

Kommunrevisionen
Täby kommun

Kommunstyrelsen
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden
Socialnämnden

För kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium

2012-06-13

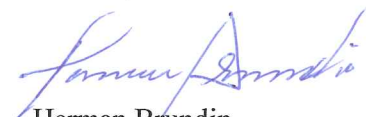
Granskningsrapport om Målstyrning inom Kommunstyrelsen, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och Socialnämnden

På uppdrag av Täby kommuns revisorer har KPMG genomfört en granskning av målstyrningsprocessen. Det övergripande syftet med granskningen har varit att bedöma målstyrningsprocessens ändamålsenlighet. Vi har bland annat belyst hur målen kommuniceras, styrs och följs upp på olika nivåer i organisationen och gentemot externa utförare.

Vår sammanfattande bedömning av målstyrningsmodellen är att modellen ger *möjlighet* för alla att få en överblick av vad som görs för att uppnå de gemensamma målen och ger en tydlig målbild i form av att den röda tråden visualiseras från vision till aktiviteter. I granskningen har bl.a. framkommit att arbetet med mål- och resultatstyrningen i *Stratsys* inte sker löpande, dvs. alla chefer är inte regelbundet aktiva med dokumentationen av aktivitetsplaneringen i verktyget.

Revisionen önskar att Kommunstyrelsen, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och Socialnämnden lämnar ett yttrande över bifogad rapport senast den 10 oktober 2012.

För Täby kommuns revisorer


Herman Brundin
ordförande


Bo Klasmark
vice ordförande



Täby kommun

Målstyrning
inom

Kommunstyrelse
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnd
Socialnämnd

Revisionsrapport

KPMG AB
28 maj 2012
Antal sidor: 10
Antal bilagor: 3

Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund och syfte	2
3.	Avgränsning	2
4.	Metod	2
5.	Kommunens styrmodell	3
5.1	Kommunens styrmiljö	3
5.2	Tidigare granskning av kommunens målstyrning	4
6.	Kommunstyrelsen	4
7.	Socialnämnden	5
8.	Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	7
8.1	Täby kommunala gymnasieskola och vuxenutbildning	7
8.2	Fristående gymnasieskolor	8
9.	Slutsatser	8

Bilagor

Bilaga 1: Uppföljning av mål Kommunstyrelsen

Bilaga 2: Uppföljning av mål Socialnämnden

Bilaga 3: Uppföljning av mål Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

1. Sammanfattning

Vi har på uppdrag av Täby kommuns förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av målstyrningsprocessen genom att följa upp 10 utvalda mål. Det övergripande syftet med granskningen har varit att bedöma målstyrningsprocessens ändamålsenlighet inom Kommunstyrelsen, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och Socialnämnden. Vi har bland annat belyst hur målen kommuniceras, styrs och följs upp på olika nivåer i organisationen och gentemot externa utförare.

När det gäller verksamheter som bedrivs i kommunal regi kommuniceras och följs målen upp bland annat via det webbaserade stödverktyget för mål- och resultatstyrning (Stratsys). Verktöget används bland annat för dokumentation av aktivitetsplanering och uppföljning i delårsrapport och årsredovisning. Samtliga chefsnivåer har fått utbildning i Stratsys som startade med verksamhetsområdeschefer och deras ledningsgrupper (dvs. även avdelningschefer) hösten 2010. Under våren 2011 har enligt kommunen så gott som samtliga enhetschefer fått utbildning. Från år 2011 har ca 115 chefer av totalt ca 130 chefer tillgång till stödverktyget.

Det finns också ett antal externa utförare som är upphandlade som driftentreprenörer inom bland annat hemtjänst, vård- och omsorgsboenden, familjerådgivning, handikappomsorg samt upphandlade utbildningsanordnare för vuxenutbildning. Fastställda mål kommuniceras dels via avtalsvillkoren, dels i samband med de utförarmöten som i regel sker fyra gånger per år.

Under 2011 har kommunen inte genomfört något "årligt" besök eller insynsbesök i de fristående gymnasieskolorna i enlighet med vad som beskrivs i 2008 års riktlinjer för hur insynen ska genomföras. Handlingsplanen/riktlinjerna för insyn ska revideras samtidigt som kommunen ska påbörja ett arbete med att ta fram en kommunpolicy för insyn.

Vår sammanfattande bedömning av målstyrningsmodellen är att modellen ger *möjlighet* för alla att få en överblick av vad som görs för att uppnå de gemensamma målen och ger en tydlig målbild i form av att den röda tråden visualiseras från vision till aktiviteter.

När det gäller den logiska nedbrytningen av målen visar granskningen och genomförda intervjuer på att man börjar nå en bra struktur och ökad medvetenheten om målformulering bland annat genom en uppdatering av styrmodellen för mål- och resultatstyrning med tydliga anvisningar, begreppskatalog och efterföljande utbildningsinsatser. Detta ska enligt kommunen tydliggöra kedjan från kommunfullmäktige till de aktiviteter som genomförs i verksamheterna.

Våra intervjuer och aktuell avstämning av pågående aktiviteter visar dock att arbetet med mål- och resultatstyrningen i Stratsys inte sker löpande, dvs. alla chefer är inte regelbundet aktiva med dokumentationen av aktivitetsplaneringen i verktyget. Enligt vår bedömning behövs en ökad regelbunden aktivitet i Stratsys och därför bör kraven på en dokumenterad aktivitetsplanering i Stratsys både tydliggöras och efterfrågas i större utsträckning än vad som görs idag.

Vår preliminära uppföljning av utvalda mål som baseras på bland annat kommunens medarbetarundersökning 2012 visar på en positiv utveckling.

2. Bakgrund och syfte

En av de grundläggande förutsättningarna för kommunen att bedriva en effektiv verksamhet är att en tydlig mål- och styrkedja finns. Styrelse och nämnder ska ha tydliga uppdrag och mål som därtill konkretiseras av nämnd och verksamhet. Vidare är det av vikt att former för uppföljning klargörs och hur återrapportering av uppnådda resultat och effekter ska ske.

För en effektiv målstyrning är det av största vikt att målsättningarna är relevanta för verksamhetens utformning och att de kan följas upp och utvärderas. Vidare bör processen ta tillvara de utvärderade målen i såväl verksamhetsplaner som budget för nästkommande år.

Revisorerna ska enligt kommunallagen bedöma och uttala sig om huruvida resultatet i delårsrapport och årsbokslut är förenligt med de mål fullmäktige beslutat. Täby kommuns revisorer har tidigare i sin granskning uppmärksammat brister i målstyrningen. I den granskning som genomfördes 2010 noterades förbättringar men också utrymme för utveckling av både målformuleringar, styrning och uppföljning.

Det övergripande syftet med granskningen har varit att bedöma målstyrningsprocessens ändamålsenlighet inom Kommunstyrelsen, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och Socialnämnden. De övergripande revisionsfrågorna i granskningen är:

- Finns det en rimlig koppling mellan effekt- och inriktningsmål?
- Är målen realistiska, mätbara och möjliga att nå under 2012?
- Är mätmetoderna rimliga och rättvisande?
- Hur beaktas fastställda mål i styrelsens/nämndens budgetarbete?
- Hur säkerställs att fastställda mål kommuniceras till samtliga berörda nivåer inom organisationen?
- Hur styrs och följs målen upp på olika nivåer i organisationen?
- Hur säkerställs att fastställda mål kommuniceras till externa utförare?
- Hur styrs och följs målen upp gentemot externa utförare?
- Har revisorernas synpunkter från våren 2011 beaktats?

3. Avgränsning

Granskningen behandlar målstyrningen inom Kommunstyrelsen, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, Socialnämnden och avgränsas till att omfatta de mål som ingår i urvalet.

4. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och skriftliga frågeställningar till berörda tjänstemän inom kommunledningskontoret. Vi har studerat relevanta dokument bl.a. budget, verksamhetsplan, årsredovisning, protokoll etc. Vi har stämt av pågående aktiviteter som finns registrerade i kommunens webbaserade stöd för mål- och resultatstyrning *Stratsys* per den 10 maj 2012 i syfte att ge en aktuell bild av vad som sker i organisationen. Därutöver har vi följt upp ett urval effektmål som inte uppnåddes 2011 och som fastställts att gälla för 2012 samt följt upp ett effektmål som delvis uppnåddes 2011.

5. Kommunens styrmodell

5.1 Kommunens styrmiljö

I verksamhetsplanen 2011 beslutades om ett politiskt program för mandatperioden 2011-2014. Kvaliteten ska vara hög i förskola, skola och äldreomsorg. Valfrihet och mångfald är viktiga nyckelbegrepp. Nämndernas verksamheter ska kännetecknas av god kvalitet, stor valfrihet, omfattande mångfald och effektivitet. De strategiska utgångspunkter som ska gälla är enligt verksamhetsplanen god ekonomisk hushållning, tillväxt och miljö, medborgarfokus, valfrihet och mångfald.

År 2010 gjordes en ordentlig genomgång av kommunens målstyrningsprocess vilket resulterade i en uppdaterad styrmodell¹ för mål- och resultatstyrning. Täby kommun arbetar med *inriktningsmål*² och *effekt mål*³ som grupperas i fyra perspektiv:

- Tillväxt & Miljö
- Medborgarfokus
- God ekonomisk hushållning
- Valfrihet & Mångfald

Operativa mål som behövs för styrning av den löpande förvaltningen sätts av verksamheterna. Målen omsätts i *aktiviteter* i verksamheten och måloppfyllelsen mäts med hjälp av *mått* och analyseras för att användas i den fortsatta styrningen. *Indikatorer* ska ge möjlighet att följa att verksamheterna är på rätt väg även på de områden där inga mål är satta.

Budgetprocessen

I februari-mars beslutar kommunstyrelsen om planeringsunderlag för nämndernas verksamhet och ekonomi för de närmaste åren. Med utgångspunkt från planeringsunderlaget utformar nämnderna ett budgetförslag för de två följande åren. De ska även göra en plan för det därefter följande året. Varje nämnd gör förslag och plan för sin respektive verksamhet. I november behandlar fullmäktige kommunstyrelsens förslag och fattar beslut om budgeten för de kommande två åren och verksamhetsplanen⁴ för kommande treårsperiod.

Under september tas en delårsrapport (per den sista juni) fram som behandlas i nämnderna, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Efter budgetårets slut följs budgeten upp i årsredovisningen som behandlas i kommunfullmäktige i april.

¹ *Täbys styrmodell* (senast reviderad 2010-09-28), inklusive *begreppskatalog* samt *årshjul* för verksamheternas planering och uppföljning i mål- och resultatstyrningen.

² *Inriktningsmålen* beskriver *vad* inom nämndens område som behöver utvecklas för att nå de övergripande målen.

³ *Effekt målen* är konkreta resultat som nämnden vill se.

⁴ Verksamhetsplan 2012 med budget 2012 och plan 2013–14 beslutades i kommunfullmäktige den 28/11 2011.

5.2 Tidigare granskning av kommunens målstyrning

Enligt en tidigare granskning av kommunens målstyrning 2010⁵ bedömdes att det fanns en rimlig koppling mellan inriktningsmål och effektmål, men att vissa effektmål endast delvis täckte upp inriktningsmålet. Vidare konstaterades att det fanns flera mål där det inte varit möjligt att mäta måluppfyllelsen.

Av våra intervjuer framgår att problemen delvis kvarstår men att kunskapen och medvetenheten om målformulering förbättrats bland annat genom en uppdatering av styrmodellen för mål- och resultatstyrning med tydliga anvisningar, begreppskatalog och efterföljande utbildningsinsatser. Detta ska enligt kommunen tydliggöra kedjan från kommunfullmäktige till de aktiviteter som genomförs i verksamheterna.

KPMG har hösten 2009 även granskat Barn- och grundskolenämndens målstyrning⁶. Bedömningen var bland annat att det skett en utveckling av nämndens målstyrning under 2008. De fastslagna effektmålen var kopplade till skolplanens övergripande mål och omfattade nämndens båda verksamhetsområden, grundskola och förskola.

Den kritik som framfördes rörde bland annat att de skriftliga kommentarerna till målen inte var utformade på ett enhetligt sätt. Fastställda effektmål för förskolor och familjedaghem var formulerade med både andelstal och kvalitet i varje mål och var svåra att följa upp. Vidare konstaterades att samtliga förskolor och familjedaghem inte bedömdes årligen, vilket försvårade jämförelser över tid.

Av barn- och grundskolenämndens yttrande⁷ över rapporten framgick bland annat att samtliga verksamhetsområden hade börjat använda ett gemensamt planerings- och uppföljningssystem för kommunens målstyrningsprocess (Stratsys). Kommunen hade också infört ett nytt arbetssätt för tillsyn under 2008 som bland annat hade tydliggjort att målkonstruktionen för förskola och familjedaghem och tillsynens arbetssätt inte korresponderade i vissa avseenden. Inför år 2011 skulle därför kommunen se över vilka justeringar som behövde göras beträffande både tillsyn och mål.

Av våra intervjuer framgår att det skett en förbättring avseende målformulering och tillsyn. I kommunen finns det 87 förskolor samt ca 20 familjedaghem i enskild regi. Vid tillsynsbesöken tittar man bland annat på verksamheternas pedagogiska inriktning, förhållningssätt, personaldimensionering, sammansättning av barngrupperna, öppettider samt inom- och utomhusmiljön. Fortfarande bedöms dock inte samtliga förskolor och familjedaghem årligen.

6. Kommunstyrelsen

Enligt *kommunallagen* 6 kap ska kommunstyrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet och kommunal verksamhet som bedrivs i företagsform. Kommunstyrelsen skall uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Centrala uppgifter för kommunstyrelsen är

⁵ Revisionsrapport 2011-02-02 (KPMG): Täby kommun, målstyrning 2010.

⁶ Revisionsrapport 2009-10-14 (KPMG): Täby kommun, Barn- och grundskolenämndens målstyrning.

⁷ Protokoll 2009-12-10 § 113.

bland annat att ansvara för den ekonomiska planeringen och samordna kommunens målstyrning. Kommunledningskontoret har det samlade ansvaret för beredning, samordning och verkställighet inför kommunstyrelsen.

Kommunledningskontoret består av verksamhetscheferna samt fem avdelningar. En av dessa fem avdelningar är *planeringsavdelningen* med uppdrag att vara kommunchefens organisation för strategisk planering, styrning och utvärdering av kommunens verksamheter. Avdelningen ska också vara verksamheternas stöd i bl.a. planering, uppföljning och utvärdering av ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat, ansvara för kommunens redovisningssystem, internkontroll, finansförvaltning och bokslut, ansvara för kommunens övergripande ramavtal, leverantörskontroll vid direktupphandling och seriositetsgranskning av utförare och vara koordinator vid verksamheternas upphandlingar etc.

En ny ekonomienhet inom planeringsavdelningen (*ekonomistöd, styrning och utveckling*) har inrättats från 1 januari 2012. Syftet med den nya ekonomienheten är enligt kommunen att utveckla stödet till verksamheterna genom bl.a. ökad samverkan och dialog.

Uppföljning av mål

Av årsredovisningen 2011 framgår att kommunstyrelsen uppnådde 14 av totalt 21 effektmål. Ett av målen hade delvis uppnåtts, tre uppnåddes inte och tre mål ska mätas och följas upp under 2012.

Kommunfullmäktige har fastställt totalt 8 inriktningsmål och 17 effektmål för kommunstyrelsens verksamheter under 2012. Vi har stämt av pågående aktiviteter som finns registrerade i Stratsys⁸ per den 10 maj 2012 för att ge en aktuell bild av vad som sker i organisationen. Därutöver har vi följt upp ett urval effektmål som inte uppnåddes 2011 och som fastställts för kommunstyrelsen att gälla även för 2012 samt tre effektmål från verksamhetsplanen 2011 som ska mätas under 2012. Ett urval med kommentarer framgår av bilaga 1. Vår preliminära uppföljning av utvalda mål som baseras på bland annat kommunens medarbetarundersökning 2012 visar på en positiv utveckling.

7. Socialnämnden

Enligt *kommunallagen* 6 kap ska nämnderna var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Socialnämnden (SON) har hand om kommunens uppgifter inom socialtjänsten⁹. Nämndens uppgifter regleras bl.a. i socialtjänstlagen (SoL), hälso- och sjukvårdslagen (HSL) samt i lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Nämnden har ansvar för myndighetsutövningen inom socialtjänstområdet.

Socialnämnden har också bl.a. ansvar för ungdomsmottagning, bostadsanpassning samt är tillståndsmyndighet för kommunal riksfärdtjänst. Nämnden ansvarar även för flyktingmottagningen.

⁸ Stratsys är ett webbaserat stöd för mål- och resultatstyrning och används för planering och uppföljning dvs. för verksamhetsplan, årsredovisning, delårsrapport, arbetsplaner etc.

⁹ **Exempel:** äldreomsorg (t.ex. hemtjänst, dagverksamhet, vård- och omsorgsboende, korttidsboende, seniorlägenhet), barn, ungdom och familj (t.ex. familjerådgivning), funktionshindrade (t.ex. personlig assistans, gruppboenden), våld i nära relation, ekonomisk hjälp och stöd, missbruk och beroende, kommunal hälso- och sjukvård till äldre långvarigt sjuka och funktionshindrade som bor i särskilt boende (MAS är ansvarig för den kommunala vårdens kvalitet).

Socialnämnden är huvudman för verksamhet inom området som bedrivs i kommunens egen regi eller av andra leverantörer på uppdrag av nämnden.

Verksamheter i kommunal regi

Verksamheter som bedrivs i kommunal regi omfattar bland annat vård- och omsorgsboende inom äldreomsorgen (Ångaren), familjerådgivning, personlig assistans, gruppboenden. I november 2011 beslutade kommunfullmäktige att avveckla den kommunala hemtjänsten under 2012. Beslutet om avvecklingen har överklagats. Förvaltningsätten kommer att pröva överklagandena. Socialnämnden beslutade den 8 februari att den kommunala hemtjänsten ska vara avvecklad till den 30 juni 2012. Nämnden har också beslutat att från och med den 1 mars kommer inte nya kunder att kunna välja kommunal hemtjänst.

Målen kommuniceras och styrs och följs upp via det webbaserade stödverktyget för mål- och resultatstyrning (Stratsys). Verktöget används bland annat för dokumentation av aktivitetsplanering och uppföljning i delårsrapport och årsredovisning. Samtliga chefsnivåer har fått utbildning i Stratsys som startade med verksamhetsområdeschefer och deras ledningsgrupper (dvs. även avdelningschefer) hösten 2010. Under våren 2011 har enligt kommunen så gott som samtliga enhetschefer fått utbildning.

Externa utförare

Det finns också ett antal externa utförare som är upphandlade som driftentreprenörer inom bland annat hemtjänst, vård- och omsorgsboenden, familjerådgivning och handikappomsorg. Fastställda mål kommuniceras via avtalsvillkoren i förfrågningsunderlagen som anger att – ”leverantören ska följa de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställer för verksamheten. Kommunen åtar sig att hålla aktuella mål och riktlinjer tillgängliga för leverantören på kommunens hemsida.” Verksamhetsplanens innehåll kommuniceras också i samband med de utförarmöten som i regel sker fyra gånger per år.

Socialnämndens ”tillsynsenhet”¹⁰ gör avtals- och verksamhetsuppföljningar utifrån det avtal som tecknats mellan leverantören och social omsorg. Uppföljning och tillsyn bedrivs enligt kommunen med utgångspunkt från gemensamma kvalitetskriterier oavsett vem som driver verksamheten. I uppföljningen ingår enligt kommunen att följa upp de eventuella mål som berör verksamheten. Enheten har genomfört verksamhetsuppföljningar inom socialnämndens samtliga verksamhetsområden. Tillsynsbesöken dokumenteras och redovisas i en rapport till socialnämnden varje år.

Socialnämnden har tagit fram ett kvalitetsledningssystem som beskriver hur det övergripande kvalitetsarbetet ska gå till. En årlig kvalitetsrapport med en redovisning av verksamheternas kvalitetsarbete tas fram och presenteras för socialnämnden. Alla chefer har ansvar för att konkretisera mål, för arbetsformer, uppföljning och förbättringsåtgärder. Medarbetare ansvarar för att känna till och arbeta i enlighet med ledningssystemet.

Uppföljning av mål

Av årsredovisningen 2011 framgår att socialnämnden uppnådde samtliga sex effektmål¹¹ under 2011. Kommunfullmäktige har fastställt 4 inriktningsmål och 7 effektmål för att styra social-

¹⁰ Socialnämnden har inte ansvaret för den löpande tillsynen sedan 2010. Enheten har dock kvar namnet ”tillsynsenheten”. Från april 2012 hör socialnämndens tillsynsenhet organisatoriskt till planeringsavdelningen.

¹¹ Två av effektmålen ska uppnås 2012 då slutlig måluppfyllelse mäts/bedöms. För dessa två mål finns målvärde för 2011 som underlag för bedömning av måluppfyllelsen.

nämndens verksamheter under 2012. Vi har stämt av pågående aktiviteter som finns registrerade i Stratsys per den 10 maj 2012 för att ge en aktuell bild av vad som sker i organisationen. Ett urval med kommentarer framgår av bilaga 2.

8. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden

Enligt *kommunallagen* 6 kap ska nämnderna var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden (GVN) är styrelsen för det offentliga skolväsendet med avseende på gymnasieskola, gymnasiesärskola, kommunal vuxenutbildning, särvux samt svenska för invandrare. Nämnden har hand om kommunens uppgifter enligt särskilda författningar och vad som i övrigt gäller för skolverksamheten för ansvarsområdet.

Uppföljning av mål

Kommunfullmäktige fastställde 3 inriktningsmål och 9 effektmål för att styra gymnasie- och vuxenutbildningens verksamheter under 2011. Av årsredovisningen 2011 framgår att gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden uppnådde fem effektmål¹² under 2011. Tre av målen hade delvis uppnåtts.

Kommunfullmäktige har fastställt 1 inriktningsmål och 6 effektmål för gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens verksamheter under 2012. Vi har stämt av pågående aktiviteter som finns registrerade i Stratsys per den 10 maj 2012 för att ge en aktuell bild av vad som sker i organisationen. Därutöver har vi följt upp ett effektmål som delvis uppnåddes 2011. Uppföljningen av utvalda effektmål framgår av bilaga 3.

8.1 Täby kommunala gymnasieskola och vuxenutbildning

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden ansvarar för all gymnasie- och vuxenutbildning i kommunen. Verksamheten består av flera enheter:

- Åva gymnasium
- Täby gymnasiesärskola och Särvux
- Vuxenutbildning¹³: grundläggande vuxenutbildning, gymnasial vuxenutbildning, eftergymnasial vuxenutbildning, svenskundervisning för invandrare (SFI), Täby komvux och upphandlade utbildningsanordnare.

Av intervjuerna framgår att rektorerna är delaktiga i framtagandet av kommunens verksamhetsplan. Målen kommuniceras och styrs och följs upp via det webbaserade stödverktyget för mål- och resultatstyrning (Stratsys). Verktöget används bland annat för dokumentation av aktivitetsplanering och uppföljning i delårsrapport och årsredovisning. Hösten 2010 utbildades flertalet verksamhetsområdeschefer och under 2011 utbildades rektorer i målstyrningsmodellen och i stödverktyget Stratsys. Utredare inom planeringsavdelningen stödjer och utbildar löpande ansvariga chefer i verktöget.

¹² Ett effektmål har utgått på grund av att verksamheten överförts till en annan nämnds ansvarsområde.

¹³ *Kunskapscentrum Nordost* är ett kommungemensamt kansli som samordnar vuxenutbildningen för Danderyd, Täby, Vallentuna och Vaxholm.

Samtliga nämndledamöter deltar i de programråd som hanteras av respektive rektor, minst en gång per termin. I programråden deltar även elever och föräldrar. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden tar också del av diverse enkäter och rapporter om exempelvis studieresultat.

8.2 Fristående gymnasieskolor

En fristående gymnasieskola som godkänts av Skolinspektionen ställs under statlig tillsyn. Den kommun där den fristående skolan är belägen har rätt till insyn i skolans verksamhet. Det innebär att de fristående gymnasieskolorna är skyldiga att delta i den uppföljning och den utvärdering som kommunen gör av sitt eget skolväsende i den utsträckning som kommunen bestämmer. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beslutade 2008 om riktlinjer för hur insynen ska genomföras.

Täby kommuns tolkning av insynsbegreppet i de hittillsvarande riktlinjerna, innebär att kommunen ställer samma krav beträffande uppföljning och utvärdering på de fristående skolorna i kommunen som på den kommunala gymnasieskolan. Grundprincipen är att de fristående gymnasieskolorna ska delta i den utvärdering/uppföljning som kommunen beslutar. I Täby kommun innebär detta bl.a. att skolornas kvalitetsredovisning ska skickas till kommunen senast den 1 maj varje år, betygsresultat för de elever som avslutat sin gymnasieutbildning ska skickas till kommunen senast den 15 augusti samma år och skolorna ska lämna de uppgifter som behövs till kvalitetskriterierna som publiceras på kommunens hemsida. Vidare kommer kommunen även att genomföra minst ett besök årligen i de fristående gymnasieskolorna och kommunen kan också komma att genomföra insynsbesök om kommunen fått ta emot kritik om en skola.

Enligt ansvarig utredare på kommunledningskontoret har Gymnasie- och vuxenutbildningsnämndens "insyn" under 2011 och våren 2012 bestått av att politiker i nämnden besökt samtliga fristående gymnasieskolor. De flesta av nämndens sammanträden har även förlagts till fristående skolor då också skolorna har fått möjlighet att presentera sig och sin verksamhet.

Under åren 2008 – 2010 besöktes varje skola minst en gång per år genom ett "årligt" besök. Vid besöken informerades bl.a. om kommunens verksamhetsplan, kvalitetsindikatorer och övriga kommungemensamma aktiviteter. Besöken avrapporterades muntligen på efterkommande nämndssammanträde. Vid ett tillfälle då klagomål tagits emot besöktes en av skolorna mer "formellt" genom ett s.k. insynsbesök. En skriftlig rapport¹⁴ överlämnades till nämnden. Skolinspektionen genomförde ungefär samtidigt tillsyn på skolan ifråga.

9. Slutsatser

Det övergripande syftet med granskningen har varit att bedöma målstyrningsprocessens ändamålsenlighet inom Kommunstyrelsen, Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden och Socialnämnden. Vi har bland annat belyst hur målen kommuniceras, styrs och följs upp på olika nivåer i organisationen och gentemot externa utförare.

För att genomföra målstyrningen använder kommunen ett webbaserat stöd för mål- och resultatstyrning *Stratsys*. Av våra intervjuer framgår bl.a. att ansvaret för arbetet i *Stratsys* ligger på kommunchef, tillika verksamhetsområdeschef för kommunledningskontoret, verksamhetsområ-

¹⁴ Täby kommun kommunledningskontoret, rapport 2008-09-25 angående insynsbesök på Sparre Gymnasium.

deschefer, avdelningschefer och enhetschefer. Samtliga verksamhetsområden finns inlagda i Stratsys, där man kan följa mål och resultat på alla nivåer.

När det gäller verksamheter som bedrivs i kommunal regi kommuniceras och följs målen upp bland annat via Stratsys. Verktuget används bland annat för dokumentation av aktivitetsplanering och uppföljning i delårsrapport och årsredovisning. Samtliga chefsnivåer har fått utbildning i Stratsys som startade med verksamhetsområdeschefer och deras ledningsgrupper (dvs. även avdelningschefer) hösten 2010. Under våren 2011 har enligt kommunen så gott som samtliga enhetschefer fått utbildning. Kommunen har således kört i skarpt läge med flertalet chefer under ca ett år.

Det finns också ett antal externa utförare som är upphandlade som driftentreprenörer inom bland annat hemtjänst, vård- och omsorgsboenden, familjerådgivning och handikappomsorg. Fastställda mål kommuniceras dels via avtalsvillkoren som anger att – ”leverantören ska följa de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställer för verksamheten, dels i samband med de utförarmöten som i regel sker fyra gånger per år.

Under 2011 har kommunen inte genomfört något ”årligt besök” eller insynsbesök i de fristående gymnasieskolorna i enlighet med vad som beskrivs i 2008 års riktlinjer för hur insynen ska genomföras. Handlingsplanen/riktlinjerna för insyn ska revideras samtidigt som kommunen ska påbörja ett arbete med att ta fram en kommunpolicy för insyn. Nämndens riktlinjer behöver revideras som en konsekvens av den nya skollagen som tillämpas från 2010-07-01. Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden har därför gett utbildningschefen i uppdrag att revidera nämndens riktlinjer för insyn i fristående gymnasieskolor¹⁵.

Inom ramen för granskningen har vi stämt av pågående aktiviteter som finns registrerade i Stratsys per den 10 maj 2012¹⁶, i syfte att ge en aktuell bild av vad som sker i organisationen.

Uppföljning av mål för kommunstyrelsen

Per den 10 maj 2012 finns pågående aktiviteter avseende 6 effektmål, 3 arbetsmiljömål och 6 operativa mål registrerade i kommunens webbaserade stöd för målstyrning (Stratsys). Ett urval med kommentarer framgår av bilaga 1. Vår preliminära uppföljning av utvalda mål som baseras på bland annat kommunens medarbetarundersökning 2012 visar på en positiv utveckling.

Uppföljning av mål för Socialnämnden

Per den 10 maj 2012 finns pågående aktiviteter avseende 5 effektmål, 3 arbetsmiljömål¹⁷ och 18 operativa mål registrerade i kommunens webbaserade stöd för målstyrning (Stratsys). Ett urval med kommentarer framgår av bilaga 2.

¹⁵ Nuvarande 8 fristående gymnasieskolor i kommunen: Energi gymnasiet, Kryssargymnasiet, Mimers gymnasium, Tibble fristående gymnasium AB, Täby Enskilda gymnasium, Täby praktiska gymnasium, Täby yrkesgymnasium, Sparre gymnasium.

¹⁶ Enligt kommunen syntes inte alla aktiviteter i maj månad p.g.a. fel i systemet. Viss komplettering av antalet aktiviteter har därför gjorts i rapporten i efterhand.

¹⁷ Arbetsmiljömål, se Kommunstyrelsen bilaga 1.

Uppföljning av mål för gymnasie- och vuxenutbildningen

Per den 10 maj 2012 finns pågående aktiviteter avseende 1 effektmål, 3 arbetsmiljömål¹⁸ och 6 operativa mål registrerade i kommunens webbaserade stöd för målstyrning (Stratsys). Ett urval med kommentarer framgår av bilaga 3.

Vår sammanfattande bedömning av målstyrningsmodellen är att modellen ger *möjlighet* för alla att få en överblick av vad som görs för att uppnå de gemensamma målen och ger en tydlig målbild i form av att den röda tråden visualiseras från vision till aktiviteter.

När det gäller den logiska nedbrytningen av målen visar granskningen och genomförda intervjuer på att man börjar nå en bra struktur och ökad medvetenheten om målformulering bland annat genom en uppdatering av styrmodellen för mål- och resultatstyrning med tydliga anvisningar, begreppskatalog och efterföljande utbildningsinsatser. Detta ska enligt kommunen tydliggöra kedjan från kommunfullmäktige till de aktiviteter som genomförs i verksamheterna.

Våra intervjuer och aktuell avstämning av pågående aktiviteter visar dock att arbetet med mål- och resultatstyrningen i Stratsys inte sker löpande, dvs. alla chefer är inte regelbundet aktiva med dokumentationen av aktivitetsplaneringen i verktyget. Enligt vår bedömning behövs en ökad regelbunden aktivitet i Stratsys och därför bör kraven på en dokumenterad aktivitetsplanering i Stratsys både tydliggöras och efterfrågas i större utsträckning än vad som görs idag.

Hittills har kommunen inte gjort någon strukturerad utvärdering av verktyget Stratsys. Av intervjuerna framgår dock att uppfattningen är att målstyrningen och verksamhetsberättelserna har förbättrats, men att analysarbetet kan förbättras ytterligare.

KPMG, dag som ovan



Monica Rådestad
certifierad kommunal revisor

¹⁸ Arbetsmiljömål se Kommunstyrelsen bilaga 1.

A 6-7: Pågående aktiviteter som finns registrerade i kommunens webbaserade stöd för målstyrning (Stratsys) per den 10 maj 2012:

Uppföljning av två effektmål som ej uppnåddes 2011 och som fastställts för kommunstyrelsen att gälla även för 2012 (E 1-2) samt tre effektmål från verksamhetsplanen 2011 som ska mätas under 2012 (E 3-5).

Strategisk utgångspunkt	Inriktningsmål	Effektmål/Operativa mål/ Arbetsmiljömål	Mått	Aktivitet	Start	Slut	Senast fastställda avstämningsdatum	Senaste kommentar i Stratsys
God ekonomisk hushållning	Täby kommun är en attraktiv arbetsgivare	A 6: Fler medarbetare i Täby kommun anser att deras arbetsplats kännetecknas av ett respektfullt bemötande	Index för frågan "På min enhet är vi månna om att alltid bemöta varandra väl", uppgick till 80 i medarbetarundersökningen 2010 och ska öka till 82 i 2012 års undersökning ¹ .	Fortsatt förankring av riktlinjerna för service och bemötande på samtliga enheter i enlighet med det beslutade "Medarbetarskapsprogrammet". Chef ansvarar för att dialog med medarbetarna förs bl.a. på personalmöten. Stöd vid behov ges av personalavdelningen.	2011-01-31	2012-12-31	2012-03-15	Samtliga enheter uppger att arbetet med att förankra kommunens riktlinjer vad gäller service och bemötande genomförts på olika sätt under året. En enhet uppger att service- och bemötandefrågorna finns med som ett prioriterat och naturligt inslag i alla uppdrag, såväl inom som utanför enheten. En enhet har vidtagit särskilda åtgärder vad gäller hur man intern bemöter och samtalat med varandra inom personalgruppen.

¹ Enligt 2012 års medarbetarundersökning (feb 2012) har respektfullt bemötande ökat från 80 till 82.

Strategisk utgångspunkt	Inriktningsmål	Effektmål/Operativa mål/ Arbetsmiljömål	Mått	Aktivitet	Start	Slut	Senast fastställda avstämningsdatum	Senaste kommentar i Stratsys
God ekonomisk hushållning	Täby kommun är en attraktiv arbetsgivare	A 7: Färre medarbetare upplever stress i sin arbetsituation	I medarbetarundersökningen 2012 ² ska stressindex öka från 58 (2010) till 62. Ingen arbetsplats ska ha ett indexvärde lägre än 30 i medarbetarundersökningen 2012.	Verksamhetsrådenas arbetsmiljökommittéer (VAK) ska se till att enheterna arbetar med insatser för att minska arbetsrelaterad stress. Rapporteras på Verksamhetsrådesnivå.	2011-05-01	2012-12-31	2012-03-15	Frågan har behandlats i verksamhetsrådenas arbetsmiljökommittéer.
Tillväxt och Miljö	Täby är det främsta alternativet för boende och etablering av företag i regionen	E 1: Det lokala näringsklimatet ska vara bland de 10 bästa enligt Svenskt Näringsliv	Ranking av Täbys företagsklimat enligt Svenskt Näringsliv ska vara lägst 10 ³ .					Ingen kommentar
Medborgarfokus	Öka Täbybornas nöjdhetsgrad med kommunens kommunikation, öppenhet, tillgänglighet och bemötande	E 2: Täbyborna är nöjda med tillgänglighet till och bemötande från kommunens personal. Index ska öka	Betygsindex för frågeområde "bemötande och tillgänglighet" i SCB:s medborgarundersökning ska vara lägst 61 ⁴ .	Kommunikationsstöd till verksamheternas mål i verksamhetsplanen 2012.	2012-01-01	2012-12-31		Kommunikationsplanering av verksamheternas aktiviteter har genomförts under året.

² Enligt 2012 års medarbetarundersökning (feb 2012) har stressindex ökat från 58 till 61, dvs. upplevelsen av stress har minskat något jämfört med 2010, men målet är att den ska minska ytterligare. Varje arbetsplats kommer enligt kommunen att arbeta vidare med sina resultat och göra handlingsplaner för det fortsatta arbetet. Dessutom kommer resultaten att behandlas i kommunens arbetsmiljökommittéer, både på verksamhetsnivå (VAK) och på enhetsnivå (LAK) där sådana finns.

³ I 2012 års ranking över kommunernas företagsklimat ligger Täby på plats nr 17. Rankingens bygger på enkätsvar från drygt 38 000 företagare samt officiell statistik. Undersökningen är gjord under perioden september - december 2011 på uppdrag av Svenskt Näringsliv. Rankingens innehåller totalt 18 faktorer som viktas olika tungt. Svarefrekvensen var 55 procent.

⁴ SCB:s Medborgarundersökning våren 2012. Datainsamlingen pågår under tiden 13 mars - 10 maj och rapporterna levereras till kommunerna den 13 juni 2012.

Strategisk utgångspunkt	Inriktningsmål	Effektmål/Operativa mål/ Arbetsmiljömål	Mått	Aktivitet	Start	Slut	Senast fastställda avstämningsdatum	Senaste kommentar i Stratsys
God ekonomisk hushållning	Täby kommun är en attraktiv arbetsgivare	E 3: 90 % av kommunens medarbetare upplever att chefer utövar ett professionellt ledarskap	Andel av kommunens medarbetare som upplever att chefer utövar ett professionellt ledarskap ska vara lägst 90 % ⁵	Bl.a. utbildning i kommunikativt ledarskap.				Planeras under hösten 2011
God ekonomisk hushållning	Täby kommun är en attraktiv arbetsgivare	E 4: 80 % av kommunens medarbetare upplever att de är delaktiga i verksamhetsutvecklingsarbete	Andel av kommunens medarbetare som upplever att de är delaktiga i verksamhetsutvecklingsarbete ska vara lägst 80 % ⁶	Bl.a. fortsätta att utveckla och befästa medarbetarskapsprogrammet och länka in i arbetsmiljöspåret.				En ny hälsofrämjande policy är antagen. En del av implementeringen blir att ta ställning till de verktyg som chefer kan använda sig av. Utvecklingen kommer att pågå under 2012.
God ekonomisk hushållning	Kommunens fastighetsförvaltning ska vara effektiv ⁷	E 5: Kunderna är nöjda med kommunledningskontoret. Nöjd-kund-index uppgår till 65	Nöjd-Kund-index är lägst 65 ⁸					Ingen kommentar

⁵ Enligt 2012 års medarbetarundersökning (feb 2012) har professionellt ledarskap ökat från 71 till 77. Detta innebär att 84 % av kommunens medarbetare upplever att chefer utövar ett professionellt ledarskap, en höjning från 2010.

⁶ Enligt 2012 års medarbetarundersökning (feb 2012) har index delaktig i utvecklingsarbete ökat från 70 till 73. Detta innebär att 68,3 % av kommunens medarbetare anser att de är delaktiga i verksamhetsutvecklingsarbete, en höjning sedan förra mätningen.

⁷ Kommunfastigheter sköter fastighetsförvaltning av kommunalt ägda fastigheter, ny- och ombyggnader av kommunens byggnader och är en stödfunktion till kommunens verksamhetsområden inom området fastighetsförvaltning.

⁸ Mätningen genomförs under hösten 2012.

Pågående aktiviteter som finns registrerade i kommunens webbaserade stöd för målstyrning (Stratsys) per den 10 maj 2012:

Strategisk utgångspunkt	Inriktningsmål	Effektmål/Operativa mål/ Arbetsmiljömål	Mått	Aktivitet	Start	Slut	Senast fastställda avstämningsdatum	Senaste kommentar i Stratsys
Tillväxt och Miljö	I Täby finns goda bostäder anpassade efter olika gruppers behov	E 1: Det finns mark- eller lokalanvisning för 135 platser i vård- och omsorgsboende för äldre senast 2012. (Det finns konkret planering för de bostadsobjekt som krävs för att tillgodose behovet av bostäder för socialnämndens målgrupper.	Antal bostäder i vård- och omsorgsboende för äldre för vilka det finns mark- eller lokalanvisning.	Bevaka aktuella beställningar hos Kommunfastigheter. Samverka med Kommunfastigheter kring beställningarna av mark- och lokalreserver ¹ .	2012-01-01	2012-12-31	2011-12-10	Beställningar hos Kommunfastigheter avseende bostäder för funktionsnedsatta, har bevakats under året.
		O 2: Social omsorg genomför uppdrag från nämnd och kommunfullmäktige med största möjliga effektivitet.		Arbetet med att införa modellen ”Bostad först” för hemlösa fortsätter ² .	2011-01-01	2012-12-31	2012-03-30	Ingen kommentar

¹ Finns enligt kommunen inte kvar som mål 2013. Alla beställningar baserad på nämndens boendepän är enligt kommunen gjorda hos kommunfastigheter.

² Projektet *Bostad först* som startades i juni 2011 innebär att en hemlös person med socialmedicinska hinder såsom missbruk eller psykisk funktionsnedsättning har möjlighet att få en bostad utan att behöva ha genomgått behandling och befinna sig i en rehabiliteringskedja. Bostaden är en sedvanlig träningslägenhet i andra hand med begränsad hyrestid om max fyra år. Projektet har avslutats i projektform och målet om att tre lägenheter skulle förmedlas under 2011 uppnåddes. Fortsatt arbete med rapportering till socialnämnden kommer enligt kommunen att ske under 2012 då ytterligare lägenheter ska förmedlas enligt uppdrag av den tidigare styrgruppen.

Uppföljning av effektmål som delvis uppnåddes 2011:

Strategisk utgångspunkt	Inriktningsmål	Effektmål/Operativa mål/ Arbetsmiljömål	Mått	Aktivitet	Start	Slut	Senast fastställda avstämningsdatum	Senaste kommentar i Stratsys
Medborgarfokus	Elever (och föräldrar till omyndiga elever) har inflytande över och är delaktiga i gymnasieskolans och vuxenutbildningens verksamheter	E 1: Minst en föräldrarepresentant från varje gymnasieprogram ingår i skolans föräldraråd ¹						

¹ Effektmålet finns inte kvar 2012 då det inte befunnits vara adekvat att styra verksamheten med. Åva gymnasium informerar fortsatt föräldrar om hur viktigt det är med representation från alla program i skolans föräldraråd. Informationen ges vid flera tillfällen, bl.a. vid information för nya elever/föräldrar och på klassmöten. Det har varit svårt att engagera föräldrar till elever som studerar på yrkesprogrammen.

