

Policy för Dorotea kommuns målstyrning

Fastställd av kommunfullmäktige 2019-06-17 § 27

Reviderad:



Dorotea kommun
Kraapohken tjielte



Innehåll

Inledning	3
Sambandet mellan kostnad och kvalitet	4
Målkedja	6
Vision.....	6
Målområden och Strategiska mål.....	7
Verksamhetsmål.....	8
System för återrapportering	9
De strategiska målens måluppfyllelse.....	9
Ansvar och uppföljning	10



Inledning

Politikens traditionella uttrycksmedel har varit fördelning av resurser. När ett problem i samhället eller i en av offentlig sektors verksamheter uppdagats, demonstreras politisk handlingskraft av tilldelning – eller indragning – av resurser. Idén om att alla problem inte kan lösas enbart med en omfördelning av resurser fick genomslag i lagstiftningen först i början av 2000-talet. Resursfördelning och resurshushållning är båda viktiga medel för politiken att använda sig av, och sedan 2005 står det därför i kommunallagen att kommuner och landsting är skyldiga att formulera mål och riktlinjer för verksamheten, och att redogöra för om hushållningen är god. Detta dokument syftar till att förtydliga hur Dorotea kommun vill arbeta med målstyrning.

Dorotea kommuns målstyrning bygger på kommunens vision. Styrningen syftar till att stödja kommunens arbete med att använda befintliga resurser effektivt och tillhandahålla tjänster av god kvalitet. Kommunens målstyrning har flera syften, men ett av dem är överordnat de andra: Kvaliteten i verksamheterna sett från ett medborgarperspektiv ska förbättras.

Målstyrning ska nås genom att fokus riktas mot uppsatta mål i förening med ekonomisk ram - och inte som tidigare endast i huvudsak mot en fastställd ekonomisk ram. Målen ska ange en tydlig inriktning av de kommunala verksamheterna. Medborgarna/kunderna, som verksamheten är till för, sätts i centrum. Politisk styrning koncentreras till det som är väsentligast.

Andra syften med målstyrningen är att synliggöra kommunens arbete mot en högkvalitativ verksamhet, skapa en enhetlig rapportering och presentation, skapa underlag för analys, jämförelser och utveckling, samt främja effektivt resursanvändande i alla kommunens verksamheter.

Finansiella mål är också en viktig del i kommunens styrning. Dessa behövs också för att främja en kostnadseffektiv, ändamålsenlig, och långsiktig verksamhet. Dokumentet riktar dock fokus mot verksamhetsmål och det finns därför ingen information om finansiella mål. I kommunens riktlinjer för god ekonomisk hushållning finns mer utförlig information om de finansiella målen.



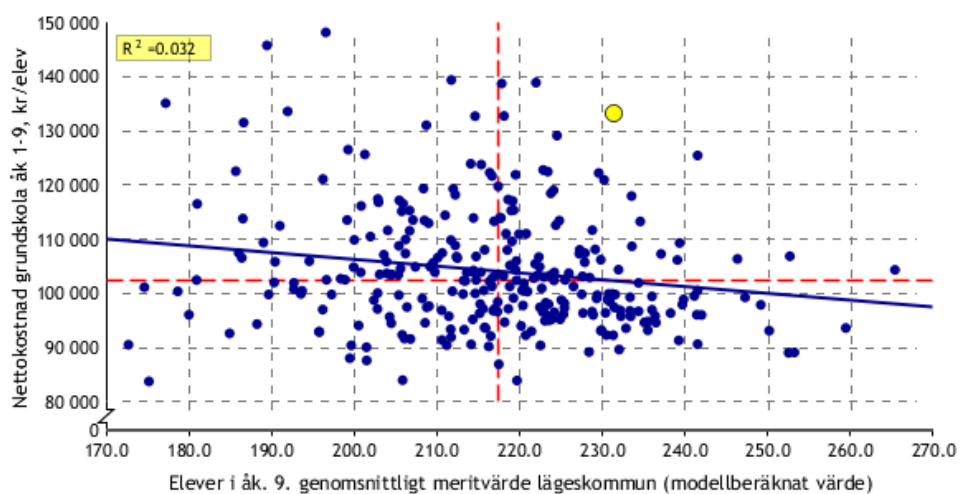
Sambandet mellan kostnad och kvalitet

I den politiska debatten hör man ibland att ”kvalitet måste få kosta”. Kommunen som organisation har dock en begränsad mängd pengar, samtidigt som man vill uppnå en hög kvalitet i alla sina verksamheter. Det blir därför viktigt att undersöka sambandet mellan kostnad och kvalitet. Finns det några samband mellan dessa två, och hur starkt är det i så fall?

Rådet för kommunal analys skriver så här på detta ämne:

”I detta intensiva arbete med att utveckla nya metoder för att mäta och jämföra kvalitet och resultat tycks det saknas något mycket viktigt. När vi ställer de resultatindikatorer som nu har börjat bli tillgängliga mot resurser, så finner vi aldrig några tydliga samband. Sannolikt beror detta till en del på att vi inte mäter resurser och resultat tillräckligt träffsäkert, men det finns också en annan faktor som är värd att utforska. Ska vi få en tydligare koppling, och kunna etablera kunskap om hur man bäst omsätter resurser i resultat, så måste vi börja titta på resurshushållning. Allt annat lika är det helt enkelt inte rimligt att det skulle saknas samband mellan resurser och resultat. Men allt annat är inte lika; man hushållar med resurser på olika sätt i olika organisationer.” (RKR: *Framgångsfaktorer i kommuner och landsting*, 2010)

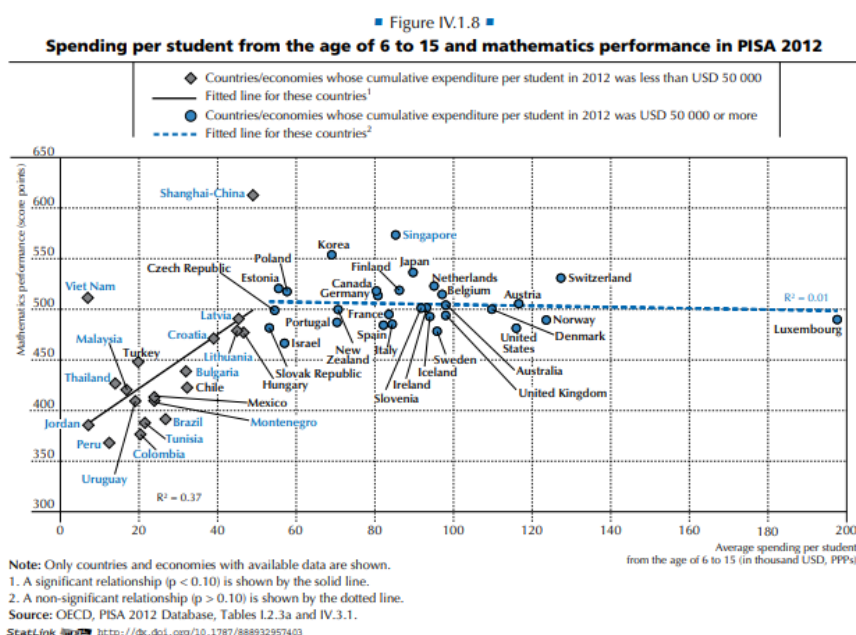
2017 (Värde)



I grafen ovan ser man hur Sveriges 290 kommuner placerar sig i en graf där man ställer grundskolans kostnad per elev på Y-axeln, och elevernas meritvärde på X-axeln. För att få en rättvis redovisning har elevernas meritvärde justerats efter bakgrundsfaktorer som t.ex. föräldrarnas utbildningsnivå och hur länge de har bott i Sverige. Trendlinjen i grafen visar inget samband mellan värdena på Y-axeln och X-axeln, dvs att om en kommun väljer att spendera mer pengar på grundskolan kommer det inte leda till att eleverna lär sig mer. Det är andra faktorer som påverkar hur mycket kunskap eleverna lyckas ta till sig.



OECD:s forskning på nationell nivå uppvisar liknande resultat:



(OECD: *Education at a glance*, 2014)

OECD ställde länders utgifter på skolan mot elevernas resultat på PISA-undersökningen. I den grafen ser man ett visst samband mellan kostnad och kvalitet i utvecklingsländer, där utgifterna var mycket låga. När man kommer över en viss gräns avtar dock sambandet och inget samband kan hittas bland industriländerna.

För att svara på frågan från början av avsnittet om hur kostnad och kvalitet hänger ihop har några grafer från externa källor använts för att visa bristen på samband med skolan som exempel. En liknande brist på samband mellan kostnad och kvalitet kan också uppvisas inom andra verksamheter. Ett par andra exempel är hemtjänsten och särskilt boende om man ställer kostnaden för verksamheten mot brukarnöjdheten.

Syftet med detta avsnitt av dokumentet är dock inte att försöka hävda att resurser aldrig har någon betydelse. Snarare är syftet att visa på att det finns annat än resurser som skapar en hög kvalitet och därmed och visa på behovet av målstyrning. Illustrerat i figuren nedan är det inte bara mängderna av resurser som skapar resultatet. Resurserna ska omvandlas i den mittersta lådan för att skapa resultat. Det är där kvaliteten skapas.



Målstyrningen ska därför användas som ett verktyg för att rikta fokus bort från den första lådan – resurser – till den mittersta lådan, som innehåller arbetsätt, ledarskap, planering, och allt annat



som berör hur verksamheterna använder de resurser de blir tilldelade för att skapa kvalitet och resultat för våra medborgare.

Målkedja

För att skapa förståelse i ett resultat- och målstyrningssystem för vad kommunen vill åstadkomma måste det finnas en tydlig målkedja, från vision och mål antagna av fullmäktige ned till verksamhet och medarbetare. En röd tråd som binder ihop vision och mål på en övergripande nivå med det som faktiskt sker i verksamheten, den verksamhet som producerar tjänster för brukarna, kunderna, invånarna och medborgarna.

I Dorotea ser målkedjan ut så här:



De kommande kapitlena kommer gå in djupare på vad de olika nivåerna innebär. Eftersom det är verksamheterna själva som ska lägga förslag på verksamhetsmål innehåller kapitlet om verksamhetsmål också instruktioner för målformulering.

Vision

Målstyrningsarbetet utgår från kommunens vision. Utifrån visionen har målområden och strategiska mål tagits fram. Dorotea kommuns vision lyder:

Dorotea kommun 2040

Dorotea är en brusande tillväxtkommun i Sápmi.

Vildmarkens möjligheter i kombination med moderna lösningar skapar unika förutsättningar till företagande, arbete, fritid och lärande i en utmanande och inspirerande miljö.

Dorotea kännetecknas av nytänkande, livskvalité och trygghet i livets alla skeden.

Hit välkomnas du att förverkliga drömmar, livsprojekt och ambitioner. Våra olikheter berikar vårt samhälle.

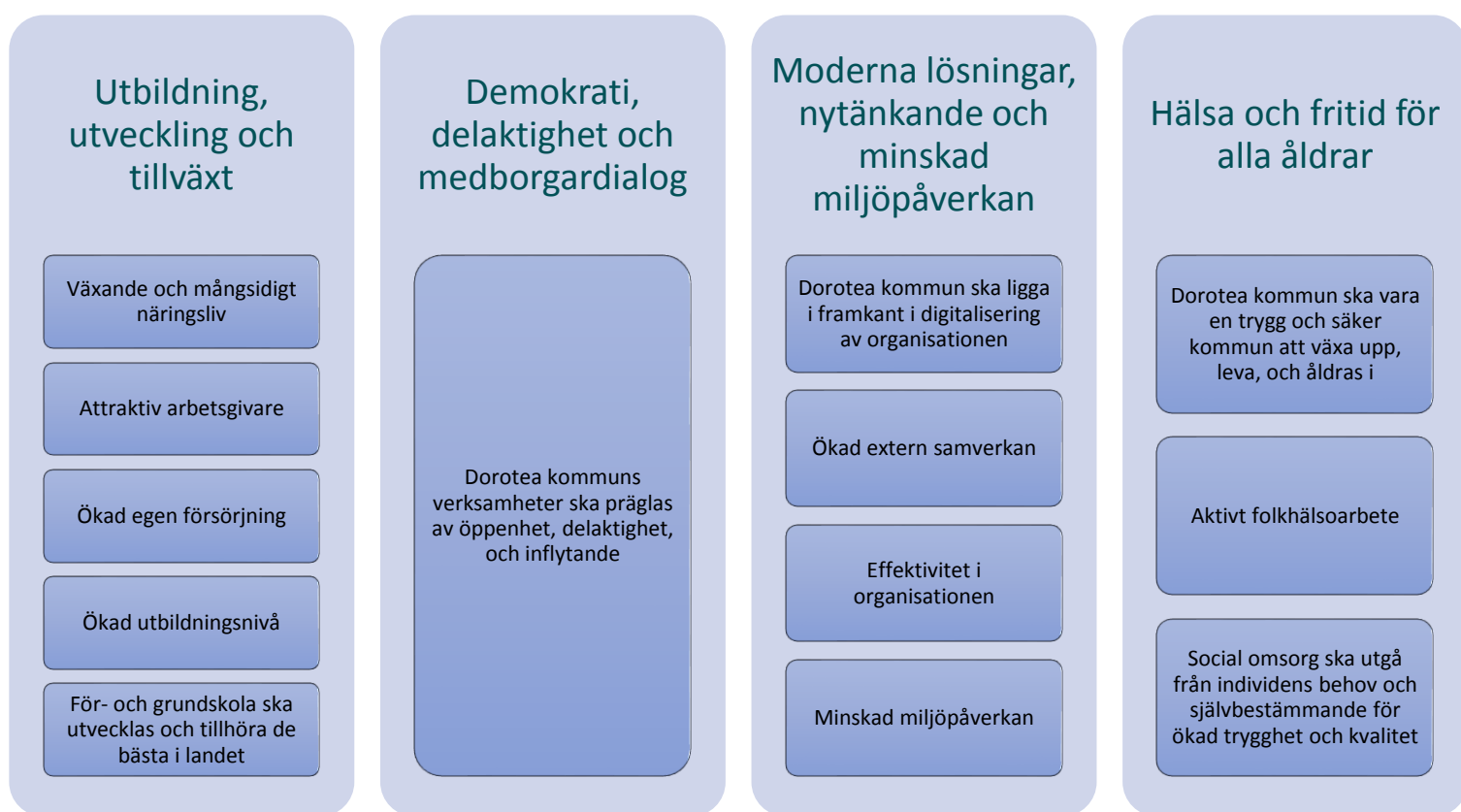


Vi vågar, visar och vill förändring!

Målområden och Strategiska mål

Syftet med att sätta mål på kommunövergripande nivå är att skapa fokus på det viktigaste i verksamheten. De mål som sätts utgår från visionen och ska vara strategiskt viktiga eller fokusera på problemområden. Strategiska mål kan också vara ett sätt för den politiska ledningen att visa för medborgarna att man genomfört sina vallöften genom en konkret mätning. De strategiska målen i sig är inte mätbara men ett antal indikatorer **verksamhetsmål** är kopplade till dem för att indikera om kommunen går i riktning mot kommunens vision.

Dorotea kommun har följande målområden och strategiska mål:





Verksamhetsmål

Det sista steget i målkedjan är verksamhetsmålen. Varje verksamhetsmål ska ha en tydlig koppling till ett specifikt strategiskt mål. Verksamhetsmålen utgör sedan grunden för återrapporteringen av de strategiska målen till kommunfullmäktige.

Eftersom ett syfte med målstyrningen är att rikta fokus mot att utveckla processer och arbetssätt är det viktigt att verksamhetsmålen reflekterar detta. Det innebär att mål som mäter t.ex. lärartäthet inte är bra mål eftersom de är resursmål. Det innebär också att kommunen måste ha stora möjligheter påverka utfallet på målet. Ett mål som handlar om måluppfyllelse i gymnasieskolan är exempel på ett mål som är svårt att påverka eftersom kommunen inte har någon egen gymnasieskola.

Ett verksamhetsmål blir tydligare om det är jämförbart med många andra kommuner. Jämförelser ger ett tydligt budskap kring hur väl kommunen lyckas i ett nationellt och regionalt perspektiv. Det är möjligt att avgöra om nivån kommunen uppnått är ”bra” eller ”dålig” i relation till vad andra kommuner presterar. Även om det inte går att jämföra ett mål med andra kommuner kan man få ut ett stort värde av att kommunen mäter sin egen utveckling över tid.

SMART målförmulering

Alla verksamhetsmål ska vara möjliga att följa upp. För att underlätta när man arbetar med att ta fram mål kan man använda sig av SMART målförmulering. Det innebär att varje mål ska vara:

- Specifikt – Ska vara avgränsat och konkret definierat.
- Mätbart – Ska kunna mätas i kvantitet eller kvalitet.
- Accepterat – Verksamheten ska vilja göra det.
- Realistiskt – Det är troligt att målet går att nå.
- Tidsbestämt – Målet ska ha en tidsgräns då målet ska vara uppnått.

Om man har detta i åtanke när man utformar verksamhetsmålen blir det lättare att ta fram bra mål. Ett exempel på ett mål formulerat utifrån denna metod är:

Det genomsnittliga meritvärdet för samtliga elever i årskurs 9 ska vid läsårets slut vara 210 poäng.

Mätning vara en naturlig del i verksamheten, men en selektiv värdering ska alltid ske kring antal mått/nyckeltal samt väsentlighet. För att undvika att vi får ett överflöd av verksamhetsmål får respektive verksamhet upprätta max 3 mål.



System för återrapportering

Målstyrning bygger på mätning och uppföljning. I detta kapitel klargörs hur återrapportering ska ske och vem som är ansvarig för återrapportering på de olika nivåerna i målkedjan.

De strategiska målens måluppfyllelse

Eftersom de strategiska målen inte är mätbara används uppfyllelse av verksamhetsmålen för att mäta om de strategiska målen är uppfyllda. För att visualisera måluppfyllelse används en Grön-Gul-Röd skala. Nedan följer specifika bestämmelser för när ett strategiskt mål ska anses uppfyllt.

Kommunmål/ åtaganden	Delårsrapport	Årsredovisning
	Vi bedömer att nå målet eller har redan nått målet 75 % eller mer av indikatorer/måtten prognostiseras att nå målvärdet	Vi har nått målet 75 % eller mer av indikatorer/måtten bedöms ha nått målvärdet.
	Vi bedömer att inte nå målet men är på väg 50-74 % av indikatorer/mått prognostiseras att nå målvärdet	Vi har inte nått målet men är på väg 50-74 % av indikatorer/mått bedöms ha nått målvärdet.
	Vi bedömer att inte nå målet 0-49 % av indikatorer/mått prognostiseras att nå målvärdet	Vi har inte nått målet 0-49 % av indikatorer/mått bedöms ha nått målvärdet.
	Bedömning kan inte göras Prognos kan inte göras pga. att uppgifter saknas. Det kan t ex bero på att nuläge saknas, måttet är nytt etc. Kompletteras med en skriftlig motivering.	Bedömning kan inte göras Bedömning kan inte göras pga. att uppgifter saknas. Det kan t ex bero på att nuläge saknas, måttet är nytt etc.

1 mått	2 mått	3 mått	4 mått	5 mått	6 mått	osv
0/1	0/2	0/3	0/4	0/5	0/6	
1/1	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6	
	2/2	2/3	2/4	2/5	2/6	
		3/3	3/4	3/5	3/6	
			4/4	4/5	4/6	
				5/5	5/6	
					6/6	



Ansvar och uppföljning

För att möjliggöra uppföljning och analys krävs att målen är uppföljningsbara. Vi måste dock vara medvetna om att hela sanningen inte rymms i en siffra, den omkringliggande analysen är också viktig. Uppsatta mål hjälper oss att följa utvecklingen och se resultat av vårt arbete. Dessutom skapar de en diskussion kring hur vi arbetar, varför det ser ut som det gör och om vi skulle kunna arbeta på ett smartare sätt.

De strategiska målen följs upp av kommunfullmäktige i samband med delårsrapport och årsredovisning. Det innebär att varje verksamhetschef ansvarar för att mätningar utförs och resultatet redogörs för i verksamhetsberättelserna.