

Oxelösunds kommun

Granskning av kommunens målstyrning



Innehåll

Sammanfattande bedömning och rekommendationer	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Ansvariga nämnder och avgränsning	3
1.4. Genomförande	4
1.5. Revisionskriterier.....	4
2. Granskningsresultat	5
2.1. "Oxelösund – här börjar världen"... och kommunens styrkedja	5
2.2. Nämndernas deltagande i verksamhetsplaneringen varierar	6
2.3. Riskanalyser sker inom ramen för internkontrollarbetet	14
2.4. Vid måluppföljningen är den röda tråden svårare att följa	15
3. Svar på revisionsfrågorna	20
Bilaga 1 Källförteckning.....	21
Bilaga 2 Fullständig sammanställning av kommunfullmäktiges mål.....	22
Bilaga 3 EY:s illustration för nedbrytning av fullmäktiges mål	24

Sammanfattande bedömning och rekommendationer

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Oxelösunds kommun granskat kommunens målstyrning, med syfte att ge revisorerna underlag att bedöma om styrelse och nämnder arbetar ändamålsenligt med målstyrningen för uppnåendet av fullmäktiges mål.

Vi har som en del i granskningen försökt att sätta oss in i hur kommunmål, fullmäktiges mål, nämndmål och mått förhåller sig till varandra, men bedömer att tillgängliga beskrivningar är spretiga och opedagogiska då begreppen blandas och i vissa fall inte beskriver det som avses beskrivas. Det försvårar möjligheten för läsaren att följa styrkedjan och utgör även en utmaning i att göra styrningen begriplig internt i organisationen.

Vår sammantagna bedömning är att styrelse och nämnder till stor del säkerställer att verksamhetens prioriteringar ligger i linje med fullmäktiges vision och de sex övergripande kommunmålen. För dessa finns det en röd tråd i styrkedjan. Motsvarande styrkedja är dock inte lika tydlig i relation till fullmäktiges mål (vilka i rapporten benämns som indikatorer). Det är främst i verksamheternas handlingsplaner som koppling till indikatorerna finns.

Vi ser positivt på att respektive nämnd har utrymme för att forma målstyrningen efter verksamheten. Denna frihet medför emellertid ett behov av att klargöra om de valda målen ska ses som strävandemål eller realistiska mål.

Samtliga granskade nämnder följer upp såväl fullmäktige som nämndernas indikatorer vid delårsbokslutet, men dessa presenteras separat från varandra i analyserna. Vi bedömer därför att kommunstyrelsen inte har tydliggjort hur fullmäktiges *indikatorer* ska användas i målstyrningen. Gemensamt för granskade nämnder är att det är svårt att följa vad som utgör grund för målbedömning. Där underlag inte finns tillgängliga vid delårsbokslutet noterar vi att det saknas beskrivningar och värderingar av det arbete som pågår inom ramen för målet. Det är därför en brist att flera av målen får en mycket begränsad styrkraft då det är först när året är slut som insikter i måluppfyllelsen kan nås.

Slutligen bedömer vi att riskanalysarbetet kan utvecklas i relation till målarbetet. För att få avsedd effekt bör riskanalysarbetet integreras i verksamhetsplaneringen och tydligt omfatta/beskriva väsentliga verksamhetsrisker, omvärldsanalys och de påverkansfaktorer som är av vikt för att förstå styrelse och nämnders möjligheter att nå målen. Om kommunen väljer att benämna det som riskanalyser eller inte är av mindre vikt. Det väsentliga är att interna och externa läsare kan få en bild av vilken bedömning som görs av möjligheterna att nå målen. Vi noterar att utbildningsnämnden påbörjat en riskanalys med inverkan på nämndens verksamhet och därigenom möjlighet att nå målen för 2020.

Med ovanstående i beaktning rekommenderas kommunstyrelsen att:

- ▶ skapa en tydlighet och enhetlighet i de styrande principer och mallar som används för arbetet. Det avser begrepps användning och hur måluppfyllelsen ska användas och bedömas.
- ▶ se över fullmäktiges mål (indikatorer) för att möjliggöra en tätare uppföljning. Särskild hänsyn kan tas för att balansera uppföljningsbehovet med den administrativa kostnaden för arbetet. Mål och indikatorer kan med fördel vara färre men istället följas upp oftare.

Samtliga granskade nämnder rekommenderas att:

- ▶ komplettera uppsatta mål med en analys för att synliggöra påverkansfaktorer för uppfyllnad av målen. En tydlig analys möjliggör en tidig omprioritering av resurser inom nämnden och kommunen.
- ▶ aktivt delta i budgetprocessen och vid behov föreslå kommunfullmäktige att revidera eller fastställa nya mål (fullmäktiges indikatorer) för kommunmålen. Processen kring målformulering och kommunikation till verksamheten är avgörande för hur målen förankras i verksamheten. Målen behöver vara relevanta, implementerade och accepterade av medarbetare och chefer på olika nivåer.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Målstyrningen är den grundläggande styrmodellen inom i stort sett all offentlig verksamhet, såväl nationellt som internationellt. I Sverige har målstyrningen diskuterats och införts som styrmodell sedan mitten av 1980-talet. Idag är det vanligt att fullmäktige har antagit mål som är mer att betrakta som visioner eller viljeyttringar. Gemensamt för dessa är att de behöver åtföljas av mätbara indikatorer för att ha en styrande effekt.

SKR lyfter fram att målstyrningens grundläggande idé på övergripande nivå är en fokusering på väsentliga områden. En viktig utgångspunkt är att vid prioriteringen av mål diskutera och utgå från vad som är de strategiskt viktiga problemen/frågeställningarna inom verksamheten/målområdet. Till dessa prioriterade områden sätts mål som utgår från en faktabaserad kunskap om nuläget i kommunen. Mål och indikatorer gemensamt bör syfta till att visa vad som kan förbättras, men även att få kännedom om när utvecklingen inte gått i avsedd riktning. Detta förutsätter att målen sätts med rimlig och tydlig ambitionsnivå.

De resultatindikatorer som ska kopplas till målen bör vara stabila och ha en solid grund byggd på fakta samt kunna följas över tid. Utan denna koppling blir målstyrningen uddlös. Eftersträvansvärt är att kunna bryta ned målen och följa resultaten på enhets- och individnivå. Först då skapas en röd tråd i styrningen, ledningen och utvecklingen.

Mål och budget 2020–2022 i Oxelösunds kommun innehåller 6 övergripande kommunmål och 31 fullmäktigemål inom ramen för de 6 övergripande målen. Härutöver kan nämnderna lägga till egna mål.

Revisorerna har utifrån sin risk- och väsentlighetsanalys 2020 beslutat att rikta en fördjupad granskning mot kommunens målstyrning.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att ge revisorerna underlag för att bedöma om styrelse och nämnder arbetar ändamålsenligt med målstyrningen för uppnåendet av fullmäktiges mål.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Säkerställer nämnden att verksamhetens prioriteringar ligger i linje med fullmäktiges mål?
- ▶ Är de valda indikatorerna utformade på ett sätt så att de mäter det som de är avsedda att mäta?
 - Fungerar satta målvärden/nivåer (kriterier för måluppfyllelse) styrande?
- ▶ Har styrelse/nämnd gjort riskbedömning med avseende på vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?
- ▶ Fungerar systemet (de administrativa arrangemangen) för målstyrning på ett sätt som stödjer styrning och ledning på operativ nivå?
- ▶ Sker en tydlig uppföljning och bedömning av måluppfyllelse?

1.3. Ansvariga nämnder och avgränsning

Granskningen avgränsas till hur nämnderna omsätter fullmäktiges mål, hur resultaten tolkas och hur resultaten används i styrningen.

Kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden omfattas av granskningen, där analys av hela styrkedjan görs från fullmäktiges mål till operativ verksamhet.

1.4. Genomförande

Granskningen har genomförts som en intervju- och dokumentstudie. Intervjuer har genomförts med representanter för granskade nämnders presidier, förvaltningschefer, utvecklingsledare, strateg, gatuchof och rektor för att följa arbetet från den politiska styrningen ner till den operativa verksamheten. En fullständig lista på intervjupersoner framgår av bilaga 1.

Samtliga intervjupersoner har fått möjlighet att sakgranska rapporten, för att säkerställa att den bygger på korrekta uppgifter och uttalanden. Slutsatserna och bedömningarna ansvarar EY för.

1.5. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning introduceras i korthet nedan och beskrivs löpande i rapporten.

► **Kommunallagen (2017:725)**

Av kommunallagens 6 kap. 6 § framgår att nämnden ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnden ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

► **Mål och budget 2020–2021**

Fullmäktige styr kommunkoncernens verksamheter genom Mål och budget där vision, kommunmål och ekonomiska ramar fastställs.¹ Kommunens styrsystem infördes 2006 och styrande principer framgår under rubriken "Budgetregler" i kommunens Mål och budget.

► **Kort bakgrund kring målstyrning i organisationer**

Målstyrningen bör utgå ifrån vad som är syftet med verksamheten enligt gällande lagar, föreskrifter och politiskt formulerade målsättningar.

Processen kring målformulering och kommunikation till verksamheten är avgörande för hur målen förankras i verksamheten. Målen behöver vara relevanta, implementerade och accepterade av medarbetare och chefer på olika nivåer. Formuleringen av mål bygger på förhoppningen om att *förenkla* styrningen av verksamheter med komplexa uppdrag. Om målstyrningen är väl utformad kan den bidra till att skapa *motivation* att utveckla verksamheten samt ge en grund för att kunna *prioritera* tillgängliga resurser. Genom att styrningen sker utifrån mål istället för uppdrag eller annan detaljstyrning kan beslutsfattandet om hur verksamheten ska bedrivas *decentraliseras* till en nivå med djupare verksamhetsexpertis.

För att målstyrningsarbetet ska bedrivas effektivt behöver viktiga arbetssätt och aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelse vara definierade och kommunicerade. När målen fastställts i verksamheten är det viktigt att de fortlöpande följs upp genom målkedjan för att det ska bli möjligt att identifiera hur målen implementerats och i vilken grad de uppnås. Eventuella avvikelser ska identifieras, analyseras och hanteras för att uppnå förbättringar.

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

¹ Mål kan även förekomma i andra dokument som fastställs av fullmäktige.

2. Granskningsresultat

2.1. "Oxelösund – här börjar världen"... och kommunens styrkedja

Vision 2025 "Oxelösund – här börjar världen" anger den övergripande politiska viljeinriktningen för hur kommunen ska utvecklas i ett längre perspektiv. Utöver visionen anges sex långsiktiga kommunmål, med tillhörande målbeskrivning och specificerade fullmäktigemål. Likt framgår av tabellen nedan finns det 1-10 fullmäktigemål för varje kommunmål. Kommunstyrelsen, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden och utbildningsnämnden har därutöver angett 64 egna mätbara mål, enligt fördelningen nedan.

Tabell 1: EYs sammanställning från Mål- och budget samt styrelse och nämnders verksamhetsplaner

Kommunmål	Fullmäktiges mål	Styrelse och nämndmål
1. Mod och framtidstro	1	11
2. Trygg och säker uppväxt	10	11
3. God folkhälsa	3	11
4. Trygg och värdig ålderdom	3	7
5. Attraktiv bostadsort	5	16
6. Hållbar utveckling	9	8
Totalt	31	64

Samtliga fullmäktigemål är formulerade som indikatorer för de sex kommunmålen, för majoriteten (25 av 31) anges att ingångsvärdet ska öka, bibehållas eller ligga i linje med riksgenomsnittet. Exempel på detta är att "andelen elever som når minst godkända betyg i alla ämnen ska öka". För 6 av 31 fullmäktigemål anges istället specifika mätvärden, 4 av dessa 6 är ekonomiska målsättningar. Ett sådant exempel är att antalet invånare ska öka med minst 70 personer under 2020.

I kommunens mallar och de avsnitt som berör mål och styrande principer (budgetregler) i mål och budget blandas begreppen kommunfullmäktiges mål, kommunövergripande mål, kommunmål och mätbara mål vilket försvårar förståelsen för hur de förhåller sig till varandra och vilken betydelse de har i styrningen. För att tydligare skilja mellan de sex kommunmålen och fullmäktiges mål (31) kommer fullmäktiges mål härnäst att benämnas som fullmäktiges indikatorer i rapporten. Då hänvisning sker till *fullmäktiges målsättningar* avses både kommunmålen och fullmäktiges mål (indikatorer).

Utifrån genomförd intervju- och dokumentstudie är det tydliggjort att det är kommunmålen som omfattas och bryts ner av nämnderna. Fullmäktiges indikatorer konkretiseras inte av nämnderna men tillknyts aktiviteter i förvaltningarnas handlingsplaner för arbetet. Se bilaga två för en fullständig sammanställning av fullmäktiges indikatorer för de sex kommunmålen. Indikatorerna följs dock upp vid nämndernas delårsuppföljning. Vi återkommer till detta i flera avsnitt i rapporten. Processkartan nedan är EYs tolkning av kommunens målstyrning.

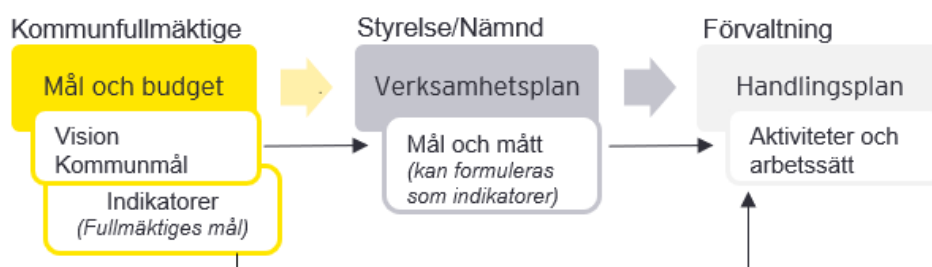


Bild 1: Processkarta utifrån EYs tolkning av målstyrningsarbetet

Planering, rapportering och uppföljning sker i Word- och Excelfiler som tas fram centralt och anpassas inom respektive förvaltning. Kommunstrateg och ekonomiavdelningen vid kommunstyrelseförvaltningen ansvarar för att ta fram mallar för arbetet. Det finns inte något administrativt stöd för arbetet. Intervjuade uppger att det krävs mycket handpåläggning för planering och sammanställning.

Enligt uppgift ser kommunen över möjliga digitala verksamhetsstöd för arbetet. Inom ramen för detta förekommer diskussioner för hur ett administrativt stöd ska erbjuda chefer i linjen mest stöd i deras arbete. Enligt strateg är en initial målsättning att i högre grad få med verksamhetens behov utifrån aktuell analys. Arbetet har precis påbörjats.

En analysgrupp bestående av medarbetare vid kommunstyrelseförvaltningens strategigrupp och ekonomiavdelning samt representanter från förvaltningarna (däribland utvecklingsledare vid utbildningsförvaltningen) sammanställer underlag till måluppföljningen.

2.2. Nämndernas deltagande i verksamhetsplaneringen varierar

Granskade nämnder genomför hel- eller halvdagar för strategi- och verksamhetsplanering inför kommande budgetår. Materialet utgör underlag för verksamhetsplaner där kommunmålen bryts ner och kompletteras med lämplig styrning i syfte att uppnå resultat. Samtliga följer samma mall och rubriksättning.

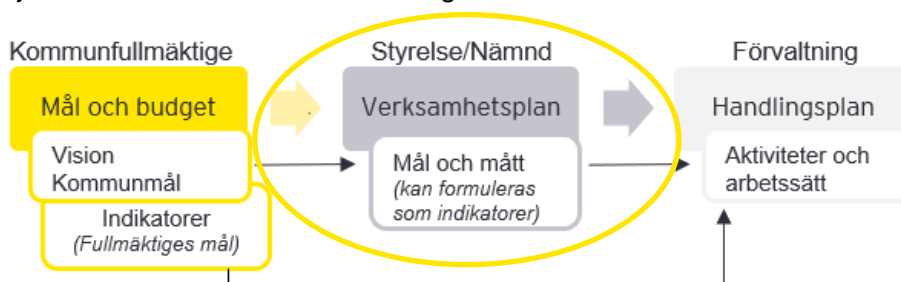


Bild 2: Processkarta utifrån EYs tolkning av målstyrningsarbetet

I januari 2020 beslutade kommunstyrelsen att ändra målvärdet för sju av sina mått i verksamhetsplanen.² Av protokoll framgår inte om det avser en höjning eller sänkning i relation till det ursprungliga målvärdet. Enligt kommunstyrelsens ordförande grundades beslutet på att målvärden ska vara realistiska i relation till styrelsens prioriteringar, årets budget och personella resurser.

Utbildningsnämnden och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden uppger att det främst är förvaltningsorganisationen som tar fram mål och mått för dess uppföljning. En gemensam genomgång sker utifrån förvaltningens underlag. Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens ordförande uppger att nämnden deltar i diskussioner om målvärden och att omprioritering av resurser sker vid behov. Omprioriteringar har särskilt diskuterats under 2020 då vissa avdelningar haft personella förändringar med anledning av rådande pandemi, däribland tillsynsavdelningen.

Utbildningsnämndens presidium har i dialog med representanter från förvaltningen skapat en arbetsgrupp i syfte att ta fram nyckeltal för områdena ekonomi, resultat, arbetsmiljö och kvalitet. Den 23 november ska förslaget presenteras i en workshop inför nämndens verksamhetsplanering. Nyckeltalen ska möjliggöra realistiska mål och en tydligare styrning från nämnden. Med vilken frekvens nyckeltalen ska följas upp diskuteras fortsatt. Tanken är att uppföljning ska kunna ske tidigt på året för att nämnd och verksamhetschef ska kunna prioritera och omfördela resurser vid behov. Tidigare uppges nämndens styrning ha skett via budget, men inte tydligt utifrån målen. Majoriteten av målen har inte förändrats sedan 2014.

² Styrelse och nämnder ska fastställa en verksamhetsplan för kommande budgetperiod senast den sista december. Kommunstyrelsen och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden antog sina verksamhetsplaner i november/december 2019. Utbildningsnämnden antog sin verksamhetsplan i mars 2020.

2.2.1. Nämndernas mål och angivna mått utgår från kommunmålen

Det finns olika tillvägagångssätt för att målvärden ska anses vara styrande för verksamheten och även för att säkerställa att de "mäter det man avser mäta". Till exempel kan realistiska måtvärden användas, alltså att målvärden bedöms kunna uppnås inom en angiven tid. Ett alternativ till realistiska målvärden är "strävansmål" som löper över en längre tid.

Fullmäktige har inte beslutat vilken typ av målvärden som ska tillämpas, men av kommunstyrelsens protokoll (2020-01-29, § 11) framgår att målvärden ska vara realistiska. Intervjuade uppger att såväl realistiska som strävansmål tillämpas. Det är kommunstyrelsen och respektive nämnd som avgör hur målen formuleras och tillämpas i styrningen.

I enlighet med gällande styrprinciper ska kommunmålen³ följas upp med mått. Utöver dessa mått kan nämnderna välja att följa utvecklingen av sina verksamheter genom indikatorer. Dessa behöver "inte nödvändigtvis svara mot de kommunövergripande målen". De "kommunövergripande målen" i detta sammanhanget är enligt vår tolkning fullmäktiges indikatorer. Att det är kommunmålen som ska omsättas med mått på nämnds nivå och inte fullmäktiges indikatorer styrks av mottagna mallar för arbetet och intervjuade. Härutöver kan nämnder och styrelsen med restriktivitet lägga till egna verksamhetsmål och uppdrag.

Utöver mål som specificeras utifrån kommunmålen har utbildningsnämnden angett ett långsiktigt mål (verksamhetsmål): *"Oxelösund ska år 2025 ha Sveriges mest likvärdiga förskolor och skolor där barn och elever når hög måluppfyllelse utifrån sina förutsättningar."* För att nå målet har nämnden formulerat tre övergripande mål:

1. Alla barn och elever ska känna sig trygga i förskolor och skolor.
2. Ge alla elever förutsättningar att uppnå yrkesexamen eller högskoleförberedande examen på utsatt tid.
3. Ge alla vuxna förutsättningar att höja sin kunskap och sin kompetens i syfte att stärka sin ställning i arbets- och samhällslivet.

Utbildningsnämnden lämnar inte någon definition eller beskrivning för målet. Representanter för nämnden hänvisar till skollagens bestämmelser och grunduppdraget, att förskolan och skolan ska vara likvärdig. Att arbetet ska vara kompensatoriskt utifrån barn och elevers olika bakgrund och förutsättningar tydliggörs även i nämndens reglemente. Vi noterar att utbildningsnämndens långsiktiga mål kan anses spegla kommunmålet och fullmäktiges indikatorer för "Trygg och säker uppväxt".

Inom ramen för budgetprocessen kan nämnderna föreslå kommunfullmäktige att revidera eller fastställa nya mål (fullmäktiges indikatorer) för kommunmålen. I vilken utsträckning detta sker beskrivs variera, men särskilt utbildningsnämnden avser som ett led i framtagande av nyckeltal att se över och eventuellt föreslå nya indikatorer. Granskade nämnder listar fullmäktiges indikatorer i respektive verksamhetsplan, men nämnderna konkretiserar inte vilka av indikatorerna som ska följas upp. Det sker däremot i verksamheternas handlingsplaner. I bilaga 2 framgår vilka av de granskade nämndernas verksamheter som anger aktiviteter utifrån fullmäktiges indikatorer.

Samtliga nämnder anger egna mätbara mål utifrån kommunmålen och dess beskrivningar. Gemensamt för granskade nämnder är att det inte framgår hur arbetet ska ske eller om särskilda medel avsätts för arbetet. För flera av de granskade nämndernas mål används mer än ett mått för uppföljning. Åtta av nämndernas mått följs upp vartannat år men för majoriteten sker uppföljning vid delår/helår.

För samtliga nämndsmål framgår någon form av målvärde/mått, även om dessa varierar i sin utformning. I kommunstyrelsens verksamhetsplan, till skillnad från nämndernas, uppges källan för uppföljning, exempelvis Kolada, medarbetarundersökning eller egna mätningar för respektive mål och vilken funktion som ansvarar för uppföljningen. Utbildningsförvaltningen och miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen tydliggör det i sina handlingsplaner. Likaså specificeras aktiviteter och arbetsätt för respektive mål.

³ Utifrån skrivning i budgetregler är det för "kommunfullmäktiges mål (kommunmålen)" som mått ska anges.

I tabellerna som följer använder EY ett signalsystem där grönt signalerar att granskade nämnders mål till stor del ligger i linje med *fullmäktiges målsättningar*, om de gör det till viss del används en gul markering och då de inte bedöms följa *fullmäktiges målsättningar* eller om det kan finnas svårigheter med att uppnå målet används en röd markering.

Tabell 2: EY:s kommentarer rörande granskade nämnders nedbrytning av kommunmål 1.

Kommunmål: Mod och framtidstro			EY bedömning
Kommunstyrelsens mål/mått			
1. Antal lokala aktörer (föreningar och företag) som använder Oxelösunds platsvarumärke "OXLS" i egen marknadsföring 2. Kommunen medverkar i regionala utvecklingsprojekt, mäts i antal 3. Kommunens enhetschefer som genomför minst ett utvecklingsprojekt under året ska öka, mäts i andel 4. Kommunstyrelseförvaltningens enheter utvecklar eller ersätter rutiner och arbetsprocesser, mäts i antal enheter 5. Kommunens medarbetare upplever att idéer tas emot och hanteras bra 6. Övergripande processer digitaliseras så att handläggningstiden gentemot kommuninvånarna förkortas, mäts i antal 7. Kommunens medarbetare rekommenderar Oxelösunds kommun som arbetsgivare			Grönt
Nämndernas mål		Nämndernas mått	
UTB	1. Digitalisering inom nämndens verksamheter ska öka. 2. Antalet innovationsprojekt kopplat till verksamhetsutveckling inom förvaltningen ska öka.	1. Upplevelse hos barn och elever 2. Antal projekt	Gult
MSN	1. Aktiv samhällsplanering. 2. Information till, och dialog med, allmänheten om MSN:s arbete.	1. Våga göra nytt, utveckla befintliga områden. Mäts i antal åtgärder per år. ⁴ 2. Mäts i antal tillfällen/år.	

Kommunmålet "innebär en vilja att bryta mönster och att prova nya sätt att göra gott för kommuninvånarna. Kommunen och dess verksamheter marknadsförs med stolthet och goda exempel lyfts. Medborgarperspektiv, helhetssyn, dialog och tydlighet kännetecknar arbetet."

Utifrån målbeskrivningen bedöms samtliga ha konkretiserat mål i linje med kommunmålet. För kommunstyrelsen noterar vi att kommunens övergripande processer ska digitaliseras så att handläggningstiden gentemot kommuninvånarna förkortas, detta mäts i antal processer. Här menar vi att en förkortad handläggningstid är ett mål, men att digitalisering snarare är ett verktyg för att nå målet.

För motsvarande mål i utbildningsnämndens verksamhetsplan hade ett mål rörande innovationsprojekt varit tillräckligt då det i sig kan inkludera en ökad digitalisering. Digitaliseringsarbetet hade då kunnat kompletteras med exempelvis en satsning på arbetet för att kunna möjliggöra en *ökning* i upplevelsen hos barn och elever. Vi ser en risk i att måttet är att antalet innovationsprojekt ska öka, då det är av vikt att rätt innovationsprojekt prioriteras. Här hade ett kvalitetsmått för arbetet varit att föredra.

För miljö- och samhällsbyggnadsnämnden noterar vi att resultaten under 2019 är högre än måttet för 2020. Det gäller båda målen.⁵ Enligt uppgift diskuterades och justerades måtten i nämnden inför framtagande av verksamhetsplan. Då nämnden fick en lägre budget 2020 än 2019 justerades måtten ner för att motsvara tillgängliga resurser.

⁴ Exempelvis åtgärder på torget, förändringar i gästhamnsområdet, en ny infartsväg till centrum.

⁵ För nämndmålet "Aktiv samhällsplanering" är resultatet 2019, 7 åtgärder. Angivet mål för 2020 är 3 st.

Tabell 3: EY:s kommentarer rörande granskade nämnders nedbrytning av kommunmål 2.

Kommunmål: Trygg och säker uppväxt		EY bedömning
Kommunstyrelsens mål/mått		
1. Kommunen har en aktuell lägesbild av förekomsten av – och risken för våldsbejakande extremism. Ingångsvärdet är "Nej" och målvärdet är "Ja". ⁶ 2. Barn och unga känner sig trygga om de är ensamma ute en sen kväll 3. Barn och unga blir inte utsatta för brott 4. Ungdomar erbjuds ferieplats i kommunal verksamhet 5. Oxelösunds elever i årskurs 9 trivs bra med livet 6. Oxelösunds elever i årskurs 9 ser ljusst på framtiden		
Nämndernas mål		Nämndernas mått
UTB	1. Andelen barn som känner sig trygga i förskolan ska öka 2. Andelen elever som känner sig trygga i grundskolan ska öka 3. Andelen elever som känner sig trygga på Campus ska öka	Samtliga mål mäts i upplevd trygghet i %. Mätning sker genom förvaltningsgemensam enkät där vårdnadshavare och elever svarat "stämmer helt och hållet" och "stämmer ganska bra" på en fyrgradig skala.
MSN	1. Skapa tryggare miljöer 2. Tillsyn av förskolor och skolor	1. a) Underhåll och nyanläggning av gång- och cykelvägar (antal m2) b) Förbättra belysning/siktröjning c) Se över och åtgärda platser/sträckor med dålig belysning, t.ex. längs gång- och cykelbanor. ⁷ 2. Antal inspektioner, livsmedel och hälsoskydd

En trygg och säker uppväxt innebär att "Barn och ungdomar ska känna sig trygga såväl i samhället som i de kommunala verksamheterna. I Oxelösund betyder det att alla barn och ungdomar ska nå goda studieresultat utifrån sina förutsättningar, att barn och ungdomar aktivt deltar i kultur- och fritidsutbudet och att barn och ungdomar växer upp i trygga hemförhållanden och i en trygg och säker miljö." Av fullmäktiges tio indikatorer avser samtliga, undantaget en indikator, måluppfyllelse i skolan. Den sista indikatorn avser en ökning av upplevd trygghet bland barn och unga.

Samtliga granskade nämnder har angett mål och mått i linje med kommunmålet.

Tabell 4: EY:s kommentarer rörande granskade nämnders nedbrytning av kommunmål 3.

Kommunmål: God folkhälsa		EY bedömning
Kommunstyrelsens mål/mått		
1. Sverigefinnarnas och övriga fyra nationella minoriteters rättigheter avseende språk, kultur, information och delaktighet i kommunen tillgodoses 2. Kommunens medarbetare upplever att det finns en positiv syn på föräldraskap 3. Föräldrar med barn på högstadiet deltar i föräldrarefärer med fokus på ANDTS. 4. Andelen elever i årskurs 7 och 9 som röker, minskar över tid 5. Andelen elever i årskurs 7 och 9 som har druckit alkohol, minskar över tid		
Nämndernas mål		Nämndernas mått
UTB	1. Antalet elever som känner sig delaktiga i sin studiegång i grundskolan ska öka 2. Antalet elever i grundskolan som känner lust att lära ska öka	Samtliga mål mäts i upplevd delaktighet/lust att lära i %. Mätning sker genom förvaltningsgemensam enkät där elever svarat "stämmer helt och hållet" och "stämmer ganska bra" på en fyrgradig skala.

⁶ Enligt förvaltningens handlingsplan ska strategigrupp anordna utbildning i metodik för kartläggning av företeelser rörande våldsbejakande extremism, det är dock säkerhetschefen som är ansvarig för uppföljningen, som ska ske genom observation och avrapportering.

⁷ Belysning vid skolor och förskolor ska prioriteras.

UTB	3. Antalet elever på Campus som känner att de har en möjlighet att lyckas i sin skolgång ska öka		
MSN	1. Utföra tillsyn 2. Främja cyklandet i Oxelösund 3. Befolkningen i Oxelösunds kommun ska ha nära till natur och rekreation. Kommunen ska gynna utnyttjande av befintliga strövområden, bl.a. genom samverkan med andra aktörer	1. a) Antal kontrollbesök, miljöskydd b) Antal kontrollbesök, hälsoskydd c) Antal kontrollbesök, livsmedel d) Antal avslutade tillsynsärenden bygglov 2. Antal åtgärder (cykelparkering, skyltning, ny beläggning, nyanläggning, ta fram kartor). 3. Revidera befintlig inventering över strövområden från 2006	

Av *kommunmål*ets beskrivning framgår att "Oxelösundarnas faktiska folkhälsa och upplevda livskvalitet ska utvecklas positivt. I Oxelösund betyder det att invånarna ska känna delaktighet och inflytande, att invånarna deltar i aktiviteter som främjar hälsa och friskvård samt lever ett självständigt liv fritt från missbruk."

Samtliga granskade nämnder har angett mål och mått i linje med *kommunmålet*.

Tabell 5: EY:s kommentarer rörande granskade nämnders nedbrytning av *kommunmål 4*.

Kommunmål: Trygg och värdig ålderdom		EY bedömning
Kommunstyrelsens mål/mått		
1. Äldre på särskilt boende är nöjda med den mat som serveras (andel) 2. Äldre med hemtjänst är nöjda med den mat som levereras (andel) 3. Äldre människor (+65) känner sig trygga om de är ensamma ute en sen kväll (andel) 4. Äldre människor (+65) blir inte utsatta för brott (andel) 5. Sverigefinska äldre inom äldreomsorgen erbjuds möjlighet att använda sitt språk och upprätthålla sin kulturella identitet. (samlingar på SÄBO 2 gr/månad)		
Nämndernas mål		Nämndernas mått
UTB	Nämnden omsätter ej detta mål	
MSN	1. Förbättra tillgängligheten i den yttre miljön i Oxelösund i dialog med medborgarna 2. Tillsyn av äldreboenden	1. Tillgänglighetsanpassningar, mäts i antal (en plan för arbetet ska tas fram) 2. Antal inspektioner, livsmedel/hälsoskydd

En trygg och värdig ålderdom i Oxelösund innebär "att äldre med behov av stöd erbjuds möjlighet att bo kvar i egen bostad och att äldre har inflytande över hur beviljade insatser utförs. Insatser till äldre ska vara av god kvalitet, individriktade samt ges med gott bemötande."

Såväl kommunstyrelsen som miljö- och samhällsbyggnadsnämnden har angett mål och mått i linje med *kommunmålet*.

Utbildningsnämnden har inte omsatt *kommunmålet* då nämndens verksamhetsområden inte bedöms omfattas av målet. Enligt styrprinciperna ska dock samtliga nämnder komplettera *kommunmålen* med lämplig styrning i syfte att uppnå resultat.

Tabell 6: EY:s kommentarer rörande granskade nämnders nedbrytning av kommunmål 5.

Kommunmål: Attraktiv bostadsort		EY bedömning
Kommunstyrelsens mål/mått		
1. Kontakter och förfrågningar till kommunen via telefon besvaras direkt, ökad andel 2. Företagare i Oxelösund är nöjda med näringslivsklimatet i kommunen, betyg av totalt 6 ska öka 3. Företagare i Oxelösund är nöjda med kommunens hantering av 4. upphandling, betyg av totalt 6, ska öka 5. Kommunens politiker uppfattas som positivt inställda till företagande, betyg av totalt 6, ska öka 6. Nya företag startas i kommunen, antal nystartade företag ska öka 7. Kommunen anvisar mark för bostadsändamål, antal anvisningar ska vara minst 1 (ingångsvärdet i december är 2)		
Nämndernas mål		Nämndernas mått
UTB	1. Antalet spelningar och framträdanden som genomförs av Musikskolan ska bibehållas 2. Antalet vårdnadshavare som får sitt förstahandsval av förskola ska öka 3. Antalet vårdnadshavare som lämnat in en komplett ansökan och som får plats på önskad skola till förskoleklass ska bibehållas 4. Antalet vårdnadshavare som upplever att Oxelösunds kommun erbjuder en attraktiv förskola ska öka 5. Antalet behöriga förskolelärare ska bibehållas 6. Andel behöriga lärare ska bibehållas 7. Antalet behöriga lärare ska bibehållas Andel behöriga i %	1. Antal spelningar 2. Andel av förstahandsval 3. Andel av förstahandsplaceringar 4. Upplevd nöjdhet i % . 5. Mål nummer 5-7 mäts i andel behöriga.
MSN	1. God planberedskap för bostadsbyggnation och företagsmark eftersträvas 2. Att med stöd av rätt information, gott bemötande och tydlighet förenkla för företagande 3. Aktivt deltagande vid näringslivsträffar	1. Antal antagna detaljplaner för bostadsbyggande och företagsmark 2. Kommunens NKI* i Stockholm Business Alliance servicemätning. Skicka enkät även till privatpersoner. 3. Antal möten/informationsinsatser med företag

Av kommunmålets beskrivning framgår att "Oxelösund erbjuder ett havsnära boende och en hög kommunal servicenivå. I Oxelösund innebär det att kommunen erbjuder bra barnomsorg, skola, fritid och kulturliv. Ett bra och varierat bostadsutbud finns för olika behov och åldrar. Kommunen präglas av ett positivt företagsklimat som gör det enkelt att starta, driva och utveckla företag. Infrastrukturen håller god kvalitet och upplevs välfungerande".

Samtliga granskade nämnder har angett mål och mått i linje med fullmäktiges målsättningar. Vi noterar att det för fem av utbildningsnämndens sju mål anges att målvärdet ska bibehållas. Enligt representanter för nämnden avser målen områden där kommunen ligger i linje med riksgenomsnittet, men där det är av vikt att kompetenser bibehålls, varför dessa följs upp. Formuleringarna ska dock ses över då de kvarstår under flera år. Nyckeltalen är fortsatt viktiga att följa, men det kommer eventuellt ske under andra former.

Tabell 6: EY:s kommentarer rörande granskade nämnders nedbrytning av kommunmål 5.

Kommunmål: Hållbar utveckling			EY bedömning
Kommunstyrelsens mål/mått			
1. Kommunens medarbetare känner sig engagerade i sina arbetsuppgifter 2. Sjukfrånvaron bland kommunens medarbetare minskar över tid 3. Vegetarisk och klimatanpassad kost serveras på kommunens skolor, förskolor och äldreboenden, mäts i andel vegetarisk kost och antal klimatanpassade rätter 4. Matsvinnet på kommunens skolor, förskolor och äldreboenden minskar över tid, mäts i antal kg/månad 5. Kommunen har en fastställd policy/inriktning för hållbara och effektiva tjänsteresor och persontransporter			Grön
Nämndernas mål		Nämndernas mått	
UTB	1. Sjukfrånvaron inom utbildningsförvaltningen ska minska 2. Antalet elever som upplever att utbildningarna på Campus tillgodoser deras behov ska öka	1. Andel medarbetare i procent. 2. Upplevd nöjdhet i procent.	Gul
MSN	1. Minska antalet bristfälliga avlopp	1. Antal inspektioner	

Av kommunmålens beskrivning framgår att "Oxelösunds kommun tar ansvar för att långsiktigt säkra resurser för framtiden och kommande generationer. I Oxelösund innebär det att kommunens ekonomi är stabil, att kommunen är en attraktiv arbetsgivare och att kommunen arbetar aktivt för att möta samhällets krav inom miljöområdet. Det innebär också att kommunen arbetar för ökad integration och möjlighet till egen försörjning.

Granskade nämnder har till viss del angett mål och mått i linje med fullmäktiges målsättningar. För utbildningsnämnden och miljö- och samhällsbyggnadsnämnden bedöms inte målen fullt ut motsvara kommunmålet som till stor del fokuserar på miljö och ekonomisk stabilitet. Utbildningsnämnden följer dock sjukfrånvaron, som även är en av fullmäktiges indikatorer för kommunmålet.

Vi noterar att flera av nämndernas mål med fördel kan planeras och genomföras gemensamt. Exempelvis har både miljö- och samhällsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsens målsättningar inom kommunmålet "Attraktiv bostadsort" med fokus på att markanvisningar för bostadsändamål (KS) och god planberedskap för bostadsbyggnation och företagsmark (MSB). Respektive nämnd har sett över hur de kan bidra till det övergripande kommunmålet i enlighet med styrprinciper men det är vid tidpunkten för granskningen inte tydliggjort hur samverkan sker. Vid sakgranskning framkommer att det är vid exploaterings- och projektuppföljning mellan kommunstyrelseförvaltningen och miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen som samverkan sker.

2.2.2. Arbetet på förvaltnings- och enhetsnivå

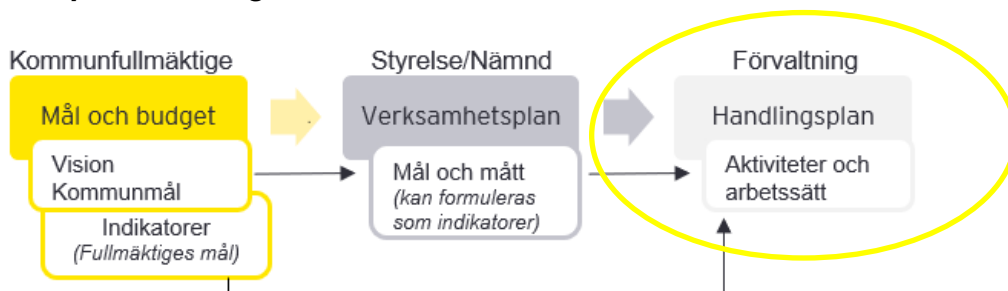


Bild 1: Processkarta utifrån EYs tolkning av målstyrningsarbetet

I tidigare avsnitt har nämndernas omsättning av kommunmålen och de mål och mått som används för arbetet berörts. Vår erfarenhet av målstyrning visar att målen behöver vara relevanta, implementerade och accepterade av medarbetare och chefer på olika nivåer.

I förvaltningarnas handlingsplaner framgår vilken funktion som ansvarar för respektive aktivitet, ytterligare planer för arbetet tas inte fram, undantaget inom utbildningsförvaltningen där skolledare anger aktiviteter och egna mål i planer för det systematiska kvalitetsarbetet. I texten nedan lämnas exempel på hur *fullmäktiges målsättningar* omsätts i verksamheterna.

För att nå målen anges aktiviteter, arbetssätt eller lösningar som är formulerade i såväl övergripande satsningar som att "utveckla lärmiljöer ute och inne" till mer konkreta aktiviteter i form av upprättande av särskilda rutiner och program, genomlysningar, kartläggningar och genomförande av dialogmöten.

I enlighet med styrande principer ska det finnas en koppling till handlingsplanen i varje enskild medarbetares uppdragsbeskrivning. Det ska vara tydligt för alla hur det egna arbetet bidrar till helheten och det som kommunen vill åstadkomma. Intervjuade uppger att forum för detta är medarbetarsamtal, lönesamtal och på arbetsplatsträffar. Information lämnas även som en del av nyanställdas introduktion.

Som underlag för **kommunstyrelseförvaltningens** handlingsplan deltar enheterna⁸ med aktiviteter och arbetssätt som bidrar till uppfyllelse av kommunstyrelsens och fullmäktiges mål och indikatorer för kommunmålen. Samtliga enheter, undantaget fastighetsenheten och inköpsavdelningen, har utpekade aktiviteter och arbetssätt. Vid sakgranskningen framkommer att det finns skilda handlingsplaner för dessa enheter. Det finns två aktiviteter som samtliga enheter ansvarar för att genomföra, dessa avser kommunikation med medborgare, då alla ska "använda kontaktuppgifter i svarsmail via telefon och dator" samt "hänvisa telefonsvararen vid bokad möte".

Vid **miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen** sker en genomgång av fullmäktige och nämndens prioriteringar vid en gemensam APT där medarbetarna går igenom underlaget tillsammans och lämnar förslag på aktiviteter. Då de är en mindre förvaltning deltar alla i diskussionerna. Verksamhetens olika ansvarsområden inkluderas och samtliga organisatoriska enheter⁹ har minst en aktivitet att följa. Intervjuade uppger dock att det är svårt att härleda stora delar av verksamhetens arbete till kommunmålen.

Även **utbildningsförvaltningens** handlingsplan inkluderar aktiviteter med bäring på samtliga enheter. Under senare år uppger intervjuade att målstyrningen har fått ett mindre fokus, då mycket tid har gått åt att få en ekonomi i balans. Flera intervjuade uppger även att en hög personalomsättning på förvaltningschefer har påverkat arbetet.

På **skolenhetsnivå** används planer för det systematiska kvalitetsarbetet där även kommunmål och nämndens mål framgår. Det är utvecklingsledare vid förvaltningen som tar fram mallar med instruktioner och bistår skolledare i arbetet. Alla nämndmål framgår inte av alla skolenheters planer, men majoriteten av kommunmålen framgår. Enligt framtagna instruktion för de planer som tas fram ska måluppfyllelse och de resurser¹⁰ som verksamheten har att utgå ifrån och hur de ska arbeta utifrån detta under läsåret framgå. Respektive enhet anger egna mål och prioriterade utvecklingsområden på den lokala enheten, där aktiviteter anges för egna utvecklingsmål. Vem som ansvarar för dess genomförande, vilka förutsättningar och resurser som behövs, hur och när utvärdering och uppföljning ska ske framgår också.

⁸ Kommunstyrelseförvaltningen består av en ekonomienhet, inköpsavdelning, fastighetsenhet, strategigrupp, mark- och exploatering, kostenhet, kanslienhet, kommunikation och serviceenhet samt personalenhet.

⁹ Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen leds av en samhällsbyggnadschef som direkt leder kommunens bygg/plan- och miljöavdelningar. Det finns en administrationsavdelning samt en gatuchef som ansvarar för avdelningarna Gata/Park samt Kart/Mär/GIS.

¹⁰ Med resurser avses såväl ekonomiska, materiella, personella och organisatoriska resurser.

Intervjuad skolledare uppger att det tillsammans med elevrådet har genomförts projekt i syfte att minska matsvinnet. Skolledare, personal vid kostenheten och elever deltog i en satsning för att följa hur mycket mat det rörde sig om, vilket föranledde att kostenheten fått se över hur maten ska planeras, vilket rapporterats till kommunledningen.¹¹

2.2.3. Bedömning

Vi noterar att det i styrprinciper enligt budgetregler, målavsnitt i mål och budget, de mallar som används och de intervjuades beskrivningar finns olikheter rörande om det är kommunmålen eller kommunfullmäktiges mål (indikatorer) som ska konkretiseras med nämndernas styrning. Vi har försökt att sätta oss in i hur kommunmål, fullmäktiges mål, nämndmål och mått förhåller sig till varandra, men bedömer att tillgängliga beskrivningar är spretiga och opedagogiska då begreppen blandas. Det försvårar möjligheten för läsaren att följa styrkedjan och utgör även en utmaning i att göra styrningen begriplig internt i organisationen.

Vår tolkning är att fullmäktiges mål egentligen är indikatorer som ska möjliggöras av samtliga nämnders bidrag till de sex övergripande kommunmålen. Vi ställer oss därför tveksamma till att exempelvis kommunstyrelseförvaltningens lista innehåller fullmäktiges indikatorer och att aktiviteter kopplas direkt till dessa. För att lämna ett exempel använder vi fullmäktiges indikator: "Antalet invånare ska öka med minst 70 personer 2020, 80 personer 2021 och 90 personer 2022". Styrelsens mål och mått bedöms utgå från kommunmålet, som fullmäktige följer upp genom vald indikator. Uppföljningen av kommunstyrelsens mål för arbetet borde därför leda till en möjlig bedömning av indikatorn, istället för att indikatorn i sig används enkom av förvaltningsnivån. Annars menar vi att kommunstyrelsen bör se över indikatorns validitet, alltså att den "mäter vad den avser mäta". Vi ser inte hur indikatorn speglar huruvida förvaltningen har lyckats svara upp mot kommunmålet eller inte då det är flera faktorer som kommunen inte råder över som påverkar utfallet.

Variation i styrprinciper och mallar påverkar även de administrativa arrangemangen för arbetet. I det fortsatta arbetet är det centralt att det tydliggörs hur arbetet ska ske på ett enhetligt och resurseffektivt sätt. Det är positivt att det pågår ett arbete för att utveckla målstyrningen, oavsett om det blir i form av ett digitalt system eller ej.

Utifrån vår tolkning bedöms styrelsen och nämnder till stor del säkerställa att verksamhetens prioriteringar ligger i linje med *fullmäktiges målsättningar*. Vi grundar vår bedömning på att det för kommunmålen finns en röd tråd i styrkedjan där nämnderna tydliggör arbetet utifrån målen, även om resurser för arbetet kan tydliggöras. Nämndmålen har bedömts och kommenterats särskilt under avsnitt 2.2.1 och upprepas inte här.

2.3. Riskanalyser sker inom ramen för internkontrollarbetet

Enligt gällande styrprinciper ska en risk- och väsentlighetsanalys finnas med som underlag inför beslut om internkontrollplan. Förvaltningarna ska genomföra risk- och väsentlighetsanalysen och nämnderna ska välja kontrollmoment och besluta om planen. Mallen för hur internkontrollplanen ska vara utformad innefattar: rutin/system, kontrollmoment, kontrollansvarig, omfattning, frekvens, metod och vid avvikelser omgående rapportering (d.v.s. vem som ska erhålla rapporteringen). Det ska finnas en "bruttolista" som ska bedömas utifrån risker och som ska resultera i nya kontrollområden för det kommande året. Dessa finns för granskade nämnder och kontrollmomenten omfattar såväl ekonomiska som verksamhetsrisker. Identifierade verksamhetsrisker är främst kopplade till säkerställande att rutiner efterföljs, exempelvis att "rutin kring anmälan av frånvaro lämnas till huvudman" och "kontroll av bisyssla vid nyanställning". Av protokollgenomgång, januari-september 2020, framgår att dessa följs upp löpande under året.

¹¹ Se kommunstyrelsens mål rörande matsvinn på kommunens skolor, förskolor och äldreboenden minska över tid, vilket mäts i antal kg/månad. Av kommunstyrelseförvaltningens handlingsplan framgår att "kostenheten ska fortsätta med arbetet inom skolorna och implementera systemet inom äldreomsorgen"

Kommunstyrelsens verksamhetsplan innehåller inte någon bedömning utifrån vilka utmaningar som finns för att nå målen. Vid styrelsens revidering av målvärden uppger dock representanter för såväl förvaltning som presidiet att dessa diskuterades utifrån möjligheter att nå målen.

Av **utbildningsnämndens** verksamhetsplan framgår att nämnden står inför en utmaning att med begränsade resurser utveckla befintlig verksamhet. En verksamhetsutveckling behöver ske för att skapa en mer effektiv organisation. Exempel som lämnas för att möta detta är att undervisningslokaler ska nyttjas mer effektivt, att resurser tydligare ska riktas mot de lagförda verksamheterna samt att en omfattande verksamhetsutveckling behöver ske i de pedagogiska processerna.

Exempel på utveckling i de pedagogiska processerna är enligt uppgift bättre bemötande, extra anpassningar, särskilt stöd samt bedömning och betygsättning. På sikt ska det syfta till att skapa tryggare förskolor och skolor samt ökad måluppfyllelse, vilket påverkar utfallet av fullmäktiges indikatorer.

I **miljö- och samhällsbyggnadsnämndens** verksamhetsplan presenteras pågående utvecklingsarbete med fokus på vad som sker i förvaltningen. Det framgår inte någon analys eller kommentar i relation till möjligheter att uppnå målen, hur eller vad som påverkar verksamheten för att beskriva hur detta kan mötas. Det framgår att Gata/park-uppdraget till Kustbostäder ska tydliggöras genom en bättre uppdragsbeskrivning i beställningen från miljö- och samhällsbyggnadsnämnden. Vi noterar att det av flera meningar sker hänvisning till att "arbetet fortgår under 2019", vilket troligtvis är en felskrivning, men som även tyder på att analysen inte har uppdaterats mellan åren.

2.3.1. Bedömning

Vi bedömer att riskanalysarbetet kan utvecklas i relation till målarbetet. Vi noterar att utbildningsnämnden påbörjat en riskanalys med inverkan på nämndens verksamhet och därigenom möjlighet att nå målen för 2020.

I tidigare avsnitt har vi noterat att särskilt miljö- och samhällsbyggnadsnämnden och kommunstyrelsen inför 2020 har gjort avvägningar utifrån personella resurser och ekonomin i relation till målvärden, vilket vi bedömer vara positivt. För att få avsedd effekt bör dock riskanalysarbetet integreras i verksamhetsplaneringen och tydligt omfatta/beskriva väsentliga verksamhetsrisker, omvärldsanalys och de påverkansfaktorer som är av vikt för att förstå styrelse och nämnders möjligheter att nå målen. Om kommunen väljer att benämna det som riskanalyser eller inte är av mindre vikt. Det väsentliga är att interna och externa läsare kan få en bild av vilken bedömning som görs av möjligheterna att nå målen.

2.4. Vid måluppföljningen är den röda tråden svårare att följa

Enligt budgetregler ska nämnderna lämna budgetuppföljning med prognos för helåret per mars, april, augusti (delårsrapport) och oktober. Det är dock först vid delår- och årsredovisningen som kommunmålen ska följas upp. Då det finns en risk för bristande måluppfyllelse är det obligatoriskt att initiera åtgärder under året för att nå målet.

Av protokollgenomgång, januari-september 2020, framgår att uppföljningen med bäring på målen sker med högre frekvens än enbart vid delår- och årsbokslut, då främst som informationsärenden.

För exempelvis **miljö- och samhällsbyggnadsnämnden** sker uppföljning av sjukfrånvaro och personalsituationen vid sammanträden i januari, februari, mars, maj, juni. Vid sammanträdet i april, juni och augusti presenteras sjukfrånvaron¹². I juni lämnas även information om pågående arbete med cykelväg samt handläggningstider för bygglov.

¹² Sjukfrånvaron presenteras muntligt vid varje sammanträde

Vid sammanträdet i mars uppdras miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen ta fram mätbara nyckeltal och resursåtgång. Ärendet ska återrapporteras vid sammanträdet i augusti. Av mottaget underlag inför nämndens ekonomiska uppföljning i april framgår att förvaltningen har tagit fram aktiviteter utifrån verksamhetsplanen och att arbetet fortgår, men att det kommer bli en viss förskjutning av vissa planerade aktiviteter, exempelvis kontroller inom livsmedel och hälsoskydd, på grund av den pågående pandemin.

För **kommunstyrelsen** sker revidering av näringslivsprogram vid sammanträde i januari, som sedan fastställs i mars. Programmet har en påverkan på styrelsens mål inom ramen för kommunmålet "Attraktiv bostadsort", även om det inte framgår av protokollet. Styrelsen mottar även information rörande personalfrågor vid sammanträden i januari, mars och september. I april får styrelsen information om resultatet från NKI-mätning.

För **utbildningsnämnden** avser informationsärenden i protokoll till stor del en uppföljning för att få en ekonomi i balans. Vid sammanträdet i januari uppdras förvaltningen skyndsamt utreda hur skollokaler kan renoveras och omorganiseras till en F-9 organisation (2 §). Till grund för beslutet ligger en omvärldsbevakning som genomförts för en ökad likvärdighet i skolan (i relation till nämndens långsiktiga mål och uppdrag). Av beslutsunderlaget framgår en analys för hur en sådan omorganisering kan främja måluppfyllelsen för tre av de sex kommunmålen ("attraktiv bostadsort", "mod och framtidstro" samt en "trygg och säker uppväxt"). En uppföljning av uppdraget sker även vid sammanträdet i mars och april.

I april följer utbildningsnämnden upp kvalitetsuppföljningen som bland annat inkluderar förvaltningens analyser av måluppfyllelse, enkätresultat och arbete med kompensatoriska åtgärder i enlighet med nämndens uppdrag enligt skollag och reglemente. I maj sker uppföljning av identifierade utvecklingsområden. Av 13 åtgärder har cirka hälften slutförts, övriga är pågående och ett är ej påbörjat. Information lämnas även om att förvaltningen har upprättat en handlingsplan utifrån nämndens verksamhetsplan. Vid sammanträdet i augusti informeras nämnden om genomförda kvalitetsredovisningar som till större del än uppföljningen i april utgår från enheternas egna analyser av resultat och måluppfyllelse.

Gemensam uppföljning med bäring på målstyrningsarbetet avser årlig uppföljning av policydokument för målstyrning och roller. Policydokumentet redogör för förtroendevaldas och tjänstemäns roller i kommunen och uppföljningen avser enligt uppgift en avstämning utifrån definierade ansvarsroller.

Enligt beslut (KF 2012 § 23) ska dessutom kommunstyrelsen årligen redovisa aktuella styrdokument till kommunfullmäktige. En inventering har genomförts och presenterats vid sammanträdet i januari. Dessa uppgår till totalt 142. För flera saknas uppgifter om dokumentens relevans varför kommunchef får i uppdrag att se över styrdokumentet. Datum för återrapportering framgår ej men enligt uppgift pågår fortsatt inventering av styrdokumentet. En del i det arbetet är även att tydliggöra målstyrningsarbetet utifrån visionen och kommunmålen i syfte att undvika dubbla styrsignaler som kan försvåra prioriteringar i arbetet.

2.4.1. Måluppföljning i kommunens delårsbokslut

Av läsanvisningar inför delår- och årsbokslut framgår att nämnderna ska ange JA om målvärdet sannolikt kommer att uppnås, NEJ om värdet troligen inte kommer att kunna uppnås och OSÄKERT om det inte går att bedöma den möjliga måluppfyllelsen.

Inför delårs- och årsbokslut mottar kommunstrateg alla förvaltningars kommentarer och går igenom dessa för att se om särskilda tillägg bör göras. En avstämning sker i den tidigare nämnda analysgruppen där representanter för förvaltningarna deltar. Strateg vid kommunstyrelseförvaltningens gör en ny analys och sammanställning för den kommungemensamma rapporten utifrån nämndernas delårsbokslut.

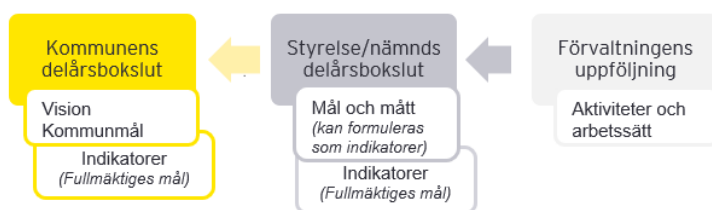


Bild 4: Uppföljningsprocessen inför delårsbokslutet, EYs tolkning

Nedan presenteras inledningsvis de granskade nämndernas måluppföljning i respektive delårsbokslut, därefter kommunens samlade måluppföljning.

Vid den redovisning som görs i delårsrapporten finns det tillgängliga värden för 27 av **kommunstyrelsens** 34 mål. Av tjänsteskrivelsen framgår att för 27 mål bedöms 11 uppnås under året, 11 mål bedöms sannolikt inte uppnås. För övriga är måluppfyllelsen osäker. Vid EY:s genomgång noteras att 15 av målen inte bedöms uppnås. Skillnaden i antal kan förklaras av att styrelsen följer upp 15 av fullmäktiges indikatorer. Fyra av dessa bedöms inte uppnås, fyra följs ej upp och för fyra bedöms det vara osäkert. Övriga tre bedöms uppnås.

För de 11 mål som inte uppnås framgår bakgrund samt förslag på åtgärd undantaget för ”andelen elever som röker ska minska över tid” och ”andelen elever som druckit alkohol ska minska över tid”. För ett av målen anges inte någon åtgärd då målvärdet inte kan mätas på grund av rådande pandemi.

Vid den redovisning som görs i delårsrapporten uppges 60 procent av **miljö- och samhällsbyggnadsnämndens** mål uppfyllas. För 30 procent av dessa är det osäkert om målen uppnås då delresultat saknas. För 10 procent bedöms målvärdet inte uppnås. Vi noterar att det för 9 av nämndens 18 mål anges ett lägre målvärde för 2020 än ingånget resultatvärde för 2019. Vid uppföljning i delårsbokslutet har målvärdet för 2020 uppnåtts för de aktuella målen, men utfallet är i flera fall lägre än resultatvärdet 2019. Justering har skett vid diskussion inför framtagande av verksamhetsplan, men beskrivning eller redogörelse av bakgrund framgår inte av verksamhetsplan eller delårsbokslut.

För de två målen som inte uppnås framgår beskrivning och åtgärd. Det är en personalfråga som beskrivs vara orsaken till att målet inte uppnås, bland annat har antalet tillsynsärenden inte genomförts på grund av personalbrist samt att Covid-19 har begränsat åtkomst. För detta lämnas köp av tjänster från andra kommuner eller konsulter som åtgärdsförslag, samt att bygglovshandläggare ska kunna kliva in och hjälpa till.¹³

I delårsrapporten följs en av fullmäktiges indikatorer upp. Det avser indikatorn ”Resande med kollektivtrafik ska öka”. Något uppmätt värde framgår inte men under nämndens åtgärder framgår att det jämfört med delårsresultatet 2019 har minskat med 31 procent. Under pågående pandemi har det inte skett någon stämpling av busskort.

Uppföljningen i **utbildningsnämndens** delårsbokslut försvåras av att officiell statistik inte finns tillgänglig när delårsrapporten ska tas fram. Med anledning av Skolverkets beslut om att de nationella proven inte skulle genomföras kommer aktuell statistik inte redovisas för varken delår- eller årsbokslut 2020. Utöver detta kommer inte statistik gällande de elevgrupper som går i skola i annan kommun att kunna redovisas med anledning av Statistiska Centralbyråns reviderade sekretesspolicy.¹⁴ Då det är möjligt har utbildningsförvaltningens egen statistik använts.

Nämnden följer inte upp sina övergripande mål för det långsiktiga målet om en likvärdig skola. Samtliga 17 nämndmål utifrån kommunmålen kommenteras. Målvärdet anges uppnås för fyra av dessa. För elva är det osäkert om målvärdet kommer uppnås.

¹³ För nämndens indikator ”minska antalet bristfälliga avlopp” är 40 st inspektioner målvärdet. Resultatet från 2019 är dock 26. Målet bedöms uppnås då måttet är felaktigt, det är svårt att i förväg veta antalet ärenden/år.

¹⁴ Skolverket har sedan den 1 september 2020 enbart publicerat statistik på riksnivå. Detta som en konsekvens SCB har beslutat om en reviderad sekretesspolicy som innebär att uppgifter om fristående skolor omfattas av sekretess. Frågan har behandlats av Kammarrätten och domen har därefter vunnit laga kraft. Skolverket har fått i uppdrag av regeringen att bland annat ge förslag på författningsändringar för att lösa den uppkomna situationen.

Två av nämndens egna mål kommer inte uppnås, ett av dem avser antalet innovationsprojekt som inte kommer kunna genomföras enligt plan. Inga åtgärder presenteras med hänsyn till att det ekonomiska läget inte möjliggör innovationsprojekt. Vi noterar att nämndens verksamhetsplan återremitterades och omarbetades i januari inför beslut i mars för att ta hänsyn till det ekonomiska läget. Revideringar avsåg enligt uppgift enbart den ekonomiska budgeten.

Det andra målet som inte bedöms uppnås är bibehållandet av andelen behöriga lärare. Nämnden konstaterar att konkurrensen har ökat och att det är viktigt att kommunen jobbar för att vara en attraktiv arbetsgivare. Det framgår inte hur nämnden ska bidra till arbetet. Av nämndens protokoll framgår dock förslag på detta i relation till det beslut som fattats rörande översyn av skolorganisationen. Liknande analys görs inte i delårsbokslutet.

Nämnden följer även upp elva av fullmäktiges indikatorer, varav två bedöms uppnås. För åtta bedöms utfallet vara osäkert och för fyra kommer utfall inte att redovisas då det saknas nationell statistik.

Gemensamt för utbildningsnämndens uppföljning av såväl egna mål som fullmäktiges indikatorer är att det för de mål där det är osäkert om målvärdet kommer att uppnås inte lämnas någon beskrivning av arbetet. För majoriteten av dessa beskriver istället nämnden att utfallet är osäkert då enkät- eller statistikunderlag inte finns tillgängligt. Undantag från detta avser en analys av sjukfrånvaron, i analysen anges pågående insatser och vilken påverkan Covid-19 har haft på verksamheten.

Av **kommunens samlade** delårsrapport framgår att av de 47 procent av fullmäktiges indikatorer som följs upp i delårsrapporten bedöms 30 procent uppnås vid årets slut.¹⁵

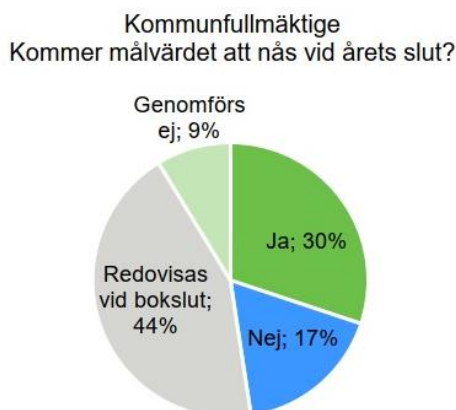


Diagram 1: Kommunens egen bedömning av måluppfyllelsen i delårsrapporten

I rapporten konstaterar kommunen att det vid delåret råder en obalans mellan delår och bokslut vad gäller möjligheten till uppföljning av indikatorer för kommunmålen. Det rör särskilt fullmäktiges indikatorer då knappt hälften kan följas upp vid delåret. Intervjuade uppger att de bör ses över för att kunna möjliggöra en tätare uppföljning.

För bedömning av nämndernas måluppfyllelse visar motsvarande cirkeldiagram att 51 % av de 98 % av målen som följs upp vid delåret kommer uppnås. Senare i rapporten presenteras ett annat cirkeldiagram där det framgår att 85 % av nämndernas mått kan följas upp i delårsbokslutet. Någon reflektion kring bakgrund för variationen framgår inte. Det kan dock förklaras av att det finns en skillnad i antalet mått som följs upp per nämndmål, vilket kan ge ett högre utslag. Mer än ett mått per mål tillämpas av samtliga granskade nämnder.

I kommunens delårsrapport kommenteras utfallet i relation till fullmäktiges indikatorer, till skillnad från nämndernas delårsbokslut där beskrivningar och analyser görs utifrån såväl fullmäktiges indikatorer som de egna nämndmålen.

¹⁵ I delårsbokslutet kommenteras även "andelen elever åk 3 som klarar de nationella proven i svenska och svenska som andraspråk ska öka". Indikatorn finns inte med i kommunens mål- och budget 2020–2022.

Tabell 7: EYs sammanställning, uppföljning till grund för bedömning i kommunens delårsrapport

Kommunmål	Uppföljning utifrån kommunstyrelsens arbete?	Uppföljning utifrån nämndernas arbete?
1. Mod och framtidstro	Ja	Nej
2. Trygg och säker uppväxt	Nej	Ja
3. God folkhälsa	Ja	Nej
4. Trygg och värdig ålderdom	Nej	Nej
5. Attraktiv bostadsort	Ja	Nej
6. Hållbar utveckling	Ja	Nej

En beskrivning av arbetet, analys samt åtgärder framgår för de kommunmål där en eller flera av fullmäktiges indikatorer följs upp. I de fall ingen av fullmäktiges indikatorer följs upp för ett kommunmål lämnas inte heller en beskrivning av det pågående arbetet.

Kommunmålet "Attraktiv bostadsort" utgör till viss del ett undantag från detta. Utfallet för en av fullmäktiges fem indikatorer presenteras, ett mål som enligt delårsbokslutet inte längre ska mätas. Indikatorn avser företagarnas sammanfattande omdöme om kommunens näringslivsklimat. Presenterad indikator uppnås ej och angivna åtgärder för arbete beskrivs utifrån kommunstyrelsens perspektiv. Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden har också följt upp fullmäktiges indikator samt redovisat flera egna mål och mått med bäring på området.

I kommentarerna för målet beskrivs vilka delar som kan anses vara av vikt för att vara en "Attraktiv bostadsort", däribland utbudet av aktiviteter inom kultur- och fritid, kommunens grönområden och invånarnas upplevelser. Företagarnas omdöme i Svenskt Näringslivs mätning utgör enbart en liten del av målet. Övriga områden kommenteras inte ytterligare utifrån nämndernas arbete med bäring på kommunmålet.

Vi noterar en skillnad i hur mål och mått som av utbildningsnämnden har identifierats som *osäkra* i relation till helåret i den kommungemensamma delårsrapporten inte följs upp förrän vid årsbokslutet. Båda beskrivningarna stämmer förvisso, då statistiken publiceras v. 50, dock finns det en variation i hur nämnd och styrelse väljer att presentera utfallet. Båda bör dock ange en beskrivning av det arbete som pågår inom ramen för målet.¹⁶

2.4.2. Bedömning

Samtliga nämnder följer upp såväl egna mål som fullmäktiges indikatorer för kommunmålen, men dessa presenteras separat från varandra i analyserna. Här menar vi att det blir tydligt att kommunstyrelsen inte har tydliggjort hur fullmäktiges indikatorer ska användas i målstyrningen. Där underlag inte finns tillgängligt noterar vi att det genomgående saknas beskrivningar av det arbete som pågår, det gäller särskilt för utbildningsnämnden och för kommunstyrelsens samlade bedömningar.

Det är svårt att följa vad som utgör grund för den samlade målbedömningen då granskade nämnder presenterar sin uppföljning och målbedömning på olika vis. Den kommungemensamma uppföljningen till kommunmålen utgår i princip enbart utifrån fullmäktiges indikatorer, nämnderna å andra sidan styr inte efter fullmäktiges indikatorer.

Vi instämmer i kommunens iakttagelser rörande möjligheten att följa upp arbete mer frekvent. Vi menar även att inte bara frekvensen är av betydelse utan även hur tidigt på året nämnderna kan följa upp hur de ligger till. Får nämnden en delvis uppdaterad bild först i början på oktober (delårsrapport) är den återstående tiden knapp för att initiera åtgärder inom innevarande år.

¹⁶ Vi noterar att utbildningsnämndens ingångsvärde för "andelen förskoleplatser som erbjuds på önskat placeringsdatum ska öka" är betydligt högre (52%) än det som framgår som ingångsvärde för kommunens delårsbokslut (39%).

3. Svar på revisionsfrågorna

Revisionsfråga	Svar
Säkerställer nämnden att verksamhetens prioriteringar ligger i linje med fullmäktiges mål?	Till stor del. Vår tolkning är att fullmäktiges mål egentligen är indikatorer som ska möjliggöras av samtliga nämnders bidrag till de sex övergripande kommunmålen. Utifrån den tolkningen bedöms granskade nämnder säkerställa hur arbetet ska ske i respektive verksamhetsplaner. Styrelse och nämnder anger dock inte någon beskrivning för om särskilda medel ska tillsättas för arbetet vilket gör det svårt att avgöra om prioritering kan ske.
Är de valda indikatorerna utformade på ett sätt så att de mäter det som de är avsedda att mäta? • Fungerar satta målvärden/nivåer (kriterier för måluppfyllelse) styrande?	Till stor del. Nämndernas mål och mått följer kommunmålen och är valida, det vill säga att de mäter vad de avser mäta. Samtliga kommenteras särskilt under avsnitt 2.2.1. Nämndernas målvärden och kriterier diskuteras tillsammans med förvaltningarna och verkar till stor del vara styrande. För exempelvis miljö- och samhällsbyggnadsnämnden kan det av verksamhetsplan förtydligas varför målvärdet är lägre än ingångsvärdet. Fullmäktiges indikatorer är styrande i den mån att samtliga förvaltningar följer upp och anger aktiviteter för måluppfyllelsen. Kommunstyrelsen bör dock se över indikatorerna i relation till dess validitet utifrån kommunmålen och det arbete som genomförs. För exempelvis kommunmålet "Trygg och säker uppväxt" avser samtliga indikatorer, undantaget en, måluppfyllelse i skolan (se bilaga 2).
Har styrelse/nämnd gjort riskbedömning med avseende på vilka mål och uppdrag som kan vara svåra att uppnå och genomföra?	Nej. Det genomförs riskanalyser inom ramen för internkontrollarbetet. Dessa speglar dock inte ett verksamhetsperspektiv utifrån de mål som fullmäktige fastställt. För att få avsedd effekt bör det tydligt framgå vilka väsentliga verksamhetsrisker och påverkansfaktorer som är av vikt för att förstå styrelse och nämnders möjligheter att nå målen. Om kommunen väljer att benämna det som riskanalyser eller inte är av mindre vikt. Det väsentliga är att interna och externa läsare kan få en bild av vilken bedömning som görs av möjligheterna att nå målen. Vi noterar att utbildningsnämnden identifierat utmaningsområden för året i relation till det ekonomiska utgångsläget, dock har det inte skett någon värdering i relation till mål och målvärden. En motsvarande analys lämnas inte för kommunstyrelsen eller miljö- och samhällsbyggnadsnämnden.
Fungerar systemet (de administrativa arrangemangen) för målstyrning på ett sätt som stödjer styrning och ledning på operativ nivå?	Delvis. Systemet utgår ifrån styrande principer, roller och ansvar samt mallar för arbetet. Dessa ger förutsättningar för att skapa en överblick av processen. Vid granskningstillfället ser kommunen över eventuella digitala lösningar för att underlätta arbetet då arbetet sker i manuella processer som kräver mycket handpåläggning. Noterade variationer i styrprinciper och mallar påverkar även de administrativa arrangemangen. I det fortsatta arbetet är det centralt att det tydliggörs hur arbetet ska ske på ett enhetligt och resurseffektivt sätt. Det är positivt att det pågår ett arbete för att utveckla arbetet, oavsett om det blir med hjälp av ett digitalt stöd eller inte.
Skер en tydlig uppföljning och bedömning av måluppfyllelse	Delvis. Det är svårt att följa vad som utgör grund för kommunens samlade bedömning av måluppfyllelsen då uppföljningen varierar. Där underlag inte finns tillgängligt noterar vi att det genomgående saknas tydliga beskrivningar av det arbete som pågår, det gäller särskilt för utbildningsnämnden och för kommunstyrelsen.

Oxelösund den 4 november 2020

Anders Hellqvist
Verksamhetsrevisor

Tijana Sutalo
Verksamhetsrevisor

Bilaga 1

Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Kommunchef, kommunstyrelseförvaltningen
- ▶ Ekonomichef, kommunstyrelseförvaltningen
- ▶ Strateg, kommunstyrelseförvaltningen
- ▶ Miljö- och samhällsbyggnadschef, miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Gatu- och miljöchef, miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- ▶ t.f. Utbildningschef, utbildningsförvaltningen
- ▶ Utvecklingsledare, utbildningsförvaltningen
- ▶ Rektor D-skolan, utbildningsförvaltningen
- ▶ Ordförande, kommunstyrelsen
- ▶ 2: vice ordförande, kommunstyrelsen
- ▶ Ordförande, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden
- ▶ Ordförande, utbildningsnämnden
- ▶ 2: vice ordförande, utbildningsnämnden

Dokument

- ▶ Mål och budget 2020-2022
- ▶ Policy för målstyrning och roller
- ▶ Riktlinjer för kommunens styrdokument
- ▶ Anvisningar för bokslut
- ▶ Granskade nämnders reglemente
- ▶ Verksamhetsplaner för granskade nämnder
- ▶ Delårsrapporter för granskade nämnder
- ▶ Kommunens delårsrapport
- ▶ Reglemente intern kontroll
- ▶ Förvaltningarnas handlingsplaner
- ▶ Instruktioner för systematiska kvalitetsarbete (utbildningsförvaltningen)
- ▶ Skolenheternas planer för det systematiska kvalitetsarbetet
- ▶ Utbildningsnämndens årshjul för det systematiska kvalitetsarbetet
- ▶ Protokoll för granskade nämnder, januari-september 2020

Bilaga 2

Fullständig sammanställning av kommunfullmäktiges mål

Mod och framtidstro		
<i>I Oxelösund råder mod och framtidstro. Det innebär en vilja att bryta mönster och att prova nya sätt att göra gott för kommuninvånarna. Kommunen och dess verksamheter marknadsförs med stolthet och goda exempel lyfts. Medborgarperspektiv, helhetssyn, dialog och tydlighet kännetecknar arbetet.</i>		<i>Framgår av verksamheternas handlingsplaner?</i>
Fullmäktigemål		
<ul style="list-style-type: none"> Antalet invånare ska öka med minst 70 personer 2020, 80 personer 2021 och 90 personer 2022. 		KSF och MSF
Trygg och säker uppväxt		
Barn och ungdomar ska känna sig trygga såväl i samhället som i de kommunala verksamheterna. I Oxelösund betyder det att alla barn och ungdomar ska nå goda studieresultat utifrån sina förutsättningar, att barn och ungdomar aktivt deltar i kultur- och fritidsutbudet och att barn och ungdomar växer upp i trygga hemförhållanden och i en trygg och säker miljö.		
Fullmäktigemål		
<ol style="list-style-type: none"> Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 6 ska öka. Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 6 ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner. Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 9 ska öka. Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 9 ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner. Andel elever år 3 som klarar de nationella proven (svenska och matematik) ska öka. Andelen elever som fullföljer gymnasieutbildningen ska öka. Andelen elever som fullföljer gymnasieutbildningen ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner. Andelen gymnasieelever med grundläggande behörighet till universitet och högskola ska öka. Andelen gymnasieelever med grundläggande behörighet till universitet ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner. Andelen barn och elever i förskola och skola som känner sig trygga ska öka. 		1-10 UTF
God folkhälsa		
Oxelösundarnas faktiska folkhälsa och upplevda livskvalitet ska utvecklas positivt. I Oxelösund betyder det att invånarna ska känna delaktighet och inflytande, att invånarna deltar i aktiviteter som främjar hälsa och friskvård samt leverett självständigt liv fritt från missbruk.		
Fullmäktigemål		
<ol style="list-style-type: none"> Medborgarnas möjligheter att delta i kommunens utveckling ska öka. Andelen vuxna med missbruksproblem som inte kommit tillbaka inom ett år efter avslutad utredning/insats ska bibehållas. Andelen unga (0-12 år) med insats som inte kommit tillbaka inom ett år efter avslutad insats ska bibehållas. 		1. KSF och MSF
Trygg och värdig ålderdom		
Det är värdigt, tryggt och säkert att åldras i Oxelösund. I Oxelösund innebär det att äldre med behov av stöd erbjuds möjlighet att bo kvar i egen bostad och att äldre har inflytande över hur beviljade insatser utförs. Insatser till äldre ska vara av god kvalitet, individriktade samt ges med gott bemötande.		
Fullmäktigemål		
<ol style="list-style-type: none"> Andelen brukare som är ganska/mycket nöjda med sitt särskilda boende ska öka. Andelen brukare som är ganska/mycket nöjda med sin hemtjänst ska bibehållas. Antal personer (personal) en brukare med hemtjänst möter under 14 dagar ska minst ligga i nivå med riket. 		Framgår ej av granskade nämnders verksamhetsplaner
Attraktiv bostadsort		
<i>Oxelösund erbjuder ett havsnära boende och en hög kommunal servicenivå. I Oxelösund innebär det att kommunen erbjuder bra barnomsorg, skola, fritid och kulturliv. Ett bra och varierat bostadsutbud finns för olika behov och åldrar. Kommunen präglas av ett positivt företagsklimat som gör det enkelt att starta, driva och utveckla företag. Infrastrukturen håller god kvalitet och upplevs välfungerande.</i>		
Fullmäktigemål		
		1-2 UTF

<ol style="list-style-type: none"> 4. Andelen förskoleplatser som erbjuds på önskat placeringsdatum ska öka. 5. Företagarnas sammanfattande omdöme om kommunens näringslivsklimat ska förbättras/öka. 6. Andelen medborgare som får svar på sitt mejl till kommunen inom en dag ska bibehållas. 7. Andelen medborgare som ringer kommunen som får svar på sin fråga direkt ska öka. 8. Andelen medborgare som ringer kommunen och som upplever att de får ett gott bemötande ska öka. 	<p>2-5 KSF</p>
<p>Hållbar utveckling</p> <p><i>Oxelösunds kommun tar ansvar för att långsiktigt säkra resurser för framtiden och för kommande generationer. I Oxelösund innebär det att kommunens ekonomi är stabil, att kommunen är en attraktiv arbetsgivare och att kommunen arbetar aktivt för att möta samhällets krav inom miljöområdet. Det innebär också att kommunen arbetar för ökad integration och möjlighet till egen försörjning.</i></p>	
<p><i>Fullmäktigemål</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Avvikelsen från standardkostnad totalt ska vara max 5 %. 2. Resultatet efter reavinster, uttryckt som andel av skatter och statsbidrag ska vara 2020 2,0 %, 2021 1,5 % och 2022 1,5%. 3. Nettokostnadsandelen skall vara max 99 %. (Skillnaden mellan kostnader och taxor och avgifter i förhållande till skatter och statsbidrag). 4. Kommunkoncernens soliditet ska vara minst 30 %. 5. Medarbetarengagemanget bland kommunens anställda ska öka. 6. Sjukfrånvaron hos kommunanställda ska minska. 7. Resande med kollektivtrafik ska öka. 8. Andelen ekologiska livsmedel ska vara minst 40 %. 9. Andelen nyanlända som har lämnat etableringsuppdraget och börjat arbeta eller studera, status efter 90 dagar, ska vara minst 40%. (2016 28%, 2017 22%, 2018 34%) 	<p>3-9 KSF 6. UTF och MSF</p>

Bilaga 3

EY:s illustration för nedbrytning av fullmäktiges mål

Mål och budget		
<p>Hållbar utveckling</p> <p>”Oxelösunds kommun tar ansvar för att långsiktigt säkra resurser för framtiden och för kommande generationer. I Oxelösund innebär det att kommunens ekonomi är stabil, att kommunen är en attraktiv arbetsgivare och att kommunen arbetar aktivt för att möta samhällets krav inom miljöområdet. Det innebär också att kommunen arbetar för ökad integration och möjlighet till egen försörjning.”</p> <p><i>Fullmäktigemål/indikatorer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avvikelsen från standardkostnad totalt ska vara max 5 %. • Resultatet efter reavinster, uttryckt som andel av skatter och statsbidrag ska vara 2020 2,0 %, 2021 1,5 % och 2022 1,5 %. • Nettokostnadsandelen skall vara max 99 %. (Skillnaden mellan kostnader och taxor och avgifter i förhållande till skatter och statsbidrag.) • Kommunkoncernens soliditet ska vara minst 30 %. • Medarbetarengagemanget bland kommunens anställda ska öka. • Sjukfrånvaron hos kommunanställda ska minska. • Resande med kollektivtrafik ska öka. • Andelen ekologiska livsmedel ska vara minst 40 %. • Andelen nyanlända som har lämnat etableringsuppdraget och börjat arbeta eller studera, status efter 90 dagar, ska vara minst 40%. (2016 28%, 2017 22%, 2018 34%). 		
Verksamhetsplaner på nämndnivå		
<p>KS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunens medarbetare känner sig engagerade i sina arbetsuppgifter. Mäts i andel medarbetare. 2. Sjukfrånvaron bland kommunens medarbetare minskar över tid. Mäts i andel medarbetare. 3. Vegetarisk och klimatanpassad kost serveras på kommunens skolor, förskolor och äldreboenden. Mäts i procentuell fördelning veg. kost samt antal klimatanpassade rätter/månad. 4. Matsvinnet på kommunens skolor, förskolor och äldreboenden minskar över tid. Mäts i antal kg/månad. 5. Kommunen har en fastställd policy/inriktning för hållbara och effektiva tjänsteresor och persontransporter. Utformad som en aktivitet, ska finnas 2020. 	<p>MSN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minska antalet bristfälliga avlopp. Mäts i antal inspektioner.* 	<p>UTB</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sjukfrånvaron inom utbildningsförvaltningen ska minska. Mäts i andel medarbetare.** 2. Antalet elever som upplever att utbildningarna på Campus tillgodoser deras behov ska öka. Mäts i upplevd nöjdhet (%).***
Handlingsplaner på förvaltningsnivå		
<p>För varje mål/mätvärde anges en eller flera aktiviteter/arbetssätt. Av förvaltningens handlingsplan framgår även aktiviteter kopplade till fullmäktiges indikatorer.</p> <p>Exempel på aktiviteter:</p> <ul style="list-style-type: none"> • För mål två ska samarbetet öka med Vårdcentral, förvaltningen ska även utveckla och utvärdera effekter av rehabstöd. • För mål fem ska kostenheten ”fortsätta att arbeta med svinnkoncept inom skolor samt implementera systemet inom äldreomsorgen”. 	<p>Aktivitet: Fortsatt inventering. Diskutera områden med VA. - Ansvarig och uppföljningsdatum framgår.</p>	<p>Friska medarbetare anges vara en förutsättning för att kunna erbjuda en hög kvalitet och service för kommunens medborgare</p> <p>Aktivitet: Medarbetarsamtal och aktiviteter via HR</p> <p>Aktivitet anges inte för mål/mätvärde två.</p>

Avdelning/enhet	Avdelning/enhet	Avdelning/enhet
<p>Samma handlingsplan används på avdelnings/enhetsnivå.</p>	<p>Det finns en enhetschef i förvaltningen, en gatuchof. Målet omfattar inte dennes verksamhet. Dock används samma handlingsplan och aktiviteter på enhetsnivå som på förvaltningsnivå.</p>	<p>Det särskilda målet omsätts inte på skolnivå. Flera andra mål framgår dock av skolornas planer för det systematiska kvalitetsarbetet.</p>

*Ingångsvärdet är 30, målvärdet 2020 är 40 stycken. Därefter justeras målvärdet.

*Ingångsvärdet är 8,91 och målvärdet för 2020 är 8,5 %. Noterbart är att målvärdet förblir detsamma år 2021–2022, även om det är rimligt att anta att detta justeras i takt med att målet uppnås.

*Ingångsvärde är 94,5 % och målvärdet 2020 är 95 % för att därefter öka till 100 % år 2021-2022.