

*Antaget av kommunstyrelsen 18-11-13, § 173.*

*Gäller från: 2019-01-01*

*Ansvarig: Utvecklingsledare*

*Revideras: Vid behov*

*Beslutsinstans: Kommunstyrelsen*

## **Plan för det kommunövergripande kvalitetsarbetet i Markaryds kommun**

### **Mål, syfte och medel**

Syftet med det kommunövergripande kvalitetsarbetet är att kommunens resurser ska användas på ett så effektivt sätt som möjligt till så stor nytta för kommuninvånarna som möjligt.

Det övergripande målet med kvalitetsarbetet är att kvalitén på kommunens verksamheter ska vara så hög som möjligt.

Det övergripande målet med kvalitetsarbetet nås genom att kvalitetsnivån inom kommunens olika verksamhetsområden fastställs samt att kommunen med denna kunskap som bas bedriver ett strukturerat förbättringsarbete.

### **Styrning av kommunens verksamheter**

Genom den representativa demokratin styr kommuninvånarna kommunens verksamheter. Men även mellan valen uttrycker invånarna, brukarna, företagarna m fl. på en mängd olika sätt vad de tycker om kommunens verksamheter.

- Kommunernas verksamhet styrs även till stor del av lagar som är stiftade av Sveriges riksdag samt av förordningar/föreskrifter som beslutats av statliga myndigheter.
- Kommunerna styrs även genom målstyrning. Mål sätts upp, resultat följs upp och analyseras och förbättringsplaner upprättas - som i sin tur följs upp.
- Kommunen styrs även genom att kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna fattar beslut om olika styrdokument.
- Kommunen styrs även av andra beslut som fattas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna samt av beslut som med stöd av delegation fattas av tjänstemän.

### **Innehållet i det kommunövergripande kvalitetsarbetet**

Det kommunövergripande kvalitetsarbetet i Markaryds kommun fokuserar huvudsakligen på:

- Målstyrning
- Kommunövergripande styrdokument
- Intern kontroll

Det kommunövergripande kvalitetsarbetet kan även omfatta arbete med tjänstegarantier, synpunktshantering, Kommunens Kvalitet i Korthet samt externa och interna utvärderingar.

## Organisation och ansvar

Det kommunövergripande kvalitetsarbetet är en del av den övergripande planeringsprocessen och följer budgetplaneringen. I enlighet med Kommunallagen leder och samordnar kommunstyrelsen förvaltningen av kommunens angelägenheter och har uppsikt över övriga nämnders och gemensamma nämndens verksamheter. Kommunstyrelsen har rätt att begära in yttrande och upplysningar från övriga nämnder. Kommunstyrelsen överlämnar delårsbokslutet (efter åtta månader) samt årsbokslutet, inklusive kvalitetsredovisningarna till kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för styrningen av det kommunövergripande kvalitetsarbetet. På verksamhetsnivå vilar huvudansvaret för styrningen på kommunchefen och förvaltningscheferna.

Ansvar för samordningen av det praktiska kommunövergripande kvalitetsarbetet ligger på kommunstyrelsens utvecklingsledare, i denna roll benämnd kvalitetssamordnare, som i sin tur ansvarar inför kommunchefen. Samordningen av det kommunövergripande kvalitetsarbetet sker i en kvalitetsgrupp med representanter för samtliga förvaltningar.

Kvalitetssamordnaren/kvalitetsgruppen har ingen beslutsfunktion. Kvalitetssamordnaren/kvalitetsgruppens roll är att ta fram det underlag som behövs för att nämnderna/förvaltningarna ska kunna bedriva ett strukturerat förbättringsarbete. Kvalitetssamordnaren/kvalitetsgruppen ansvarar även för att det underlag som förvaltningarna tar fram redovisas på ett likartat sätt i de olika förvaltningarna. Kvalitetssamordnaren/kvalitetsgruppen tar endast emot instruktioner och uppdrag från kommunstyrelsen/kommunchefen.

Kvalitetssamordnaren/kvalitetsgruppen rapporterar till respektive nämnd och förvaltning. När kommunstyrelsen så begär samt vid varje delårsbokslut och årsbokslut, rapporterar kvalitetssamordnaren/kvalitetsgruppen till nämnderna. Kvalitetssamordnaren är kvalitetsgruppens företrädare inför kommunstyrelsen.

## Delårsbokslut och årsbokslut

Delårsbokslut och årsbokslut görs dels på politisk nivå, dels på verksamhetsnivå.

Delårsbokslutet ska innehålla redovisningar av:

- Måluppfyllelser för nämnderna/förvaltningarna
- Uppfyllelser av tjänstegarantier
- Resultatet av synpunktshanteringen

Årsbokslutet ska utöver ovanstående även innehålla redovisningar av:

- Måluppfyllelse för kommunfullmäktige
- Kommunens Kvalitet i Korthet
- Barnbokslut
- Miljöbokslut
- Intern kontroll

## Målstyrning

Ett styr- och uppföljningssystem är de förtroendevaldas redskap för att formulera en beställning och anslå resurser till verksamhetsutförare.

### Framtagande av målområden och mål

#### Kommunfullmäktiges målområden

I Markaryds kommun beslutar kommunfullmäktige om målområden i början av varje mandatperiod. Inom varje målområde beskriver fullmäktige övergripande vad man vill att kommunen ska uppnå i ett längre tidsperspektiv.

#### Nämndsmål, nämndsindikatorer och målvärden för nämndernas indikatorer

Utifrån kommunfullmäktiges målområden samt utifrån de resultat kommunen uppnått formulerar kommunstyrelsen och nämnderna vilket resultat de vill att kommunen ska uppnå. Utifrån dessa formuleringar tar kvalitetsgruppen fram förslag till mål, indikatorer och målvärden. Målen kan inte täcka alla verksamheter. De ska därför främst fokusera på de områden som behöver utvecklas.

Kvalitetsgruppens förslag behandlas av kommunstyrelsen och nämnderna som i slutet av året fastställer målen, indikatorerna och målvärdena för det kommande året.

Målen ska formuleras så att de besvarar frågan *vad som ska uppnås*. Målen ska vara SMARTa, dvs Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiska samt Tidsatta.

Indikatorerna ska vara kopplade till målen och visa om målen har uppfyllts eller ej. Indikatorerna ska vara formulerade så att det tydligt framgår *vad som ska mätas* samt att detta kan mätas på ett tillförlitligt sätt. För att underlätta bedömningen av måluppfyllelsen ska antalet indikatorer för varje mål begränsas.

Målvärdena ska tydligt visa vilken lägstanivå och önskad nivå som kommunstyrelsen/ nämnden vill uppnå. Lägstanivån ska ange ett värde där man kan konstatera att resultatet indikerar rätt riktning.

#### Verksamhetsmål

Utifrån kommunfullmäktiges målområden och nämndsmålen samt utifrån föregående års resultat beslutar förvaltningscheferna vilka mål, indikatorer, målvärden, handlingsplaner och aktiviteter som ska gälla för respektive förvaltning under det kommande året. Målen kan inte täcka alla verksamheter. De ska därför främst fokusera på de områden som behöver utvecklas.

Förvaltningscheferna tar även fram verksamhetsplaner som innehåller beskrivningar av verksamheterna samt verksamhetsmålen.

## Uppföljning av målområden och mål

### Kommunfullmäktiges målområden

Utifrån nämndernas måluppfyllelser beskriver kommunfullmäktige i årsbokslutet hur långt kommunen sammantaget kommit inom respektive målområde.

### Nämndsmål

Nämndsmålen följs upp i delårsbokslutet och i årsbokslutet. Måluppfyllelsen för varje mål bestäms av en eller flera indikatorer, vilka har målvärden som bestämmer om målet är uppfyllt eller ej. Lågstanivån och önskad nivå kan endast vara uppfylld eller ej uppfylld - inte delvis uppfylld. Uppfyllelsen ska anges i ja/nej, med antal, i procent eller med annan mätstorhet. Se bilaga 1. Om ett mål har flera indikatorer måste samtliga vara uppfyllda på minst lågstanivån för att målet ska anses vara uppfyllt.

I delårsbokslutet görs prognoser för måluppfyllelsen vid årets slut. Om målet ej beräknas uppnås vid årets slut anges orsaken till detta samt vilka åtgärder som kommer att vidtagas för att komma så nära måluppfyllelsen som möjligt.

Förvaltningscheferna överlämnar förvaltningarnas förslag till nämndernas delårsbokslut och årsbokslut till respektive nämnd. Boksluten innehåller resultaten samt förbättringsåtgärder för de mål där måluppfyllelsen inte varit tillräckligt hög. Respektive nämnd analyserar resultaten och tar ställning till vilka åtgärder boksluten ska föranleda.

De tre facknämnderna överlämnar boksluten till kommunstyrelsen så snart som möjligt efter månadsskiftet augusti/september samt efter årsskiftet. Kommunstyrelsen analyserar kommunens sammantagna resultat och tar ställning till vilka åtgärder boksluten ska föranleda.

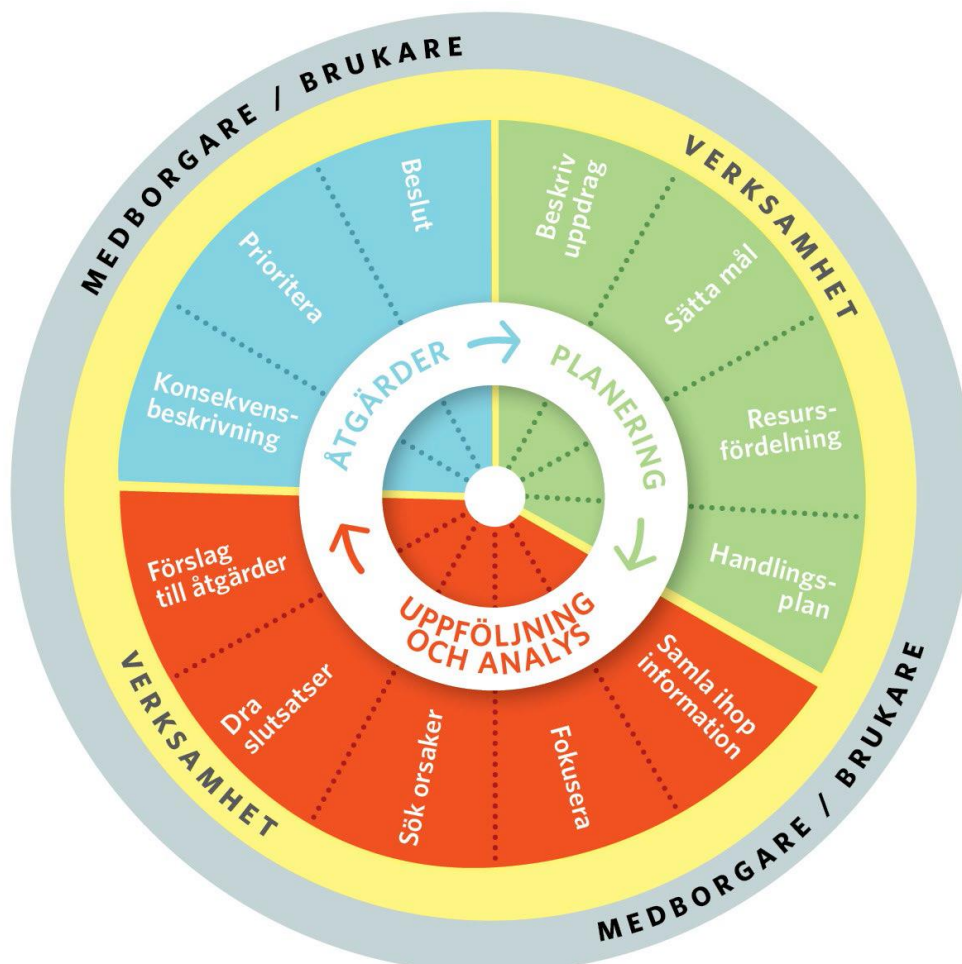
Kommunstyrelsen överlämnar i sin tur boksluten till revisorerna och till kommunfullmäktige.

### Verksamhetsmål

Verksamhetsmålen följs upp varannan månad. Större uppföljningar görs vid delårsbokslut och årsbokslut. I handlingsplaner anges vad som ska göras, hur det ska göras, vem som ska göra det, när det ska göras samt hur uppföljningen ska gå till. Om ett mål ej beräknas uppnås tas en åtgärdsplan tas fram.

## Kvalitetshjulet

Visuellt kan målstyrningsprocessen beskrivas så här.



Källa: Guide för planering, uppföljning/analys och åtgärder i kommunövergripande styrning. Sveriges kommuner och landsting, SKL

## Stratsys

Målstyrningen hanteras i Stratsys. Samtliga politiker har tillgång till en politikermeny. I denna har politikerna tillgång till allt material utom aktiviteterna.

## **Kommunövergripande styrdokument**

Av riktlinjerna för kommunövergripande styrdokument framgår hur arbetet med kommunövergripande styrdokument ska bedrivas. Kvalitetssamordnaren ansvarar för att den kommunala författningssamlingen, Kfs, och de kommunövergripande styrdokument, Kös, är kompletta och aktuella. Sekreterarna i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna ansvarar för att överlämna antagna kommunövergripande styrdokument till kvalitetssamordnaren.

## Intern kontroll

Av reglementet och anvisningarna för intern kontroll framgår hur arbetet med intern kontroll ska bedrivas. Av styrdokumenterna framgår bland annat:

- att både ekonomi och verksamhet ska granskas
- att både nämndspecifik och kommunövergripande granskning ska ske. Kommunstyrelsen ansvarar för den senare
- att kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för kommunens samlade arbete med intern kontroll. Kommunstyrelsen ska utvärdera det samlade systemet för intern kontroll i årsbokslutet
- att granskningarna ska utgå från kommunens styrdokument
- att nämnderna årligen ska ta fram internkontrollplaner. Planerna ska utgå ifrån risk och väsentlighet och ska vara enhetliga för samtliga nämnder. Nämndernas planer ska överlämnas till kommunstyrelsen
- Internkontrollplanerna ska förutom risk och väsentlighetsanalyser innehålla: vad som ska granskas, vilka styrdokument som berörs, vem som ska ansvara för granskningen samt när avrapportering ska ske till nämnden

Hösten 2017 granskade kommunens revisorer kommunens arbete med intern kontroll. Med anledningen av granskningen beslutade kommunstyrelsen att arbetet med kommunens interna kontroll skulle ses över och förtydligas och inkorporeras i kommunens målstyrningsmodell.

Detta sker genom:

- att reglementet och anvisningarna följs av samtliga nämnder/förvaltningar
- att de förtroendevalda är mer delaktiga i risk- och sårbarhetsanalyserna
- att förbättringsåtgärder anges för de brister som framkommer i den interna kontrollen
- att den mall som tagit fram för redovisningen av resultatet av den interna kontrollen följs.
- att resultatet av det gångna årets interna kontroll redovisas i årsbokslutet
- att kvalitetsgruppen efter året slut granskar i vilken utsträckning förvaltningarna följt reglementet och anvisningarna. Resultatet av granskningen redovisas till kommunstyrelsen.
- att kvalitetsgruppens granskning utgör en del av underlaget för kommunstyrelsens utvärdering av det samlade systemet för intern kontroll

## Tjänstegarantier

Av riktlinjerna för tjänstegarantierna framgår hur arbetet med tjänstegarantier ska bedrivas. Övergripande uppföljning av avvikelser från tjänstegarantierna görs vid delårsbokslut och årsbokslut.

Efter årets slut granskar kvalitetsgruppen i vilken utsträckning förvaltningarna följt riktlinjerna. Resultatet av granskningen redovisas till kommunstyrelsen.

## Synpunktshantering

Av riktlinjerna för synpunktshanteringen framgår hur arbetet med synpunktshanteringen ska bedrivas. Övergripande uppföljning av synpunktshanteringen görs vid delårsbokslut och årsbokslut.

Efter årets slut granskar kvalitetsgruppen i vilken utsträckning förvaltningarna följt riktlinjerna. Resultatet av granskningen redovisas till kommunstyrelsen.

## Kommunens Kvalitet i Korthet

Syftet med Kommunens Kvalitet i Korthet, KKiK, är att kommuninvånarna och kommunledningen ska få information om kvalitén på den service som kommunen tillhandahåller. Kommunens resultat ska vara en del av styrningen och verksamhetsutvecklingen i kommunen.

Resultaten samlas in under hösten varje år och resultaten för samtliga kommuner som ingår i KKiK presenteras i januari påföljande år. Resultatet från KKiK för Markaryds kommun presenteras i årsbokslutet. Utöver detta tar kvalitetsgruppen fram en broschyr med Markaryds kommuns resultat.

Efter årets slut kommenterar kvalitetsgruppen föregående års resultat. Kommentarer redovisas till kommunstyrelsen.

## Externa och interna utvärderingar

Det finns ett mycket stort antal undersökningar av kvalitén i Sveriges kommuner. Det är därför nödvändigt att välja ut de undersökningar som har högst kvalitet samt som undersöker det som kommunen anser vara viktigast.

Kvalitetsgruppen tar i början av varje år fram ett förslag till vilka externa och interna utvärderingar som ska behandlas av kommunstyrelsen under det kommande året. Utifrån förslaget beslutar kommunstyrelsen vilka utvärderingar som ska behandlas.

## Resultatanalys

När ett kommunövergripande resultat erhållits/tagits fram analyseras det på två nivåer. Den första analysen, som görs av kvalitetsgruppen, analyserar bakomliggande *orsaker* till resultatet samt hur resultatet förhåller sig till andra relevanta resultat.

Orsakerna kan bero på demografiska faktorer (ålder, kön, yrke, inkomst, religion, etnicitet, intressen, utbildning, civilstånd etc.) eller på samhällsliga faktorer (ekonomi, geografi, kultur, företagsstruktur etc.)

Jämförelserna kan göras med sig själv över tid, med andra kommuner, med likartade kommuner, med geografiskt närliggande kommuner etc. Kvalitetsgruppens analys redovisas till kommunstyrelsen.

Den andra analysen, som görs av politiker och förvaltningschefer, utgörs av en *värdering* av resultatet. Politiker/förvaltningschefer kan utifrån denna analys även dra slutsatser av vad resultatet ska leda till.

### **Tidsplan**

Kvalitetsgruppen upprättar i början av varje år en tidsplan för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas under året samt tidpunkter för när olika dokument ska vara klara samt var de ska behandlas.



## Begrepp i målstyrningen

### Mål

bör formuleras så att de besvarar frågan *vad* som ska uppnås (inte *hur*).

Ex:

- Vi minskar vår klimat- och miljöpåverkan.

Måluppfyllnaden för varje mål baseras på en eller flera indikatorer.

### Smarta mål

Mål ska vara smarta – dvs

- Specifika (Tydliga, konkreta och enkla)
- Mätbara (Kunna följas upp, gärna över tid så att man kan se trender)
- Accepterade (I organisationen, något alla kan ställa upp på)
- Realistiska (Det ska vara möjligt att nå dem och det ska finnas förutsättningar. T ex ekonomiska)
- Tidsatta (Det ska vara tydligt när målet ska vara uppfyllt)

### Indikatorer

Visar om ett mål har uppnåtts och formuleras så att det framgår att något ska mätas. Till indikatorerna kopplas målvärden. En indikator ska ge en exakt måluppföljning (inga subjektiva bedömningar) och resultatet ska bara kunna uttryckas i ja/nej, med antal, procent eller annan mätstorhet.

Ex:

- Alla tjänsteresor har gjorts med kommunens bilar (ja/nej).
- Andel av tjänsteresor som gjorts med kollektivtrafik eller miljöbilar.
- Totalt antal resor som har gjorts med kollektivtrafik.

### Målvärden

För varje indikator ska det finnas två målvärden - en önskad nivå och en lägsta nivå. Resultatet ska bara kunna uttryckas i ja/nej, med antal, procent eller annan mätstorhet.

### Aktiviteter

Besvarar frågan *hur* ett mål ska uppnås. Aktiviteten ska vara formulerad så att det är enkelt att avgöra ifall den har utförts eller ej. Ex:

- Ta fram ett system som underlättar samåkning i tjänsten.
- Erbjuder tjänstecykлар.

Aktiviteter är kopplade till förvaltningarnas mål.