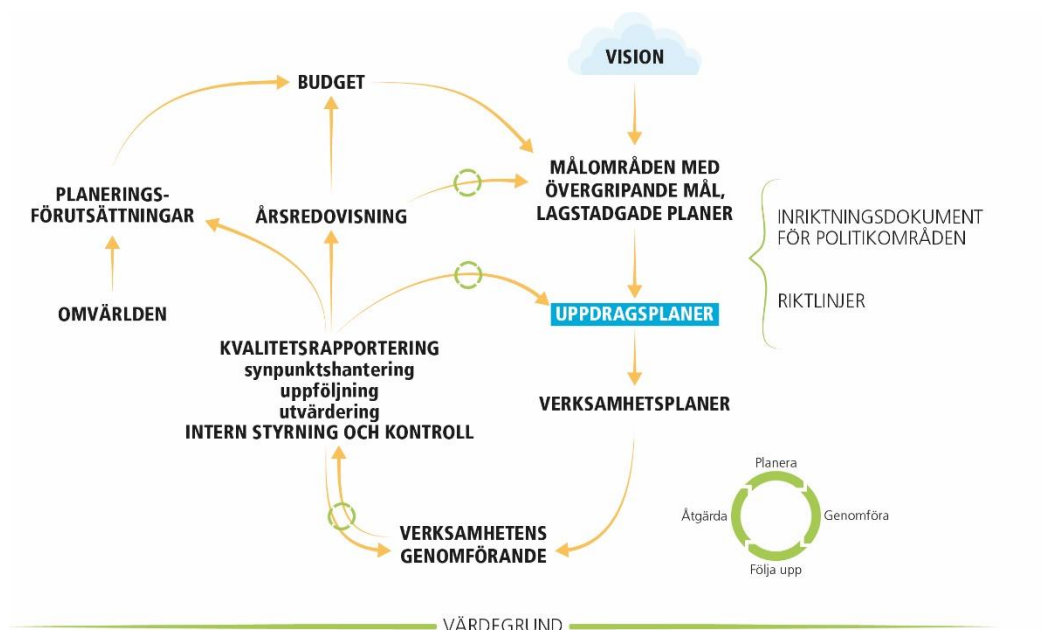


## Nämndernas årliga arbete med uppdragsplaner Del av styrmodellen

KS 2020/1174



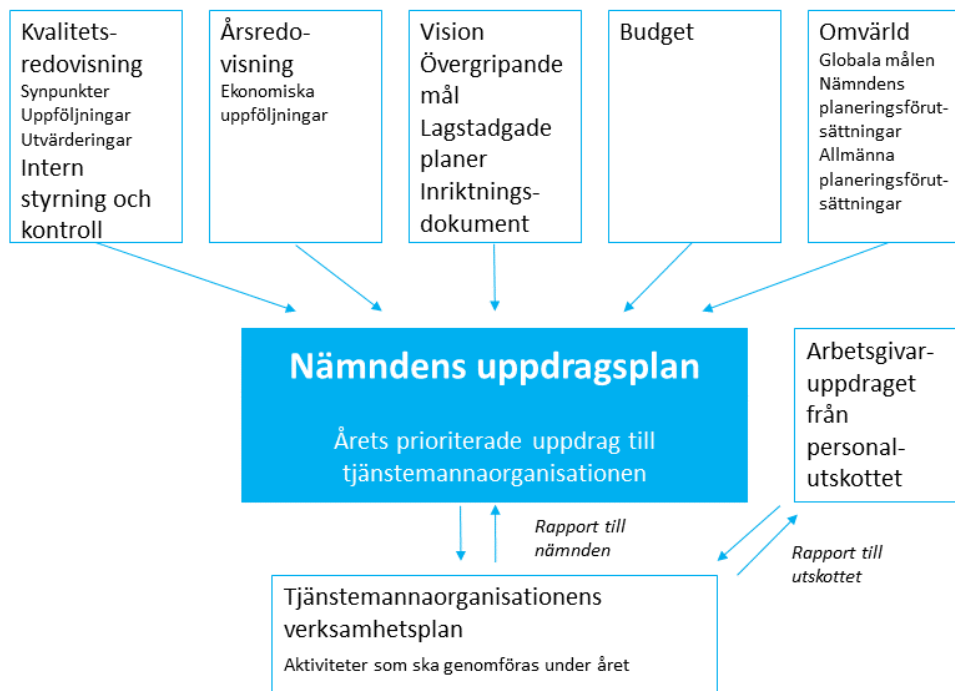
Vägledningen bygger på utdrag ur ”Politisk riktlinje för styrmodellen i Norrköpings kommun”, KS 2019/0457. Vägledningen har reviderats den 7 maj 2019 med anledning av förändringar i riktlinjen. Dessutom har revidering skett den 8 oktober 2020 genom att kommunfullmäktiges uppdrag 1.10 i budget 2021-2024, KS 2019/1474, har integrerats i texten.

Vägledningen innehåller också ett stöd för att formulera mål och måloppfyllelse. Delar av det innehållet är hämtat ur boken ”Utvärderingsmonstret – Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn” av Lena Lindgren, Studentlitteratur 2008.

## Nämndernas årliga arbete med uppdragsplaner

Norrköpings kommuns styrmodell tillkom genom beslut i kommunfullmäktige år 2003 och genomgick en revidering som beslutades i fullmäktige i januari 2011. I december 2018 beslutade fullmäktige om vissa förenklingar av modellen.

De olika delarna av styrmodellen beskrivs i ”Politisk riktlinje för styrmodellen i Norrköpings kommun”, KS 2019/0457. Som ett stöd för nämnderna i deras årliga arbete med uppdragsplaner och med att formulera mål och måloppfyllelse har den här vägledningen tagits fram.



## Uppdragsplaner

I årliga uppdragsplaner uttrycker den ansvariga nämnden, det vill säga kommunstyrelsen eller verksamhetsnämnd, politiska prioriteringarna och ambitionsnivå inom nämndens ansvarsområde, utifrån visionen, de övergripande målen och de ekonomiska förutsättningarna i budgeten. Hänsyn tas även till lagstadgade planer, politiska inriktningsdokument, planeringsförutsättningar, lagar, regler och annan statlig styrning samt kvalitetsredovisningar för genomförd verksamhet. Övergripande mål, ekonomiska förutsättningar och allmänna planeringsförutsättningar finns samlade i budgetdokumentet.

Kommunfullmäktige har ställt sig bakom de globala målen i överenskommelsen Agenda 2030. Uppdragsplaner ska innehålla uppdrag till respektive kontor att dels agera för att höja medarbetarnas insikter i de globala målen och dels att i kontorets verksamhetsplan redovisa vilka aktiviteter som ska genomföras för att höja ambitionsnivån i arbetet med de globala målen.

### *Mål och måluppfyllelse*

Uppdragsplanerna ska innehålla mål för verksamheter som ingår i nämndens ansvarsområde utifrån de prioriteringar som nämnden gör för året. Målen ska vara uppföljningsbara, det vill säga att måluppfyllelse ska definieras så att det är möjligt att avgöra om målen har uppfyllts. Uppdragsplanen omfattar ett år, men samma mål kan återkomma flera år.

Uppdragsplanen bereds av hela nämnden eller en arbetsgrupp av ledamöter och beslut tas av nämnden. Planen följs upp och utvärderas varje år i en kvalitetsredovisning som beslutas av nämnden.

### *Uppdragsplanens innehåll*

Uppdragsplanen bör innehålla följande:

- Inledning som beskriver nämndens ansvarsområde och kortfattade planeringsförutsättningar för det.
- Ekonomiska förutsättningar för respektive ansvarsområde.
- Ambitionsnivå och prioriteringar i form av uppföljningsbara mål med måluppfyllelse.
- Tidplan för uppföljning av uppdragsplanen, till exempel när verksamhetsplan anmäls till nämnden respektive när kvalitetsredovisning sker.

## Verksamhetsplaner

Tjänstemannaorganisationen utformar årliga verksamhetsplaner utifrån målen i uppdragsplanerna och de ekonomiska förutsättningarna samt det arbetsgivaruppdrag som ges av kommunstyrelsens personalutskott. Verksamhetsplanen innehåller en beskrivning av aktiviteter som ska genomföras under året. Respektive nämnd informeras om verksamhetsplanen.

## Att utforma mål

Nedanstående punkter kan vara bra att utgå från när man utformar mål.

- Mål i uppdragsplaner gäller för ett år, men kan återkomma flera år i rad.
- Målen ska vara realistiska, det vill säga möjliga att uppnå.
- Var noga med definitioner.
- Undvik aktivitetsfällan, aktiviteter beskrivs i verksamhetsplan.
- Skriv gärna i presens som om målet redan är uppfyllt.
- Formulera målet så att det är möjligt att genom uppföljning se när målet är uppfyllt.

### *SMARTa mål*

Det är vanligt att man säger att målet ska vara **SMART**, vilket innebär att det ska vara Specifikt Mätbart Accepterat Realistiskt Tidsatt.

**Specifikt** innebär att målet ska vara tydligt och att det är lätt att förstå vad det är som ska uppnås.

Begreppet **Mätbart** borde kanske ersättas med uppföljningsbart, eftersom man ibland inte följer upp med kvantitativa mätetal utan med kvalitativa variabler.

**Accepterat** syftar på att de som arbetar för att målet uppfylls är motiverade i sina uppdrag.

**Realistiskt** står för att det faktiskt ska vara möjligt att nå målet.

Ordet **Tidsatt** är inte alltid så viktigt att använda sig av i kommunala sammanhang. Det är ofta givet vilken period som målet avser, till exempel ett år eller en mandatperiod.

## Att skapa måluppfyllelse

Måluppfyllelse för ett mål är till för att man ska veta om man har nått målet eller inte. Det är en fördel att samtidigt besluta om både mål och måluppfyllelse, så att man vet att alla är överens om hur man kan avgöra om målet har nåtts.

Måluppfyllelsens utformning är betydelsefull, eftersom hur man följer upp resultatet av något är kraftigt styrande för vad som görs i organisationen. Här beskrivs några faktorer att ta hänsyn till när man definierar måluppfyllelse.

- Måluppfyllelsen måste ha en god **giltighet** för målet (validitet). Ett sätt att undersöka måluppfyllelsens styrande påverkan är att tänka vilken effekt som måluppfyllelsen skulle ha på verksamheten om den istället användes som mål.
- Måluppfyllelsen måste vara **uppföljningsbar** på ett tillförlitligt sätt (reliabilitet). Man bör undvika definitioner av måluppfyllelse som är lätta att manipulera.
- För att måluppfyllelsen ska bli använd måste definitionen vara så **tydlig** att den blir begriplig.
- Det behövs en **mångsidighet** för att belysa mål, vilket kan betyda att det krävs flera definitioner av måluppfyllelse för samma mål.
- Eftersom måluppfyllelsen ska rapporteras löpande behöver man tänka på **effektiviteten** genom att diskutera om de valda definitionerna av måluppfyllelse är lätta att plocka fram, till exempel ur verksamhetssystem.
- Det är viktigt att fundera över vad måluppfyllelsen ska **jämföras** med. Är det utveckling över tiden, jämförelse med andra kommuner eller något annat?
- Det finns olika typer av definitioner av måluppfyllelse. Man kan följa upp **processer** genom att rapportera vad som görs i verksamheten för att uppnå målet. Man kan följa upp **prestationer** genom att studera det som direkt har producerats i verksamheten utifrån processerna. En tredje variant är att undersöka **effekter** för de som omfattas av målen, till exempel elever eller personer i äldreomsorgen, av verksamhetens processer och prestationer.
- Om man studerar effekter behöver man även fundera på **orsakssamband** mellan verksamhet och förändring hos de som omfattas av målen.
- Det är väsentligt att verksamheten kan ha ett **inflytande** över effekterna. Det är ingen idé följa upp effekter som den kommunala verksamheten inte kan påverka.
- Det görs redan mycket uppföljningsarbete i verksamheten, bland annat för jämförelser mellan kommuner, och det är bra om måluppfyllelsen använder **definitioner som redan används**.