

# Österåkers kommuns styrdokument

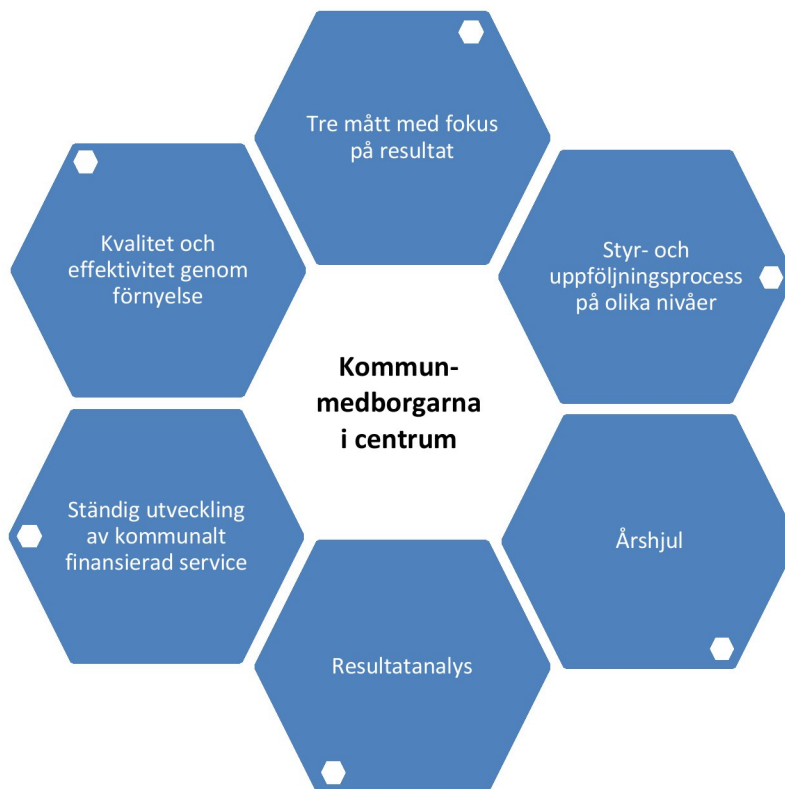
## Mål- och resultatstyrning för Österåkers kommun

Antagen av Kommunfullmäktige 2017-05-15, § 4:8

Dnr: KS 2017/0104

Kommentar: -

# Mål- och resultatstyrning



## Innehållsförteckning

Mål- och resultatstyrning .....	1
1 Mål- och resultatstyrning i Österåker.....	4
1.1 Tre mått med fokus på resultat .....	4
1.2 Styr- och uppföljningsprocess på olika nivåer .....	4
1.3 Årshjul.....	5
1.4 Resultatanalys.....	5
1.5 Ständig utveckling av kommunalt finansierad service .....	6
1.6 Kvalitet och effektivitet genom förnyelse.....	6
2 Ordlista.....	7
3 Bilagor .....	8
3.1 Årshjul.....	8
3.2 Analyshjulet.....	9

## I Mål- och resultatstyrning i Österåker

Österåkers kommun har bibehållit en god ekonomisk hushållning tack vare en aktiv resursstyrning med god kontroll på resursfördelning och prestationer. En god ekonomi är en förutsättning för att förverkliga den politiska visionen och Kommunfullmäktiges inriktningsmål.

Målarbetet som genomförts har sedan 2008 omfattat ett finans- och verksamhetsperspektiv.

För att ytterligare förstärka verksamhetsperspektivet ska mål- och resultatstyrningsmodellen i högre grad studera och analysera resultat. Då är det möjligt att ständigt förbättras.

Kommunens mål- och resultatstyrning ska därför tydligt visa sambandet mellan resurser, prestationer och resultat ur ett medborgarperspektiv.

För att skapa öppenhet och delaktighet i vilka resultat som ska uppnås krävs gemensamma arbetssätt och standardiserade metoder. Implementeringen ska kännetecknats av delaktighet, dialog och öppenhet och stödjäs av en kommunikationsplan.

### I.1 Tre mått med fokus på resultat

Österåkers kommuns verksamhet kan schematiskt beskrivas innehålla tre delar – fördelning av **resurser** som används för att utföra **prestationer** i form av kommunal service och kommunala tjänster. Verksamheten ska genom sina prestationer generera ett **resultat** för kommunmedborgarna.

Vid uppföljning av dessa delar använder vi tre typer av mått:

- Resursmått beskriver vilka resurser i form av ekonomi och kompetenser som kommunen har till sitt förfogande
- Prestationsmått svarar på vad kommunen gör med sina resurser
- Resultatmått beskriver förändringen som skett ur ett medborgarperspektiv



### I.2 Styr- och uppföljningsprocess på olika nivåer

Prioriteringar av planerade arbetsinsatser och aktiviteter utgår från kommunfullmäktiges inriktningsmål, miljömål, reglementen och uppdrag.

Alla nämnder redovisar resultat utifrån sina respektive åtaganden i förhållande till samtliga inriktningsmål. Det innebär att respektive nämnd och styrelse formulerar resultatmål som specificerar prioriteringsområden som ska bidra till att kommunen når de övergripande inriktningsmålen.

Respektive nämnd och styrelse beslutar om egna resultatmål, resultatindikatorer och styrtaal som nämnden och styrelsen avser följa för att synliggöra resultatutvecklingen inom

ansvarsområdet. Det ska finnas en röd tråd mellan inriktningsmål och nämndernas resultatmål, resultatindikatorer, styrtalet och mätmetoder.

Enheterna tar i sin tur fram resultatmål med resultatindikatorer och styrtalet som anses viktiga för att styra verksamheten mot ett fullgott resultat.



Bild ovan: Pilen till vänster beskriver att uppdragen går från Kommunfullmäktige ut till nämnderna och vidare till berörda verksamheter. Pilen till höger visar att uppföljning, analys och återrapport sker till olika nivåer i organisationen beroende på krav från ovanliggande nivåer.

Många verksamheter styrs därutöver av nationella mål. Dessa integreras också i kommunens totala mål- och resultatarbete. I verksamhetsplaner och arbetsplaner tydliggör chefer tillsammans med sina medarbetare hur arbetet mot politiska, nationella och egna mål praktiskt genomförs, liksom hur och när målen följs upp, utvärderas och analyseras.

### 1.3 Årshjul

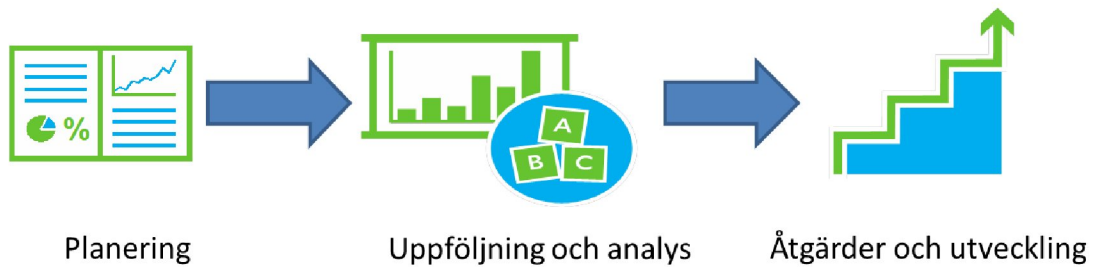
Ett årshjul beskriver när planering, uppföljning och analys genomförs. Förutom 8 månadsuppföljningar görs del- och helårsbokslut varje år. I boksluten mäta och analyseras resultaten för att bli underlag för åtgärder för ständig utveckling. Resultatanalysen lyfts fram i budgetdialogerna som på kommunövergripande nivå genomförs under vår och höst (Bilaga 1, kommunövergripande årshjul). Årshjul upprättas också årligen på förvaltnings- och enhetsnivå.

### 1.4 Resultatanalys

Analysen är viktig i verksamhetsuppföljning och en förutsättning för förnyelse och utveckling. För att se orsakerna till ett resultat krävs ett kvalificerat analysarbete som baserar sig på tillförlitliga fakta.

Därför finns en gemensam analysmodell som verksamheterna använder sig av för att granska fakta och jämföra den med tidigare mätningar. Där utvärderas de uppnådda resultaten i förhållande till uppsatta målvärden. Eventuella mönster och orsaker kartläggs. Slutsatser och förslag som genereras av analysen är en utgångspunkt och förutsättning för att vidareutveckla verksamheten och generera ännu bättre resultat (Bilaga 2, analysjulet).

Att analysera och värdera aktiviteternas påverkan på det uppnådda resultatet ska vara ett förhållningssätt som ska återfinnas på alla nivåer från Kommunfullmäktige till samtalet mellan chef och medarbetare på individnivå.



## 1.5 Ständig utveckling av kommunalt finansierad service

I Österåkers kommun drivs den kommunala servicen av olika anordnare och utförare för att skapa valfrihet med ett brett utbud.

Österåkers kommun har en så kallad beställar- utförarorganisation. Där det är lämpligt formulerar kundvalsnämnderna leveranskrav och kvalitetsnivåer på verksamhet som utförs av interna och externa utförare. Utförarna ges samma ekonomiska förutsättningar och konkurrerar på en gemensam marknad med kvalitet som det viktigaste konkurrensmedlet.

Den kommunala produktionen ska enligt kommunens mål- och resultatstyrning upprätta sina måldokument utifrån inriktningsmål, nationella styrdokument och kundvalsnämndernas resultatmål och resultatindikatorer.

## 1.6 Kvalitet och effektivitet genom förnyelse

I samband med analysarbetet görs en reflektion över åtgärder som kan utveckla och förnya arbetsformer, organisation, rutiner och processer. När rätt saker ska göras på rätt sätt och i rätt tid erhåller kommunmedborgare maximalt värde för sina skattemedel.

Drivkraften ska vara att utföra sitt arbete utifrån ett medborgarperspektiv på bästa sätt till lägsta möjliga kostnad. För det krävs god kunskap om kommunmedborgarens behov och förväntningar av kommunal service.

Kommunens mål- och resultatstyrningsarbete kräver också en digital utveckling liksom processkartläggningar och samverkan för att effektivisera och förenkla interna processer och leverera kvalitet. Däribland kommer e-tjänster och e-förvaltning utvecklas för att effektivisera välfärdssystemet.

## 2 Ordlista

### **Aktivitet**

En handling som beskriver vad som genomförs och bidrar till att uppfylla de politiska målen. En aktivitet ska vara konkret, ansvarsfördelad och tidsatt.

### **Arbetsplan**

En operativ plan som omfattar aktiviteter som beskriver vem som ska utföra åtgärder och hur de ska genomföras för att verksamheten ska nå målen. Berörda chefer ansvarar för att arbetsplanen genomförs, följs upp och att resultatet analyseras. Beslutas på tjänstemannanivå.

### **Effektivitet**

Graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändningen. En effektiv tjänst skapas då man producerar största möjliga kvalitetsnivå till lägsta möjliga kostnad.

### **God ekonomisk hushållning**

God ekonomisk hushållning innebär att kommunens invånare, utifrån ett verksamhetsperspektiv, får ut så mycket som möjligt för sina skattemedel. Det innebär även att morgondagens invånare, utifrån ett finansiellt perspektiv, kan försäkras samma servicenivå som dagens invånare utan att skattenivån höjs.

### **Resultatindikator**

Ett mått som används vid bedömningen av framgång i förhållande till uppställda mål och för att spegla förändringar kopplade till en insats. Bra resultatindikatorer lyfter fram viktiga kvalitativa egenskaper av de kommunala tjänsterna utifrån ett medborgarperspektiv.

### **Kvalitet**

Kvalitet på en produkt eller tjänst är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa uppsatta kriterier eller kundernas behov och förväntningar.

### **Medborgarperspektiv**

Vid planering, genomförande och utvärdering av våra åtgärder har kommunen fokus på den nytta som skapas för kommunmedborgarna i Österåker.

### **Mål- och resultatstyrning**

En modell där ett samband beskrivs mellan insatta resurser och erhållen effekt. Modellen beskrivs med tre mått – resursmått, prestationsmått och resultatmått. Styrmodellen lägger fokus på uppföljning och analys av eventuella avvikelser samt förslag till korrigerande åtgärder för ständig utveckling.

### **Mål**

Ett mål är det resultat man vill åstadkomma med sin handling. Ett mål bör vara specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Man ska utifrån en målformulering kunna svara på frågan om målet är uppnått eller inte.

### **Styrtalet**

Ett mått eller värde som används för att jämföra resultatet med uppsatta mål. Styrtalet används för att uttrycka en målnivå.

### **Verksamhetsplan**

Verksamhetsplanen innehåller en budget för det kommande verksamhetsåret och beskriver de uppdrag som nämnden ansvarar för. Verksamhetsplanen innehåller även en treårig plan där den kortsiktiga verksamhetsstyrningen kopplas men de långsiktiga strategierna. Beslutas på nämndnivå.

### **Årshjul**

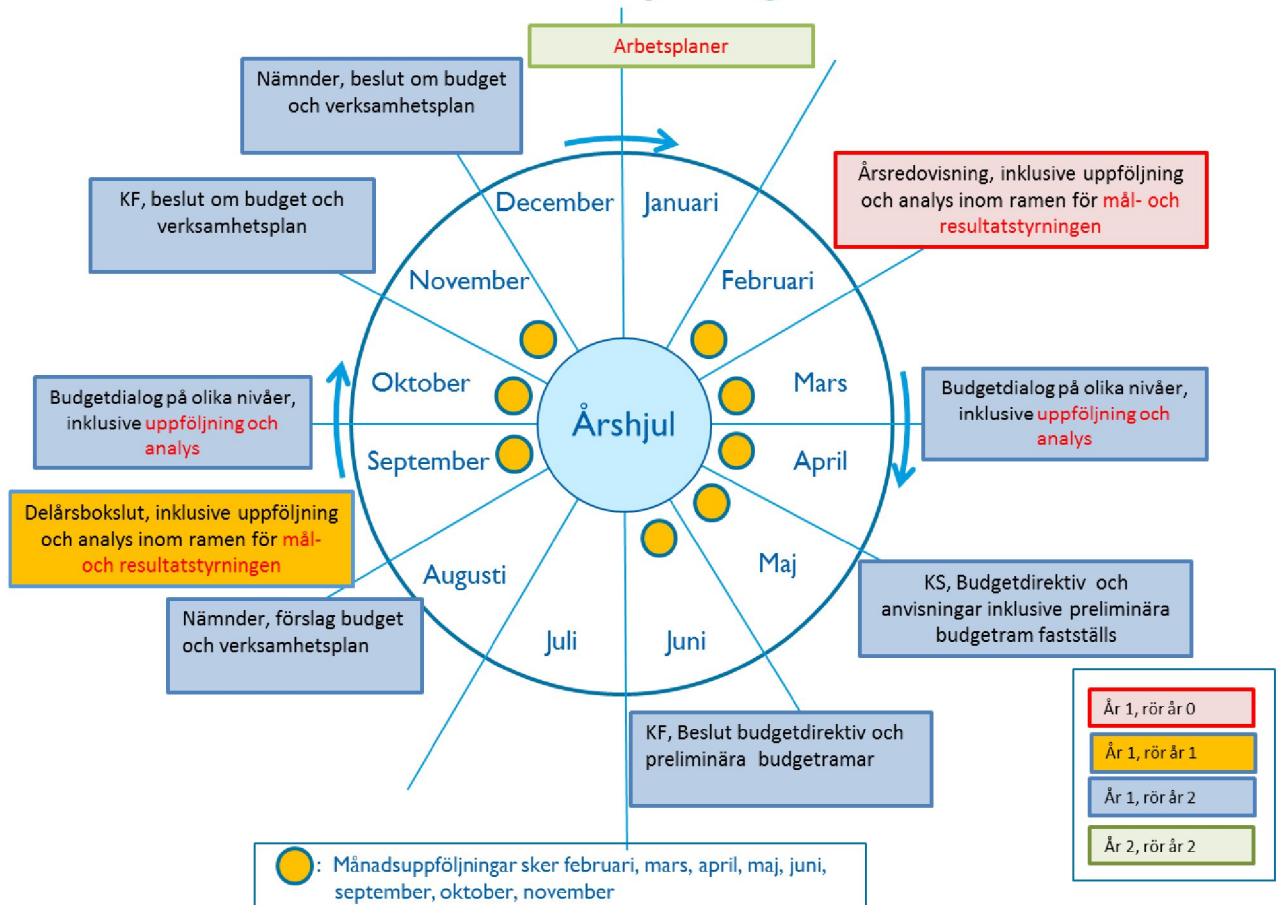
Ett årshjul beskriver när arbetet med planering, uppföljning och analys genomförs under året. Årshjulen på olika nivåer i organisationen koordineras med de organisatoriskt överordnade.

### 3 Bilagor

Bilaga 1

#### 3.1 Årshjul

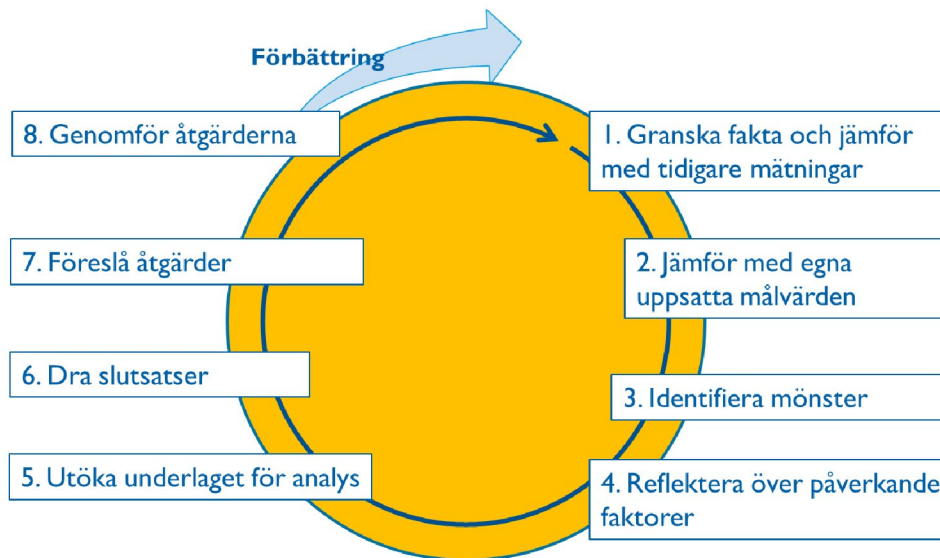
## Mål- och resultatstyrning i Österåker





## 3.2 Analyshjulet

Analyshjulet är ett verktyg för många typer av analyser. Den delar upp analysen i olika steg och svarar på frågan ”Varför blev det som det blev?”. Resultatet av analysen tas med i verksamhetsplaner och uppföljningsrapporter.



Varje steg har ett antal frågeställningar som stöd.

### 1. Granska och jämför med tidigare mätningar

- Vilka värden är höga?
- Vilka värden är låga?
- Vilka värden ligger kvar på samma nivå?
- I vilken riktning har förändring skett?

### 2. Jämför med egna uppsatta målvärden

- Hur förhåller sig resultatet till uppsatta målvärden?
- Finns det resultat där skillnaden mellan målvärde och faktiskt resultat är stor?
- Vilka områden är särskilt starka eller svaga i förhållande till andra?
- Vilka skillnader kan ses mellan olika grupper (kvinnor – män, åldrar, bakgrund etc)?

### 3. Identifiera mönster

- Vilka resultat utvecklas i linje med andra resultat?
- Vilka samband kan ses?
- På vilka sätt stämmer/stämmer inte dessa samband med våra förväntningar? I vilka fall saknas samband?

### 4. Reflektera över påverkande faktorer

- Vilka händelser kan ha påverkat resultatet?
- Vilka åtgärder som genomförts kan ha påverkat resultatet?
- Vilka genomförda åtgärder eller aktiviteter har gett förväntad effekt?
- Vilka andra faktorer har medfört att resultatet blev som det blev?

### 5. Utöka underlaget för analysen

- Vilken ytterligare information behövs för att kunna analysera resultatet?

- Vilka personer/funktioner behöver vi ta hjälp av? Varför?

#### 6. Dra slutsats

- Vilken slutsats kan vi dra? Varför?
- Vad vet vi om orsakerna till resultatet?
- Vad kan vi lära av såväl positiva som negativa resultat? Vad innebär resultatet för privatpersonen/företagaren?
- Vad innebär resultatet för bilden av Österåkers kommun?
- Hur och varför bidrar resultatet till uppfyllelsen av de strategiska målområdena?
- Vad ska särskilt beaktas om utvecklingen fortsätter på samma sätt?

#### 7. Föreslå åtgärder

- Vilka åtgärder ska vidtas utifrån granskningen och de ambitioner vi har för kommande period?
- Hur ska en eventuell handlingsplan utformas?
- Hur ska åtgärder följas upp och utvärderas?

#### 8. Därefter vidtar planering och genomförande för förbättringar.