

Utbildningsnämnden

**Tid och plats: Utbildningsnämnden kallas till sammanträde 2020-11-23 kl. 08.15 i Koordinaten, rum Eventsalen****Britta Bergström**  
Ordförande**Thomas Hermansson**  
Sekreterare

Workshop om utbildningsnämndens internkontrollplan

<b>Nr</b>	<b>DiarieNr</b>	<b>Ärendemening</b>	<b>Handläggare</b>	<b>Sid</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.40</b>	<b>Framtida förskole- och skolorganisation i Oxelösunds kommun</b>	<b>Anna Bjurenborg</b>	<b>2</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.51</b>	<b>Riktlinjer för skolplacering i Oxelösunds kommun</b>	<b>Anna Bjurenborg</b>	<b>20</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.47</b>	<b>Utvärdering av målstyrning och roller 2020</b>	<b>Anna Bjurenborg</b>	<b>28</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.28</b>	<b>Ekonomisk uppföljning för Utbildningsnämnden 2020</b>	<b>Camilla Örnebro</b>	<b>34</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.21</b>	<b>Avräkning Barn- och elevpeng 2020</b>	<b>Camilla Örnebro</b>	<b>39</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.1</b>	<b>Redovisning av delegationsbeslut</b>	<b>Thomas Hermansson</b>	<b>40</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.2</b>	<b>Delgivningar 2020</b>	<b>Thomas Hermansson</b>	<b>42</b>
<b>Nr</b>	<b>UN.2020.3</b>	<b>Information och rapporter 2020</b>	<b>Thomas Hermansson</b>	

## Framtida förskole- och skolorganisation i Oxelösunds kommun

### 1. Utbildningsförvaltningens förslag till beslut

Utbildningsnämndens beslut

- Godkänna utredningen Förskole- och skolorganisation 2021.
- Besluta om ny förskole- och skolorganisation, enligt framtaget förslag i utredning daterad 201116.

### 2. Sammanfattning

Uppdraget från Utbildningsnämnden har varit att utifrån framtida behov ta fram en ny förskole- och skolorganisation som är hållbar över tid.

I Oxelösunds kommun har det tagits fram ett antal olika förslag och idéer om och hur förskole- och skolorganisationen ska vara i framtiden. Detta har diskuterats utifrån olika perspektiv och inför höstterminen 2020 gav Utbildningsnämnden förvaltningschefen i uppdrag att ta fram förslag på en hållbar förskole- och skolorganisation fram till 2040. Hänsyn ska tas till behov av investering och framtida behov utifrån etablering och nybyggnation.

Uppdraget är att utgå från tidigare utredningar som tagits fram av förvaltningen och utifrån dessa ge förslag på en förskole- och skolorganisation fram till 2040. Förslaget har behandlats via dialog med nämndens ledamöter och vid dessa tillfällen genomfördes en SWOT-analys utifrån styrkor, möjligheter, hot samt svagheter som kan bli konsekvens av förslaget på ny organisation. Dialogen genomfördes vid nämndens sammanträde i september 2020 samt vid ytterligare ett tillfälle för ersättarna i nämnden. Utbildningsnämnden gav då förvaltningschef i uppdrag att skriva fram ett ärende till nämnd i november och utgå från förslaget som presenterats i nämnd i september.

Arbetsgrupper tillsattes för att pröva förslaget. Prövningens syfte var att inhämta information om hur rektorer från förskola och skola ser på förslaget och om det är möjligt att organisera på detta sätt. Hänsyn har tagits till antal barn i kommunen, placering av förskolor och skolor samt möjligheten att organisera utifrån förslaget. Rektorer i förskola och grundskola genomförde även motsvarande SWOT-analys. Därutöver har rektorer från förskolan och grundskolan diskuterat organisation och planering av verksamheten utifrån förslaget. Förslaget och resultatet av genomförda SWOT-analyser har presenterats för de fackliga organisationerna som ett informationsärende vid förvaltningssamverkan. Avslutningsvis har förslaget redovisats för Kommunstyrelsens arbetsutskott vid överläggningar mellan KSAU och nämndens presidium samt för Koncernledningsgruppen.

Datum  
2020-11-16

UN.2020.40

Utbildningsnämnden behöver nu ta steget för att skapa de bästa förutsättningarna för förskolan och skolan i Oxelösunds kommun. Att skapa attraktiva enheter som lockar både föräldrar att välja för sina barn och att skapa skolor som är attraktiva arbetsplatser. Då investeringsbehovet är stort och det finns ett behov av att skapa en effektiv organisation behöver nu en förändring ske utifrån att vi inte kan fortsätta med den organisation vi har idag. Slutsatsen blir då att en förändring bör ske så att vi använder kommunens medel med god ekonomisk hushållning och endast investerar i de byggnader som behövs för att driva Utbildningsnämndens verksamheter. Detta förändringsarbete skapar förutsättningar för verksamheten att bedriva undervisning med lärande i fokus.

Utifrån detta föreslås att Utbildningsnämnden godkänner utredningen samt fattar beslut om det förslag till ny förskole- och skolorganisation som Utbildningsförvaltningen tagit fram.

**Beslutsunderlag**Tjänsteskrivelse Un –Förskole- och skolorganisation 2021  
Utredning förskole- och skolorganisation 2021, 201116Eva Svensson  
FörvaltningschefAnna Bjurenborg  
Utvecklingsledare**Beslut till:**

Förvaltningschef (för kännedom)



Oxelösund

# Utredning förskole- och skolorganisation 2021



Innehåll

<b>Bakgrund .....</b>	<b>3</b>
<b>Behovsprognos.....</b>	<b>4</b>
Förskola.....	4
Grundskola .....	4
Befolkningsprognos och befolkningsutveckling i kommunen.....	5
Elevprognos 2020–2030 .....	5
Befolkningsprognos.....	6
Ansvar och regler vid val av skola.....	7
<b>Kommunens ansvar för att bereda plats i skolan .....</b>	<b>7</b>
Skolområden i Oxelösunds kommun .....	8
Karta över skolområden .....	8
Nyckelkodsområden.....	8
<b>Lärande i fokus.....</b>	<b>9</b>
En skola som stimulerar sinnen samt skapar kunskap, utveckling och möjligheter.....	9
Likvärdig utbildning .....	9
Lärande och kunskap.....	9
<b>Förslag till ny skolorganisation.....</b>	<b>10</b>
Inriktningar.....	12
Estetisk inriktning Oxelöskolan.....	12
Idrott och Hälsa inriktning Ramdalsskolan.....	12
Natur- och miljöinriktning Peterslundsskolan .....	12
Övergripande organisation.....	13
Förskoleplatser .....	13
Grundskoleplatser .....	13
Organisation läsåret 22/23 .....	13
Fördelningen av skolområden är följande;.....	13
Organisationsförändringen sker i olika steg.....	13
Musikskolan .....	14
Genomförandeplan.....	14
Läsåret 21/22 .....	14
Läsåret 22/23 .....	14
SWOT – analyser .....	15
Ekonomiska aspekter .....	15
Tidsplan.....	15
Avslutande ord från förvaltningschef.....	16

## Bakgrund

Uppdraget från Utbildningsnämnden har varit att utifrån framtida behov ta fram en ny förskole- och skolorganisation som är hållbar över tid.

I Oxelösunds kommun har det tagits fram ett antal olika förslag och idéer om och hur förskole- och skolorganisationen ska vara i framtiden. Detta har diskuterats utifrån olika perspektiv och inför höstterminen 2020 gav Utbildningsnämnden förvaltningschefen i uppdrag att ta fram förslag på en hållbar förskole- och skolorganisation fram till 2040. Hänsyn ska tas till behov av investering och framtida behov utifrån etablering och nybyggnation.

Uppdraget är att utgå från tidigare utredningar som tagits fram av förvaltningen och utifrån dessa ge förslag på en förskole- och skolorganisation fram till 2040. Förslaget har behandlats via dialog med nämndens ledamöter och vid dessa tillfällen genomfördes en SWOT-analys utifrån styrkor, möjligheter, hot samt svagheter som kan bli konsekvens av förslaget på ny organisation. Dialogen genomfördes vid nämndens sammanträde i september 2020 samt vid ytterligare ett tillfälle för ersättarna i nämnden. Utbildningsnämnden gav då förvaltningschef i uppdrag att skriva fram ett ärende till nämnd i november och utgå från förslaget som presenterats i nämnd i september.

Arbetsgrupper tillsattes för att pröva förslaget. Prövningens syfte var att inhämta information om hur rektorer från förskola och skola ser på förslaget och om det är möjligt att organisera på detta sätt. Hänsyn har tagits till antal barn i kommunen, placering av förskolor och skolor samt möjligheten att organisera utifrån förslaget. Rektorerna i förskola och grundskola genomförde även motsvarande SWOT-analys. Därutöver har rektorer från förskolan och grundskolan diskuterat organisation och planering av verksamheten utifrån förslaget. Förslaget och resultatet av genomförda SWOT-analys har presenterats för de fackliga organisationerna som ett informationsärende vid förvaltningssamverkan. Avslutningsvis har förslaget redovisats för Kommunstyrelsens arbetsutskott vid överläggningar mellan KSAU och nämndens presidium samt för Koncernledningsgruppen.

## Behovsprognos

### Förskola

Behovet av förskoleplatser kommer sannolikt att öka med anledning av framtida byggnation i Oxelösunds kommun och därmed påverkar behov av platser samt organisation av förskolorna. För att tillgodose behovet av förskole- och skolplatser i Peterslundsområdet/Inskogen planeras att bygga en ny förskola med 160 förskoleplatser som då ersätter inhyrd paviljong samt behov av renovering i befintlig Peterslundsskolan.

Under prognosperioden är behovet av nya förskoleplatser cirka 50 platser. Det är viktigt att utbyggnadstakten av förskoleplatser sker i förhållande till nybyggnationen av bostäder. Om så inte sker finns risk för att Oxelösunds kommun inte kan erbjuda en plats i förskola inom den lagstadgade garantitiden. Det vill säga att vårdnadshavare inte kommer att kunna få förskoleplats senast fyra månader efter det att de anmält önskemål om plats vilket de har rätt till enligt skollagen.

Antalet förskolebarn i Oxelösund är idag 677. Alla förskolebarn är inte placerade på förskola. Förskolan erbjuds från det år barnet fyllt 1 år. Antalet förskoleplatser är idag 550 platser men kommer att utökas till 590 platser under 2021 då ytterligare avdelningar är planerade på Stenviks förskola. Behovet i budget 2021 är framräknat till 456 platser för kommunala förskolor och för 120 fristående förskoleplatser.

Antalet förskolebarn i åldrarna 1–5 år beräknas att öka med 9 procent från år 2020 fram till och med 2040.

### Grundskola

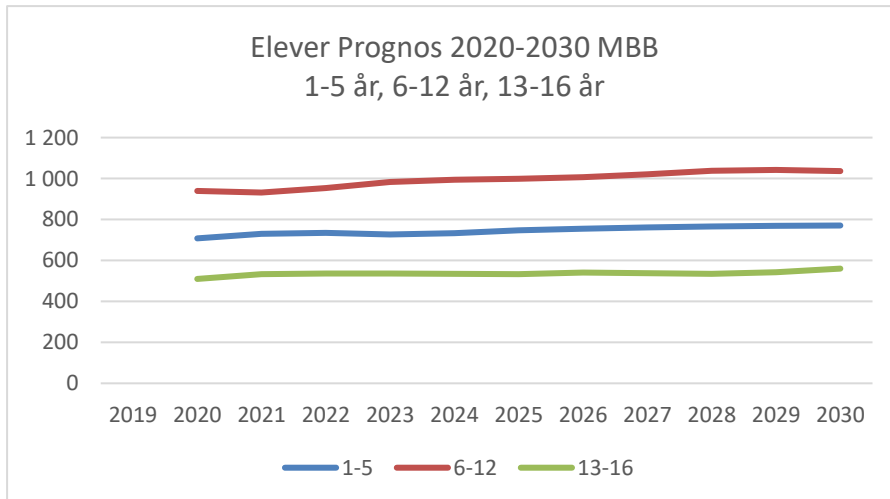
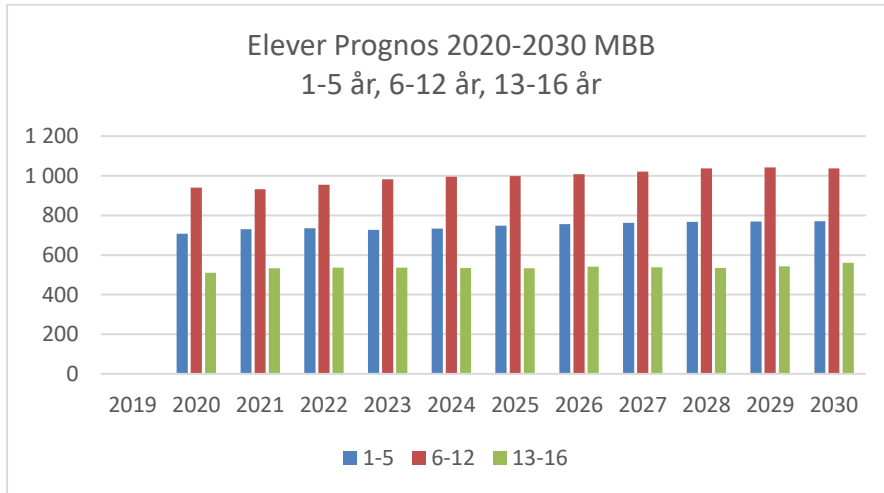
Efterfrågan på platser i förskoleklass och årskurserna 1–9 är tillgodosedd med den planering som finns med i denna utredning.

Beräkningen av skolplatser inom grundskolan är 1500 elever/år som behöver plats i grundskolan. Av dessa elever är idag ca 100 placerade i friskola. Beroende på utbyggnadstakten av bostäder så kan även skolplatser behövas förstärkas. Antalet grundskoleelever beräknas öka med ca 10 %.

## Befolkningsprognos och befolkningsutveckling i kommunen

### Elevprognos 2020–2030

Den prognos som återfinns i diagrammen nedan utgår från Mål- och budgetberedningens antagande om att befolkningen ökar med 260 personer mellan åren 2021–2023.





## Befolkningsprognos

Befolkningsprognosen som ligger till grund för antaganden om behov av platser i förskola och skola omfattar åren 2020–2040 och utgår från kommunens befolkning, 31 oktober 2020. Till prognosen läggs årlig in- och utflyttning i kommunen. Slutligen beräknas antalet födda och döda för respektive år. In- och utflyttningen och födelsetalen baseras på senast tillgängliga treårsperiods medelvärde för Oxelösunds kommun.

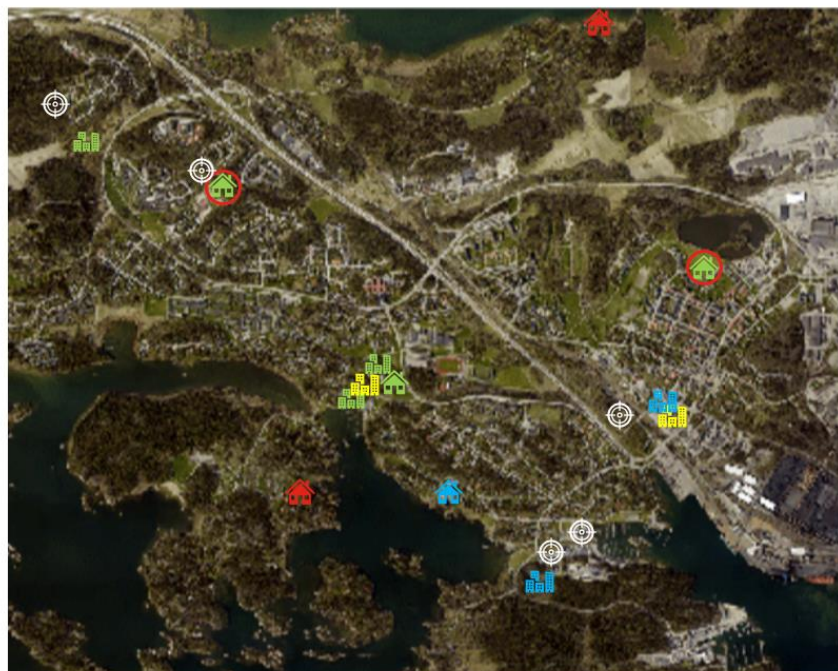
Befolkningsprognos som presenteras från SCB tar inte hänsyn till det planerade framtida bostadsbyggandet under prognosperioden. Därför behöver den befolkningsprognosen ovan kompletteras med den bostadsbyggnation som pågår, via markanvisningar undersöks och som i övrigt diskuteras med olika byggföretag och exploatörer. Nedan framgår bild från aktuella områden där bostadsbyggnation pågår, där mark har sålts för bostadsbyggnation, markanvisningar finns och löper samt områden där diskussioner pågår om eventuell kommande markanvisning. Bilden är en aktuell nulägesbild vid tiden för denna utredning.

Det innebär att om det inträffar förskjutningar i tiden av färdigställda bostäder kommer detta att påverka befolkningsutvecklingen och därmed behovet av förskole- och skolplatser.



## Översiktspild över aktuellt läge bostäder

-  = pågående byggnation flerfamiljshus
-  = pågående byggnation enfamiljshus
-  = såld mark för byggnation flerfamiljshus
-  = såld mark för byggnation enfamiljshus
-  = pågående markanvisning byggnation flerfamiljshus
-  = pågående markanvisning byggnation enfamiljshus
-  = markanvisning byggnation enfamiljshus under omvandling
-  = utveckling av detaljplan byggnation enfamiljshus - privat initiativ
-  = diskussioner pågår med intressenter eller planering pågår



Sannolikt kommer inte alla dessa tänkta byggnationer att komma till stånd då markanvisningen bl.a. är till för att ge byggföretaget/exploatören en möjlighet att pröva intresset för sina tilltänkta bostäder. Den kommande bostadsbyggnation som kommer att ske gör det dock troligt att antalet platser i förskolan behöver öka med 10 % till 2040 och att antalet platser i grundskolan behöver omfatta 1 500 elever/år.

## Ansvar och regler vid val av skola

Behovsprognosen för förskole- och skolplatser är Utbildningsnämndens planeringsinstrument gällande efterfrågan på förskole- och skolplatser totalt i Oxelösunds kommun. Prognosen utgår från skollagens krav när det gäller närhet till förskolor och skolor vilket generellt innebär att plats ska erbjudas i barnets/elevens närområde. Riktlinjer för skolplacering i Oxelösunds kommun kommer att behandlas inom ärende UN2020:51 vid nämndens sammanträde 23 november.

## Kommunens ansvar för att bereda plats i skolan

Hemkommunen är skyldig att ordna en plats i skolan för alla barn som har rätt till utbildning. Vårdnadshavaren har rätt att välja skola för sitt barn i hela kommunen. Möjligheten att välja skola är alltså inte begränsad till den kommundel eller stadsdel där barnet bor.

Hur många elever som får plats vid varje kommunal skola bestäms av kommunen. Kommunen ska i första hand utgå från vårdnadshavarens önskemål när ett barn får en skolplacering. Men vårdnadshavarens önskemål får inte gå ut över ett annat barns rätt till placering vid en skola nära hemmet. Det brukar kallas för närhetsprincipen. Det kan finnas flera skolor i kommunen som ligger nära hemmet, så närhetsprincipen innebär inte alltid att barnet blir placerat vid den skola som ligger närmast hemmet.

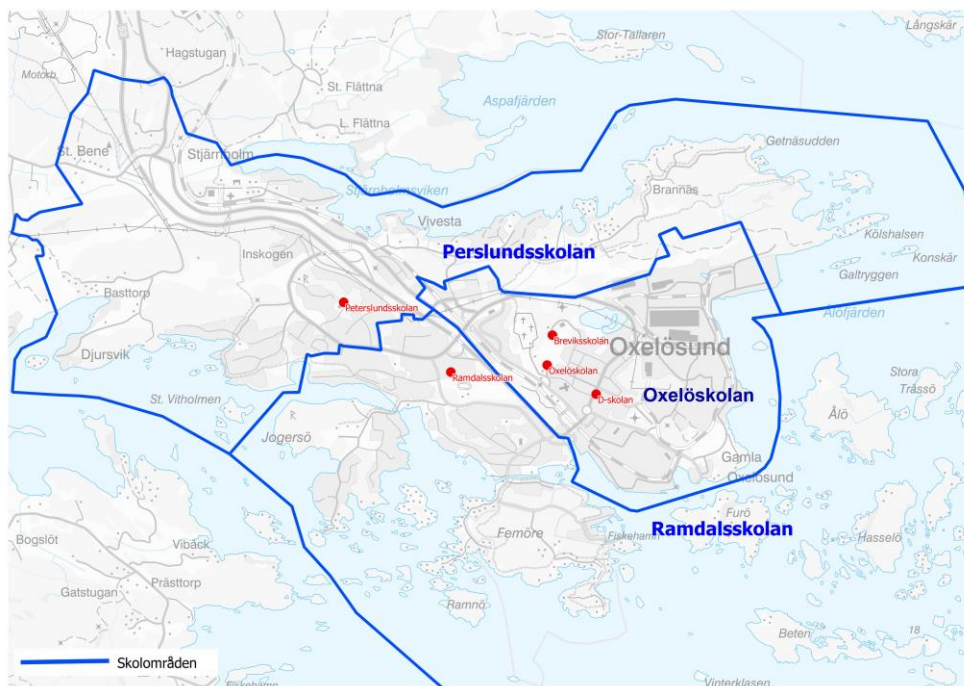
*Källor: 9 kapitlet 12 och 15 §§, 10 kapitlet 24 och 30 §§, 11 kapitlet 24 och 29 §§ skollagen.*

## Skoloråden i Oxelösunds kommun

Förvaltningen har tillsatt arbetsgrupp för att säkerställa framtagandet av nya skoloråden där framtida behov av förskola och skola kan planeras fram till 2040. Det är viktigt att hela planeringsarbetet för framtida behov av förskola och skola planeras utifrån ett helhetsperspektiv samt kommunperspektiv.

Organisationsförslaget som presenteras längre fram i utredningen ska skapa förutsättningar för utveckling av Oxelösund, med nybyggnation av olika bostäder.

## Karta över skoloråden



## Nyckelkodsområden

**D-skolan/Oxelöskolan:** 124081, 124092, 110000, 124122, 124112, 124101, 124010, 124142, 124131, 122000, 124121, 124143, 123000, 124141, 124152, 124161, 124172, 121000, 120000, 111000, 112000  
**Peterslundsskolan:** 143200, 250000, 143100, 145200, 140000, 230000, 240000, 145100, 144000, 146000  
**Ramdalsskolan:** 142000, 130000, 131200, 131100, 141100, 210000, 141200, 131300, 220000, 210100

## Lärande i fokus

Förskola och skola i Oxelösunds kommun har behov av att tydliggöra arbetet med att utveckla barn och elevers förutsättningar för att nå sin fulla potential med utgångspunkt för Lärande i fokus. Utifrån detta uppdrar Utbildningsnämnden till förvaltningschef att organisera en attraktiv och effektiv verksamhet för våra barn och ungdomar.

Utredningen har haft följande fokus:

- Elevperspektiv.
- Lokalernas flexibilitet.
- En god lärande- och arbetsmiljö för barn, elever och personal.

## En skola som stimulerar sinnen samt skapar kunskap, utveckling och möjligheter.

Huvudmannen har ett tydligt uppdrag att säkerställa förutsättningar för att lärande sker i enlighet med de lagar och förordningar som finns. För att detta ska vara möjligt behöver förskola och skola erbjuda en likvärdig utbildning. Detta innefattar ett utvecklande arbetssätt och en helhetssyn med lärande samt barn och elever i fokus. Detta ger förutsättningar för att skapa goda relationer, mod och kunskap. Nyfikenhet och kreativitet utmanar och stimulerar alla sinnen. En genomtänkt och föränderlig miljö skapar möjligheter att mötas, utvecklas och främjar en modern kunskapssyn.

### Likvärdig utbildning

I skollagen 1 kap 9 § framgår att utbildningen inom skolväsendet ska vara likvärdig inom varje skolform och inom fritidshemmet oavsett var i landet den anordnas. Skollagens definition av likvärdighet innefattar att barn och elever har rätt till lika tillgång till utbildning av hög kvalitet. Likvärdighet i detta sammanhang innebär att det är förskolans och skolans uppdrag att arbeta för att kompensera för barn och elevers olika bakgrund och förutsättningar så att varje individ ges möjlighet att utvecklas och nå goda resultat utifrån dennes förutsättningar.

### Lärande och kunskap

I läroplan för grundskolan (Lgr11) framgår att skolan ska stimulera elevernas kreativitet, nyfikenhet och självförtroende samt deras vilja att pröva och omsätta idéer i handling och lösa problem. Eleverna ska få möjlighet att ta initiativ och ansvar samt utveckla sin förmåga att arbeta såväl självständigt som tillsammans med andra. Skolan ska bidra till att eleverna utvecklar förståelse för hur digitaliseringen påverkar individen och samhällets utveckling. Alla elever ska ges möjlighet att utveckla sin förmåga att använda digital teknik.

## Förslag till ny skolorganisation



För att Oxelösunds kommun ska uppfylla lagens och förordningarnas krav måste skolans arbete inriktas på att ge utrymme för olika kunskapsformer och att skapa ett lärande där dessa former balanseras och blir till en helhet.

Skolan i Oxelösunds kommun ska erbjuda en god lärmiljö för alla elever under hela skoldagen. Detta innefattar en kreativ, inspirerande och lärande miljö både ute och inne. Alla ska känna trygghet, delaktighet och sammanhang på hela skolan och under hela skoldagen. Lokalerna ska vara flexibla för alla verksamheter, personal och elever under hela dagen.

Lärmiljöerna behöver erbjuda följande:

- Inomhus- och utomhusmiljön inspirerar till lek och lärande.
- Lokalerna ska möjliggöra ämnesövergripande arbete under hela skoldagen.
- Det finns möjlighet till avskildhet och rekreation, samtidigt som det finns möjlighet att mötas i större sammanhang.
- Lokalernas utformning ger möjlighet till att skapa gemenskap och trygghet i den mindre gruppen, samtidigt som de ger möjlighet att samspela och samverka med andra grupper i större sammanhang.

I Oxelösunds kommuns skolor ska ett tydligt ledarskap samt en nära och trygg organisation utformas. Detta innebär att lokalerna ska utformas så att ledarskapet är nära den lärande organisationen. Administration, elevhälsa och servicefunktioner är en naturlig och tillgänglig del i skolan. Personalen har goda möjligheter att mötas under hela arbetsdagen. Eleverna känner en tillhörighet och trygghet till den grupp och i de utrymmen de vistas i. Arbetsätten och lärandet har goda förutsättningar att varieras och anpassas under skoldagen och över tid.

För att möta dessa krav och behov föreslås den framtida förskoleorganisationen i Oxelösund bestå av enheterna:

- Peterslunds förskola (ny förskola) inkl. Blåklockan
- Ramdalens förskola
- Stenviks förskola
- Oxelö förskola
- Frösängs förskola

Skolorganisationen föreslås bestå av:

- Oxelöskolan med undervisning från förskoleklass till åk 9 samt särskola.
- Ramdalsskolan med undervisning från förskoleklass till åk 9 samt särskola.
- Peterslundsskolan med undervisning från förskoleklass till åk 6 samt särskola.

För att stärka gemenskap och känslan för sin skola så föreslås att varje skola i Oxelösunds kommun arbetar med att utveckla en inriktning på skolan. De inriktningar som är föreslagna är;

- Estetisk inriktning
- Idrott och hälsa inriktning
- Natur- och miljöinriktning

## Inriktningar

### **Estetisk inriktning Oxelöskolan**

Målbild: Uttryck dig kreativt och få en bra teoretisk och praktisk grund inför din framtid.

Erbjuda extra drama, rytmik, dans, musicerande och skapande i bild, text och form ska vara inslag i skolans verksamhet.

### **Idrott och Hälsa inriktning Ramdalsskolan**

Målbild: Uttryck dig med rörelse och få en bra teoretisk och praktisk grund inför din framtid.

Erbjuda extra idrott, simning, aktiviteter med föreningar ska vara inslag i skolans verksamhet.

### **Natur- och miljöinriktning Peterslundsskolan**

Målbild: Uttryck dig med hållbarhet och få en bra teoretisk och praktisk grund inför din framtid.

Erbjuda extra natur- och miljöaktiviteter, utveckla skolskog (Naturskyddsföreningen) och utomhusundervisning.

## Övergripande organisation

### Förskoleplatser

Två nya avdelningar med utomhuspedagogik byggs om i befintligt idrottshus vid Stenviks förskola under 2021. Ny förskola byggs vid Peterslundssområdet med 160 platser under 2021–2022. Oxelö förskola flyttar in i Oxelöskolan.

### Grundskoleplatser

Det finns ett behov av 1500 skolplatser per år fördelat mellan tre skolområden enligt följande;

- Oxelöskolan 500 elever
- Ramdalsskolan 550 elever
- Peterslundsskolan 450 elever (efter ombyggnation)

### Organisation läsåret 22/23

Fördelningen av skolområden är följande;

- Skolområde 1: Oxelöskolan F-9
- Skolområde 2: Ramdalsskolan F-9 samt särskolan 7–9
- Skolområde 3: Peterslundsskolan F-6 samt särskolan F-6

Breviksskolan läggs ner från och med höstterminen 2022. Mot bakgrund av det förslaget bör nämnden föreslå Kommunstyrelsen att en utredning sker av långsiktig användning av Breviksskolan. Utbildningsnämnd och förvaltning bör ges möjlighet att delta i en sådan utredning.

### Organisationsförändringen sker i olika steg

Oxelö skola blir inflyttningsklar till juni 2021 där då en estetisk inriktning byggs upp tillsammans med kulturskolan, förskolan och F-7 verksamheten. From höstterminen 2021 börjar verksamheten i den nya skolan.

Ramdalskolan blir ombyggnadsklar från höstterminen 2021, där komplettering skett med hemkunskap, No-sal samt musikal. Från och med höstterminen 2021 börjar verksamheten F-7.

Peterslundsskolans förskola planeras att byggas med plats för 160 barn. När den står klar planeras att Peterslundsskolan byggs om och kan efter ombyggnationen erbjuda ca 450 elever skolplats. Detta är en utökning av skolan från de två paralleller som finns idag till tre paralleller. Under ombyggnationen kommer Peterslundsskolan att evakueras till D-skolan.



Efter ombyggnation kommer träningskola och särskola ingå i skolans verksamhet.

### Musikskolan

Förslaget är att Musikskolan blir Kulturskola från vårterminen 2021. Förvaltningschef har fått i uppdrag av Utbildningsnämnden att ta fram ett förslag på hur utveckling till Kulturskola kommer att se ut. Detta kommer att behandlas som ett eget ärende vid nämnd där utvecklingens innehåll kommer beskrivas.

## Genomförandeplan

Den nya organisationen kommer att genomföras i två steg. Till läsåret 21/22 genomförs steg 1 och till läsåret 22/23 genomförs steg 2.

### Läsåret 21/22

Organisationen kommer se ut enligt följande för läsåret 21/22;

- Skolområde 1: Oxelöskolan F-7, uppbyggnad av Estetisk inriktning  
Breviksskolan årskurs 8–9
- Skolområde 2 Ramdalsskolan F-7, uppbyggnad av Idrott och hälsa inriktning
- Skolområde 3 Peterslundsskolan F-6

### Läsåret 22/23

Organisationen kommer att se ut enligt följande för läsåret 22/23;

- Skolområde 1: Oxelöskolan F-9, Estetisk inriktning
- Skolområde 2: Ramdalsskolan F-9, Idrott och hälsa inriktning
- Skolområde 3: Peterslundsskolan ombyggnation och verksamheten flyttas tillfälligt till D-skolan

## SWOT – analys

Utbildningsnämnden har vid ett dialogmöte processat det förslag som tagits fram av förvaltningen. Därutöver har rektorerna tagit del av förslaget och fått möjlighet att lämna synpunkter. Vid dialogmöten och arbetsmöten har SWOT-analyser genomförts. I en SWOT-analys kartläggs och analyseras nuläget och strategier genom att belysa framtidens möjligheter och hot som sedan ställs mot styrkor och svagheter.

En sammanfattning av de SWOT-analyser som genomförts visar en rad styrkor, möjligheter, svagheter samt hot. De styrkor som framträder tydligast är att förslaget ger förutsättningar för lärande i fokus och möjliggör en flexibilitet kopplat till utnyttjande av lokaler samt en hållbar ekonomi över tid. De möjligheter som framträder är att de olika inriktningarna kan ge förutsättningar för en ökad integration, trygghet samt inkludering av särskola och träningskola. En ytterligare möjlighet kan vara att den nya organisationen lockar elever och lärare till våra skolor. De svagheter som framkommit är att förslaget kräver en snabb omställning för verksamheten, att behovet av skolplatser i framtiden är svårt att förutspå samt att den önskade integrationen kan utebli. Slutligen framkommer en rad hot kopplat till det nya förslaget. Hoten är kopplade till huruvida tidsplanerna gällande byggnation och renovering följs och att den snabba omställningen kan föranleda en oro hos personal samt vårdnadshavare.

## Ekonomiska aspekter

Investeringsbehov finns och effektivisering av användandet av skollokaler behöver ses över. I förslaget till förskole- och skolorganisation har faktorer så som lokalernas kvadratmeteryta, möjlighet att bedriva undervisning för förskoleklass till årskurs 9 samt lärmiljöernas utformning varit utgångspunkt.

I den nya organisationen kommer Breviksskolan avvecklas som grundskola från halvårsskiftet 2022 och D-skolan kommer inte användas som ordinarie grundskola. I denna organisationsstruktur kommer D-skolan användas som evakuering läsåret 21/22 då Peterslundsskolan byggs om och därefter lämnar Utbildningsförvaltningen även D-skolan.

Från och med hösten 2022 kommer D-skolan och Breviksskolan tas med i planering för annat användande.

## Tidsplan

Ärendet behandlas i Utbildningsnämnden 20201123  
Förslaget behandlas vid facklig förvaltningssamverkan 20201119  
Information om beslutet till vårdnadshavare kommuniceras efter beslut.  
Film med beskrivning av vad de kommunala skolorna erbjuder tas fram efter beslut.

## Avslutande ord från förvaltningschef

Vi behöver nu ta steget för att skapa de bästa förutsättningarna för förskolan och skolan i Oxelösunds kommun. Att skapa attraktiva enheter som lockar både föräldrar att välja för sina barn och att skapa skolor som är attraktiva arbetsplatser. Då investeringsbehovet är stort och det finns ett behov av att skapa en effektiv organisation behöver nu en förändring ske utifrån att vi inte kan fortsätta med den organisation vi har idag. Slutsatsen blir då att en förändring bör ske så att vi använder kommunens medel med god ekonomisk hushållning och endast investerar i de byggnader som behövs för att driva Utbildningsnämndens verksamheter. Detta förändringsarbete skapar förutsättningar för verksamheten att bedriva undervisning med lärande i fokus.

Eva Svensson

Utbildningschef

Oxelösunds kommun

Datum  
2020-11-10Dnr  
UN.2020.51OXL2  
621  
v 1.0  
2007-  
03-13Utbildningsförvaltningen  
Anna Bjurenborg

Utbildningsnämnden

## Riktlinjer för skolplacering i Oxelösunds kommun

### 1. Utbildningsförvaltningens förslag till beslut

Utbildningsnämndens beslut

Anta riktlinjer för skolplacering i Oxelösunds kommun.

### 2. Sammanfattning

Riktlinjerna för skolplacering gäller från förskoleklass till och med årskurs 9. Huvudregeln och kommunens mål är att alla elever ska få plats i den skola som vårdnadshavarna har önskat.

Av skollagen framgår att kommunen vid placering av en elev i första hand ska utgå från vårdnadshavares önskemål. Det innebär att vårdnadshavare har rätt att lämna önskemål om skolplacering för sitt barn oavsett årskurs. Ett önskemål om placering vid en viss skolenhet får emellertid inte gå ut över någon annan elevs rätt att gå på en skola nära hemmet.

Kommunen får annars frånga vårdnadshavares önskemål endast om den önskade placeringen skulle medföra att betydande organisatoriska eller ekonomiska svårigheter uppstår för kommunen. Bestämmelsen kan tillämpas om skolan inte har plats för alla elever som önskar gå där. Det finns då inget krav om att kommunen måste bereda plats i syfte att tillmötesgå önskemålen.

I riktlinjen har antagningsordningen reviderats. Huvudregeln och kommunens mål och viljeinriktning är att alla elever ska få plats i den skola som vårdnadshavarna har önskat. Målsättningen med den reviderade antagningsordningen är att skapa förutsättningar för att uppfylla lagar och krav i de nationella styrdokumenterna med särskilt fokus på vårdnadshavarnas önskemål samt därutöver säkerställa en likvärdig urvalsprocess.

#### Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse Un – Riktlinjer för skolplacering i Oxelösunds kommun  
Riktlinjer för skolplacering i Oxelösunds kommunEva Svensson  
FörvaltningschefAnna Bjurenborg  
Utvecklingsledare

#### Beslut till:

**Postadress**  
Oxelösunds kommun  
613 81 OXELÖSUND**Besöksadress**  
Höjdgatan 26  
OXELÖSUND**Telefon/Fax**  
0155-380 00 (vx)  
0155-382 40 (fax)**Webb/E-post**  
www.oxelosund.se  
registrator@oxelosund.se**Org.nr**  
212000-0324

Datum  
2020-11-10

UN.2020.51

Förvaltningschef (för åtgärd)



# Riktlinjer för skolplacering i Oxelösunds kommun

<b>Dokumenttyp</b> Riktlinje	<b>Fastställd av</b> Utbildningsnämnden	<b>Beslutsdatum</b> 201123	<b>Reviderat</b>
<b>Dokumentansvarig</b> Utbildningsförvaltningen		<b>Förvaring</b>	<b>Dnr</b> 2020:51
<b>Dokumentinformation</b>			



## Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
<b>Ansvar och regler</b>	<b>3</b>
<b>Skolplacering</b>	<b>4</b>
Skolplacering i förskoleklass.....	4
Antagningsordning förskoleklass.....	4
Skolplacering i årskurs 1–9 .....	5
Antagningsordning i årskurs 1–9.....	5
Antagningsordning .....	5
Vårdnadshavares önskemål.....	5
Närhetsprincipen .....	5
Särskilda skäl .....	5
Syskonförtur.....	6
<b>Överklagan av skolplacering</b>	<b>6</b>

Datum  
2020-11-16

## Inledning

Riktlinjerna för skolplacering gäller från förskoleklass till och med årskurs 9. Oxelösunds kommun är erbjuda alla elever som är folkbokförda i kommunen en plats i grundskolan. Huvudregeln och kommunens mål och viljeinriktning är att alla elever ska få plats i den skola som vårdnadshavarna har önskat. Målsättningen är att skapa förutsättningar för att uppfylla lagar och krav i de nationella styrdokumenterna samt säkerställa en likvärdig urvalsprocess.

## Ansvar och regler

Hemkommunen är skyldig att ordna en plats i skolan för alla barn som har rätt till utbildning. Vårdnadshavaren har rätt att välja skola för sitt barn i hela kommunen. Möjligheten att välja skola är alltså inte begränsad till den kommundel eller stadsdel där barnet bor. (Källor: 9 kapitlet 12 och 15 §§, 10 kapitlet 24 och 30 §§, 11 kapitlet 24 och 29 §§ skollagen.)

Hur många elever som får plats vid varje kommunal skola bestäms av kommunen. Kommunen ska i första hand utgå från vårdnadshavarens önskemål när ett barn får en skolplacering. Men vårdnadshavarens önskemål får inte gå ut över ett annat barns rätt till placering vid en skola nära hemmet. Det brukar kallas för närhetsprincipen. Det kan finnas flera skolor i kommunen som ligger nära hemmet, så närhetsprincipen innebär inte alltid att barnet blir placerat vid den skola som ligger närmast hemmet.

Annars får kommunen bara frånga vårdnadshavarens önskemål om den placering de vill ha skulle medföra betydande organisatoriska eller ekonomiska svårigheter för kommunen. När kommunen ska placera en elev i grundskolan eller grundsärskolan får den även frånga vårdnadshavarens önskemål om det är nödvändigt med hänsyn till de andra elevernas trygghet och studiero. Men det gäller inte vid placering i förskoleklassen.

Om fler barn väljer en skola än det finns platser för är det kommunen som bedömer vilka barn som har rätt till en plats på skolan. Då tillämpar kommunen närhetsprincipen och samt en rad andra urvalskriterier.

När ett barn har två vårdnadshavare måste båda vårdnadshavarna vara överens om vid vilken skola barnet ska gå. Det innebär också att skolan är skyldig att kontrollera vilka som är vårdnadshavare via folkbokföringsregistret och säkerställa att de är överens.

*Källor: 6 kapitlet 13 § föräldrabalken, 9 kapitlet 15 och §, 10 kapitlet 30 §, 11 kapitlet 29 § skollagen.*



Datum  
2020-11-16

## Skolplacering

Oxelösunds kommun erbjuder grundskola för elever som är folkbokförda i kommunen. Vid växelvis boende gäller folkbokföringsadressen.

Elev som är folkbokförd i annan kommun ska jämföras med folkbokförd i Oxelösunds kommun under förutsättning att köpekontrakt på bostad, hyreskontrakt eller dylikt kan uppvisas i samband med ansökan. Barn som stadigvarande vistas i kommunen på grund av särskilda omständigheter som exempelvis familjehemsplacering eller har tillfälligt personnummer likställs som folkbokförda i kommunen.

Vårdnadshavare till barn som ska börja förskoleklass och till inflyttade barn i skolåldern ansöker om en skolplacering via e-tjänsten på Oxelösunds kommuns hemsida.

Elever folkbokförda i andra kommuner som önskar gå i en kommunal skola i Oxelösunds kommun har möjlighet till det om det finns plats efter att samtliga elever folkbokförda i Oxelösunds kommun har fått en skolplacering. Ansökan görs via kommunens hemsida.

## Skolplacering i förskoleklass

Hemkommunen ansvarar för att utbildning i förskoleklass kommer till stånd för alla barn i kommunen som lag har rätt att gå i förskoleklass och som inte fullgör sin skolgång på annat sätt. (9 kap 12§ skollagen).

Vårdnadshavare till elever som kommande hösttermin ska börja förskoleklass får lämna önskemål om skola via e-tjänsten. Placering sker enligt vårdnadshavares önskemål så långt det är möjligt. Om vårdnadshavare ej aktivt önskar en skolenhet, kommer barnet placeras av kommunen i enlighet med urvalskriterierna, se nedan.

Barn som är folkbokförda i Sverige omfattas av skolplikt från och med höstterminen det kalenderår barnet fyller sex år. Barn får dock tas emot redan det kalenderår barnet fyller fem år enligt 7 kap 11§ skollagen. Placering sker i samråd med vårdnadshavare och representant från huvudmannen. Tidigare skolstart erbjuds då mån av plats.

## Antagningsordning förskoleklass

Antagningsordningen till förskoleklass ser ut enligt följande:

1. Vårdnadshavares önskemål
2. Närhetsprincipen (relativ närhet)
3. Särskilda skäl
4. Syskonförtur

Datum  
2020-11-16

## Skolplacering i årskurs 1–9

En elev ska placeras vid den av kommunens skolenheter där elevens vårdnadshavare önskar att eleven ska gå. Om den önskade placeringen skulle medföra att en annan elevs berättigade krav på placering vid en skolenhet nära hemmet åsidosätts, ska dock kommunen placera eleven vid en annan skolenhet inom sin grundskola (10 kap 30§ skollagen).

Byte av skola kan ske i mån av plats. För att skapa de bästa förutsättningarna för eleven sker skolbyte i första hand till läsårsstart i augusti alternativt till terminsstart i januari. Önskemål av skolbyte sker via e-tjänsten på Oxelösunds kommuns hemsida. Båda vårdnadshavarna ska godkänna ansökan för att den ska vara giltig. Om det är kö till en skola eller inte finns plats fattas beslut utifrån antagningsordningen.

## Antagningsordning i årskurs 1–9

Antagningsordningen till grundskola ser ut enligt följande:

1. Vårdnadshavares önskemål
2. Närhetsprincipen (relativ närhet)
3. Särskilda skäl
4. Syskonförtur

## Antagningsordning

### Vårdnadshavares önskemål

Av skollagen framgår att det är främst vårdnadshavarens önskemål om val av skola som ska tillgodoses i ett skolval. Om den önskade placeringen skulle medföra en annan elevs berättigade krav på placering vid en skolenhet nära hemmet, kan kommunen placera eleven vid en annan skolenhet. I övrigt får kommunen enbart frångå vårdnadshavares önskemål endast om den önskade placeringen skulle medföra ekonomiska eller organisatoriska svårigheter för kommun.

### Närhetsprincipen

Bedömning av närhetsprincipen utgår utifrån barnets folkbokföringsadress. Alla elever ska ha möjlighet att få plats på en skola nära sitt hem, även om ingen elev är garanterad en plats på den närmsta skolan. Relativ närhet används för att bestämma turordningen till en skolplats när antalet platser inte räcker till de elever som har sökt till skolan.

### Särskilda skäl

Elever som är i behov av särskilt stöd som har särskilda skäl att placeras på en specifik skola.

Datum  
2020-11-16

### **Syskonförtur**

Om två eller flera elever är lika berättigade till en placering på en viss skola och samtliga elever som sökt till skolan inte får plats, får den elev som har ett syskon som redan är placerad på skolan under det läsåret skolvalet avser, förtur till platsen. Som syskon räknas de som bor i samma familj med samma folkbokföringsadress, de behöver inte vara biologiska syskon.

### **Överklagan av skolplacering**

Beslut om skolplacering, enligt Skollagen 9 kap. 15§ samt 10 kap. 30§, kan överklagas till Skolväsendets överklagandenämnd.

Datum  
2020-11-05Dnr  
UN.2020.47OXL2  
621  
v 1.0  
2007-  
03-13Utbildningsförvaltningen  
Anna Bjurenborg

Utbildningsnämnden

## Utvärdering av målstyrning och roller 2020

### 1. Utbildningsförvaltningens förslag till beslut

Utbildningsnämndens beslut

- 1.Redovisning av utbildningsförvaltningens utvärdering godkänns.
- 2.Utbildningsnämnden beslutar vid sammanträdet att lyfta följande i sin egen utvärdering:
  - 
  - 
  -

### 2. Sammanfattning

Kommunfullmäktige antog 2012-02-15 § 13 (Reviderad 2013-04-03, § 26) Policy för målstyrning och roller i Oxelösunds kommun. Kommunchefen fick samtidigt i uppdrag att utarbeta ett koncept för årlig utvärdering, vilken ska ske på nämnds- och kommunstyrelsenivå, samt att fördela ansvaret för uppföljningen. Kommunchefen fastställde 2014-05-03 dokumentet "Rutin för årlig utvärdering av målstyrning och roller" som beskriver arbetsgången i nämnder och kommunstyrelsen.

Utbildningsnämnden genomför vid sammanträdet utvärdering av målstyrning och roller för egen del. Som underlag till Utbildningsnämndens egen utvärdering lämnas Utbildningsförvaltningens utvärdering.

### 3. Ärendet

#### Bakgrund

Kommunfullmäktige antog 2012-02-15 § 13 (Reviderad 2013-04-03, § 26) Policy för målstyrning och roller i Oxelösunds kommun. Kommunchefen fick samtidigt i uppdrag att utarbeta ett koncept för årlig utvärdering, vilken ska ske på nämnds- och kommunstyrelsenivå, samt att fördela ansvaret för uppföljningen. Kommunchefen fastställde 2014-05-03 dokumentet "Rutin för årlig utvärdering av målstyrning och roller" som beskriver arbetsgången i nämnder och kommunstyrelsen.

Datum  
2020-11-05

UN.2020.47

## Utvärdering

Utbildningsnämndens bedömning av hur policyn efterlevs genomförs vid sammanträdet den 23 november.

Utgångspunkt för utbildningsnämndens bedömning är följande frågeställningar:

1. Är policyn känd för nämndens ledamöter?
  - a. Ingår policyn i introduktionen av ledamöter som är nya under pågående mandatperiod?
2. Är spelreglerna tydliga och klara för samarbetet mellan förtroendevalda och anställda?
3. Efterlevs spelreglerna avseende de olika rollerna och arbetsuppgifterna?

## Utbildningsförvaltningens bedömning

### Kännedom om Målstyrning och roller

Hur bedömer ni medvetenheten om policyn i era verksamheter?

Cheferna har god kännedom om policyn och personalenhetens material är till stöd i detta när policyn delges medarbetarna. Förvaltningen ser att det finns vissa brister i kännedom hos visstidsanställda och vikarier då de inte deltar i lika stor utsträckning vid gemensamma möten i verksamheten.

Ingår information om policydokumentet i introduktionen av nyanställda?

Personalenhetens checklista och introduktionsplan ger ett bra stöd. Vid chefernas introduktion kan mer information om policyn med fördel ges.

### Spelregler för förtroendevalda och anställda

Upplevs spelreglerna för samarbetet mellan förtroendevalda och anställda tydliga och klara?

Spelreglerna upplevs som tydliga. Det finns en önskan hos cheferna att i större utsträckning få träffa de förtroendevalda för att öka samverkan mellan nämnd och verksamhet.

Efterlevs spelreglerna avseende de olika rollerna och arbetsuppgifterna?

Utbildningsförvaltningens ledningsgrupp konstaterar att spelreglerna i stor utsträckning efterlevs.

### Decentralisering

Är största möjliga ansvar och befogenheter förlagt så långt ut i organisationen som möjligt?

Förvaltningschef har som utgångspunkt att största möjliga ansvar och befogenheter är förlagt hos enhetscheferna. Enhetscheferna upplever att en decentralisering är deras utgångspunkt i den egna enhetens organisation. Stuprör, utifrån ekonomi, försvårar delvis fördelning av ansvar och befogenheter kopplat till decentralisering av beslut. Rektorer upplever, exempelvis att beslutet om nyckeltal för digitala verktyg strider mot policyn. Detta utifrån att det begränsar rektor att fatta beslut utifrån verksamhetens behov.

Är enheterna självständiga gentemot förvaltningsledningen i enlighet med policyns förutsättningar? Ja.

Datum  
2020-11-05

UN.2020.47

Ingriper förvaltningsledningen i enheternas verksamhet vid brister i enlighet med policyn?  
Förvaltningsledningen gör det vid behov och som ett stöd och vägledning för enhetscheferna.

**Samverkan med fackliga organisationer**

Fungerar samarbetet med de fackliga organisationerna i enlighet med policyn?  
För det mesta. Enhetscheferna upplever att det på vissa enheter saknas representation av fackliga organisationer.

**Beslutsunderlag**

Policy för målstyrning och roller i Oxelösunds kommun

Tjänsteskrivelse Un – Utvärdering av målstyrning och roller 2020

Eva Svensson  
Förvaltningschef

Anna Bjurenborg  
Utvecklingsledare

**Beslut till:**

Förvaltningschef (för kännedom)

# Policy för målstyrning och roller i Oxelösunds kommun

Fastställd av kommunfullmäktige 2012-02-15, § 13

Reviderad av kommunfullmäktige 2013-04-03, § 26

## Inledning

En grundläggande förutsättning för ett effektivt och förtroendefullt samarbete mellan politiker och tjänstemän i Oxelösunds kommun är att det finns tydliga och klara spelregler för respektive grupper. Föreliggande policydokument beskriver rollerna för politiker och tjänstemän. Även kommunens syn på decentralisering och på samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer tydliggörs i dokumentet.

All verksamhet i Oxelösunds kommun ska genomsyras av detta policydokument. Varje nämnd och styrelse ska ha kunskap om innebörden i dokumentet. Samtliga anställda ska få information om innebörden av målstyrning och förutsättningarna för decentralisering. Nyanställda och nya politiker ska i sin introduktion få kunskap om detta policydokument. Vid ny mandatperiod får samtliga nämnder och kommunstyrelsen utbildning om styrande dokument och då är Målstyrning och roller i Oxelösund ett viktigt inslag.

Policydokumentets efterlevnad ska följas upp kontinuerligt och en årlig utvärdering ska ske på nämnds- och kommunstyrelsenivå. Kommunstyrelsen ansvarar för att en redogörelse av utvärderingen årligen lämnas till kommunfullmäktige.

## Spelregler för förtroendevalda

De förtroendevaldas främsta uppgift är att i dialog med kommuninvånarna formulera en vision för Oxelösunds framtid och att se och utveckla kommunens möjligheter i den omvärld vi lever i.

De förtroendevalda styr genom att ange mål och resursramar och genom att följa upp och värdera hur målen uppnås.

De förtroendevaldas uppgifter är:

- Att ha omfattande kontakter med allmänheten.
- Att se till helheten och behov av politisk samordning.
- Att formulera och besluta om målen, sätta ekonomiska ramar för den kommunala verksamheten samt vid behov omprioritera.
- Att sätta sig in i, följa upp och låta utvärdera verksamheten.
- Att föra dialog med tjänstemannaorganisationen.

De förtroendevalda ska verka genom kommunchef/förvaltningschef och inte agera operativt i verksamheterna.

## Spelregler för anställda

De anställdas främsta uppgift är att organisera verksamheten med fokus på kvalitet, kundnytta och långsiktighet. De ska ha frihet att inom ramen för mål och resurser besluta hur verksamheten ska bedrivas.

De anställdas uppgifter är:

- Att ge de förtroendevalda bästa möjliga administrativa service och beslutsunderlag.
- Att verka för att uppnå mål och verkställa de politiska beslut som fattas.
- Att löpande följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten samt kontinuerligt kommunicera resultaten till den politiska ledningen (nämnder, styrelser och kommunfullmäktige).



- Att genom ett serviceinriktat arbete skapa en positiv bild av kommunen och de kommunala verksamheterna.

De anställda ska agera lojalt mot fattade beslut och ska inte agera politiskt i sin yrkesroll.

## Decentralisering

Decentraliseringen är ett av flera medel för att nå bättre resultat, kvalitativt och kvantitativt. Det är viktigt att de som har direktkontakt med kommuninvånarna har möjlighet att själva påverka sin egen verksamhetsutformning. Därför ska största möjliga ansvar och befogenheter förläggas så långt ut i organisationen som möjligt. Tilldelade resurser ska fritt få användas inom ramen för fastställd budget och mål. Friheten begränsas då enbart av ramen – de pengar man har till sitt förfogande. Först då får mål- och resultatstyrning en reell innebörd.

Enheternas självständighet mot förvaltningsledningen gäller under förutsättning att enheten:

- Verkar enligt kommunens policys.
- Fullgör sitt uppdrag och uppnår fastställda mål.
- Håller sig inom angivna budgetramar.
- Följer gällande lagar, avtal, regler och bestämmelser.
- Kontinuerligt informerar och samråder med personalen och med förvaltningsledningen.
- Samverkar med andra enheter, förvaltningar och intressenter.

Förvaltningsledningen ska ingripa i enheternas verksamhet vid:

- Bristande måluppfyllelse.
- Klagomål från användare och allmänhet.
- Allvarliga budgetöverskridanden.
- Oegentligheter eller brott mot gällande lagar, avtal, regler och bestämmelser.
- Bristande information och samråd med personal och med ledningen.
- Oklarheter, motsättningar eller brist på samverkan mellan enheterna.

## Ledarskap

I det personalpolitiska programmet för Oxelösunds kommunkoncern finns en beskrivning av vad ledarskap och medarbetarskap innebär och vilka som är förutsättningarna för ett gott ledar- och medarbetarskap.

## Samverkan med fackliga organisationer

Kommunen står för följande syn på facklig samverkan:

- Arbetsgivare och arbetstagares olika partsintressen ska behandlas korrekt och ses som en utvecklande möjlighet till dialog.
- Med ömsesidig respekt för varandra som parter kan vi gemensamt nå ett bra resultat.
- Förtroende skapas genom öppenhet i värderingar och information, i kontinuerlig dialog.
- De fackliga organisationerna är en tillgång i förändringsarbetet i den kommunala verksamheten.

## Ekonomisk uppföljning för Utbildningsnämnden 2020

### 1. Utbildningsförvaltningens förslag till beslut

Utbildningsnämndens beslut

Godkänna informationen.

### 2. Sammanfattning

Utbildningsnämnden visar ett negativt resultat per oktober -6,1 mkr, vilket är en positiv avvikelse mot budget med 9,3 mkr. Preliminär avräkning av Kommunfullmäktiges barn- och elevpeng (Kf barn och elevpeng) för perioden är framräknad till 0,8 mkr och när fordran hämtas hem beräknas Utbildningsnämndens resultat för perioden -5,3 mkr. Preliminär avräkning för helåret är framräknad till 2,0 mkr och när fordran hämtas hem beräknas Utbildningsnämndens årsprognos till -6,5 mkr.

### 3. Ärendet

#### Ekonomi

Kontogruppering	Årsbud	Årsprogn	Diff	Ack bud	Ack utf	Ack diff
Avgifter 31100-31990	7 963	8 263	300	6 636	6 867	231
Bidrag 35100-35999	31 729	38 717	6 988	26 426	33 079	6 654
Övrigt rest kkl 3	4 150	4 300	150	3 458	3 591	132
Anslag 39990	296 907	296 905	-2	247 438	247 438	0
	<b>340 749</b>	<b>348 185</b>	<b>7 436</b>	<b>283 958</b>	<b>290 975</b>	<b>7 017</b>
Personal 50000-56330	-213 120	-205 872	7 248	-179 456	-172 589	6 867
Lokaler 60110-20,61320	-35 049	-34 999	50	-29 207	-29 147	61
			-8			
Köp av verksamhet 46300-80	-74 996	-83 246	250	-62 497	-69 130	-6 634
Övrigt rest kkl 4-8	-33 755	-32 491	1 264	-28 129	-26 172	1 957
	<b>-356 920</b>	<b>-356 608</b>	<b>312</b>	<b>-299 289</b>	<b>-297 038</b>	<b>2 251</b>
	<b>-16 171</b>	<b>-8 423</b>	<b>7 748</b>	<b>-15 332</b>	<b>-6 064</b>	<b>9 268</b>
	<b>-16 171</b>	<b>-8 423</b>	<b>7 748</b>	<b>-15 332</b>	<b>-6 064</b>	<b>9 268</b>

Utbildningsnämnden visar ett negativt resultat per oktober -6,1 mkr, vilket är en positiv avvikelse mot budget med 9,3 mkr. Preliminär avräkning av Kommunfullmäktiges barn- och elevpeng (Kf barn och elevpeng) för perioden är framräknad till 0,8 mkr och när fordran hämtas hem beräknas Utbildningsnämndens resultat för perioden -5,3 mkr. Preliminär avräkning för helåret är framräknad till 2,0 mkr och när fordran hämtas hem beräknas Utbildningsnämndens årsprognos till -6,5 mkr.

Ekonomiskt utfall, tkr (exl. och ink. avräkning Kf barn- och elevpeng 2020)

Verksamhet	Övriga			Resultat	Prognos	
	Anslag	Intäkter	Kostnad		Prognos exl avräk	ink avräk
Nämndverksamhet	676	0	-666	10	1	1
Musikskola	2 508	203	-2 739	-27	24	-24
Gemensam administration	3 903	1 140	-6 144	-1 102	859	-859
Fritidshem	15 317	2 759	-18 171	-95	951	13
Förskola	73 608	11 909	-80 069	5 449	394	5 361
Grundskola och förskoleklass	105 159	13 954	-124 661	-5 548	520	-7 204
Gymnasieskola	38 093	1 224	-41 369	-2 051	889	-3 101
Komvux och SFI	8 174	9 993	-20 888	-2 721	591	-3 591
Uppdragsutbildning	0	2 355	-2 332	22	980	980
<b>Summa för ansvarsområdet</b>	<b>247 438</b>	<b>43 537</b>	<b>-297 038</b>	<b>-6 064</b>	<b>459</b>	<b>-8 423</b>
						<b>-6</b>

### Verksamhetstal

Totalt antal barn/elever, 15 oktober 2020, enligt Utbildningsnämndens (UN) verksamhetssystem (inklusive fristående utförare).

	Förskola 1-3 år	Förskola 4-5 år	Förskoleklass	Åk 1-3	Åk 4-6	Åk 7-9	Fritidshem	Gymnasiet	Totalt
<b>2020</b>	<b>389</b>	<b>274</b>	<b>130</b>	<b>405</b>	<b>406</b>	<b>420</b>	<b>466</b>	<b>378</b>	<b>2 868</b>
<b>MBB prognos</b>	<b>332</b>	<b>345</b>	<b>142</b>	<b>412</b>	<b>406</b>	<b>389</b>	<b>480</b>	<b>350</b>	<b>2 856</b>
Diff	57	-71	-12	-7	0	31	-14	28	12
Prognos helår 2020	396	272	129	405	410	420	468	378	2 878



Datum  
2020-11-13

Dnr  
UN.2020.28

OXL2  
621  
v 1.0  
2007-  
03-13

### Utfall mot budget

#### **Nämnd och Musikskola**

Nämnden och Musikskolan följer budgeten och årsprognosen är satt i samma nivå som utfallet per oktober.

#### **Gemensam administration**

Gemensam administration har ett negativt resultat -1,1 mkr, i jämförelse mot budget är det en positiv avvikelse med 0,2 mkr. Avvikelsen avser minskade kostnader för hyra/inköp av dataprogram och avgifter för kurser. Hyra/inköp av dataprogram har inte uppkommit i samma nivå som budgeten då fakturor inte inkommit då förvaltningen byter verksamhetssystem. Minskade kostnader för kompetensutveckling kan kopplas till covid-19 då det inte gått att genomföra i samma utsträckning som planerat. Helårsprognosen är satt till -0,9 tkr som är en förbättring mot budget, som beror på minskade personalkostnader.

#### **Fritidshem**

Resultatet för perioden är -0,1 mkr, i jämförelse mot budget visar det en positiv avvikelse 0,5 mkr då det var budgeterat ett minus på verksamheten. Den positiva avvikelsen avser minskade personalkostnader samt övriga kostnader. Verksamheten har inte kunnat genomföra en del saker som var planerat i budgeten, exempelvis kommer inte kompetensutveckling genomföras i samma utsträckning på grund av rådande situation med covid-19.

Verksamheten har haft minskade intäkter jämfört mot budget, 0,9 mkr. Statsbidraget likvärdig skola är budgeterat på verksamheten, totalt 0,7 mkr för helåret. Bidraget kommer inte tillfalla verksamheten utan hamnar istället på grundskolan, så verksamheten ska ha en negativ avvikelse mot budget.

Minskade intäkter av barn och elevpeng 1,1 mkr beror på minskat antal elever i jämförelse mot budget. En förklaring till det minskade antalet elever inom fritids kan vara covid-19, då föräldrar väljer att hålla hemma sina barn i större utsträckning. Verksamheten har haft minskade personalkostnader jämfört mot budget, 1,1 mkr, som avser sjukfrånvaro, föräldraledighet och tjänstledighet.

Köpt verksamhet för de externa fritidshemmen följer budgeten. Helårsprognosen inklusive preliminär återbetalning beräknas bli -1,0 mkr. Den försämrade helårsprognosen jämfört mot budget kan förklaras av minskade intäkter för barn och elevpeng.

#### **Förskola**

Förskola visar ett positivt resultat för perioden med 5,4 mkr, i jämförelse mot budget visar detta resultat en positiv avvikelse 5,2 mkr. Den positiva avvikelsen avser delvis ökade intäkter 1,4 mkr från ökade Statsbidrag såsom mindre barngrupper, kvalitetssäkrande åtgärder för elevhälsan och Stenviks omsorg. Även ökade intäkter från Arbetsförmedlingen 0,7 mkr är en påverkande faktor.

Den främsta förklaringen till den positiva avvikelsen avser minskade personalkostnader för perioden 3,4 mkr, som avser sjukfrånvaro, tjänstledighet och föräldraledighet. Trots att verksamheten får stå för kostnaderna för sjuklön, 1,3 mkr och timlön 1,5 mkr, så uppgår sjukavdraget för perioden till 4,2 mkr. Föräldraledighet uppgår till 2,2 mkr och tjänstledighet 1,0 mkr.

En förklaring till det positiva resultatet beror på att verksamheterna inte har bemannat upp i samma utsträckning, trots frånvaron. Samt vid de fall där det har bemannats upp så har

Datum  
2020-11-13

UN.2020.28

tagits in barnskötare eller utbildad personal. En annan förklaring kan var att verksamheten har haft färre barn på plats på grund av covid-19 och därför klarat av organisationen med den befintliga bemanningen.

Köpt verksamhet från fristående aktörer visar en ökad kostnad för perioden, 0,7 mkr. Verksamheten har även haft minskade övriga kostnader 1,2 mkr. Kompetensutveckling och andra utgifter har inte uppkommit i samma utsträckning, vilket bidrar till den positiva avvikelsen.

Helårsprognosen är satt till 5,4 mkr inklusive den preliminära avräkningen, vilket är en positiv avvikelse mot budget, 4,8 mkr.

### **Förskoleklass, grundskola och särskola**

Det sammanlagda resultatet för förskoleklass, grundskola och särskola är -5,5 mkr, det är en positiv avvikelse mot budget, 6,0 mkr. Verksamhet förskoleklass visar en positiv avvikelse mot budget för perioden med 0,6 mkr. Den positiva avvikelsen avser delvis minskade personalkostnader för perioden 0,2 mkr samt minskade övriga kostnader 0,6 mkr. Två konton som har en positiv avvikelse är inköp av måltider och hyra/leasing av inventarier, där kostnaden inte är fördelad till verksamheten utan belastar verksamhet grundskola. Intäkterna har dock varit mindre för verksamheten för perioden, 0,1 mkr, en förklaring är minskat antal elever jämfört med budget. Helårsprognosen inklusive preliminär avräkning -0,3 mkr, som är en förbättring mot budget med 0,2 mkr.

Verksamhet grundskola och särskola visar ett negativt resultat för perioden 5,7 mkr, i jämförelse mot budget visar det en positiv avvikelse 5,3 mkr. Verksamheten visar ökade intäkter för perioden 2,6 mkr, som består bland annat av bidrag från Skolverket 1,0 mkr, Arbetsförmedlingen 0,2 mkr och Migrationsverket 0,5 mkr. Ökningen från Statsbidrag avser delvis ökade ramar för befintliga medel samt nytilkomna Statsbidrag. Ökade intäkter som avser försäljning till andra kommuner 0,2 mkr och barn och elevpeng för särskoleeleverna bidrar också till de ökade intäkterna.

Verksamheten har haft minskade personalkostnader 5,0 mkr, som avser sjukfrånvaro, föräldraledighet och tjänstledighet. Trots att verksamheten får stå för kostnaderna för sjuklön, 1,7 mkr och timlön 0,5 mkr, så uppgår sjukavdraget för perioden till 4,5 mkr. Föräldraledighet uppgår till 2,9 mkr och tjänstledighet 1,2 mkr.

Ökade kostnader för köpta skolplatser från externa aktörer, 1,5 mkr. Övriga kostnader visar en negativ avvikelse mot budget 0,7 mkr. Här kan vi se att konto hyra/leasing av inventarier har en ökad kostnad med 0,2 mkr, vilket kan kopplas till den positiva avvikelsen för verksamhet förskoleklass. Kontot inköp av måltider visar en negativ avvikelse 0,2 mkr, även kontot läromedel har en negativ avvikelse 0,6 mkr då de flesta skolorna handlat inför hösten. Ett återkrav för statsbidraget läxhjälp har inkommit och försämrar avvikelsen med 0,3 mkr.

Helårsprognosen inklusive preliminär avräkning -6,2 mkr, som är en förbättring mot budget med 5,6 mkr. Den förbättrade helårsprognosen kan delvis förklaras i och med de minskade personalkostnader som beror på enheternas vidtagna åtgärder som genomförts inom verksamheten. Ökade intäkter från både statsbidrag och från den preliminära avräkningen bidrar också till den positiva avvikelsen.

### **Gymnasium**

Gymnasiets resultat för perioden är -2,0 mkr, avvikelsen beror på att den preliminära avräkningen för maj-oktober inte är utdelad i driften ännu vilket påverkar resultatet. Med den preliminära avräkningen för perioden skulle resultatet bli -0,5 mkr. Helårsprognosen är satt till -0,9 mkr inklusive preliminär avräkning. Denna negativa avvikelse består av ökat antal elever jämfört mot demografin, vilket genererar en ökning av kostnader för köpt verksamhet. Vi hämtar dock hem mer intäkter för mellanskillnaden av beräknat antal elever, dock får vi ändå ett minus på verksamheten.

Datum  
2020-11-13

UN.2020.28

### Komvux och SFI och Uppdragsutbildning

På Campus Oxelösund bedrivs verksamheterna Komvux, Sfi och uppdragsutbildning. Den ekonomiska redovisningen görs gemensamt för samtliga verksamheter.

Det sammanlagda resultatet för Campus är -2,7 mkr för perioden, det är en negativ avvikelse mot budget, 0,5 mkr.

Intäkterna visar en positiv avvikelse mot budget, 3,2 mkr, som avser statsbidrag från Skolverket 0,6 mkr, Arbetsförmedlingen 0,5 mkr och ESF projekten som inte budgeterats för. Ökade intäkter kan delvis förklaras i och med den förändring staten beslutat under våren 2020.

Den negativa avvikelsen består av ökade kostnader för personal, 2,7 mkr för perioden. Av denna avvikelse avser 2,2 mkr personal som arbetar med ESF-projekten som vi hämtar intäkter för. Köpt verksamhet av externa aktörer visar på en negativ avvikelse 1,4 mkr. Helårsprognosen är satt till -2,6 mkr, vilket är en försämring mot budget med 0,1 mkr.

### Investeringar

(belopp i mkr)	Helårs- Budget 2020	Utfall Okt 2020	Helårs- Prognos 2020
Inventarier			
grundskola	0,6	0,4	0,6
Inventarier förskola	0,4	0,3	0,4
Lärverktyg förskola	0,1	0,1	0,1
Lärverktyg grundskola	0,6	0,1	0,6
<b>Summa</b>	<b>1,7</b>	<b>0,9</b>	<b>1,7</b>

För perioden januari-oktober har Utbildningsnämnden förbrukat 0,9 mkr av de 1,7 mkr som beviljats i investeringsmedel. Alla fakturor har inte inkommit ännu därför har vi en positiv avvikelse mot budget. Helårsprognosen är att alla investeringsmedel kommer att användas och i annat fall önskas medel flyttas över till kommande år.

### **Beslutsunderlag**

Tjänsteskrivelse Un – Ekonomisk uppföljning oktober 2020

Eva Svensson  
Förvaltningschef

Camilla Örnebro  
Verksamhetsekonom

### **Beslut till:**

Förvaltningschef (för kännedom)



Datum  
2020-11-16

Dnr  
UN.2020.21

OXL2  
621  
v 1.0  
2007-  
03-13

Utbildningsförvaltningen  
Camilla Örnebro

Utbildningsnämnden

## Avräkning Barn- och elevpeng 2020

### 1. Utbildningsförvaltningens förslag till beslut

Utbildningsnämndens förslag till beslut i kommunfullmäktige

Godkänna avräkning för perioden maj - november 2020.

### 2. Sammanfattning

Utbildningsnämnden (UN) har ett resursfördelningssystem med en överenskommen Kommunfullmäktige barn- och elevpeng (Kf barn- och elevpeng) för förskola, grundskola fritidshem och gymnasieskola. Enligt budgetreglerna görs tre avräkningar varje år och detta är den tredje för året.

Då resursfördelningen sker efter utskick av kallelse kommer underlag gällande avräkningen av barn- och elevpeng för maj – november 2020 att presenteras vid sittande nämnd.

#### Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse Un – Avräkning barn och elevpeng 2020

Avräkning barn- och elevpeng maj till november 2020

Eva Svensson  
Förvaltningschef

Camilla Örnebro  
Verksamhetsekonom

#### Beslut till:

Kommunfullmäktige (för åtgärd)  
Ekonomichef (för kännedom)

Utbildningsnämnden

Sammanträdesdatum

2020-11-23

(7)

Dnr UN.2020.1

## Redovisning av delegationsbeslut

### Utbildningsnämndens beslut

Redovisning av delegationsbeslut godkänns.

### Sammanfattning

Utbildningsnämnden har överlåtit sin beslutanderätt till utskott, ordförande och tjänstemän enligt en av utbildningsnämnden antagen delegationsordning. Dessa beslut skall redovisas till utbildningsnämnden. Redovisningen innebär inte att utbildningsnämnden får ompröva eller fastställa delegationsbesluten. Däremot står det utbildningsnämnden fritt att återkalla lämnad delegation.

Redovisning av delegationsbeslut utbildningsnämnden 2020-11-23				
Beslutsfattare	Beslutsdatum	Punkt i del. ordn	Beslutets innehåll i korthet	Beslutet hittas
Eva Svensson	200916	H.21	Beslut om att avslå skolskjuts i hemkommunen efter individuell prövning	Pärm i låsbart arkiv, UF
Tomas Ekholm	200915	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Tomas Ekholm	200911	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Tomas Ekholm	200918	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Eva Svensson	200923	H.21	Beslut om att bevilja skolskjuts i hemkommunen efter individuell prövning	Pärm i låsbart arkiv, UF
Christer Lindahl	200922	D. 10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Christer Lindahl	200922	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Eva Svensson	200928	H.21	Beslut om att bevilja skolskjuts i hemkommunen efter individuell prövning	Pärm i låsbart arkiv, UF

Utdragsbestyrkande



Sammanträdesdatum

Utbildningsnämnden

2020-11-23

Eva Svensson	200928	H.21	Beslut om att bevilja skolskjuts i hemkommunen efter individuell prövning	Pärm i låsbart arkiv, UF
Jessica Caftemo	200916	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Jessica Caftemo	200923	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Jessica Caftemo	200930	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Eva Svensson	201001	H.21	Beslut om att bevilja skolskjuts i hemkommunen efter individuell prövning	Pärm i låsbart arkiv, UF
Jessica Caftemo	201006	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Jessica Caftemo	201009	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Jessica Caftemo	201014	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Jessica Caftemo	201015	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Jessica Caftemo	201019	D.10	Anmälan om kränkande behandling	Castor
Eva Svensson	201026	H.21	Beslut om att bevilja skolskjuts i hemkommunen efter individuell prövning	Pärm i låsbart arkiv, UF

Utdragsbestyrkande

Utbildningsnämnden

Sammanträdesdatum

2020-11-23

(8)

Dnr UN.2020.2

**Delgivningar 2020****Delges**

Rapport- Granskning av kommunens målstyrning

Missiv - Granskning av kommunens målstyrning

\_\_\_\_\_

# Oxelösunds kommun

## Granskning av kommunens målstyrning



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
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
<b>2. Granskningsresultat .....</b>	<b>5</b>
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
<b>3. Svar på revisionsfrågorna .....</b>	<b>20</b>
<b>Bilaga 1 Källförteckning.....</b>	<b>21</b>
<b>Bilaga 2 Fullständig sammanställning av kommunfullmäktiges mål.....</b>	<b>22</b>
<b>Bilaga 3 EY:s illustration för nedbrytning av fullmäktiges mål .....</b>	<b>24</b>

## 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 begreppsanvändning 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.<sup>1</sup> 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.

---

<sup>1</sup> 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
<b>Totalt</b>	<b>31</b>	<b>64</b>

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.

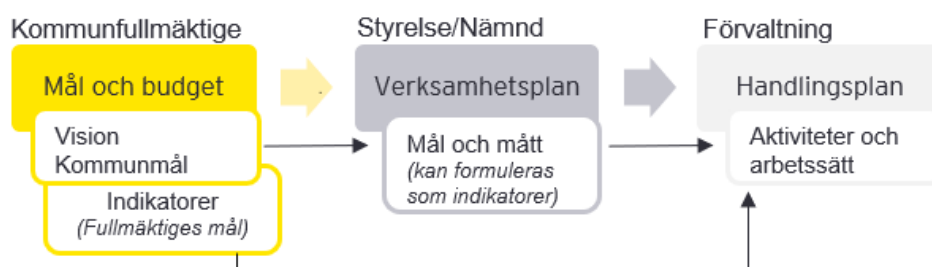


Bild 1: Processkarta utifrån EYs tolkning av målstyrningsarbetet



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.

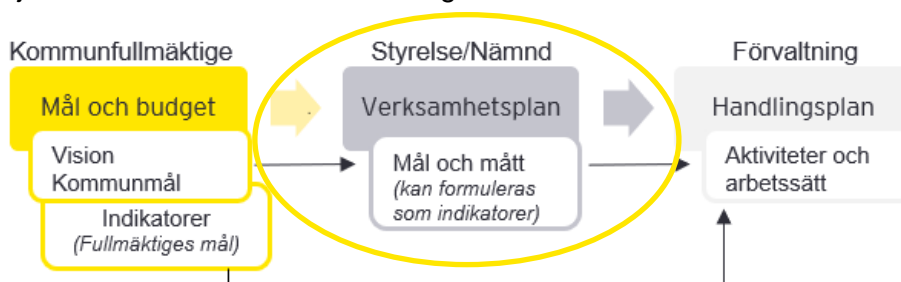


Bild 2: Processkarta utifrån EYs tolkning av målstyrningsarbetet

I januari 2020 beslutade kommunstyrelsen att ändra målvärdet för sju av sina mått i verksamhetsplanen.<sup>2</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 kommunmålen<sup>3</sup> 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.

<sup>3</sup> 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. <sup>4</sup> 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.<sup>5</sup> 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.

<sup>4</sup> Exempelvis åtgärder på torget, förändringar i gästhamnsområdet, en ny infartsväg till centrum.

<sup>5</sup> 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
<b>Kommunstyrelsens mål/mått</b>		
1. Kommunen har en aktuell lägesbild av förekomsten av – och risken för våldsbejakande extremism. Ingångsvärdet är "Nej" och målvärdet är "Ja". <sup>6</sup> 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		
<b>Nämndernas mål</b>		<b>Nämndernas mått</b>
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. <sup>7</sup> 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
<b>Kommunstyrelsens mål/mått</b>		
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		
<b>Nämndernas mål</b>		<b>Nämndernas mått</b>
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.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> 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
<b>Kommunstyrelsens mål/mått</b>		
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)		
<b>Nämndernas mål</b>		<b>Nämndernas mått</b>
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
<b>Kommunstyrelsens mål/mått</b>		
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)		
<b>Nämndernas mål</b>		<b>Nämndernas mått</b>
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
<b>Kommunstyrelsens mål/mått</b>			
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			
<b>Nämndernas mål</b>		<b>Nämndernas mått</b>	
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.	
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

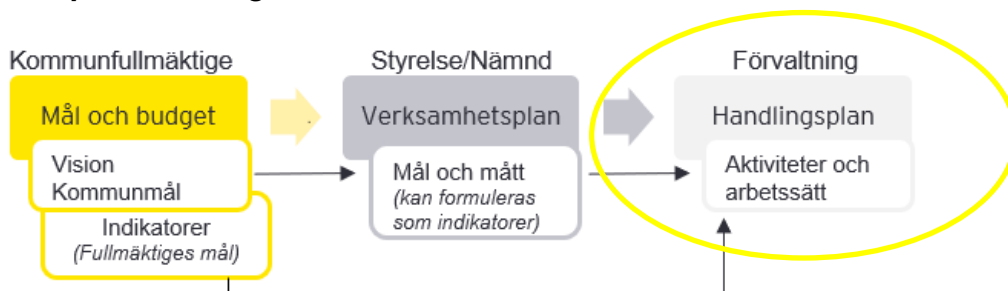


Bild 1: Processkarta utifrån EYs tolkning av målstyrningsarbetet

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 enheterna<sup>8</sup> 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 enheter<sup>9</sup> 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 resurser<sup>10</sup> 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.

<sup>8</sup> Kommunstyrelseförvaltningen består av en ekonomienhet, inköpsavdelning, fastighetsenhet, strateggrupp, mark- och exploatering, kostenhet, kanslienhet, kommunikation och serviceenhet samt personalenhet.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

### **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.

<sup>11</sup> 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 sjukfrånvaron<sup>12</sup>. I juni lämnas även information om pågående arbete med cykelväg samt handläggningstider för bygglov.

---

<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup>

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.<sup>14</sup> 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.

<sup>13</sup> 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.

<sup>14</sup> 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.

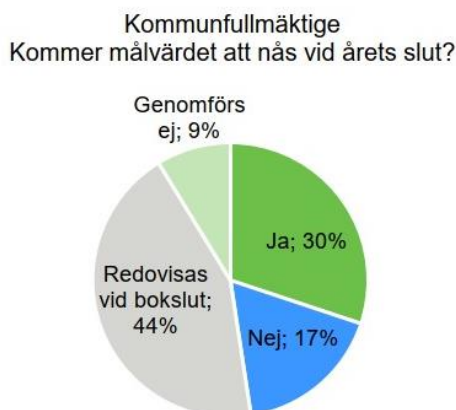
Två av nämndens egna mål kommer inte uppnås, ett av dem avser antalet innovationsprojekt som inte kommer kunna genomföras enligt plan. Inga åtgärder presenteras med hänsyn till att det ekonomiska läget inte möjliggör innovationsprojekt. Vi noterar att nämndens verksamhetsplan återremitterades och omarbetades 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.<sup>15</sup>



*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.

<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup>

#### 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.

<sup>16</sup> 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

<b>Mod och framtidstro</b>		
<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>
<b>Fullmäktigemål</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Antalet invånare ska öka med minst 70 personer 2020, 80 personer 2021 och 90 personer 2022.</li> </ul>		KSF och MSF
<b>Trygg och säker uppväxt</b>		
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.		
<b>Fullmäktigemål</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 6 ska öka.</li> <li>Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 6 ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner.</li> <li>Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 9 ska öka.</li> <li>Andel elever som når minst godkända betyg i alla ämnen i år 9 ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner.</li> <li>Andel elever år 3 som klarar de nationella proven (svenska och matematik) ska öka.</li> <li>Andelen elever som fullföljer gymnasieutbildningen ska öka.</li> <li>Andelen elever som fullföljer gymnasieutbildningen ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner.</li> <li>Andelen gymnasieelever med grundläggande behörighet till universitet och högskola ska öka.</li> <li>Andelen gymnasieelever med grundläggande behörighet till universitet ska minst ligga i nivå med genomsnittet för Sveriges kommuner.</li> <li>Andelen barn och elever i förskola och skola som känner sig trygga ska öka.</li> </ol>		1-10 UTF
<b>God folkhälsa</b>		
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.		
<b>Fullmäktigemål</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Medborgarnas möjligheter att delta i kommunens utveckling ska öka.</li> <li>Andelen vuxna med missbruksproblem som inte kommit tillbaka inom ett år efter avslutad utredning/insats ska bibehållas.</li> <li>Andelen unga (0-12 år) med insats som inte kommit tillbaka inom ett år efter avslutad insats ska bibehållas.</li> </ol>		1. KSF och MSF
<b>Trygg och värdig ålderdom</b>		
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.		
<b>Fullmäktigemål</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>Andelen brukare som är ganska/mycket nöjda med sitt särskilda boende ska öka.</li> <li>Andelen brukare som är ganska/mycket nöjda med sin hemtjänst ska bibehållas.</li> <li>Antal personer (personal) en brukare med hemtjänst möter under 14 dagar ska minst ligga i nivå med riket.</li> </ol>		Framgår ej av granskade nämnders verksamhetsplaner
<b>Attraktiv bostadsort</b>		
<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>		
<b>Fullmäktigemål</b>		
		1-2 UTF

<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Andelen förskoleplatser som erbjuds på önskat placeringsdatum ska öka.</li> <li>5. Företagarnas sammanfattande omdöme om kommunens näringslivsklimat ska förbättras/öka.</li> <li>6. Andelen medborgare som får svar på sitt mejl till kommunen inom en dag ska bibehållas.</li> <li>7. Andelen medborgare som ringer kommunen som får svar på sin fråga direkt ska öka.</li> <li>8. Andelen medborgare som ringer kommunen och som upplever att de får ett gott bemötande ska öka.</li> </ol>	<p>2-5 KSF</p>
<p><b>Hållbar utveckling</b></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"> <li>1. Avvikelsen från standardkostnad totalt ska vara max 5 %.</li> <li>2. Resultatet efter reavinster, uttryckt som andel av skatter och statsbidrag ska vara 2020 2,0 %, 2021 1,5 % och 2022 1,5%.</li> <li>3. Nettokostnadsandelen skall vara max 99 %. (Skillnaden mellan kostnader och taxor och avgifter i förhållande till skatter och statsbidrag).</li> <li>4. Kommunkoncernens soliditet ska vara minst 30 %.</li> <li>5. Medarbetarengagemanget bland kommunens anställda ska öka.</li> <li>6. Sjukfrånvaron hos kommunanställda ska minska.</li> <li>7. Resande med kollektivtrafik ska öka.</li> <li>8. Andelen ekologiska livsmedel ska vara minst 40 %.</li> <li>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%)</li> </ol>	<p>3-9 KSF 6. UTF och MSF</p>

## Bilaga 3

### EY:s illustration för nedbrytning av fullmäktiges mål

Mål och budget		
<p><b>Hållbar utveckling</b></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"> <li>• Avvikelsen från standardkostnad totalt ska vara max 5 %.</li> <li>• Resultatet efter reavinster, uttryckt som andel av skatter och statsbidrag ska vara 2020 2,0 %, 2021 1,5 % och 2022 1,5 %.</li> <li>• Nettokostnadsandelen skall vara max 99 %. (Skillnaden mellan kostnader och taxor och avgifter i förhållande till skatter och statsbidrag.)</li> <li>• Kommunkoncernens soliditet ska vara minst 30 %.</li> <li>• Medarbetarengagemanget bland kommunens anställda ska öka.</li> <li>• Sjukfrånvaron hos kommunanställda ska minska.</li> <li>• Resande med kollektivtrafik ska öka.</li> <li>• Andelen ekologiska livsmedel ska vara minst 40 %.</li> <li>• 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%).</li> </ul>		
Verksamhetsplaner på nämndnivå		
<p><b>KS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommunens medarbetare känner sig engagerade i sina arbetsuppgifter. Mäts i andel medarbetare.</li> <li>2. Sjukfrånvaron bland kommunens medarbetare minskar över tid. Mäts i andel medarbetare.</li> <li>3. Vegetarisk och klimatanpassad kost serveras på kommunens skolor, förskolor och äldreboenden. Mäts i procentuell fördelning veg. kost samt antal klimatanpassade rätter/månad.</li> <li>4. Matsvinnet på kommunens skolor, förskolor och äldreboenden minskar över tid. Mäts i antal kg/månad.</li> <li>5. Kommunen har en fastställd policy/inriktning för hållbara och effektiva tjänsteresor och persontransporter. Utformad som en aktivitet, ska finnas 2020.</li> </ol>	<p><b>MSN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minska antalet bristfälliga avlopp. Mäts i antal inspektioner.*</li> </ol>	<p><b>UTB</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sjukfrånvaron inom utbildningsförvaltningen ska minska. Mäts i andel medarbetare.**</li> <li>2. Antalet elever som upplever att utbildningarna på Campus tillgodoser deras behov ska öka. Mäts i upplevd nöjdhet (%).***</li> </ol>
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"> <li>• För mål två ska samarbetet öka med Vårdcentral, förvaltningen ska även utveckla och utvärdera effekter av rehabstöd.</li> <li>• För mål fem ska kostenheten ”fortsätta att arbeta med svinnkoncept inom skolor samt implementera systemet inom äldreomsorgen”.</li> </ul>	<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.

## Revisorerna

Till:  
Kommunstyrelsen,  
Utbildningsnämnden  
Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden

För kännedom:  
Kommunfullmäktige

### Granskning av kommunens målstyrning

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). 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. 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.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- skapa en tydlighet och enhetlighet i de styrande principer och mallar som används för arbetet. Det avser begreppsanvändning 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.

Rapporten överlämnas härmed till granskade nämnder. Revisorerna önskar svar från granskade nämnder till den 4 mars 2021.

Oxelösund den 4 november 2020

För kommunrevisorerna

Eva Asthage  
Ordförande

Mayvor Lundberg  
Vice ordförande

Skrivelsen har godkänts via e-post i enlighet med SKR:s instruktioner.