

Stenungsunds Kommun  
Revisionen

Kommunstyrelsen i Stenungsund Kommun

444 82 Stenungsund

2008-01-28

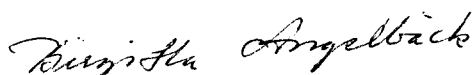
**Granskningsrapport: Internkontrollen över fastställda mål.**

Härmed översändes KPMGs granskningsrapport "Internkontrollen över fastställda mål". Granskningen har utförts på vårt uppdrag.

Vi emotser kommunstyrelsen kommentar och en redogörelse över vilka åtgärder som kommer att ske, för att förverkliga kommunens uppföljning och god ekonomisk styrning.

Revisorerna föreslår att en träff med berörda politiker och tjänstemän sker, tillsammans med utredaren, för att få i gång processen.

För kommunens revisorer



Birgitta Angelbäck  
Ordförande i kommunrevisionen



**Stenungsunds kommun Kommunrevisionen**

**Internkontrollen över fastställda mål  
Granskningsrapport**

KPMG Bohlins AB

*Antal sidor: 22*

*2008-01-11*

Fastställda mål Stenungsund .doc

## Innehåll

1.	Inledning	1
2.	Uppdragets syfte	1
3.	Sammanfattning	1
4.	Genomförande av granskningen	2
4.1	Val av verksamhetsområden och enheter	3
4.2	Övrig dokumentation	4
5.	Övergripande genomgång mål	5
5.1	Budgethandlingen	5
5.2	Vision och Mål fastställda av kommunfullmäktige	5
5.2.1	Vision	5
5.2.2	Kommunfullmäktiges mål 2004 - 2007	5
5.3	Finansiella mål och god ekonomisk hushållning	7
5.4	Skola, barnomsorg	8
5.5	Måltid	9
5.6	Individ och Familjeomsorg (IFO)	11
5.7	Samhällsbyggnad	13
5.7.1	Vatten och avlopp (avgiftsfinansierad verksamhet)	13
5.7.2	Miljö och hälsa	15
6.	Rapportering till den övergripande politiska nivån	17
6.1	Rapportering och uppföljning under året	17
6.1.1	Sammanställning av granskad rapporteringen	17
6.2	Våra västenligaste synpunkter på den övergripande granskningen	20

## 1. Inledning

Av kommunrevisionen i Stenungsund har KPMG fått i uppdrag att genomföra en granskning av internkontrollen över fastställda mål.

## 2. Uppdragets syfte

Stenungsunds kommun har under ett antal år arbetat med att formulera och fastställa såväl verksamhetsmål som finansiella mål. Kommunfullmäktige (KF) har fastställt ett antal övergripande mål som därefter brutits ned i mål för de olika verksamheterna som fastställts av kommunstyrelsen (KS).

Kommunrevisionens bedömning är att formuleringen av mål och uppföljningen mot fastställda mål är en väsentlig del av kommunens interna kontroll.

Syftet med granskningen har varit att få en bild över hur målen har formulerats, om de är möjliga att följa upp och om de hänger samman eller kommer i konflikt med varandra. Syftet har också varit att få en bild över hur kommunstyrelsen och resultatenheterna följer upp målen under löpande år, hur väl genomarbetade prognoser av årets måluppfyllelse är och hur väl utvecklade rutiner utvalda resultatenheter och verksamhetsenheter har för att ha kontroll över utvecklingen i förhållande till fastställda mål.

Vår målsättning med granskningen har även varit att skapa en aktiv process och dialog kring mål, budgetarbete, uppföljnings- och prognosarbete. Vi har försökt skapa delaktighet och beredskap för förändring oavsett vilka åtgärder som kommer att bli följden.

Granskningen skall vara en del av kommunrevisionens underlag för sina bedömningar och uttalanden.

Kommunrevisionen har dessutom en övergripande ambition att granskningen skall vara ett stöd för såväl kommunstyrelsen som verksamheterna att utveckla den interna kontrollen.

## 3. Sammanfattning

KPMG har genomfört en granskning av kommunens interna kontroll över fastställda mål. Fyra verksamhetsområden har varit föremål för granskning: Skola och barnomsorg, Måltid, Individ och familjeomsorg samt inom Samhällsbyggnad, enheterna VA samt Miljö och hälsa. Utgångspunkten för granskningen har varit KFs måldokument till KS 2004 – 2007 inklusive KS styrdokument till verksamhetsområdena samt utskottens verksamhetsmål till verksamhetsområdena.

För att utveckla målstyrningen i ett övergripande perspektiv anser vi att kommunen bör se över antalet uppsatta mål som förutom vision och en övergripande inledning i dagsläget omfattar totalt 46 st mål. En decentraliserad målstyrning ställer stora krav på få och tydliga mål, tydligt ledarskap samt utvecklad uppföljning och välgrundade analyser. Genom fokusering på färre mål samt en tydligare uppföljning och analys av verksamheternas mål och prestationer bör det finnas en god potential att ytterligare utveckla en väl fungerande målstyrning.

Enheterna skola och barnomsorg, måltid och IFO har en klar och tydlig struktur och systematik för både styrning och uppföljning av mål. Intervjuerna och det material som visades som stöd för hur man bedriver styrning och uppföljning visar att det finns genomarbetade rutiner dock inga fastställda interna kontrollmoment. Den uppföljning som sker är dock av alltför beskrivande karaktär och med för få analyser och slutsatser.

Inom samhällsbyggnad, VA och Miljö och hälsa visar granskningen att det finns rutiner och intern kontroll men att det finns ett klart behov av att utveckla och förbättra rutiner, arbetsätt och interna kontrollmoment. Även här är den rapportering som sker mycket av beskrivande art.

KF, KS och utskotten erhåller övergripande skriftlig information vid tre tillfällen, per april, per augusti och vid årets slut, genom årsredovisningen. I dagsläget är den uppföljning, som sker i april respektive i augusti, på både övergripande som underliggande nivå av alltför beskrivande karaktär, med för lite analys och slutsatser. Den redovisning av mätbara mål som sker kompletteras ibland med kommentarer men i så fall mycket korta och utan analyser och utvärdering. Den styrinformation som lämnas till exempelvis nyckeltalen är mycket begränsad då kommentarer och utvärderingar saknas. Rapporteringen som görs idag blir mycket till en ögonblicksbild presenterad i absoluta och procentuella tal eller en kort beskrivning av måluppfyllelse.

Vad som framkommit vid granskningen är att det finns god kontroll över ekonomiska skeenden, utfall och prognos på både på lokal som övergripande nivå. Vi noterar dock att det i regel inte finns någon tydlig koppling mellan resursförbrukning och prestationer. Det gäller inför framtiden att utveckla ännu bättre arbetsformer för en effektiv rapporteringsprocess, där alla involverade förstår att genomarbetade uppföljningar med analyser ger de nödvändiga beslutsunderlag som krävs för att styra och utveckla verksamheten mot uppsatta mål.

#### 4. Genomförande av granskningen

Granskningen inleddes med en övergripande inläsning av Stenungsunds kommuns övergripande organisation och arbetsformer. Utgångspunkt i denna första dokumentationsgenomgång var Budget och måldokument 2007 inklusive Plan 2008 -2009 samt Årsredovisning 2006.

Ett inledande möte genomfördes med företrädare för kommunledning, Annette Oscarsson och Gunilla Josefsson, där arbetets genomförande diskuterades samt vilka verksamhetsområden som skulle väljas ut för granskning. Det bestämdes då att avstämningsmöte angående slutligt val av enheter även skulle hållas med Jan Magnusson. Vid avstämningsmötet beslutades det att för att få övergripande information och underlag för lämpligt urval av enheter skulle även intervjuer genomföras med respektive verksamhetschef.

## 4.1 Val av verksamhetsområden och enheter

Följande fyra verksamhetsområden valdes: Skola och barnomsorg, Måltid, Individ och familjeomsorg (IFO) och Samhällsbyggnad.

Intervjuer genomfördes med Arne Wiik på IFO vilket gav till resultat att verksamheterna ungdomsteam respektive socialmedicin/psykiatri utvaldes. Inom grundskola valdes, efter intervju med Henrik Karlsson tf skolchef, ut Kristinedalsskolan respektive Ekenässkolan. Vid sammanträffande med måltidschefen Solveig Larsson valdes Tallåsens produktionskök samt Kristinedalsskolans mottagningskök. På motsvarande sätt valdes inom samhällsbyggnad efter möte med Bo Falkevi, verksamheterna miljö- och hälsa respektive vatten och avlopp.

Följande medarbetare intervjuades inom de utvalda enheterna:

Kristinedalsskolan	Eva Roos, Annika Sunesson rektorer F-6, F 7-9
Ekenässkolan	Helene Pettersson, rektor F-6
Kristinedalsskolans mottagningskök	Åsa Östbjerg, enhetsansvarig
Tallåsen	Anna Wejdin, enhetschef
VA-enheten	Bengt Mattsson, Vik VA-chef
Miljö/hälsa	Christina Kobel, Miljöchef
Ungdomsteam	Kristina Lindfors avdelningschef (tf. socialchef)
Socialmedicin/Psykiatri	Christina Andersson avdelningschef

Vid träffarna med respektive verksamhetschef diskuterades övergripande Kommunfullmäktiges (KF) måldokument för kommunstyrelsen 2004-2007. Kommunstyrelsens (KS) upprättade styrdokument med utskottens mål för respektive verksamhet. Frågeställningar som även berördes var det egna målformuleringsarbetet, dess koppling till de övergripande målen och styrdokumentens roll i det interna budgetarbetet.

Synpunkter och kommentarer från dessa intervjuer ingår i avsnitten för respektive verksamhetsområde längre fram i rapporten.

## 4.2 Övrig dokumentation

Under arbetets gång har kompletterande dokumentation och styrdokument erhållits vilka utgjort stöd i granskningen och vid intervjuerna.

Sammanfattning av Policydokument, föreskrifter, planer och program för Stenungsunds kommun (gul skrift).

KS måldokument 2004- 2007, (grön skrift, utgiven av ekonomi 2007-01-31).

Vår syn på medarbetar- och ledarskap – en gemensam värdegrund för Stenungsunds kommun.

Skriftligt granskningsunderlag för uppföljning och prognos på övergripande nivå har varit rapporterna per april och augusti för år 2007 jämte årsredovisning 2006.

Under granskningens genomförande har mottagits ett stort antal dokument från respektive enhet som beskrivning och verifiering på diskuterade frågeställningar allt från detaljbudget till rutinerna för att styra och följa upp verksamheten mot fastställda mål. Det erhållna materialet utgör tillsammans med intervjuerna den helhetsbild som analyserats och här avrapporteras.

Som urval på erhållen dokumentation kan nämnas för skola och barnomsorg; Förskole- och skolplan för Stenungsunds kommun, mallar för kvalitetsredovisning samt kvalitetsredovisningar, läsårs mål/arbetsplaner, individuell utvecklingsplan, kompetensutvecklingsplaner, och lokala årsredovisningar mm.

Inom måltid; Övergripande mål och policydokument som måltidsenheten arbetar efter (Livsmedelsverket), riskanalys och kritiska styrpunkter mm.

För IFO kan nämnas mallar för prognostisering av utfallet av institutionsplaceringar och familjehem, verksamhetsberättelse 2006 för ungdomsteamet, verksamhetsberättelse 2006 för avdelningen social medicin/psykiatri, uppdragsbeskrivning för socialsekreterare mm.

För miljö och hälsa; Tillsynsplan för Tekniska myndighetsnämnden tillsyn 2007 enligt Miljöbalken, Livsmedelslagen och Djurskyddslagen (även motsvarande för 2008), tillsynsutredning avseende 2007 med resursbehov, enhetens budget 2007 samt miljömål för Stenungsunds kommun (tagen i KF 2002) mm.

## 5. Övergripande genomgång mål

### 5.1 Budgethandlingen

Då budgethandlingen utgör väsentlig grund för granskning lämnas här kort beskrivning av dess innehåll och inriktning. Budgethandlingen är uppdelad i tre avsnitt. I första delen finns en inledning med information om kommunens politiska organisation och sammansättning, målgrupp och disposition. I andra delen finns samtliga verksamhetsområden redovisade. Där återfinns styrdokumenterna från KS och utskottens mål till verksamheterna, verksamhetsmålen. I tredje delen finns bl.a. de ekonomiska styrprinciperna samt avslutningsvis en organisationskiss.

### 5.2 Vision och Mål fastställda av kommunfullmäktige

#### 5.2.1 Vision

KFs antagna vision för Stenungsunds kommun är enligt följande; ”Stenungsund, det goda kustnära samhället med framtidstro och utveckling”.

#### 5.2.2 Kommunfullmäktiges mål 2004 - 2007

”Målen uttrycker fullmäktiges vilja när det gäller ortens utveckling och skall årligen aktualiseras i samband med budgetarbetet”.

- Medborgarnas möjligheter till inflytande och demokrati skall säkras. I Stenungsund är ledorden helhetssyn, insyn, öppenhet och delaktighet.
- Stenungsund skall vara en attraktiv ort för boende, företagande och besökande.
- Stenungsundsborna, näringslivet och besökare skall få rätt service och god kvalitet. Varje kommundel skall efter sina förutsättningar ges möjligheter att utvecklas.
- Stenungsund är en kommun som vågar gå före. Vi värnar om vår fantastiska miljö som skall bli ett arv till kommande generationer.

Kommunstyrelsen har ansvar för att, inom givna ekonomiska ramar verka i enlighet med målen”.



Efter ovanstående ingress följer den övergripande målhierarkin innehållande totalt 46 st mål med följande huvudområden;

- Mål för alla medborgare (15 st)
- Mål för barna och unga (12 st)
- Mål för vuxna (5 st)
- Mål för äldre (4 st)
- Mål för ekonomi (4 st)
- Mål för personal och ledning i kommunal verksamhet (6 st).  
För helhetsbild av samtliga mål se bil 1.

#### **Synpunkter på ovanstående från verksamheterna**

Endast ett av de 46 övergripande målen är mätbart (en skola i varje kommundel) och de uppfattas till stor del ute i de olika verksamheterna som att de ur ett övergripande helhetsperspektiv från politiskt håll visar en viljeinriktning och värdegrund, vad som gäller för framtagande av styrdokument och detaljerade mål på underliggande nivåer. Det uppfattas inte heller att målen står i konflikt med varandra.

Ibland upplevs det från något håll att man inte alltid har en tydlig koppling mellan de kommunövergripande målen och verksamhetsmålen. Det är svårt att se den röda tråden mellan de olika måldokumenterna, de lever sitt eget liv utan någon naturlig koppling. Med hänsyn till att målen är så många blir de svåra att överblicka och hålla aktuella, vilket i några fall ansågs göra det svårt att få ett tillräckligt stort engagemang hos alla medarbetare.

#### **Våra synpunkter på ovanstående i ett externt perspektiv**

Ingressen, de fyra portalinledningarna, innehåller ett antal övergripande nyckelord (helhetssyn, insyn, öppenhet och delaktighet) som från politisk nivå signalerar ett tydligt medborgarfokus där byråkratin tonas ned och där service och god kvalitet lyfts fram. Samtidigt som man genom skrivningen ”Stenungsund är en kommun som vågar gå före” påvisar en tydlig inriktning mot att driva, utveckla och förändra de kommunala verksamheterna i enlighet med fastställda mål och inom givna ekonomiska ramar, med beaktande av både miljö- och generationsperspektiv. De kommunövergripande målen har även en naturlig koppling till visionen.

Kommunens ledningsfilosofi anger en strävan att föra ut ansvar och befogenheter i organisationen. Ett naturligt styrmedel i filosofin är målstyrning och ekonomiska ramar. Man lägger grunden för en politisk styrning av samhällsutvecklingen och kommunens verksamheter genom via KS framtagna styrdokument, verksamhetsmål, resurstilldelning och resultatuppföljning.

Den medvetna strategin från den politiska organisationen att betona helhetssyn tillsammans med aktivt ledningsarbete i tjänstemannaorganisationen har inneburet att alla värnar om koncernnyttan, en inställning som har trängt ned i organisationen på ett bra sätt. ”Vi slåss ej om medel i Stenungsund” har framkommit tydligt vid intervjuerna. Erfarenhetsmässigt är vårt intryck från den kommunala världen att det inte alltid råder helhetssyn, inte minst olika syn på resursfördelning, som föranleder många och långa diskussioner som tar kraft och som inte är till gagn för verksamheternas samverkan.

Att mål av övergripande karaktär inte är mätbara och att de först på nästa underliggande nivå operationaliseras och bryts ned och görs mätbara är vanligt. Genom att målen är mycket övergripande och många till antalet är det inget som man ute i verksamheterna dagligen talar om utan snarare att man känner till dem mer eller mindre, mer de som riktar sig till ”mitt område”. De signaler KF sänder ut i ett övergripande perspektiv för att tolkas i utskotten och den egna verksamheten.

Från ett utomstående perspektiv kan konstateras att antalet mål bör minskas då det är svårt att förhålla sig till ett så stort antal mål, alla mål kan inte hållas aktuella och det är även svårt att få en klar och tydlig bild av vilka mål som skall prioriteras. En decentraliserad målstyrning ställer stora krav på få och tydliga mål, tydligt ledarskap samt utvecklad uppföljning och välgrundade analyser. Det är inte lätt ur ett medarbetarperspektiv att ha kunskap om alla mål och dessutom erhålla kännedom om styrande dokument och policier samt dessutom förhålla sig till dem alla.

### 5.3 Finansiella mål och god ekonomisk hushållning

De övergripande målen för ekonomi kan ses som ett stöd för genomförande och styrning ur ett ekonomiskt perspektiv för att uppnå verksamhetsmålen.

Förutom de övergripande målen för ekonomin som anges i KFs måldokument för KS preciseras två finansiella mål för 2007. Dessa mål avser låneskuld och förändring av pensionsskuld. Ingen av de utvalda enheterna har någon möjlighet att påverka/beakta dessa mål i sin verksamhet varför de ej har berörts vid intervjuerna.

Att bedriva kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet, dvs. god ekonomisk hushållning, kräver bra system och arbetsrutiner för uppföljning/rapportering inklusive prognoser. För respektive rapporteringsansvarig både på enhetsnivå som övergripande verksamhetsnivå är det

väsentligt att det stöd som tillhandahålles från ekonomifunktionen fungerar väl. Samtliga intervjuade har uttryckt att samverkan, dialog och framtagande av ekonomisk anknuten information ”fungerar väldigt väl” och det stöd man erhåller är en ovärderlig hjälp i att ha kontroll och styra över ekonomiska skeenden samt skapa tillit till framtagen ekonomisk rapportering.

## 5.4 Skola, barnomsorg

Skolområdet har en omfattande uppsättning mål. I KFs måldokument är det främst de tolv målen för barn och unga som har inriktning mot skolområdet, där det även finns ett mätbart mål. I varje kommundel ska det finnas minst en skola (se bil 1 sid 2). Övriga styrande dokument är även Förskole- och skolplan för Stenungsunds kommun (KF 2002, rev 2006 Kf§150), en enligt lag obligatorisk handling. Det finns även inom skolområdet flera nationella mål som man följer och där redovisning sker till Skolverket.

På verksamhetsnivå bedöms att alla övergripande kommunala mål ej är helt kända i arbetslagen, då de är för många och icke heller mätbara. Man fokuserar mer på de lokala målen som är en nedbrytning av de övergripande samt den professionella yrkesrollen i skolan.

Enheterna upplever inte att de övergripande kommunala målen står i konflikt med de nationella målen (läroplanen) utan de är ett komplement till hur de nationella målen skall uppnås. Man inriktar sig mycket på målen i läroplanen som alla känner till.

I styrdokumentet (bil 2) anges en tydlig inriktning för hur skolan skall lägga grunden för ett livslångt lärande och här anges den värdegrund som gäller inom skolorna i Stenungsund. Ett dokument som är obligatoriskt för alla elever är att var och en skall ha en individuell utvecklingsplan.

### Utskottets verksamhetsmål

- Alla elever skall nå minst godkänt i kärnämnen svenska, matematik och engelska.
- Inget barn eller elev skall utsättas för kränkande behandling
- I barnomsorg och skola skall pojkar och flickor uppleva jämställd behandling.
- Öka mångfalden inom barnomsorg och skola.

Både styrdokumentet och ovanstående mål är välkända och med dessa arbetas det aktivt bl. a. kopplas äskande i budget till dessa mål.

Av de fyra verksamhetsmålen är endast ett mätbart, det som gäller att alla elever skall uppnå godkänt i kärnämnen svenska, matematik och engelska. De tre övriga är så kallade mjuka mål som är svåra att mäta och som därför redovisas i de kvalitetsredovisningar som görs. Dessa redovisningar är relativt omfattande och klargör hur man arbetar med målen och vilken måluppfyllelse som uppnås. I dessa beskrivningar finns dock inga direkta kopplingar till ekonomi och effektivitet.

På de båda intervjuade lokala enheterna finns en klar och tydlig struktur och systematik för både styrning och uppföljning av mål. Arbetsunderlagen är skolans egna framtagna styrdokument med vision och skolans arbetsplan, arbetslagens utvecklingsplaner och kompetensplaner, samt elevernas individuella utvecklingsplaner (IUP). Ekonomi följs upp på ett bra sätt månadsvis i vissa fall ned på kontonivå (dock ej periodiserat) och bägge enheterna anger att ekonomiska mål är överordnade ur ett styrperspektiv. Man påtalar slutligen att det är viktigt att se målen över en tidsperiod då det tar tid att gå från ord till handling och uppnå resultat.

Intervjuerna och det material som visades som stöd för hur man bedriver styrning och uppföljning visar att det finns genomarbetade rutiner, dock inga fastställda interna kontrollmoment. Inför framtiden bör man se över den totala målbilden och söka minska antalet mål, fokusera på de obligatoriska som är mycket heltäckande.

## 5.5 Måltid

De övergripande kommunala målen är kända men man arbetar inte mycket med dem utan koncentrerar sig på styrdokumentet med verksamhetsmålen samt att klara ekonomin inom angiven budgetram. Man lägger mycket tid på ekonomi och att få bättre uppföljningsrutiner då verksamheten är ”ojämn” under året. Viktigt att notera är att förutom utskottets mål finns Livsmedelsverkets mål och policydokument samt EG-förordningar inom livsmedelsområdet som man även arbetar aktivt med och följer.

Måltids styrdokument är väldigt kort och innehåller endast en mening enligt följande; ”Verka för hälsosamma matvanor som motverkar kostrelaterade sjukdomar och stämmer överens med en hållbar utveckling”.

Utskottets verksamhetsmål innehåller följande tre mål;

- Maten skall tillagas så nära serveringstillfället som möjligt och genom olika åtgärder minska varmhållningen på två enheter ned 24 %. Varmhållningen bör inte överstiga två timmar enligt Livsmedelslagen.
- Minska mängden biologiskt avfall på skolorna med 5 %.
- Få en förskola KRAV-godkänd.

Samtliga tre mål är kvantifierade för att vara mätbara i uppföljningen.

Bägge enheterna Kristinedalskolans mottagningskök och Tallåsen arbetar aktivt och strukturerat både med styrdokumentet samt att nå de tre målen. Nedan följer en kort beskrivning för att ge en bild av hur arbetet sker och hur man styr mot målen samt visar på enheternas uppföljningar.

**Kristinedalsskolan;**

Förutom kommunens egna mål är det mycket utifrån Livsmedelsverkets mål och policydokument som man arbetar med inklusive EU:s lagstiftning om livsmedel. Detta kräver mycket dokumentation, egenkontroll, att mäta och dokumentera. I denna process är även den egna miljöförvaltning med och tar en aktiv roll.

Att verka för hälsosamma matvanor; ”Vi inför mer sallader och grönsaker, i dag ca 20 sallader, alltid något som alla kan äta så eleverna inte går till affären och köper kakor och godis. Vi har gått med i skolbarnsakademien. Temperaturtagning ingår i egenkontrollen. Det är inga problem att klara 2 timmars-gränsen då det är korta transporter. Arbetar med matråd för att utveckla i samråd med elever och skolledning”.

Att få en skola kravgodkänd, var ett mål som uppnåddes förra året. ”Vi arbetar med att införa mer kravgodkända livsmedel, satsar på grönsaker, rotfrukter som är billiga. Skall vi bli godkända måste Nösnes också bli det, då vi inte lagar maten själva, ligger utanför vår kontroll. Hänger även på att vi på övergripande nivå klarar en bra och riktig upphandling”.

”Vi jobbar mycket med avfallet, största problemet är att barnen slänger mat om de är stressade. Går kompiserna går även de som om inte ätit färdigt. Viktigaste av allt är att tillsammans med rektor lägga ett fungerande schema så att alla kan äta under fungerande former och på rätt tid. Lokalen är trång sektor. Alla måste samverka för en bra skolmatsmiljö. Det största problemet angående målet med att minska biologiskt avfall är att maten slängs i tunnor vilket försvårar mätbarheten, går ej att mäta procentuellt. Det får bli uppskattningar. Slänger ca ½ tunna varje dag”.

**Tallåsen;**

”Vad gäller styrdokument och verksamhetsmål är det en del av mitt uppdrag att göra dessa kända, göra det kommunen ”vill”. Bra att det finns en röd tråd i den här kommunen vad man arbetar ”för”. KF-målen ”går före”, öppenhet, delaktighet, jämställdhet, etnisk bakgrund hållbar utveckling, ekologiskt tänkande är viktigt”.

Det finns även bildmaterial att arbeta med vid t.ex. APT-möte så att man kan föra ut budskapet till personalen, information finns även på intranätet (Skipper). Det gäller att trycka på egenansvar hos medarbetare. ”Vi har gjort medarbetarenkät för att alla skall veta vad vi skall satsa på. Vilka frågor vill personalen respektive chefen arbeta med”?

Biologiskt avfall, ”jobbar ständigt med denna fråga, portionsanvisningar, rätt mängd mat, samt näring och varmhållning (egenkontroll). Vi försöker hitta bättre sätt att arbeta på, laga i omgångar, ger bättre näring och mindre avfall. Utveckla vår meny, matråd, ha önskedagar, gäst-kockar mm”.

Mätbarheten av biologiskt avfall svårt då det inte går att mäta i procent då vi har tunnor. Vi arbetar med kravgodkänd mat, vårt mål är att få Kyrkenorum godkänt 2008. Viktigt att målen får "ligga en tid" samma mål år 2006 som år 2007, det tar tid innan åtgärder får genomslag.

Vad gäller uppföljning av ekonomi och kontroll över kostnadsutveckling mm har bägge enheterna god kontroll och följer utvecklingen månadsvis med gott stöd från ekonomi.

Både på övergripande verksamhetsnivå som på de bägge enheterna finns en stor förbättringsvilja att "vässa målen", visa upp vad man gör och samtidigt rapportera och återkoppla bättre till den politiska nivån.

Intervjuerna och det material som visades som stöd för hur man bedriver styrning och uppföljning visar att det finns genomarbetade rutiner dock inga fastställda interna kontrollmoment.

## 5.6 Individ och Familjeomsorg (IFO)

KFs måldokument; dokumentet finns med i vårt uppdrag och vi känner oss "trygga med det", dessa mål är väl ventilerade hos oss som arbetar med socialtjänst och visar tydligt att vi arbetar i en målstyrd organisation. På det övergripande planet finns alltid socialtjänstlagstiftningen med, t.ex. på våra APT-möten, vid måldiskussioner etc. Att utveckla socialtjänsten mot mindre myndighet och mera service är ett långsiktigt mål.

I styrdokumentet (se bil 3) finns fem övergripande inriktningar, se nedan, samt tre målgrupper.

- individ- och familjeomsorg skall bidra till att tillgodose invånarnas behov av trygghet, omsorg och livskvalitet
- detta skall ske genom tidiga, förebyggande insatser, utifrån behov och med ömsesidig respekt
- individ- och familjeomsorg skall uppfattas som tillgänglig och tydlig i vad man tillhandahåller för service och på vilken nivå
- samverkan och nätverksbyggande för utveckling och för individens bästa skall prioriteras
- individ- och familjeomsorg skall ha tydliga rutiner och former för uppföljning och kvalitetssäkring av vidtagna åtgärder

Inga av ovanstående fem inriktningar är mätbara utan bryts ned på nästa nivå. Styrdokumentet är ett mycket känt dokument i ledningsgruppen som man rättar sig efter. Av enheterna uppfattas de som stöd i ett övergripande perspektiv, inriktningarna är bra och hjälper oss att ta fram fungerande verksamhetsmål. På ett övergripande plan arbetar vi hela tiden även med lagstiftning som styr vårt agerande. Man har även inom IFO ett långsiktigt mål, att inom ett femårsperspektiv år 2012 vara 75 % serviceenhet och 25 % myndighet.

Utifrån styrdokumentets fem övergripande mål inklusive målgrupperna har man brutet ned utskottets verksamhetsmål i fem olika punkter (1-5) med totalt elva stycken målinriktningar både mätbara och icke mätbara (se bilaga 4).

Inom dessa fem punkter, finns det en blandning av både tydliga och specifikt mätbara mål som skall uppfyllas under innevarande år och även i ett längre tidsperspektiv. Det finns även mer mjuka och icke kvantifierbara mål och något fall som under punkt 4, anges ej mål utan medel. "Utreda möjligheterna till samverkan inom Sipa-området, till boende för funktionshindrade med komplexa behov".

Ur ett utomstående perspektiv bör det finnas förbättringspotential i att ytterligare förtydliga och utveckla och "väsas" målen inför framtiden. Som ett exempel på detta kan tas ett av målen under punkt 1; "Bostäder för funktionshindrade – tillgodose bifall om bostad enl. LSS och verkställa besluten inom rimlig tid". Vad är rimlig tid, och med hänsyn även till rättsäkerheten (icke verkställda beslut anmälas till sociala myndighetsnämnden) bör detta mål förtydligas.

För att nå målen under punkt 2 två arbetar man med omfattande underlag (excel) för att styra och följa upp. Trots detta upplever man i vissa fall att det kan vara svårt att göra bra analyser. Vad gäller målen under punkt 3 och 5 (skall var i bruk 2008) säger man själva att man har en bit kvar i måluppfyllelse. Man är klart medvetna om dessa svagheter och arbetar aktivt med att förbättra även om det tar tid. Det är även här tydligt att ekonomiska ramar styr omfattningen på verksamhetens insatser och genomförande.

Inom ungdomsteamet pågår ett arbete ihop med Kungsbacka med stöd av GR att vidareutveckla arbetet med nyckeltal gällande insatser inom socialtjänsten för att styra och följa upp på ett bättre sätt. Ett arbetssätt som man anser utvecklande och som bidrar till att förbättra.

Det finns god ekonomisk kontroll i bägge enheterna. Bland annat har man väl utarbetade mallar för att följa upp och prognostisera utfallet av institutionsplaceringar, familjehem och övriga vårdkostnader. Man följer även upp kvalitetsmål, till vilken gagn man är för klienten. "Via stödet från ekonomi kan vi knyta ihop verksamhet och ekonomi, analysera hur vi skall arbeta mer effektivt". Bra att den person som stöder oss från ekonomi även är med på ledningsgruppsmöten.

Vid intervjuerna har det tydligt framkommit att även här sker ett strukturerat och systematiskt arbete med att styra mot målen och även följa upp på ett strukturerat sätt för att utveckla. För att på medarbetarnivå tydliggöra vad som gäller angav man som exempel inom socialmedicin/psykiatri att det finns skriftliga uppdrag till medarbetarna för att alla skall veta vad som gäller.

Ur ett helhetsperspektiv är man även självkritiska och säger följande; "Generellt kan vi bli bättre inom hela kommunen på att utvärdera. Vi utvecklar och går framåt men analyserar för litet vad det gav".

Från ett verksamhets- och även ur ett organisatoriskt perspektiv saknar man ett socialt utskott, då "våra frågor drunknar bland alla andra", även om vi har en bra dialog med de politiska företrädarna. All rapportering sker ju inte bara skriftligt utan "det är dialogen oss emellan som är viktig".

Intervjuerna och det material som visades som stöd för hur man bedriver styrning och uppföljning visar att det finns genomarbetade rutiner dock inga fastställda interna kontrollmoment.

## 5.7 Samhällsbyggnad

Inom samhällsbyggnad har utvalts två enheter dels VA och avlopp som har eget styrdokument och dels miljö och hälsa som inte finns omnämnt i samhällsbyggnads övergripande styrdokument utan som har ”andra gällande styrdokument”, se nedan.

Styrdokumentet från KS för samhällsbyggnad innehåller två mål på övergripande nivå som i vart fall synes gälla för miljö och hälsa samt även VA;

- Enheten skall erbjuda kommunens invånare och verksamhetsutövare produkter/tjänster inom hela samhällsbyggnadsområdet med god service, kvalitet och produktivitet. Rådgivning och information skall vara en naturlig del i alla kontakter.
- Enheten skall aktivt arbeta enligt kommunens antagna miljöplan och de lokala miljömålen.

### 5.7.1 Vatten och avlopp (avgiftsfinansierad verksamhet)

#### Styrdokument

Energi och miljö består av fjärrvärmeverksamhet, VA- verksamhet samt renhållningsverksamhet.

I styrdokumentet beskrivs VA- verksamhetens mål;

- Tillgången på dricksvatten i Stenungsunds kommun skall långsiktigt säkerställas.
- Dricksvattnet som tillhandahålls genom kommunens vattenförsörjning skall vara hälsosamt, rent och välsmakande i alla delar av ledningsnätet.
- Avloppsvattnet skall omhändertas och renas på ett tekniskt och ekonomiskt optimalt sätt.
- Anslutna verksamheter skall regelbundet kontrolleras så att skadliga utsläpp i avloppsnätet minimeras.
- En god standard skall upprätthållas på kommunens samtliga ledningsnät genom kontinuerligt och systematiskt sanerings- och förnyelsearbete.
- Genom organisationen förändra och förbättra samarbetet inom de tekniska områdena.

KS mål i styrdokumentet till VA-verksamheten är ej kvantifierade eller mätbara utan anger ur ett övergripande perspektiv vad som gäller.



## Verksamhetsmål

- Ta fram och inlämna en vattendomsansökan till Miljödomstolen avseende en ny framtida vattentäkt i Stenungsunds kommun
- Fortsatt arbete med sanering och förnyelse av samtliga ledningsnät för att uppnå erforderlig standard samt långsiktigt klara kommunens befolkningstillväxt.
- Ovidkommande vattenmängd till spillvattennätet skall vara under 30 % av totala spillvattenmängden.
- Antal anmärkningar avseende dricksvattenkvalitet enligt Livsmedelsverkets krav skall vara mindre än 20 st. per år.
- Förlust/svinn av dricksvatten skall vara mindre än 20 % av totala mängden under ett år.
- Genom en om-/nybyggnation av Strävlidens personalbyggnad för att uppnå ändamålsenliga personlutrymmen för Va- enhetens medarbetare.

Av de sex verksamhetsmålen är hälften klart mätbara och de övriga tre mer uppnåendemål.

Vikarierande VA-chefen har endast arbetat en kortare tid, han var ej anställd vid framtagandet av budget, styrdokument och verksamhetsmålen. Detta innebar att han av naturliga skäl har svårt att uttala sig om både KFs övergripande mål samt bakomliggande fakta kring målformuleringar mm. Hans fokus har sedan han började legat mycket på de operativa frågorna, få allt löpande att fungera samt på bästa sätt uppnå tidigare satta mål. För att styra och följa upp den löpande verksamheten har han regelbundna arbetsplatsträffar var 14:e dag.

Arbete pågår med att inlämna vattendomsansökan, ett projekt som är försenat då detta är ett omfattande arbete med många komplicerade frågeställningar. Arbete pågår fortlöpande med sanering men nyanläggningsarbete har prioriterats i första hand. Plan för åtgärder och prioritering för sanering håller på att tas fram. Mängden spillvatten har ökat under året och pekar tydligt på behovet av att öka sanerings- och förnyelsearbetet. Förlust/svinn av dricksvatten ligger under målet 20 %, i dagsläget 16 %, vilket är betydligt bättre än både 2005 och 2006.

Anmärkningar avseende dricksvattenkvalitet har varit mycket få under året, endast 1 st t.o.m. augusti. Det är dock viktigt att påpeka att då vatten köps från Vattenfall är det endast i distribueringsprocessen som kommunen själv kan påverka. I inköpsfunktionen kan man naturligtvis vara kravställare.

Ombyggnad av Strävlidens personalbyggnad har upphandlats och ett första möte med entreprenören hölls i september.

Vad gäller rapportering och uppföljning har endast en rapportering genomförts (per augusti) sedan VA-chefen tillträdde. Detta innebär att alla administrativa rutiner och tillvägagångssätt har ännu ej hunnit utvecklas till att bli inarbetade rutiner. Stöd har erhållits från ekonomi men det är ännu inte helt klart vilket stöd som behövs eller vad man kan få stöd med. Det återstår här en del arbetsrutiner att utveckla. Vad som framkommit är att VA-chefen med automatik ej har fått månadsrapporter, men de finns tillgängliga via ekonomisystemet.

Va-chefen har som ”ny med andra ögon” funderingar på att ta fram nya/andra nyckeltal åt politiken som kan vara mer upplysningsrika vad gäller produktion, distribution och rening.

Det har vid intervjun framkommit att det tar tid innan en ny befattningshavare fullt kan behärska alla områden och ha kännedom om alla rådande rutiner så att styrning och uppföljning av verksamheten blir helt tillfylles. Något som blir uppenbart är att det måste finnas en genomtänkt och välplanerad introduktion där specifika frågor gällande kommunens budgetprocess, målarbete och styrning, uppföljning och andra specifika förhållande tydliggörs och förmedlas för att den nyanställda snabbt skall kunna axla hela rollen.

Av den genomgång som gjorts av rapportering och uppföljning enligt ovan framgår det att uppföljningen gjorts på ett likartat sätt som övriga granskade enheter. Detta innebär inte att det vid granskningen konstaterats några större brister i den interna kontrollen speciellt med hänsyn till den korta tid som vikariatet pågått. Det finns dock helt klart en potential att förbättra.

## 5.7.2 Miljö och hälsa

Miljö och hälsa skiljer sig från övriga granskade enheter på så sätt att man skiljer på ”myndighetsbiten” som är knuten till Tekniska myndighetsnämnden (TMN) och verksamhetsdelen, den övriga verksamheten som är knuten till KS-utskottet. Miljö och hälsa har därför tagit fram en speciell verksamhetsplan; ”Tillsynsplan för Tekniska myndighetsnämnden tillsyn 2007 enligt Miljöbalken, Livsmedelslagen och Djurskyddslagen”. Denna plan antas årligen av myndighetsnämnden. Nämnden har ingen budget och ingen anställd personal. För att följa verksamheten har nämnden månatliga möten (10-11 st/år).

Ett övergripande styrdokument som tagits av KF år 2002 är skriften; Miljömål för Stenungsund (miljöplan). Denna plan håller nu på att reviderats och nya mål har nu utarbetats för de närmaste fyra åren. Den nya planen har icke beaktats vid granskningen men då information erhållits vid intervjun gällande detta arbete noterar vi att ytterligare nödvändig utveckling av miljöområdet pågår.

Det skall noteras att verksamheten är extremt lagreglerad och TMN har lämnat långtgående delegation till tjänstemännen, dock fastställer KF taxor.

Den faktiska tillsynen bedrivs av miljö och hälsoskyddsavdelningen inom samhällsbyggnadsenheten. För denna verksamhet har miljö och hälsa egen budget inom samhällsbyggnad utgörande ca 10 % (ansvar 324 verksamhet 811). Grunden för denna budget är den behovsutredning som görs för att genomföra vad lagstiftningen kräver. Chefen för samhällsbyggnad bereder miljöenhetens frågor inför ”dragning” i KS.

Som underlag för miljö och hälsas tillsynsplan har framtagits ett underlag ”tillsynsutredning” som uppdateras varje år för att bedöma tillsynsbehovet för alla verksamhetsenheter inklusive vilka resurser och vilken kompetens som nämnden anses behöva.

Årets plan, för 2007, antogs av tekniska myndighetsnämnden 2006-04-05. Denna plan motsvarar då de övriga enheternas styrdokument men kan snarare tolkas som ett inriktningsdokument. Tillsynen delas in i en grundläggande tillsynsverksamhet som utgår från tidigare prioriteringar och dels tillkommande tillsynsverksamhet. Det finns även flera andra styrande dokument som påverkar verksamheten och som måste samordnas, exempelvis energiplan och klimatstrategi mm.

Tillsyningsutredningen för år 2007 visade på ett totalt resursbehov på ca 9,6 tjänster medan tillgängliga resurser var 7,5 tjänster. KS är den instans som har ansvar för de ekonomiska resurser som ligger till grund för de prioriteringar som skall göras i verksamheten.

Då tillsynsbehovet är betydligt större än de resurser som finns tillgängliga, ”kort om folk”, har ett antal prioriteringar gjorts under år 2007 vilket finns dokumenterade i tillsynsplanen för 2008. Att bedöma dessa prioriteringar ur ett styrnings- och uppföljningsperspektiv anser vi ligga utanför detta granskningsuppdrag.

Vad gäller uppföljning under året ingår den i samhällsbyggnads ekonomiska rapportering (budgetuppföljning och prognos) som sker i april och augusti samt vid årets slut. Vad gäller egen uppföljning tas driftbudget ut varannan månad. Rapportering av tillsynsplanen för 2007 sker i TMN i januari 2008, varefter även KS erhåller dokumentation.

För att utveckla och säkerställa arbetet inom denna enhet vill miljöchefen utveckla ett kvalitetsledningssystem som säkerställer både arbetssätt och dokumentationshantering för att kunna styra och följa upp bättre samt tydliggöra verksamheten mot allmänheten. Ett lovvärt initiativ som sannolikt bör ge bättre möjligheter att tydliggöra mål, samt roller och ansvar. Att bättre hantera både verksamhet och myndighetsutövande inklusive formerna för styrning och uppföljning.

I samband med detta utvecklingsarbete bör även en översyn ske vad gäller organisatoriska samverkansformer och rapportering. Tidigare har miljöchefen inte ingått i samhällsbyggnads ledningsgrupp, vilket till en del försvårat att få ut information och skapa förståelse för hur lagstiftningen inom detta område styr, både intern/externt. Hanteringen av den interna granskningsrollen bör även ses över, speciellt som det ligger i uppdraget att även granska den egna kommunens vidtagna åtgärder och beslut som berör miljö och hälsa.

Intervjuerna och det material som visades som stöd för hur man bedriver styrning och uppföljning visar att det finns rutiner och intern kontroll inom området men att det även finns ett behov av att utveckla och förbättra. Rutinerna för uppföljning av den egna budgeten med stöd av ekonomi synes fungera bra.

I detta sammanhang skall också påpekas att miljöchefen tillträtt under året och även här tar det tid innan alla rutiner gällande styrning och uppföljning är på plats. Det är dock viktigt att påpeka att vi inte tagit del av den rapportering som chefen för samhällsbyggnad gör inför KS och den information som TMN erhåller vid sina månatliga möten.

## 6. Rapportering till den övergripande politiska nivån

### 6.1 Rapportering och uppföljning under året

KF, KS och utskotten erhåller övergripande skriftlig rapportering vid tre tillfällen per april, per augusti (inkl prognoser vid bägge tillfällen) samt vid årets slut genom årsredovisningen. Årsredovisning är naturligtvis mycket mer omfattande med mer heltäckande redogörelser. I denna lämnas förutom omfattande ekonomisk rapportering (i flera fall är den kompletterad med nyckeltal) även en rapportering över året som gått, verksamheternas redovisning, inklusive en utblick mot framtiden samt personalredovisning.

Vid uppföljningen under året lämnas information om delårsresultat och prognos helår, avvikelse mot budget inklusive kommentarer. Redogörelse för måluppfyllelse för de olika verksamheterna vid respektive tidpunkt inklusive i några fall nyckeltal. Det är dock viktigt att beakta att ombudgeteringar sker under året där ramjusteringar görs både uppåt och nedåt. Vi har tagit del av ombudgetering 2007:3 inklusive därtill hörande förklaringar.

Vid granskningen har vi tagit del av de bägge delårsrapporterna samt även gjort en tillbakablick i årsredovisningen för 2006. Genomgången i årsredovisningen har gjorts för att få bättre helhetsförståelse samt en plattform för granskning av innevarande år. Erhålla en uppfattning hur den avslutande rapporteringen för verksamhetsåret görs i en mer slutlig form (även följa de mål som fanns förra året och som även är aktuella för innevarande år).

Det skall redan här tydligt noteras att i granskningen har vi inte tagit del av den rapportering som sker i respektive utskott och inte heller all övrig skriftlig information och muntlig dialog som förekommer under året. Synpunkterna avser därför endast den skriftliga rapporteringen vid dessa tre tillfällen och huvudsakligen uppföljning per april och augusti av utfall och prognos inklusive rapporterad måluppfyllelse.

#### 6.1.1 Sammanställning av granskad rapporteringen

För att exemplifiera och tydliggöra samt få en överblick hur vi gjort nedanstående tabeller för två verksamheter och de tre övriga verksamheterna kommenteras med text.

##### **Barnomsorg och skola**

Delårsresultat per både april och augusti visar positiv avvikelse på 2,9 mkr, och en prognos för helåret +/- 0. Här skall då beaktas att ramen för skola och barnomsorg har ombudgeterats med +4,5 mkr. Redogörelse lämnas för vad man baserar prognosen på. För respektive mål lämnas beskrivningar och information för vidtagna åtgärder och hur arbetet bedrivs för att uppnå målen, i augusti lämnas även redogörelse för händelser under 2007.

Nedan visas en förkortat en sammanfattning av måluppfyllelse för de tre rapporteringstillfällen.

Verksamhetsmål	ÅR 2006	Uppfölj April 07	Uppföljning Augusti 07
<b>Alla elever uppnå godkänt i tre kärnämnen ( Mål 95%)</b>	Svenska 96% Matematik 95% Engelska 93%	Svenska 96% Matematik 95% Engelska 93% (följs upp läsårsvis)	Svenska 97% Matematik 95% Engelska 95%
<b>Ingen utsätts för kränkande behandling</b>	Måluppfyllelsen är god	Måluppfyllelsen är god	Måluppfyllelsen är god
<b>Alla uppleva jämställd behandling</b>	Mindre god måluppfyllelse	Mindre god måluppfyllelse	Mindre god måluppfyllelse
<b>Öka mångfalden</b>	Mindre god måluppfyllelse	Mindre god måluppfyllelse	Mindre god måluppfyllelse

Det kan konstateras att rapportering om måluppfyllelse och även texten gällande respektive mål vid dessa tre tillfällen är i princip densamma. Den kompletterande text som finns till varje mål är av beskrivande karaktär och innehåller lite analyser.

#### Måltid

Delårsresultat per april är -325 kkr och i augusti visar var resultat +4 kkr, prognosen för helår är -360 kkr (avser helt äldreomsorgsdelen) Ramjustering skett med +800 kkr från ursprunglig budget.

Verksamhetsmål	ÅR 2006	Uppfölj April 07	Uppföljning Augusti 07
<b>Maten tillagas nära.. Två enheter minska varmhållningstid 24 %</b>	Måluppfyllelse delvis uppnådd	Måluppfyllelse delvis uppnådd	Måluppfyllelse delvis uppnådd
<b>Minska biologiskt avfall med 5%</b>	Måluppfyllelse delvis uppnådd	Måluppfyllelse delvis uppnådd	Måluppfyllelse delvis uppnådd
<b>Få en förskola KRAV-godkänd</b>	Måluppfyllelse uppnådd	Måluppfyllelse uppnådd	Måluppfyllelse uppnådd

Det kan konstateras att rapportering om måluppfyllelse och även texten gällande respektive mål vid dessa tre tillfällen är i princip densamma.

För både skola och barnomsorg finns det en potential att utveckla rapporteringen enligt nedan.

För att man på övergripande politisk nivå skall kunna dra rätt slutsatsen om måluppfyllelsen är tillfredställande eller inte måste de följas upp med analyser, det vill säga att det inte räcker med beskrivningar och att resultaten sammanställs i en rapport. Uppföljelsen måste syfta till att identifiera avvikelser mot målen och att det sker en analys av vilka faktorer som föranlett avvikelsen. En utvärdering och analys med resultatfakta som ger underlag åt politiska företrädare för omprövning och korrigeringar och förbättringar inom respektive verksamhet. Att de mål som är satta följs upp i den utsträckning som en väl fungerande målstyrningsfilosofi kräver.

### **Individ och familjeomsorg (IFO)**

Delårsrapporten per april visar på ett +3,8 mkr och per augusti +2,1 mkr, prognos per augusti för helår är +1,2 mkr. Ram till och med augusti är rensad för psykiatriboende som inte kommer igång under året. Justeringen uppgår till -744 kkr.

Mål för IFO för år 2007 är förändrade mot årsredovisningen 2006 varför någon jämförelse mot föregående år ej gjorts. Vad gäller rapporteringen för april och augusti är avrapportering gällande måluppfyllelse för de fem punkterna identiska för samtliga. Texten vad gäller måluppfyllelse under de olika punkterna är mycket kort och anges på följande sätt; Diskussion pågår, för tidigt att ge svar på, pågår, bör uppfyllas, uppfylls och uppfylls ej.

Om rapportering och analyser av de satta målen är otillräckliga, finns risk att en del av tänkt styreffekt uteblir och möjliga åtgärder uteblir. Det man kommunicerar ger inte ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter.

### **VA-enheten**

Delårsrapporten per april visar på ett +785 kkr och per augusti + 652 kkr. Prognosen för VA-verksamhet helår pekar på ett underskott på ca 600 kkr. VA-verksamhetens del av exploateringsverksamheten och det nya sättet att redovisa påverkar prognosen.

För VA-enheten sker redogörelse för måluppfyllelsen på så sätt att de kommenteras för respektive mål i de tre fall de är mätbara med procentsats eller antal.

## Miljö och hälsa

För miljö och hälsa görs ingen motsvarande egen rapportering vare sig i årsredovisningen eller uppföljningarna per april och augusti. Rapportering sker till TMN och KS, vilken vi inte tagit del av.

### Prognos per helår för de granskade enheterna

I uppföljningen per augusti visar de granskade enheterna på följande prognosavvikelse helår mot budget, efter ombudgetering 2007:3. Avvikelser som är mycket låga i förhållande till nettokostnaderna. Storleken på budgetavvikelserna indikerar att budgeten är ett fungerande styrmedel. Även i årsredovisningen för 2006 visades god budgetföljsamhet och små avvikelser.

I uppföljningen per augusti 2007 finns följande avvikelser;

Barnomsorg och skola, 0,0 kr  
Måltid -300 kkr.  
IFO+1,2 mkr  
Samhällsbyggnad/miljö 0,0 kr  
VA -0,5 kr

## 6.2 Våra västenligaste synpunkter på den övergripande granskningen

Vi vill här nedan lämna följande synpunkter från granskningen samt ge förslag på förbättringar hur den övergripande avrapporteringen kan utvecklas och bli mer levande för de politiska företräda.

I dagsläget är den uppföljning som sker på både övergripande som underliggande nivå av alltför beskrivande karaktär, med för lite analys och slutsatser. Den redovisning av mätbara mål som sker kompletteras ibland med kommentarer men i så fall mycket korta och utan analyser och slutsatser. Den styrinformation som lämnas till exempelvis nyckeltalen är mycket begränsad då kommentarer saknas. Rapporteringen som görs idag blir mycket till en ögonblicksbild presenterad i absoluta och procentuella tal eller en kort beskrivning av måluppfyllelse.

I KFs övergripande styrdokument finns även sex mål för personal och ledning i kommunal verksamhet, inte mätbara utan mer "mjuka" (se bil 1, sid 3). Någon redovisning och uppföljning av dessa mål sker inte i årsredovisning ej heller i delårsrapporteringen. I årsredovisningen för 2006 lämnas en övergripande personalredovisning men ingen uppföljning av de övergripande målen.

Av granskningen framgår dock att det på de flesta håll finns en god kännedom om de mål och riktlinjer som styr verksamheterna.

Inom respektive verksamhet är personalen den absolut viktigaste resursen samtidigt som den även utgör den största kostnadsmassan. Inför framtiden bör avrapportering, uppföljning och analys, hur man arbetar med dessa övergripande mål samt andra inom personalområdet viktiga frågeställningar utvecklas. Det är viktigt att visa hur man arbetar med att utveckla den egna organisationen, en nyckel till framgång som skapar delaktighet och engagemang vilket ger större möjligheter att möta morgondagens krav. Det dokument som framtagits gällande "Vår syn på medarbetar- och ledarskap" visar att mycket redan gjorts på ett bra sätt, det gäller att fortsätta på inslagen väg samt att bygga vidare på den goda kultur som råder i organisationen.

Målstyrningen ställer höga krav på uppföljningens omfattning och innehåll på respektive nivå för att ge en god helhetsbild. Inte bara korta beskrivningar och mätresultat utan även analyser, redogörelser och kommentarer för hur långt man nått, kommande steg och åtgärder som måste vidtas beroende på ekonomiska utfall med beaktande av både risk och väsentlighet. Öka styreffektiviteten och målpuppfyllelse, kedjan mäta, analysera, agera och utveckla/förändra.

Det är viktigt att även ge beskrivningar av möjligheter och problem i målarbetet, hur verksamheterna har klarat sitt uppdrag och den service man skall utföra inom tilldelade resurser. Inkludera synpunkter och redogörelse på uppnådd effektivitet, slutsatser och åtgärder utifrån vunna erfarenheter för att ytterligare utveckla och förbättra verksamheten. Ange vilka viktiga framtidsfrågor man vill lyfta upp och som påverkar, ge ett bättre underlag för politisk styrning och välgrundade beslut.

Ge ett bredare perspektiv på uppföljning, lite mer utförlighet med analyser för att öka förståelse och information om vad som sker i verksamheterna. Det som på övergripande nivå har betydelse för helhetsförståelse och framtida utvecklat målarbete. Att analyserna är så utformade att de kan användas för utveckla målen för kommande år.

Det gäller att utveckla arbetsformer för en effektiv rapporteringsprocess på alla nivåer, där alla involverade förstår att genomarbetad uppföljning och analys ger de nödvändiga beslutsunderlag som politiken kräver för att styra och utveckla verksamheterna på både kort och lång sikt. Den uppföljning som görs måste kopplas till roll och ansvar på respektive nivå, uppföljningen skall visa på både delarna och helheten. Genom kontinuerliga och djupare analyser av resultaten på verksamhetsnivå ges även möjligheter för medarbetare på olika nivåer att själva korrigera och förbättra sitt arbete.

Då rapportering sker två gånger under året kan man vid dessa tillfällen välja olika fokus och fördjupningar, för att kunna ge en bättre bild exempelvis utifrån risk och väsentlighet.

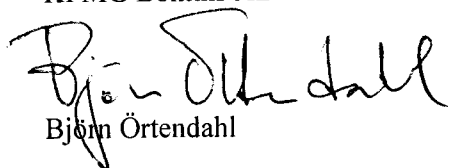
Det gäller att på tjänstemannanivå ta ett större ansvar för att utveckla uppföljning och beslutsunderlag. Väl genomarbetade analyser som ger underlag för bättre styreffektivitet. Hjälpa de politiska företrädarna att prioritera i målarbetet, med färre och bättre underbyggda mål, mer effektivitetssökande som främjar sambandet resursåtgång, prestationer resultat och effekter.



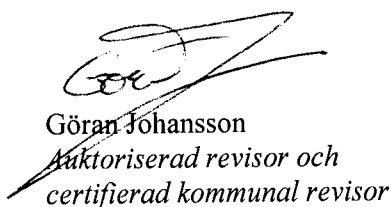
Väl fungerande uppföljning och god ekonomisk styrning, kontroll under verksamhetsåret är oerhört viktiga aspekter som visar hur den interna kontrollen fungerar. Vad som framkommit vid granskningen är att det finns god kontroll över ekonomiska skeenden, utfall och prognos på både på lokal som övergripande nivå. Vi noterar dock att det i regel inte finns någon tydlig koppling mellan resursförbrukning och prestationer. Mer kraft bör dock läggas på att utveckla rapporteringskedjan och uppföljning, speciellt gällande analys och utvärdering för att fokusera på viktiga framtida strategiska mål som utvecklar verksamheterna i rätt riktning.

Göteborg som ovan

KPMG Bohlins AB



Björn Örtendahl



Göran Johansson  
*Auktoriserad revisor och  
certifierad kommunal revisor*

## **Kommunfullmäktiges måldokument för kommunstyrelsen 2004 - 2007**

Målen uttrycker fullmäktiges vilja när det gäller ortens utveckling och skall årligen aktualiseras i samband med budgetarbetet.

- Medborgarnas möjligheter till inflytande och demokrati skall säkras. I Stenungsund är ledorden helhetssyn, insyn, öppenhet och delaktighet.
- Stenungsund skall vara en attraktiv ort för boende, företagande och besökande.
- Stenungsundsborna, näringslivet och besökare skall få rätt service och god kvalitet. Varje kommundel skall efter sina förutsättningar ges möjligheter att utvecklas.
- Stenungsund är en kommun som vågar gå före. Vi värnar om vår fantastiska miljö som skall bli ett arv till kommande generationer.

Kommunstyrelsen har ansvar för att, inom givna ekonomiska ramar verka i enlighet med målen.

### **Mål för alla medborgare (15 st)**

Alla medborgare ska känna sig bemötta med värdighet och respekt.

Alla medborgare ska känna sig trygga och säkra på "gator och torg".

Medborgarna upplever att politiska beslut är begripliga och väl underbyggda.

Det skall finnas möjlighet till medborgarmedverkan, bl a genom ungdomsfullmäktige och kommundelsstämmor, frågestunder i fullmäktige, nätverk av olika slag mm.

Demokrati- och inflytandefrågor skall utvecklas kontinuerligt.

Alla medborgare oavsett etnisk bakgrund skall vara en tillgång i samhället.

Alla medborgare med någon form av funktionshinder skall utifrån sina förutsättningar ha möjlighet att leva ett likvärdigt liv med andra medborgare.

Alla medborgare ska uppleva att kommunen är föregångare och aktivt verkar för jämställdhet mellan könen.

I Stenungsund skall det finnas en mångfald av boendeformer så som hyresrätter, bostadsrätter och enskilt ägande.

Medborgarna ska uppleva att kommunen vidtar effektiva åtgärder som leder till en långsiktigt hållbar utveckling.

Alla medborgare skall ha tillgång till säkra och miljövänliga kommunikationer.

Vid ny- och ombyggnad skall bostäder anpassas från början så att man kan bo hemma så länge man vill och kan.

Medborgarna ska uppleva att kommunen kännetecknas av ett levande och varierande landskap med välskötta grönområden.

Medborgarna skall erbjudas snabba IT-förbindelser.

Stenungsundsborna ges möjlighet till engagemang i förebyggande hälsoaktiviteter som bidrar till ökat kroppsligt och själsligt välbefinnande.

### **Mål för barna och unga (12 st)**

Barn och ungdomar ska ges möjlighet att medverka i kulturskolan.

Barn och unga ska uppleva att deras kreativitet uppmuntras och självförtroende stärks.

Elever ska i sin utbildning nå resultat i sin kunskap och förmåga som ger behörighet för vidare studier och arbete.

Barn och unga ska erbjudas ett brett utbud av kultur- och fritidsaktiviteter som leder till deltagande och medskapande.

Barn och unga ska uppleva sig ha reellt inflytande över sin vardag i förskola, skola och fritidsverksamhet.

Flickor och pojkar ska i verksamhet uppleva rättvis behandling

Barn och unga ska bli sedda och känna sig trygga och säkra i förskola, skola och fritidsverksamhet.

Barn och unga ska förberedas för att leva i ett mångkulturellt samhälle och i en internationaliserad värld.

Kommunen ska aktivt medverka för att barn och unga är helt drogfria.

Barn och unga ska uppmuntras till allsidiga möjligheter till fysisk aktivitet.

Mobbing och våld ska inte tolereras.

I varje kommundel ska finnas minst en skola.

### **Mål för vuxna (5 st)**

Utbudet av kultur- och fritidsaktiviteter för vuxna ska upplevas attraktivt, bidra till bildning och stimulera till deltagande och medskapande.

Kommunen ska verka för höjd utbildningsnivå och uppmuntra män och kvinnor att studera till lägst gymnasienivå.

Alla ska ges möjlighet att studera på högskola.

Familjer och enskilda som befinner sig i en utsatt och svår situation stöds på ett värdigt och utvecklande sätt.

Stenungsund ska arbeta för en hållbar tillväxt som ger hög sysselsättning och låg arbetslöshet.

#### **Mål för äldre (4 st)**

Äldres erfarenhet tas till vara genom delaktighet i yrkesmässiga, sociala, kulturella och medborgerliga sammanhang.

Man ska kunna bo kvar i sin självvalda bostad även vid stora behov av vård och omsorg.

Anhöriga och vårdtagare uppmuntras till samverkan inom äldreomsorgen.

Närstående och anhöriga som vårdar äldre ska uppleva att de får stöd och stimulans.

#### **Mål för ekonomi (4 st)**

Kommunens verksamheter ska bedrivas inom ramen för en ekonomi som gagnar såväl dagens skattebetalare som kommande generationer.

Låneskulden ska minska i kommunkoncernen så att tillgångarna överskrider skulden 2006.

För en kort- och långsiktig planering skall utbyggnadsbehoven i form av planläggning av bostäder, infrastruktur, rekreationsområden, skolor, lokaler mm bemötas snabbt och effektivt.

Kommunen och kommunens bolag ska inte å ekonomiska risker, som försämrar ekonomin eller den kommunala servicen.

#### **Mål för personal och ledning i kommunal verksamhet. (6 st)**

För att kommuninvånarna ska tillförsäkras bästa möjlig service och bemötande ska kommunen anställda

- trivas med sin arbetsgivare och på sin arbetsplats
- ha utbildning för och förmåga att klara sina arbetsuppgifter
- ha lika lön för likvärdigt arbete
- kunna påverka hur arbetet organiseras och sin arbetssituation.
- vara välinformerad om de mål och riktlinjer som styr verksamheten samt
- erbjudas heltidsanställningar till dem som så önskar.

Antagna av KF 2003-12-15, § 128

**Summa mål enligt ovan 46 st**

## Skola, barnomsorg

### *Kommunstyrelsens styrdokument*

Barnomsorgen och skolan skall lägga grunden för ett livslångt lärande. Verksamheten skall vara trygg, lärorik och positivt inriktad för alla barn och elever som deltar. Barnen/eleverna skall erbjudas en god pedagogisk verksamhet, där omsorg, fostran och lärande bidrar till en helhet. I samarbete med hemmen skall barnens och elevernas utveckling till ansvarskännande människor och samhällsmedlemmar främjas.

Barn och elever skall med stigande ålder få möjlighet att ta ansvar för sitt lärande och sin arbetsmiljö. För att de ska bli medvetna om sin lärprocess och stödjas i sin utveckling ska varje barn och elev ha en dokumenterad individuell utvecklingsplan

Varje barn och elev skall känna trygghet när han/hon byter klasslärare/mentor.

Överlämnande av information från klasslärare/mentor till ny klasslärare/mentor skall ske professionellt så att ansvaret för barnet eller eleven kan tas över på bästa sätt.

Förskola, familjedaghem och skolor skall vara arbetsplatser där alla skall känna sig trygga och säkra. Mobbing och våld kan därför aldrig tolereras. Alla vuxna på arbetsplatsen har ett ansvar och skall följa upprättad plan mot kränkande särbehandling, som både innehåller en förebyggande och en akut del.

Som ett stöd i verksamheten skall IT finnas och användas som ett naturligt redskap både i undervisningen och i administrationen.

KS § 5, 2005-01-07

## **Individ- och familjeomsorg**

### ***Kommunstyrelsens styrdokument***

Alla invånare inom kommunen skall i så hög utsträckning som möjligt, utifrån sin egen förmåga, erbjudas möjligheter till ett värdigt liv. Människor med funktionshinder skall ha ett liv så likt andra människors som möjligt och i gemenskap med dessa.

Verksamheten skall byggas utifrån helhetssyn. Den enskilde skall i största möjliga utsträckning ges inflytande och medbestämmande över insatserna som ges/beviljas. Verksamheten skall vara grundad på respekt för den enskildes självbestämmanderätt och integritet. Barnperspektivet ska gälla.

Verksamheten skall främja samarbete/samverkan med andra berörda samhällsorgan och myndigheter. All samverkan skall ha ett tydligt syfte med mätbara mål.

- individ- och familjeomsorg skall bidra till att tillgodose invånarnas behov av trygghet, omsorg och livskvalitet
- detta skall ske genom tidiga, förebyggande insatser, utifrån behov och med ömsesidig respekt
- individ- och familjeomsorg skall uppfattas som tillgänglig och tydlig i vad man tillhandahåller för service och på vilken nivå
- samverkan och nätverksbyggande för utveckling och för individens bästa skall prioriteras
- individ- och familjeomsorg skall ha tydliga rutiner och former för uppföljning och kvalitetssäkring av vidtagna åtgärder

### ***Målgrupp***

1. Barn/unga och familjer med psykosocial problematik eller som riskerar en ogynnsam social utveckling.
2. Vuxna med missbruk och/eller psykiatrisk problematik  
Inom denna grupp prioriteras
  - Familjer med barn där den ena eller båda föräldrarna har ett missbruk
  - Ungdomar och unga vuxna
  - Kvinnor
  - Personer med akuta somatiska och/eller psykiatriska symptom
3. Personer med funktionshinder som har rätt till insatser enligt LSS eller SoL

KS § 5, 2005-01-17

### *Utskottets verksamhetsmål*

Utifrån styrdokumentets fem övergripande mål:

#### Punkt 1

- Bostäder åt alla - inga hemlösa i kommunen. 2007 utreds möjligheterna till ett lågtröskelboende med möjlig start 2008/09
- Bostäder för funktionshindrade – tillgodose bifall om bostad enl. LSS och verkställa besluten inom rimlig tid
- Funktionshindrade som går ur gymnasiesärskolan skall kunna erbjudas daglig verksamhet.

#### Punkt 2

- Sänka antalet vårddygn på institution med 365
- Sänka antalet vårddygn på familjehem med 365
- 10 % av dem som söker sig till socialmedicinska avdelningens kvinnomottagning skall inom ett år ha avslutat sina behandlingsinsatser
- 10 % av dem som söker sig till socialmedicinska avdelningens missbruksvård skall inom ett år ha avslutat sina behandlingsinsatser

#### Punkt 3

- Klagomålsrutiner skall göras kända inom verksamhetsområdets alla avdelningar

#### Punkt 4

- Utredda möjligheterna, i samverkan inom SIMBA-området, till boende för funktionshindrade med komplexa behov
- Inom ett femårsperspektiv skall andelen av befolkningen inom kommunen som är aktuella för insats inom Individ- och familjeomsorgens avdelningar Familjeomsorg, Ungdomsteam och Socialmedicin sänkas med 1,8 % (2005 2,3 %)

#### Punkt 5

- Verktuget "Integrerad utvärdering" eller motsvarande skall vara i bruk 2008

Ksmu § 147, 2006-09-26