt i årsredovisningen. Inriktningsmålen är allmänt formulerade och anger verksamhetens inriktning på sikt (= politiskt handlingsprogram) och ska utgå ifrån Målbild Fagersta. Effektmålen ska vara avstämbara och spegla verksamhetens effektivitet, dvs inriktningsmål + resurser. Produktionsmålen syftar till att realisera effektmålen (verksamhetsmätt). Effekt- och produktionsmålen anger kontraktet mellan nämnd och förvaltning om vad som konkret skall utföras. De ekonomiska konsekvenserna ska redovisas tillsammans med mått på verksamhetens kvantitet och kvalitet. Lämnade verksamhetsmätt och nyckeltal måste vara jämförbara över tiden för att ge en korrekt bild av verksamhetens utveckling.

Ett exempel från vård och omsorgsavdelningen gäller hemtjänsten. Här jobbar man med inriktningsmålen: utveckla ett rehabiliterande arbetssätt, anpassa insatserna utifrån den enskildes behov, öka brukarinflytandet.

Effektmålen är formulerade: en arbetsterapeut och sjukgymnast utbildar i rehabilitering, alla ska ha en kontaktperson, all personal ska få utbildning i förflyttningsteknik och rehabiliterande arbetssätt.

Kvalitetssystem

I Fagersta finns inget övergripande kvalitetssystem för hela kommunen. Däremot finns det ett kvalitetssystem när det gäller socialförvaltningens verksamhet.

Kvalitetssystemet finns beskrivet på kommunens hemsida och här presenteras också alla brukarundersökningar, granskningar och resultat.

Kvalitetsarbetet inom socialförvaltningen i Fagersta vilar på gällande lagstiftning och förvaltningens verksamhetsidé att stärka individens egna resurser. Syftet med kvalitetssystemet är att säkerhetsställa att en god kvalitet i socialförvaltningens verksamheter uppnås och vidareutvecklas. Kvalitetssystemet ska ge underlag för effektiv resursanvändning, kontinuerlig uppföljning av verksamheternas kvalitet och redovisningar till medborgare, politiker och medarbetare. Kvalitetsarbetet ska utgöra grunden för verksamhetsledning och underlätta granskning av verksamheterna.

All verksamhet ska arbeta mot fastställda mål och riktlinjer.

- Socialförvaltningens styrkort, som är uppdelade på kund, verksamhet, medarbetare och ekonomi, ska utgöra utgångspunkten för det lokala målarbetet.
- All personal ska ha en professionell hållning där brukarens behov ska komma i första rummet.
- Alla insatserna ska alltid ges så att de stärker individens egna resurser och bidrar till dennes möjligheter att leva ett värdigt liv.
- Alla verksamheter på alla nivåer ska sträva efter optimal resursanvändning.

Socialnämnden har antagit ett antal kvalitetskriterier som regelbundet ska följas upp och presenteras för förtroendevalda, medborgare och medarbetare. Kvalitetskriterierna gäller för myndighetshandläggning och utförda insatser. Dessa är: delaktighet, bemötande, tillgänglighet, självbestämmande, handlägnings/utredningstid, väntetid, rättssäkerhet, målsättning tillsammans med den enskilde, ärenden inom barn och familj ska följa BBIC- metodiken, genomförandeplaner och annan dokumentation, kontinuitet, systematiskt kvalitetsarbete enligt SOSFS, nöjdhet med servicetagande och nationella undersökningar, arbetstillfredsställelse

Falu kommun

Styrmodellen

Styrmodellen i Falu kommun, som benämns Vad - Vem - Hur modellen, håller nu på att införas. Modellen bygger på att politikerna beslutar om de mål och vilka tjänster och uppdrag som skall produceras (Vad), mot vem resurserna riktas och subventionsnivåer (Vem) och produktionsätt, kvalitetsnivåer och kvantiteter (Hur). Verksamhetens roll är sedan att svara upp på politikens viljeinriktning. För att politiker och tjänstemän ska tänka långsiktigt och fatta bra beslut som stödjer samhällsutvecklingen i Falun finns tre program för hållbar utveckling framtagna - Tillväxt, Folkhälsa och Miljö. Programmen innehåller mål för kommunen som geografiskt område och hur kommunen som organisation, skall leda och bidra till utvecklingen. Andra viktiga komponenter att ta hänsyn till är de policys och riktlinjer som beskriver hur kommunen som organisation skall bedriva sina verksamheter. För att kunna verkställa de visioner och mål som beslutats används styr- och resultatkort som översätter den politiska viljan till praktisk handling samt en tjänstekatalog som beskriver resursinsatser, kostnader och nytta/effekter av tjänsten.

För att underlätta arbetet och stödja styrmodellens införande har Falun skaffat ett IT-stöd som har döpts till ”Styret”. I dagsläget finns följande information inlagd i ”Styret”:

- Den politiska plattformen
- De tre programmen för hållbar utveckling
- Styrkortet
- Tjänstekatalogen

Det är tänkt att andra styrdokument, t.ex. andra program och planer, också ska kunna läggas in i ”Styret”. Andra planer med ”Styret” är att synliggöra informationen för så många som möjligt. Idag är det främst chefer och controllers som använder sig av systemet. Andra grupper som skulle ha nytta av informationen i systemet är politiker, personal, kunder och medborgare.

Budgetprocessen

Den politiska majoriteten har tagit fram ett visionsdokument/programförklaring där man anger vad man vill åstadkomma under mandatperioden. Detta är ett styrdokument på högsta nivån, som man vill att nämnderna tar hänsyn till och arbetar efter.

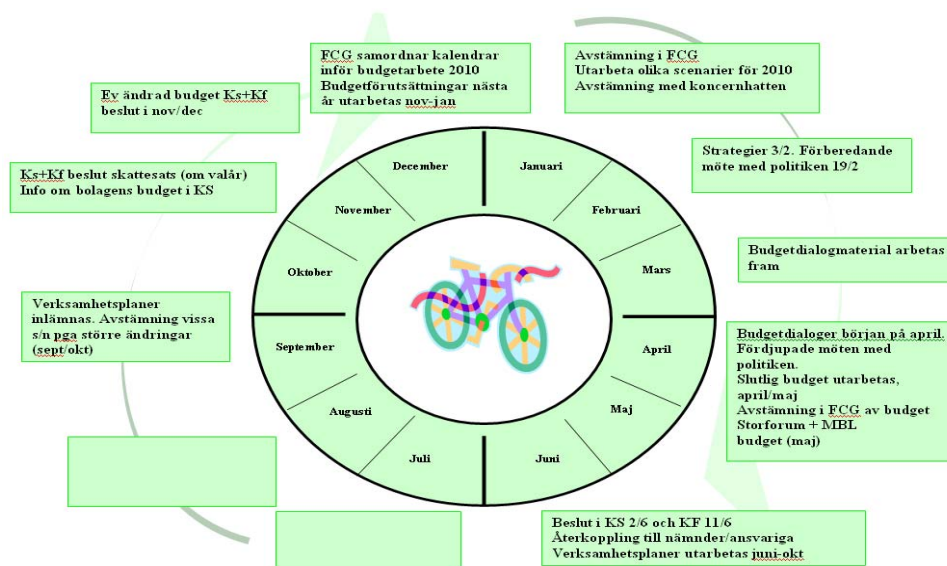
I varje års budgetdokument, som beslutas av fullmäktige, framgår vad man vill att nämnderna ska åstadkomma, det vill säga politiska passningar som ofta utgår från programförklaringen. Kommungemensamma mål för God Ekonomisk Hushållning (GEH) tas fram av kommunstyrelsen och beslutas av kommunfullmäktige och följs sedan upp delårs- och helårsvis.

Nämnderna tar även fram egna mål för GEH som kompletterar det samlade budgetdokumentet och beslutas av fullmäktige. Även dessa ska följas upp delårs- och helårsvis.

Programmen för hållbar utveckling är också ett exempel på en styrning av verksamheterna, det vill säga politikerna anger vad man vill åstadkomma inom större områden och nämnderna/förvaltningarna har att besluta hur de ska genomföra uppdraget och återredovisa detta till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

När budgeten är beslutad i fullmäktige ska nämnderna planera sin verksamhet utifrån det uppdrag man har i grunden och de mål och riktlinjer som beslutats i fullmäktige. Nämnderna arbetar sedan fram en verksamhetsplan, som beskriver konsekvenser och möjligheter utifrån budgetbeslutet.

Styrmodellen och budgetprocessen kan svårligen skiljas från varandra, då styrmodellen anger grunden för **vad** som ska tas fram, **hur** det ska tas fram och **till vem**. Detta sammanfattas sedan i budgetprocessen. Exempelvis kan man inte räkna fram vilket å - pris som någonting får kosta utan att veta vilken ambitionsnivå tjänsten ska ha, det vill säga volymer, kvalitetsbestämning, inriktning osv. Detta styrs i sin tur oftast av det uppdrag man har och den politiska prioriteringen. Det är som ett hjul som hela tiden hänger ihop och där allt samverkar, det vill säga nav, ekrar, fälg mm.



I nämndernas/förvaltningarnas styrkort finns en hel del mål angivna som ska uppnås inom de fem olika perspektiven, ekonomi, verksamhet, medarbetare, kund, utveckling/framtid. Dessa följs upp lokalt inom varje förvaltning.

Räkenskapssammandraget (RS) och de nyckeltal som SCB levererar utifrån RS följs upp och analyseras av förvaltningarna och man jämför vad som är bra och dåligt mellan olika kommuner. En styrningseffekt blir att man inte vill vara "sämst i klassen" vilket gör att analyser, förbättringar och beslut om nya mål tas minst en gång per år. Även "öppna jämförelser" från SKL, Skolverkets statistik och annan branschstatistik används för att nämnderna/förvaltningarna ska kunna styra verksamheten åt rätt håll.

Kvalitetssystem

Falun har inget kommunövergripande kvalitetssystem.

Heby kommun

Styrmodellen

Styrningen i Heby kommun har sin utgångspunkt i att fullmäktige inte bara ska ha en finansiell styrning med budget. Fullmäktige styr främst genom inriktningsmål. Ett inriktningsmål är inte mätbart utan syftet med målet är att tydligt visa vilken övergripande riktning verksamheten ska ha. Inriktningsmålet ger också svar på frågan om varför kommunen ska ägna sig åt en viss verksamhet.

Inriktningsmålen bereds av fullmäktiges beredningar. Syftet är att inriktningsmålen ska ingå i av fullmäktige upprättade planer och program. Inriktningsmålen har en planeringshorisont på tio år och har ett medborgarperspektiv (till skillnad från producentperspektiv). Fullmäktige beslutar/omprövar inriktningsmålen i april månad varje år. Med inriktningsmålen samt budgeten från fullmäktige som grund bryter kommunstyrelsen samt nämnderna ner uppdraget genom att upprätta effektmål. Till skillnad från inriktningsmålen är effektmålen mätbara, vilket innebär att man politiskt också måste bestämma en ambitionsnivå.

Effektmålen processas fram i en dialog mellan kommunstyrelsen, nämnderna och förvaltningen, så att de kan accepteras av den som ska utföra målen. I augusti/september beslutar kommunstyrelsen/nämnderna om sina effektmål genom att anta sin uppdragsbeskrivning.

Med den politiska styrningen som utgångspunkt upprättar förvaltningen resultatkontrakt mellan olika chefsnivåer. Som en del av dessa resultatkontrakt ingår för verksamheten aktuella effektmål och varje chef har då i uppdrag att i samråd med medarbetarna upprätta aktiviteter under det kommande året. Dialogen mellan chefen och medarbetarna ska enligt det nya samverkansavtalet ske på arbetsplatsträffen (APT).

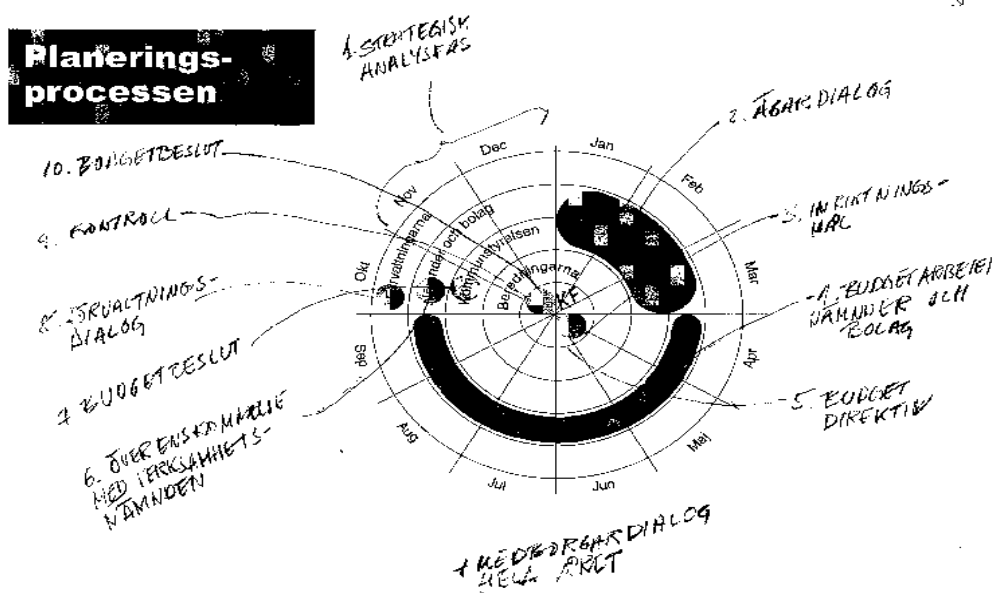
Uppföljning sker genom en månadsrapportering i ett underifrånperspektiv. Varje enhetschef lämnar en månadsrapport med en bedömning om man kommer att genomföra planerade aktiviteter samt om ekonomin är i balans. Förvaltningscheferna gör sedan en motsvarande bedömning över hela för sitt respektive ansvarsområde. Om aktiviteterna genomförs kommer förhoppningsvis verksamheten att leva upp till de politiska effektmålen, vilket i sin tur innebär att nämnderna bedriver verksamheten med den inriktning som fullmäktige lagt fast i inriktningsmålen.

Budgetprocessen

Budgetprocessen inleds redan i oktober ett år innan avsett budgetår genom den sk. förvaltningsdialogen. Kommunchefen möter då förvaltningscheferna för att diskutera vilka verksamhetsförändringar som är att vänta.

Förvaltningsdialogen utgör underlag till respektive nämnds behov. I februari/mars året innan avsett budgetår beslutat nämnderna om sina behov. Beslutet/behoven tas sedan upp med kommunstyrelsen i de årliga ärgardialogerna. Genom ärgardialogerna får kommunstyrelsen ett mycket bra beslutsunderlag för en kommande budget. Fullmäktige beslutar om budget och plan vid sammanträdet i juni varje år.

Med fullmäktiges beslut som grund beslutar kommunstyrelsen/nämnderna om sin budget i uppdragsbeskrivningen (i augusti/september). Förvaltningen är klar med detaljbudgeten i november/december genom att resultatkontrakten undertecknas.



1. Strategisk analysfas – november, december

En grov analys av kommunen görs. Det handlar t ex om APF – allmänna planeringsförutsättningar, ekonomisk utveckling, styrkor och svagheter hos kommunen, framtidsinriktning (sådan den lagts fast av fullmäktige).

2. Ägardialog januari – mars

Dialogen mellan kommunstyrelsen och facknämnderna gäller framtida inriktning av verksamheten. Frågor är bland annat verksamheten i förhållande till fastlagd inriktning, budgetföljsamhet och ekonomi framöver, kvalitetsutvärderingar och kundenkäter, vad verksamheten framöver ska åstadkomma för invånarna.

3. Inriktningsmål – fullmäktige i april

Beredningarna lägger förslag till inriktningsmål. Kommunfullmäktige fastställer vision och strategi samt verksamhetsinriktning för de enskilda nämnderna och bolagen

4. Budgetdirektiv – fullmäktige i juni

Efter ägardialogen lägger kommunfullmäktige fast verksamhetsinriktningen i stort. Kommunfullmäktige kopplar verksamheten till pengar. Fullmäktige fastställer ekonomiska ramar/krav på nämnder och bolag.

5. Budgetarbete i nämnder och bolag april – september

Med fullmäktiges direktiv som grund arbetar nu nämnderna och bolagen fram sina uppdragsbeskrivningar för nästa år. Här handlar det i synnerhet om att få ihop långsiktiga perspektiv med kortsiktiga, ekonomi med vad man ska åstadkomma (mål).

6. Överenskommelser med verksamhetsnämnden oktober

Nu tecknas avtal mellan nämnderna (som fått anslagen) och verksamhetsnämnden (som har förvaltningsorganisationen).

7. Budgetbeslut i kommunstyrelsen oktober

Nämndernas budgetarbete är nu klart. Kommunstyrelsen samlar ihop nämndernas uppdragsbeskrivningar. Kommunens totala ekonomi värderas genom att granska hur skatter eller statsbidrag utvecklas. Eventuellt behöver fullmäktige ta nya beslut.

8. Förvaltningsdialog oktober

Detta är en förberedande dialog mellan kommunchefen och förvaltningschefen inför de politiska besluten. Innehållet är strategiskt, det vill säga ganska långsiktigt och är ett konkret underlag till APF:n samt en förberedelse till nämndernas dokument kring ägardialogen.

9. Kontroll i fullmäktige oktober

Beredningarna kontrollerar (på uppdrag av fullmäktige) att nämndernas planer stämmer med fullmäktiges inriktningsbeslut. Beredningarna kan också föreslå fullmäktige ändringar i nämndernas planer.

10. Budgetbeslut i fullmäktige november

Här reviderar fullmäktige eventuellt sitt budgetbeslut från juni genom att ställa resultatkontrakten.

Medborgardialog hela året

Här har beredningarna ett stort ansvar. Beredningarna ska överväga verksamheten med en 10-årig planeringshorisont, alltid ha ett medborgarperspektiv, lägga förslag till fullmäktige om inriktningar och program.

Kvalitetssystem

Kommunen har inget övergripande kvalitetssystem. Vård- och omsorgsförvaltningen har börjat att systematiskt kartlägga och dokumentera befintliga rutiner.

Norbergs kommun

Styrningskedjan

Generellt uttryckt finns i en styrningskedja en rollfördelning mellan politiker och tjänstemän där politiker fokuserar på frågeställningarna vad och när och förvaltningarna på hur och vem. Styrningen grundas dessutom på vad som åstadkommit och på vilka resurser som tagits i anspråk. Målstyrning innebär en strävan efter decentralisering.

En styrkedja kännetecknas av att styrsystemet är väl känt, att övergripande mål och strategier är kända och bildar utgångspunkt för verksamheternas mål och bedömningar av vad som ska göras och hur det skall göras, att mätbara mål och styrmått finns på olika nivåer, att fördelningen av resurser mellan kommunens olika verksamheter upplevs rättvis, är stabil över tiden och tar hänsyn till lokala förutsättningar, att det finns samband mellan finansiella mål och verksamhetsmål, att det finns ett bra rapporterings- och uppföljningssystem samt att det finns en röd tråd från övergripande mål och strategier till lägsta verksamhetsnivå.

Norbergs kommun är målstyrd. Utgångspunkten är kommunens vision och andra strategier som beslutas av kommunfullmäktige med stöd av lagar och förordningar. Reglementen m m skall följas. Nämnderna arbetar med sina årsredovisningar direkt efter årsskiftet. Budgetarbetet för kommande budgetperiod inleds med en planeringskonferens i februari inför preliminära budgetramar i mars. Anvisningar och direktiv tillkommer. Årsredovisningen behandlas i maj. Nämnderna arbetar fram budgetar inom givna ramar till sista juni. Delårsrapport sker per sista juli. Nämndernas behandling av ramarna och måtten behandlas vidare av budgetberedningen i augusti inför beslut av kommunfullmäktige i november. Internbudgetar upprättas av förvaltningarna. Uppföljning sker minst tre gånger per år varav en är delårsrapporten. Revisionsberättelsen behandlas av kommunstyrelsen. Internkontroll görs enligt plan. Efterkommande år startar åter med planeringskonferens i februari. För årshjul se separat dokument.

Vision, mål och medborgarinflytande

Norbergs kommuns vision är formulerad utifrån ett antal öppna medborgarmöten. Visionen lever sedan över tid och förändras inte varje år. Inriktningsmålen formuleras av kommunens politiker. Därefter formulerar politiker och förvaltningar tillsammans effektmål. Förvaltningarna är sedan ansvariga för att ta fram produktionsmål. Processen är utformad utifrån ”Målstyrning: 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet” av Gunnar Pihlgren.

Återkoppling sker kontinuerligt till kommunfullmäktige via årsredovisningar. Förvaltningarna ansvarar för att ta hänsyn till resultaten av utvärderingar och undersökningar, till exempel brukarundersökningar. Utvärderingarna följs upp av nämnderna och åtgärder vidtas därefter i kommande budget.

Kommunen arbetar med brukarinflytande både i till exempel skolans brukarråd och i äldre- och handikappråd. Norbergs kommun försöker även ta in medborgarnas åsikter på andra sätt, till exempel hölls nyligen ett öppet medborgarmöte angående planerna på att bygga en idrotts-/evenemangshall, där invånarna även kunnat rösta via hemsidan.

Hittills har kommunen inte haft övergripande synpunkts- och klagomålshantering men detta är nu på gång. Kommunen har en servicedeklaration som i år granskas i internkontrollen.

Tidplan för budgetarbetet, budget 2009—2011, mm

12-13 februari	Utvecklingskonferens. Inriktning på fördelning ekonomiska ramar samt ansvarsfördelning av visionsmål.
10-11 mars (+ ev 17 mars)	Kommunstyrelsens arbetsutskott behandlar bokslut och ansvarsfördelning av visionsmål samt fördelning ekonomiska ramar för nämndernas och med fleras arbete.
19 mars	Centrala samverkansgruppens behandling av årsredovisning.
7 april	Kommunstyrelsens behandling av årsredovisning.
5-6 maj	Kommunfullmäktiges behandling av årsredovisning.

30 juni	Nämndernas budgetförslag lämnas till kommunstyrelsen. Förslagen skall vara behandlade enligt samverkansavtalet.
25 augusti (+ ev 26 augusti)	Kommunstyrelsens arbetsutskotts behandling av budgetförslag respektive nämnd (budgetberedning).
29 augusti	Central samverkansgruppen behandling av delårsrapport.
15 september	Kommunstyrelsens behandling av delårsrapport. Kommunfullmäktiges informationsmöte om delårsrapport.
29-30 september	Kommunfullmäktiges behandling av delårsrapport.
26 september	Centrala samverkansgruppens behandling av budget.
13 oktober	Kommunstyrelsens behandling av budget.
3-4 november	Kommunfullmäktiges behandling av budget.
15 december	Kommunstyrelsens uppföljning oktober.

Kvalitetssystem

Ett ledningssystem för kvalitet är ett verksamhetssystem där alla aktiviteter i en organisation påverkar kvaliteten på tjänsterna. Att ha ett ledningssystem för kvalitet innebär att man har en uppbyggd struktur från ledningen och nedåt för hur man arbetar med kvalitetsfrågor. Vidare har man fasta rutiner för verksamheten som dokumenteras i en kvalitetsmanual. Att systemet fungerar över tiden säkerställs genom internrevision/kvalitetsuppföljning. Ett ledningssystem för kvalitet kan ge grunden för ständig förbättring av verksamheten.

Ledningssystem är beteckningen för samtliga styrande och redovisande dokument i organisationen. Styrande dokument är bl.a. mål och budget, riktlinjer, handlingsplaner och policys. Redovisande dokument är bl.a. ekonomirapporter, måluppföljningar och kvalitetsuppföljningar.

Ledningssystemet är nödvändigt för att vi med framgång ska utveckla och förbättra kvalitet, effektivitet och arbetsmiljö på ett systematiskt och säkert sätt. Ledningssystemet ska stimulera till systematiskt förbättringsarbete fokuserat på brukare, medarbetare och verksamhetens olika processer. Ledarskapet och alla medarbetares medverkan har en avgörande roll i processen.

Ledningssystemet består av tre nivåer:

1. Dokument som är gemensamma för hela förvaltningen, t.ex. ledningsmanual, mål och budget, delegationsordning, kvalitetsplan
2. Dokument som är specifika för respektive avdelning; stab, Individ- och familjeomsorg, Äldreomsorg och Handikappomsorg. Dokumenten finns samlade i Kvalitetspärmar med riktlinjer för respektive avdelning. Utöver det finns även en särskild Kvalitetspärm för Hälso- och sjukvård.
3. Dokument som enbart gäller för en verksamhet. Dessa dokument finns samlade i rutinpärm på respektive verksamhet.

Nivå 1 och 2 är beskrivna på kommunens intranät.

Hantering av synpunkter och klagomål

Norbergs kommun har idag ingen övergripande synpunkts- och klagomålshantering. Dock arbetar kommunen för närvarande med att skapa ett sådant system. Systemet kommer att innebära att det finns tydliga riktlinjer för vem på respektive förvaltning som tar emot synpunkter och klagomål. Det kommer även att finnas ett enkelt sätt att vända sig till förvaltningarna via hemsidan för att lämna synpunkter och klagomål.

Säters kommun

Styrmodell

Säters kommun har inget sammanhållet styrdokument. Så här kan man beskriva att Säters kommun styrs. All makt kommer från folket. Kommunfullmäktige är det enda folkvalda organet i kommunen. Från kommunfullmäktige kommer all makt att styra.

Kommunen styrs genom regelverk: I reglementen delar KF ut den kommunala kompetensen till nämnder och styrelser att verka inom sitt verksamhetsområde. I andra reglementen och styrdokument regleras hur arbetet skall organiseras.

Kommunen styrs genom mål: Finansiella mål och mål för verksamheten av betydelse för ekonomisk hushållning tas i samband med KF:s beslut om budget. Dessa mål följs upp i delårsrapport och bokslut. Andra mål antas i olika former av planer som är antingen kommunövergripande (t ex klimatplan, jämställdhetsplan) eller specifika för en viss verksamhet (t ex förskole- och skolplan). Planerna har som regel en längre löptid än ett år. Även dessa planer antas av KF. I planen anges oftast hur målen skall följas upp.

Kommunen styrs genom resurstilldelning: Nämnder och förvaltningar får resurser tilldelat av KF i form av ekonomiska ramar. Ramarna utdelas utifrån tillgängligt ekonomiskt utrymme, verksamheternas behov och politisk prioritering. Behoven räknas fram enl. ett fastställt system.

Budgetprocess

Kommunens budgetprocess styrs av kommunens ekonomiska styrprinciper som kompletterar och uttolkar de lagregler som finns i Kommunallagens 8 kap och den Kommunala redovisningslagen KRL. Styrprinciperna är omarbetade sedan de nya reglerna om god ekonomisk hushållning infördes. Vi försöker nu ha ett sammanhållet grepp på mål för verksamheten och resurstilldelningen.

Budgetprocessen inleds med två budgetupptaktdagar under våren. Vid dessa dagar deltar kommunstyrelsen, nämndspresidier, revisorer, förvaltningschefer, ekonomer, och fackliga företrädare. Innehållet i dag 1 kan variera. Oftast sker en genomgång av den aktuella utvecklingen för kommunens intäkter och verksamhet. I år genomfördes även en gruppdiskussion om hur kommunen skulle tackla den aktuella ekonomiska situationen med kraftigt fallande intäktsprognoser.

År 1 i mandatperioden har de förtroendevalda en måldiskussion som leder fram till ett förslag till vision och inriktningsmål. Dessa ligger sedan fast under mandatperioden och utifrån vision och inriktningsmål fastställs för varje år verksamhetsmål i samband med budgetbeslutet. Vid budgetupptakt 2 får nämnder och KS förvaltningar redovisa sina behov av resurser för det kommande budgetåret.

I juni beslutar KF om budgetdirektiv och preliminära ramar. En total ram beräknas utifrån kända intäkter och de finansiella mål KF fastställer. Totalramen fördelas ut med stöd av behovsredovisningarna från budgetupptakt 2. Budgetdirektiv och preliminära ramar sänds ut till nämnder och KS förvaltningar som skall inkomma med förslag till budget som inryms i de preliminära ramarna. Inryms inte verksamheten i de preliminära ramarna läggs förslag till åtgärder med konsekvensbeskrivningar. I uppdraget ingår även att lägga förslag till mål för verksamheten. Förslagen till mål skall vara nåbara med tilldelade resurser.

Målen skall ha ett medborgarperspektiv och utgår från fastställd vision och inriktningsmål. Verksamhetens storlek styr antalet mål per verksamhet.

Budgetförslagen ska redovisas till budgetberedningen under september/oktober. Budgetberedningen som pågår under två dagar med muntliga dragningar från de större verksamheterna utmynnar i att KSAU lägger förslag till KS och KF som tar beslut under november månad. Mellan KS och KF sker en förhandling enl. § 11 MBL. Under processen sker även informationer enl. § 19 MBL vid ett antal tillfällen.

Vi har budgetuppföljning med helårsprognos vid sju tillfällen om året. Vid tre av dessa, april, augusti och oktober sker en djupare analys av samtliga verksamhetsområden. Vid övriga uppföljningar redovisas endast kända förändringar. Delårsrapport görs per 31 augusti och samordnas med budgetuppföljningen. Vid delårsrapporten följs de mål som tagits i samband med budgeten upp. Året avslutas i sedvanlig ordning med årsredovisning och bokslut.

Årscykel Sätters kommun



Kvalitetssystem

Sätters kommun har ingen kommunövergripande kvalitetsstyrning. Barn- och utbildningsnämnden har för sin kvalitetsredovisning utarbetat en väl fungerande arbetsmodell. Socialnämnden har nyligen arbetat fram ett ledningssystem för sitt kvalitetsarbete. 2/3 av kommunens verksamhet har således system för kvalitetsstyrning.

Vansbro kommun

Styrmodell

Under 2007 genomfördes ett utvecklingsprojekt, *Mål och riktlinjer för verksamheten*, av SKL (Sveriges kommuner och landsting). Vansbro kommun var en av sex deltagande kommuner. Som en del i projektet har en handlingsplan för utvecklad styrning av Vansbro kommun arbetats fram. Målet var att utveckla en styrmodell, som ska vara tydlig och känd i organisationen.

Styrmodellen i Vansbro kommun innehåller följande delar:

1. Styrningsfilosofi
2. Arbetsstruktur
3. Arbetsprocess
4. Rollfördelning med ansvar och befogenheter.

Styrningsfilosofi

Målstyrning

- Sker med visioner, värderingar, strategier, mål och dialog.
- Fokuserar på verksamhetens resultat ur ett befolkningsperspektiv.
- Sker genom delaktighet, kompetens och engagemang.

Arbetsstruktur

Organisationen måste på ett logiskt sätt arbeta igenom olika steg för att få en tydlighet i kommunens arbetsstruktur. Arbetet måste göras både i den politiska organisationen (VAD- och NÄR-frågor) och i förvaltningen (HUR- och VEM-frågor).

1. **Uppdrag** – Varför finns vi?
2. **Vision** – Önskvärt framtida tillstånd?
3. **Värderingar** – Vilka förhållningssätt är viktiga?
4. **Strategi** – Hur ska vi uppnå visionen?
5. **Mål** – Vilka resultat ska vi uppnå?
6. **Åtgärder och aktiviteter** – Vad behöver vi göra?

Målen formuleras som inriktningsmål på övergripande nivå. Dessa sammanställs i en **Strategisk plan för Vansbro kommun**. Den strategiska planen tas fram för en treårsperiod och utvärderas efter varje år. Utifrån den strategiska planen arbetar förvaltningen fram åtgärder och aktiviteter. Dessa sammanställs i förvaltningens *verksamhetsplan* som även innehåller ett balanserat styrkort för förvaltningen. Styrkortet har fem perspektiv: Medborgare, ekonomi, medarbetare, utveckling och samverkan. Varje verksamhet ska utarbeta ett styrkort per verksamhet utifrån verksamhetsmål. Verksamhetsmålen fastställs av kommunfullmäktige.

Arbetsprocess

Arbetsprocessen har *dialogen* som grund. Processen består av:

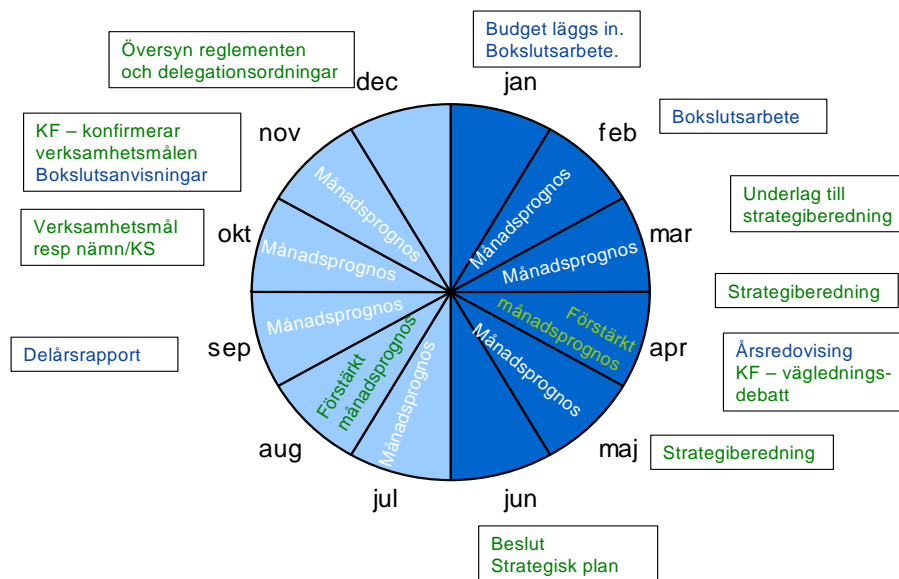
- Mål och budgetplanering
- Mätning och utvärdering
- Analys och rapportering
- Utveckling och förbättring.

Det är av största vikt att arbetet sker hela varvet runt för att nå utveckling. Denna process ska vara basen för ett årshjul.

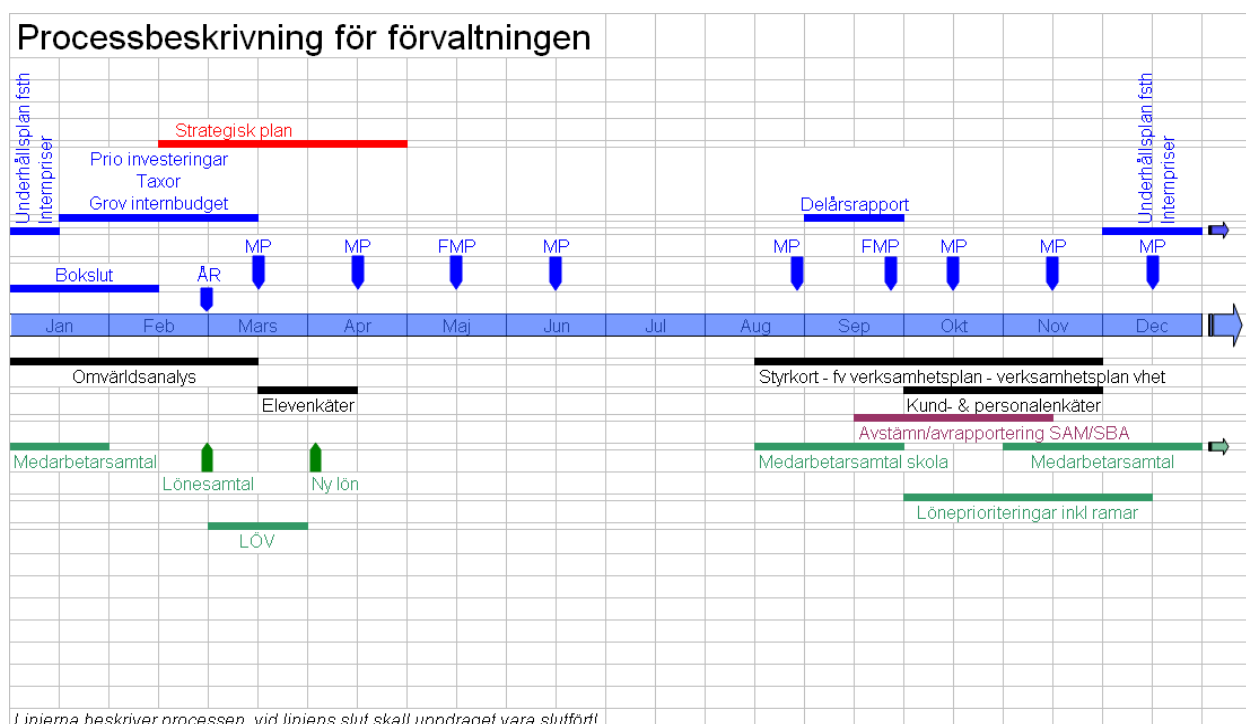
Rollfördelning

Kommunfullmäktige sätter målen som ska styra verksamheten och verksamheten sköter uppföljningen och rapporterar till kommunfullmäktige. Genomförandet är ett gemensamt ansvar.

Kommunstyrelsen har två roller, en som kommunens styrelse som ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet och en som nämnd för de egna verksamheterna. Detta är ett årshjul som är anpassat för de politiska besluten:



För att tydliggöra processen har även ett årshjul utarbetats för förvaltningen. I andra strategiska frågor med som t ex löneöversynsarbetet.



Kvalitetssystem

Den övergripande styrmodellen med balanserade styrkort omfattar i stor utsträckning kvalitetsfrågor. När den implementerats till fullo kommer brukar- och medborgarundersökningar att genomföras systematiskt, som en förutsättning för arbetet med den strategiska planen. Man knyter samman de olika perspektiven i det balanserade styrkortet.

Hur kopplas kvalitetsredovisningar till målprocessen?

Eftersom hela budget- och målprocessen är under utveckling i Vansbro kommun finns det en rad brister som inte är åtgärdade i dag, men som är under bearbetning.

Bl.a. har man under innevarande år sjösatt en systematisk synpunkts- och klagomålshantering som bygger på tydliga och kortfattade servicedeklarationer. Tanken är att processen ska inneslutas i "årshjulet" och att resultaten, ska finnas med i årsberättelse och därmed även i underlaget till *Strategisk plan*.

I "årshjulet" finns fr.o.m. år 2010 en mängd kund- eller brukarundersökningar inplanerade. En del av dem innefattas av SCB's Medborgarundersökning som sker vart tredje år. Andra områden som förskola, grundskola, gymnasieskola, kost och simhall kommer att undersökas genom enkätförfarande vart annat år. Utvärderingarna kommer att utgöra underlag i den Strategiska planen.

Bilaga 2 Checklistor som används i Kommunens kvalitet i korthet

1. INFORMATION

Information	Kommunens egna kommentarer
<p>1.1 Vem ansvarar för att kommunicera ut resultatet från utvärderingar till medborgarna?</p> <ul style="list-style-type: none">• Projektledaren• Informationsansvarig• Kommunstyrelsen• Annan funktion	
<p>1.2 Hur skall resultatet presenteras för medborgarna?</p> <ul style="list-style-type: none">• Via kommuntidning• Via hemsida• Via särskild folder• I kommunens årsredovisning• Medborgarmöte• Annan kanal <p>Kanske finns det redan etablerade kanaler för kommunikation i kommunen som kan användas för att redovisa resultatet för medborgarna.</p>	
<p>1.3 Hur skall resultatet presenteras för förtroendevalda i fullmäktige och kommunens personal?</p> <ul style="list-style-type: none">• Via särskild folder• Via kommunens intranät• Via personalmöte• På fullmäktigesammanträde• På annat sätt	

<p>1.4 När skall resultatet redovisas?</p> <ul style="list-style-type: none">• Så fort som möjligt då rapporten från SKL är presenterad• I samband med att kommunen presenterar sin årsredovisning• Vi budget- och planeringsprocessens inledning• Annan tidpunkt	
---	--

<p>1.5 Hur säkerställer man att man skapat en förståelse bland medborgarna kring vad kommunen presterar för resultat för skattepengarna?</p> <p>Hur mäter man detta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Genom enkätundersökning • Dialog med medborgare i t.ex. fokusgrupper 	
--	--

2. ANALYS

ANALYS AV RESULTAT	Kommunens egna kommentarer
<p>2.1 Vem ansvar för analysen av resultatet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förvaltningschef • Kommunledningskontoret • Politiska styrgruppen • Kommunstyrelsen • Annan funktion 	
<p>2.2 Vem kommenterar resultatet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förvaltningschef • Kommunledningskontoret • Kommunstyrelsen • Annan funktion <p>Skall om möjligt innehålla förklaring till uppnådda resultat. Om resultatet är kopplat till politiska prioriteringar bör detta framgå. Då flera utvärderingar skett kan jämförelser också göras över tid.</p>	
<p>2.3 Vem skall värdera resultatet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunstyrelsen • Nämnder • Förvaltningschef • Kommunledningskontoret • Annan funktion 	

<p>2.4 På vilket sätt skall värderingen ske?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunen gör en egen bedömning om de enskilda resultaten är bra eller dåliga utifrån kommunens förutsättningar • Kommunen gör en värdering av resultaten i jämförelse med liknande kommuner 	
--	--

<p>2.5 Vem tar fram förslag på förbättringar/åtgärder?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stygruppen • Kommunstyrelsen • Förslag från verksamhetsorganisationen som behandlas politiskt <p>Skall analysen också innehålla förslag på åtgärder?</p>	
<p>2.6 Hur skall analysen sammanfattas och presenteras?</p> <ul style="list-style-type: none"> • För förtroendevalda • För medborgarna • För verksamhetsorganisationen 	

3. DIALOG

DIALOG	Kommunens egna kommentarer
<p>3.1 Vem ansvarar för dialog kring resultatet med medborgarna?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsansvarig • Kommunstyrelsen • Annan funktion 	
<p>3.2 Hur skall dialogen med medborgarna ske?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medborgarmöten • Fokusgrupper • Medborgarpaneler • Öppet möte • I samband med fullmäktige • Annan mötesform • Andra etablerade former för dialog med medborgarna 	
<p>3.4 Vem skall delta på mötena?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representanter från fullmäktige • Representanter från verksamheten • Annan funktion 	
<p>3.5 Hur skall resultatet från dialogen återredovisas till;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förtroendevalda • Medborgarna (som deltagit i dialogen) • Personal 	

<p>3.6 Hur vet man att man lyckats med medborgardialogen? Hur mäter vi detta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Via enkätundersökning • Fokusgrupp • Annan metod 	
---	--

4. STYRNING

STYRNING	Kommunens egna kommentarer
<p>4.1 Varför skall resultaten ingå i kommunens styrsystem?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunen vill säkerställa att Kommunens resultat integreras i befintliga planerings- och uppföljningsprocesser 	
<p>4.2 När och hur skall Kommunens resultat implementeras i styrprocessen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I samband med uppstart av planerings-/budgetprocessen • I samband med behandling av årsredovisningen • Särskild uppstart/diskussion i fullmäktige • Bredare diskussion där både nämnder och förvaltningar är delaktiga 	
<p>4.3 När skall mål fastställas utifrån resultaten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I samband med planeringsprocessen • Annan process 	
<p>4.4 Vem tar initiativ till att lämna förslag på mål?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fullmäktige • Kommunstyrelsen eller beredning/utskott • Verksamhetsorganisationen 	
<p>4.5 I vilka styrdokument skall målen ingå?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategidokument eller likvärdigt dokument • Kommunens övergripande budgetdokument/verksamhetsplan • Nämndernas budgetdokument/verksamhetsplan • I verksamhetsplaner 	
<p>4.6 När skall resultatet diskuteras?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I samband med behandling av årsredovisningen • I samband med uppstart av planerings-/budgetprocessen • Återkommande under löpande budgetår 	

<p>4.7 I vilka uppföljningsdokument skall resultaten ingå?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I kommunövergripande årsredovisning • I nämndernas årsredovisningar, bokslut eller liknande • I uppföljningar av strategidokument eller liknade dokument 	
<p>4.8 Var sker analys och förslag till åtgärder i förhållande till mål och resultat?</p> <ul style="list-style-type: none"> • I kommunfullmäktige • I Kommunstyrelsen • I Nämnderna/utskott/beredningar • I verksamhetsorganisationen 	

ÖVNING 1:

Hur tydliga är kommunens övergripande styrning/uppföljning med mål och resultat?

Denna övning kan göras för att få en bild över hur kommunens övergripande mål har faktisk styrkraft. Kommunövergripande mål ska beskriva vad kommunen vill åstadkomma utifrån ett helhetsperspektiv. Dessa mål ska vara politikens mål och på något sätt beröra vad kommunen vad på något sätt kan påverka. Det kan vara sådant som ligger helt inom kommunens ansvarsområde, t.ex. äldreomsorg, eller sådant som kommunen kan vara med att påverka, t.ex. näringslivsutveckling. Kommunövergripande mål ska anges i kommunens budgethandling, verksamhetsplan, etc. och antas av kommunfullmäktige. Följande frågor kan ställas angående kommunövergripande mål:

1 Målet riktar sig till alla eller de flesta verksamheter

Alla verksamheter måste känna sig berörda av kommunövergripande mål. Har kommunen antagit mål som berör många verksamheter, t.ex. miljömål, måste dessa brytas ner och förtydligas på nämnds-/förvaltnings-/verksamhetsnivå. Vad är respektive verksamhets ansvar eller åtagande för att kommunen på övergripande nivå ska kunna uppnå målet?

2 Målet riktar sig till endast en verksamhet

Ett kommunövergripande mål kan rikta sig till en verksamhet om det anses vara viktigt för hela kommunens positiva utveckling, t.ex. mål avseende resultat i grundskola och gymnasium.

3 Målet går att följa upp/mäta med en/ett eller flera mätbara resultatmått/indikatorer

Alla mål ska kunna följas upp. En indikator är ett mått som indikerar måluppfyllelse. Det betyder att måttet/måtten ensamt inte ger hela sanningen eftersom en analys och tolkning måste göras. Dock är måluppfyllelse utan att redovisa några mått/indikatorer mycket svår att verifiera. Oftast brukar beskrivningar utan mått/indikatorer bli mycket subjektiva.

4 Måttet/indikatorn för måluppfyllelse är jämförbart med fler än 10 andra kommuner

Ett mått eller en indikator som är jämförbar med många andra kommuner är mycket tydligare. Det går då att se vilken nivå kommunen uppnår. Det går att avgöra om nivån kommunen uppnått är "bra" eller "dålig".

5 Målet beskrivs och redovisas avseende måluppfyllelse

För att ett mål ska vara tydligt för den som ska tolka målet, bör det finnas mått/indikatorer som kopplas direkt till målet. Kommunen ska då ange vilken nivå kommunen vill nå eller åtminstone om måttet/indikatorn ska minska, vara oförändrad eller öka.

6. Målet följs genom redovisning av uppnådda resultat på indikator/resultatmått som redovisas direkt tillsammans med målet?

För kunna redovisa måluppfyllelse måste målen följas upp. Detta måste göras minst i samband med årsbokslut. Uppföljningen av de kommunövergripande målen ska då anges i årsredovisningen. Kommunövergripande mål kan och bör också följas upp löpande under budgetåret, så att inte bokslutsarbetet blir en överraskning avseende verksamhetsresultatet.

7 Indikatorn/resultatmättet redovisas genom någon form av jämförelse med andra kommuner

De mått/indikatorer som används och redovisas för att verifiera måluppfyllelse blir mycket tydligare för ansvariga politiker, redovisande förvaltning och andra om de redovisas i relation till andra kommuners mått. Jämförelser ger ett tydligt budskap kring hur väl kommunen lyckas.

8 Till resultatredovisningen för målet redovisas en analys för vad resultatet innebär för framtidens strategi/satsning

Alla mått måste tolkas och analyseras. Vad betyder resultatet? Vilka åtgärder ska kommunen besluta om för att lyckas bättre, ta nästa steg, etc.

Kommunövergripande budget/ verksamhetsplan/ årsberättelse/ årsbokslut

	1	2	3	4	5	6	7	8
Hur tydlig är kommunens övergripande styrning/uppföljning med mål och resultat?								
Kommunövergripande mål (beslutade av fullmäktige)	Målet riktar sig till alla eller de flesta verksamheter	Målet riktar sig till endast en verksamhet	Målet går att följa upp/ mäta med en/ett eller flera mätbara resultatmätt/indikatorer	Måttet/indikatorn för målfyllelse är jämförbart med fler än 10 andra kommuner	Målet beskrivs och redovisas avseende målfyllelse	Målet följs upp genom redovisning av uppnådda resultat på indikatorn/resultatmätt som redovisas direkt tillsammans med målet?	Indikatorn/resultatmättet redovisas genom någon form av jämförelse med andra kommuner	Till resultatredovisningen för målet redovisas en analys för vad resultatet innebär för framtids strategi/satsning
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
Summa:								