

**Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT 2013**

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Lill Johansson

Handledare: Hans Petersson

Examinator: Stellan Malmer

”Uppfyller Socialnämndens mål i Alingsås kommun, de krav som ställs för att målen ska anses vara styrande?”

## **Sammanfattning**

Att styra med olika mål kan vara problematiskt. Till exempel sätts det mål i offentlig sektor som är omätbara, otydliga och orealistiska. Detta innebär att målstyrningen tappar sitt syfte och de mål som fastställs inte blir styrande. Syftet med uppsatsen är därför att genom olika analysmodeller utvärdera mål i Alingsås kommun för att ta reda på hur styrande målen är.

Som utgångspunkt används två olika analysmodeller, den ena fokuserar på ett måls fokus och mätbarhet. Ett mål kan ha ett fokus som resursmål, aktivitetsmål, prestationsmål eller effektmål. Ett måls mätbarhet klassificeras utifrån om målet anses vara mätbart, uppföljningsbart eller generellt. Den andra analysmodellen fokuserar på målets kvalitativa egenskaper. Kvalitativa egenskaper anger om målet är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Genom att använda sig av två olika perspektiv i bedömningen ges en godtagbar bild som kan påvisa hur styrande målen är.

Resultatet visar att nämndspecifika mål i större utsträckning tenderar att bli mer övergripande och generella, vilket innebär att de därför blir svårare att få mätbara. Detta innebär att styreffekten kan utebli, eftersom det inte är möjligt att mäta eller följa upp målen. I jämförelse med förvaltningsspecifika mål som oftare är mer detaljerade och därför lättare att mäta och att följa upp.

## Innehållsförteckning

Sammanfattning .....	2
Innehållsförteckning .....	3
1. Inledning .....	5
1.1 Problemformulering .....	5
1.2 Syfte och forskningsfråga .....	6
1.3 Metod .....	6
1.3.1 Analysmodell 1 .....	6
1.3.2 Analysmodell 2 .....	7
1.3.3 Urval .....	7
1.3.4 Avgränsning .....	7
1.4 Disposition .....	7
2. Teoretisk referensram .....	9
2.1 Målstyrning – Styrning mot uppställda mål .....	9
2.2 Vad är ett mål? .....	9
2.3 Varför ska det sättas mål i verksamheten? .....	10
2.4 Arbete med målstyrning och kvalitativa mål .....	10
2.5 Målstyrning i offentlig sektor .....	14
2.6 Lag- och myndighetskrav avseende målstyrning och utvärdering som omfattar socialt arbete .....	15
3. Styrning Alingsås kommun .....	16
3.1 Socialnämndens uppdrag .....	16
3.2 Alingsås kommuns styrmodell .....	17
3.2.1 Kommunfullmäktiges prioriterade mål .....	18
3.2.2 Socialnämndens mål .....	18
3.2.3 Socialförvaltningens mål .....	19
4. Kartläggning och analys .....	20

4.1 Klassificering av mål utifrån Almqvist och Högbergs analysmodell och skattning av målens kvalitativa egenskaper utifrån smartmodellen .....	20
4.2 Kartläggning av Socialnämndens mål.....	20
4.3 Kartläggning av Socialförvaltningens mål.....	24
4.4 Analys av fokus och mätbarhet .....	30
4.4.1 Analys av målens fokus.....	30
4.4.2 Analys av målens mätbarhet .....	31
4.4.3 Analys av målens fokus och mätbarhet i kombination .....	32
4.5 Analys enligt smartmodellen.....	34
5. Slutsatser .....	35
6. Förslag till vidare forskning .....	37
Referenslista.....	38
Bilaga 1 .....	41

# 1. Inledning

Detta kapitel syftar till att beskriva problemformuleringen till uppsatsen. Vidare redogörs också för syftet och forskningsfrågan samt vilka metodval som använts. Det ges avslutningsvis i kapitlet en kort disposition över de olika kapitlen i uppsatsen.

## 1.1 Problemformulering

Målstyrning innebär att kommuner arbetar efter mål som beslutats på olika nivåer. Det finns en del problem knutet till den här formen av styrning, bland annat diskuterar Brorström m.fl. i sin bok "Förvaltningsekonomi", flera aspekter som kan påverka målstyrning negativt. En aspekt som diskuteras är risken med att sätta otydliga mål. Vilket innebär att styreffekten kan utebli. En annan aspekt är att sätta alltför detaljerade mål, eftersom det kan leda till en alltför stark styrning. Detta betyder att det blir något av en balansgång när det handlar om hur starkt styrande målen ska vara. En annan risk som författarna också diskuterar, är när målen inte är kända i verksamheten. Detta kan innebära att målstyrningens syfte går förlorat, när målen bara är kända på central nivå.<sup>1</sup>

För att undvika de olika risker som förknippas med målstyrning finns det olika arbetsmetoder att ta hjälp av, utvärdering är en arbetsmetod. Utvärdering betyder att i efterhand utföra olika kontroller för att utläsa resultat.<sup>2</sup> Ett exempel på ett resultat är att kunna utläsa olika kvalitativa egenskaper hos ett mål.

I uppsatsen analyseras och utvärderas Socialnämndens mål i Alingsås kommun. Detta görs för att det ofta inom den offentliga sektorn finns en del problem kopplat till målstyrning som nämnts ovan. Därför är det intressant att genomföra utvärderingen för att se om det, precis som Lindgren nämner i sin bok "Utvärderingsmonstret", att idag uppfyller ofta inte mål i offentlig sektor de olika kriterier som ställs för att ett mål ska anses vara ett kvalitativt mål. Vidare diskuteras i boken om att flera olika brister kan påvisas, som exempel kan nämnas att de mål som sätts ofta är otydliga och inte speciellt realistiska.<sup>3</sup>

För att beskriva målstyrning i Alingsås kommun så fastställer kommunfullmäktige de mål som ska vara styrande, utifrån visionen som finns i kommunen. Utefter dessa mål arbetar därefter varje nämnd fram sina åtaganden. Förvaltningen bryter därefter ned nämndens åtagande till sina egna åtaganden. I de dokument jag tagit del av från kommunen kallas kommunfullmäktiges nedbrutna mål

---

<sup>1</sup> Brorström, Haglund, Solli 2005:200f

<sup>2</sup> Vedung 2009:165

<sup>3</sup> Lindgren 2008:82

som åtagande av nämnden och förvaltningen, men i uppsatsen benämner jag åtagandena för mål, eftersom åtagandena är nedbrutna mål och utgår från fullmäktiges fastställda mål.

I uppsatsen kommer det att genomföras två utvärderingar av både nämndens och förvaltningens mål utifrån olika perspektiv. Dessa är fokus, mätbarhet och vilka kvalitativa egenskaper målen har.

## **1.2 Syfte och forskningsfråga**

Syftet är att analysera och utvärdera Socialnämndens mål i Alingsås kommun. Utifrån två olika analysmodeller analyseras målen. Den ena modellen är en klassificeringsmodell och visar vilket fokus och mätbarhet målen har. Den andra analysmodellen visar målens kvalitativa egenskaper. Dessa är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Socialnämndens mål är utgångspunkt för Socialförvaltningens mål, därför utförs utvärderingarna på båda nivåerna, eftersom det handlar om två olika typer av mål.

### **Syftet mynnar ut i forskningsfrågan:**

*”Uppfyller Socialnämndens mål i Alingsås kommun, de krav som ställs för att målen ska anses vara styrande?”*

## **1.3 Metod**

Studien har ett deduktivt angreppssätt, vilket betyder att den utgår från en teori. Utifrån resultatet från utvärderingarna görs sedan paralleller kopplat till den teoretiska referensramen.<sup>4</sup>

### **1.3.1 Analysmodell 1**

Den första analysmodellen är en klassificeringsmodell och ger svar på vilket fokus och mätbarhet ett mål har. Modellen är hämtad från Högbergs och Almqvists teori och beskriver att ett mål kan ha ett fokus som resursmål, aktivitetsmål, prestationsmål eller effektmål. För att undersöka mätbarheten hos ett mål kan målet klassificeras som mätbart, uppföljningsbart eller generellt. Genom att kombinera de två olika perspektiven kan en verksamhet få en tydlig bild över hur deras mål klassificeras, men också påvisa hur styrande målen är. Analysen har skett utifrån min bedömning av målen.

---

<sup>4</sup> Bryman 2011:26

### **1.3.2 Analysmodell 2**

Den andra analysmodellen, smartmodellen, är en modell som beskriver kvalitativa egenskaper hos ett mål. De kvalitativa egenskaperna beskriver i vilken grad målet är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt.

Analysen har genomförts genom att enkäter har skickats ut till samtliga enhetschefer på Socialförvaltningen. Respondenternas bedömning utgör grunden för hur målen har skattas, enligt analysmodellen. Respondenternas svar har behandlats anonymt.

I utformning av enkäten har jag strävat efter enkelhet och tydlighet i designen. Syftet med det har varit att få en enkät som är enkel att förstå och att följa. Enkäten har fokuserat på utvärdering av mål och jag har valt att göra den relativt snabb att fylla i, för att undvika att respondenterna skulle tycka att den var för omfattande att svara på. Därför har jag endast valt slutna frågor. Jag har uppskattat att det skulle ta cirka 10-15 minuter att fylla i enkäten. Kritik som kan riktas mot metoden är att respondenterna inte direkt kan ställa frågor till mig, i jämförelse med en strukturerad intervju. Detta har jag varit medveten om och har i ett mail som skickades ut till samtliga respondenter i samband med enkäten, uppmuntrat respondenterna att vända sig till mig vid eventuella frågor. En annan nackdel med enkäten som metod, är att det inte går att få uttömmande svar på frågorna, i jämförelse med en intervju, där möjligheten naturligt ges för att få mer detaljerade svar.<sup>5</sup>

### **1.3.3 Urval**

Urvalet har baserats på samtliga enhetschefer på Socialförvaltningen. Urvalet har motiverats med att det är intressant att undersöka hur enhetscheferna uppfattar målens kvalitativa egenskaper. Exempelvis är det av intresse att få kunskap om hur accepterade och förankrade målen är i verksamheten, eftersom en tydlig acceptans kan påvisa hur styrande målen är.

### **1.3.4 Avgränsning**

Arbetet är avgränsat till att genomföra en utvärdering av nämndens mål och förvaltningens mål. Med hänsyn till tidsramen för arbetet är det rimligt att fokusera på en nämnd och en förvaltning. Därför exkluderas övriga nämnder och förvaltningar i kommunen.

## **1.4 Disposition**

Kapitel 2 redogör för kort historisk bakgrund till målstyrning. Vidare i kapitlet beskrivs vad ett mål är och varför det ska sättas mål i verksamheten. Det redogörs också för de analysmodeller som använts för att utvärdera målen.

---

<sup>5</sup> Bryman 2011:228–233

Kapitel 3 redogör för Socialnämndens uppdrag och kommunens interna styrmodell. Det ges också en beskrivning över kommunfullmäktiges prioriterade mål, Socialnämndens mål samt Socialförvaltningens mål.

Kapitel 4 redogör för de olika resultat som framkommit under arbetets gång. Dels redogörs det för resultatet av klassificeringen av målen och det redogörs också för resultatet av målens kvalitativa egenskaper.

Kapitel 5 redogör för och diskuterar utifrån teorin om Socialnämndens och socialförvaltningens mål kan anses vara styrande utifrån resultatet från analysmodellerna.

Kapitel 6 ger förslag till vidare forskning.



## 2. Teoretisk referensram

Detta kapitel syftar till att ge en förståelse för begreppet målstyrning. Avsnittet börjar med en kort historik och fortsätter sedan med att beskriva vad ett mål är, varför det ska sättas mål och hur det i praktiken kan arbetas med målstyrning. Kapitlet redogör också för de teoretiska analysmodeller som använts för att besvara forskningsfrågan.

### 2.1 Målstyrning – Styrning mot uppställda mål

Målstyrning började användas under 1960 och 1970 talet i Sverige.<sup>6</sup> Regelstyrning hade tidigare använts men nu övergick styrningen till att bli mer inriktad på mål. Detta innebar bland annat att det utvecklades ett arbets sätt som uppmuntrade personalen att själva ta del i verksamhetens utveckling, för att nå målen i verksamheten.<sup>7</sup>

Målstyrning introducerade redan under 1980 talet i offentlig sektor, men det var inte förrän under 1990 talets senare del som den här formen av styrning började användas mer och mer. Influenser hade dykt upp som kunde härledas till den privata sektorn och begreppet New Public Management (NPM).<sup>8</sup> Begreppet New Public Management beskriver olika trender som präglar samhället. Det är framförallt inom området ekonomistyrning, som det går att hitta begreppet. New Public Management innebar att det uppkom andra sätt att se på verksamheten och att intresset för intäkter och kostnader uppmärksammades mer, än vad som gjorts tidigare. Det betyder att målstyrning härstammar från New Public Management.<sup>9</sup>

Inom den offentliga sektorn går det att anamma arbetsmetoder som används i privat sektor, som New Public Management bland annat handlar om. Men det är viktigt att ta hänsyn till hur den egna verksamheten ser ut och därefter anpassa arbetsmetoder efter vad som passar bäst för att nå verksamhetens mål.<sup>10</sup>

### 2.2 Vad är ett mål?

Ett mål ska kunna ge en tydlig bild av hur något ska se ut framåt i tiden. Det skulle också kunna förklaras som en "önskan" om hur något ska vara. Målet ska ge olika fingervisningar och visa riktningen verksamheten ska sträva mot. Ett mål bör också ha de förutsättningar som krävs för att

---

<sup>6</sup> Lundström 2008:22

<sup>7</sup> [www.psykologiguiden.se](http://www.psykologiguiden.se)

<sup>8</sup> [www.psykologiguiden.se](http://www.psykologiguiden.se)

<sup>9</sup> Brorström, Haglund, Solli 2005:260ff

<sup>10</sup> Sandahl 1991:9

det ska kunna vara mätbart.<sup>11</sup> En förutsättning är att definiera och formulera tydliga mål, för att kunna mäta resultatet på ett tillfredsställande sätt.<sup>12</sup>

### ***2.3 Varför ska det sättas mål i verksamheten?***

Genom att använda sig av mål anges riktningen verksamheten ska sträva mot. Det underlättar för personalen att känna till målen och hur de ska uppnås, vilket är viktigt eftersom samtliga av personalen förväntas sträva åt samma håll för att nå verksamhetens mål. Målen är också ett underlag för ledningen att se hur verksamheten utvecklats över tid, vilket görs genom att utvärdera målen. Då kan också eventuella korrigeringar göras om det skulle behövas. Syftet med mål och målstyrning är att få verksamheten att uppnå en högre effektivitet.<sup>13</sup>

### ***2.4 Arbete med målstyrning och kvalitativa mål***

Ett första steg i arbetet med målstyrning är att börja med att tydliggöra mål som är önskvärda att uppnå. En tydlig målformulering ger en grund till hur kvalitativa och mätbara resultaten kan bli. Till hjälp finns flera olika arbetssätt att ta del av och i uppsatsen fokuseras det på två olika analysmodeller. Den ena analysmodellen är smartmodellen som visar målens kvalitativa egenskaper. Den andra analysmodellen fokuserar på fokus och mätbarhet.

Smartmodellen<sup>14</sup> bygger på att ett mål ska utgå från olika kriterier för att anses vara ett kvalitativt mål. Dessa är följande:

- **Specifikt (S)** Är målet tydligt och specifikt?
- **Mätbart (M)** Är målet möjligt att mäta?
- **Accepterat (A)** Är målet accepterat och förankrat i verksamheten?
- **Realistiskt (R)** Är målet möjligt att nå i verkligheten?
- **Tidsatt (T)** Finns det en tidpunkt för målet, då det ska vara uppfyllt?

---

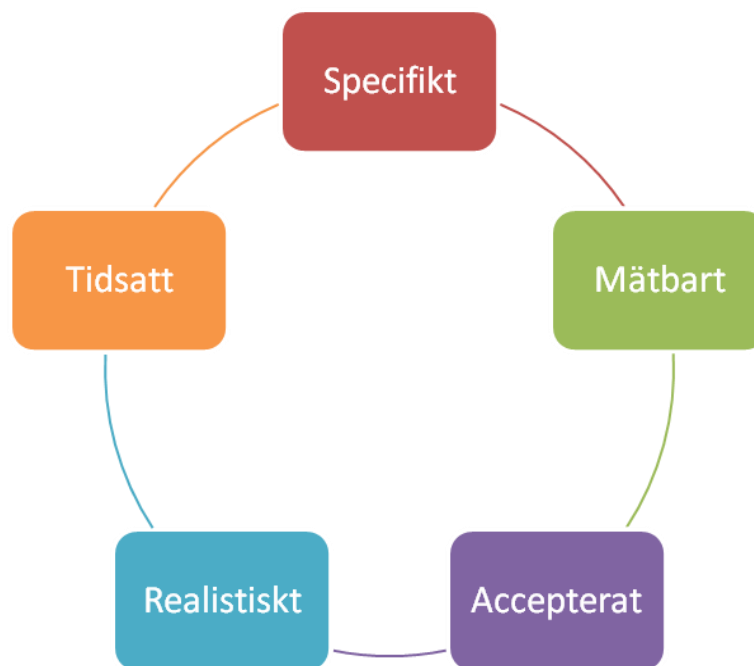
<sup>11</sup> Lindgren 2008:55f

<sup>12</sup> Jerkedal 2005:9, 11

<sup>13</sup> Edvardsson m.fl. 1998:87

<sup>14</sup> [www.lj.se](http://www.lj.se) Landstinget i Jönköpings län

Nedan följer en illustration över smartmodellen:



För att förklara modellen mer i detalj så bygger den på att mål ska vara specifika. Att ett mål är specifikt betyder att målet är tydligt formulerat. Därför är det viktigt att ta hänsyn till hur målformuleringar skrivs. Ett exempel är att använda formuleringar som "vi vill öka/minska", samtidigt som formuleringen med fördel kan innehålla siffertal vilket underlättar vid mätning. Detta innebär att det ska vara möjligt att mäta målen.<sup>15</sup> Går det inte att mäta målen på ett tillfredsställande sätt, är det svårt att få ut ett godtagbart resultat vid utvärdering av målen. Detta är en risk och kan innebära att verksamheten inte får en tydlig målstyrning och syftet med styrningen går förlorad. Det betyder också att det är viktigt att hitta rätt mätetal till rätt mål, vilket kan vara svårt. En del mål kan till och med kräva flera olika mått, för att kunna ge ett godtagbart svar om måluppfyllnaden har uppnåtts eller inte.

Törnvall och Norrlid diskuterar i sin rapport "Skapa resultat med nyckeltal – nyckeltal och mått i styrprocessen", hur viktigt det är att hitta relevanta mått till de mål som används i verksamheten. Lyckas arbetet med att mäta och följa upp målen, uppnås ett beslutsunderlag som är av betydelse då

<sup>15</sup> [www.lj.se](http://www.lj.se) Landstinget i Jönköpings län

olika beslut ska fattas.<sup>16</sup> Utifrån deras åsikt förstås betydelsen av att hitta rätt mått till rätt mål för att uppnå en tydlig målstyrning.

Vidare ska ett mål sträva efter att vara accepterat i verksamheten. Är inte målen accepterade och förankrade arbetar troligtvis inte personalen utefter dem. Målen kanske är svåra att förstå och att omsätta i praktiken, vilket kan göra att personalen väljer att inte ta till sig målen. Därför är det viktigt att säkerställa acceptansen för målen bland personalen, för att nå en så hög måluppfyllnadsgrad som möjligt.

Ett mål ska också vara realistiskt, vilket innebär att det ska vara möjligt att uppnå målet. Sista kriterien för ett kvalitativt mål är att de också ska vara tidsatta. Det är viktigt för att kunna följa upp och se om målet uppfyllts.<sup>17</sup>

Sammanfattningsvis finns det en hel del kriterier att ta hänsyn till vid formulering av mål. Det innebär att det kanske inte alltid är så lätt att lyckas med att sätta kvalitativa mål. Smartmodellen kan vara en arbetsmetod för att lyckas formulera kvalitativa mål, men det förutsätts också att det finns tillräckliga resurser i verksamheten och att det ges möjlighet att arbeta med förbättringsarbete. Resurser kan vara i form av tid, pengar och personal.

Sandholm diskuterar i sin bok "Kvalitetsstyrning med total kvalitet" viktiga aspekter som behandlar målstyrning. Hans synsätt påminner mycket om smartmodellen, där han anser att mål ska vara tydliga, kvantifierade, tidsatta, målen ska leda till förbättringar och kunna påverka, de ska vara dokumenterade, förankrade i verksamheten och uppföljningsbara.<sup>18</sup>

För att också nämna en annan författares åsikt om målstyrning så diskuterar Lindvall i sin bok "Verksamhetsstyrning" att målstyrning och utvärdering av mål är ett mycket bra verktyg om det används på rätt sätt, då det finns goda chanser att uppnå en effektiv styrning. Risker som diskuteras är att det är vanligt att det sätts alldeles för många mål. I vissa fall kräver dock verksamheten flera mål, vilket kan innebära att det blir svårt med uppföljning.<sup>19</sup> I boken diskuteras också en annan intressant synpunkt som kommer från Walter E. Deming, där han anser att det finns en risk med att ange olika nivåer som ska uppnås i målformuleringen. Vad han menar med det är att om målet uppnås innan det är dags för uppföljning, så görs det inget mer. Vilket innebär ett hämmande av

---

<sup>16</sup> Törnvall, Norrlid 2007:4

<sup>17</sup> [www.lj.se](http://www.lj.se) Landstinget i Jönköpings län

<sup>18</sup> Sandholm 2001:279f

<sup>19</sup> Lindvall 2011:149

kvalitetsutvecklingen i verksamheten. Enligt Deming är detta en kritik riktad mot målstyrning som arbetsmetod.<sup>20</sup>

En annan modell som behandlas i uppsatsen är en analysmodell som beskrivs i Almqvist och Högbergs rapport "Organisationsreformer i kaleidoskop: Stadsdelsnämndsreformen i Stockholm".<sup>21</sup> Rapporten beskriver bland annat en modell för att klassificera mål utifrån två olika perspektiv. Det första perspektivet, eller dimensionen som författarna kallar det, är att ta reda på om målet är mätbart eller inte. Ett mål kan klassificeras som "mätbart", vilket betyder att det är specificerat och tydligt. I målformuleringen finns det oftast angivet en kvantifiering. Den andra klassificeringen är "generella" mål. Det typiska och det som uttrycker ett generellt mål är att dem till skillnad från mätbara mål, är otydligt formulerade och att de mer visar den riktning som verksamheten strävar mot. Generella mål är därför svåra att mäta. Det finns också mål som inte kan klassificeras som vare sig mätbara eller generella. Dessa mål benämns istället "uppföljningsbara". Det typiska för dessa mål är att de kan vara svåra att mäta på ett bra sätt, däremot finns det oftast en möjlighet att följa upp dem i viss mån.<sup>22</sup>

Det andra perspektivet som behandlas i rapporten är vilket fokus målet har. Ett mål kan utgå från olika fokus och antingen klassificeras som ett resursmål, aktivitetsmål, prestationsmål eller ett effektmål.<sup>23</sup>

I Peterssons rapport "Nämndvisa verksamhetsberättelser - Varierande dokument med förbättringsmöjligheter"<sup>24</sup> beskrivs ovan nämnda fokus som ett slags "resursomvandlingskedja", som beskrivs enligt nedanstående modell.<sup>25</sup>



*Modell för resursomvandlingskedja*

---

<sup>20</sup> Lindvall 2011:150

<sup>21</sup> Almqvist, Högberg 2003:18

<sup>22</sup> Almqvist, Högberg 2003:18

<sup>23</sup> Almqvist, Högberg 2003:18

<sup>24</sup> Petersson 2010:21

<sup>25</sup> Petersson 2010:21

För att förklara modellen så visar den att ett resursmål behandlar de resurser som finns tillgängliga, exempelvis kan det handla om personal som finns i verksamheten eller vilken kompetens personalen har. Det kan också handla om resurser i form av pengar.

Aktivitetsmål handlar om de aktiviteter som utförs, alltså "hur" något ska uppnås. Vidare så finns det också prestationsmål som fokuserar på prestationer som utförs. Effektmål, som namnet antyder, har fokus på själva effekten, det vill säga "vad" som ska uppnås, med andra ord effekten av en utförd aktivitet eller prestation.<sup>26</sup>

Enligt Almqvist och Högberg kan målets fokus och mätbarhet visa hur väl målstyrning fungerar i verksamheten. Analysmodellen kan med andra ord påvisa hur starkt styrande målen är. Dock kan det, som författarna diskuterar vidare i sin rapport, ibland vara svårt att avgöra hur ett mål ska klassificeras och att gränserna kanske inte alltid är så tydliga.<sup>27</sup>

## ***2.5 Målstyrning i offentlig sektor***

Målstyrning i offentlig sektor innebär att politikerna får stor kontroll över förvaltningarna, samtidigt som den här formen av styrning uppmuntrar förvaltningarna att själva engagera sig och aktivt arbeta med mål.<sup>28</sup> Syftet med detta är med hjälp utav personalen nå en effektivare verksamhet som strävar åt samma håll.

Målstyrning regleras i Kommunallagen, där det bland annat ställs krav på förvaltningen att följa mål som fastställts av kommunfullmäktige. Det finns också lagkrav på att verksamheten ska utvärderas.<sup>29</sup> En förvaltning styrs alltså av flera lagar och krav, men som tidigare nämnts innebär det samtidigt att de har stor frihet att själva välja hur de vill organisera arbetet för att uppnå kraven som ställs.

Lindgren diskuterar i sin bok "Utvärderingsmonstret" risken med att det ofta inom offentlig sektor sätts för många mål. Problemet är att målen i första hand fastställs av kommunfullmäktige. Det innebär att målen från början är övergripande för att sedan brytas ned på nämnd- och förvaltningsnivå. Problemet som Lindgren diskuterar är att mål behandlas på olika nivåer. Detta innebär att det krävs en tydlighet och god kommunikation genom de olika nivåerna för att lyckas formulera kvalitativa mål.<sup>30</sup> Brister det i kommunikationen mellan nivåerna kan det resultera i att målen blir ottydliga, svåra att mäta och att följa upp. Detta kan leda till att syftet med målstyrning går

---

<sup>26</sup> Petersson 2010:22

<sup>27</sup> Almqvist, Högberg 2003:18

<sup>28</sup> Lindgren 2008:45f

<sup>29</sup> Lindgren 2008:47

<sup>30</sup> Lindgren 2008:56

förlorad och att de fastställda målen inte heller blir styrande. Lindgren diskuterar vidare att mål i offentlig sektor ofta har visats sig att inte uppfylla de olika kriterier som krävs för att målen ska anses vara kvalitativa och styrande. Flera brister kan påvisas, som exempel kan nämnas att målen ofta är otydliga och inte speciellt realistiska.<sup>31</sup>

## ***2.6 Lag- och myndighetskrav avseende målstyrning och utvärdering som omfattar socialt arbete***

Som nämnts tidigare i avsnittet 2.5 så omfattas den offentliga sektorn av olika lagkrav, myndighetsföreskrifter och allmänna råd som nämnderna och förvaltningarna har skyldighet att följa.

Den statliga myndighet som beslutar om vilka regler som ska gälla och vara styrande för det sociala arbetet i Sverige är Socialstyrelsen.<sup>32</sup> Lagar som berör det sociala området är bland annat Socialtjänstlagen (SoL), Lagen om vård av unga (LVU), Lagen om vård av missbrukare (LVM) och Lagen om stöd och service (LSS).

För att nämna ett par exempel som reglerar målstyrning och utvärdering så har Socialstyrelsen i sin föreskrift SOSFS 2011:9 "Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete" ställt krav på att den som bedriver socialt arbete, ska införa ett ledningssystem där det bland annat ställs krav på utvärdering av verksamheten, som paragrafen nedan visar:

*"2 § Vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS ska med stöd av ledningssystemet planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten."*

Syftet med föreskriften innebär att genom att använda sig utav ett ledningssystem i verksamheten, ska kvaliteten kunna säkerställas. Men ledningssystemet ska också skapa förutsättningar för att aktivt kunna arbeta med utvecklingsarbete, där utvärdering ingår som en del.<sup>33</sup> Ett annat exempel som rör utvärdering, men också målstyrning, är en lagparagraf, som infördes år 2004 i Kommunallagen, där det förutom krav på utvärdering också ställs krav på att verksamheten ska målstyras. Detta innebär att förvaltningarna i ett första skede sätter mål för verksamheten, för att sedan utvärdera och redovisa resultaten i förvaltningsberättelsen om måluppfyllnad uppnåtts eller ej.<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Lindgren 2008:82

<sup>32</sup> [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se)

<sup>33</sup> [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se)

<sup>34</sup> Lindgren 2008:14

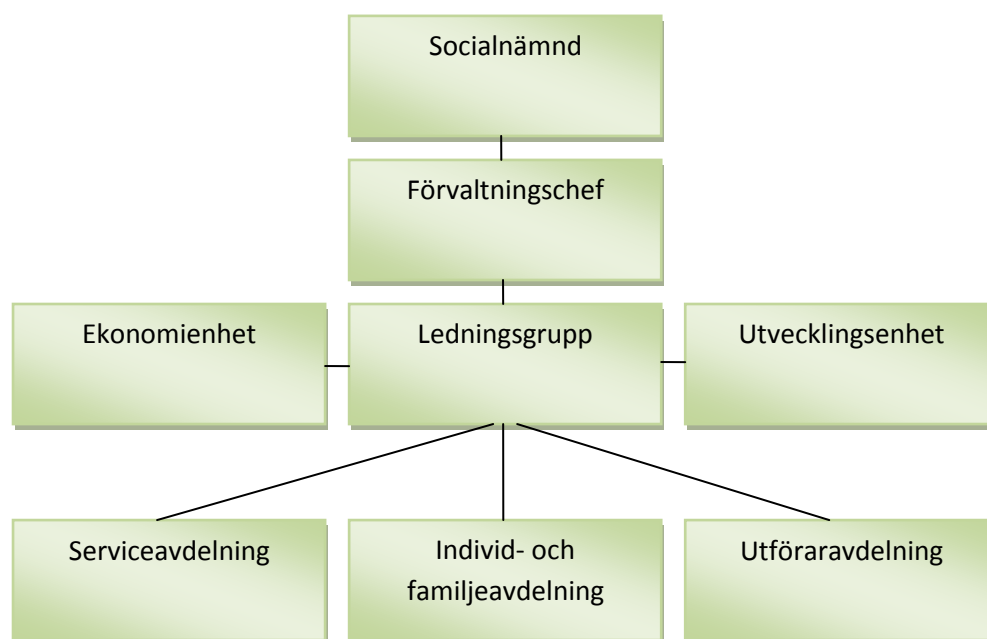
### 3. Styrning Alingsås kommun

Detta kapitel syftar till att beskriva Socialnämndens funktion och dess uppdrag. Det ges också en beskrivning av kommunens interna styrmodell och vilka mål som styr det sociala arbetet i kommunen.

#### 3.1 Socialnämndens uppdrag

Socialnämndens uppdrag består av att ombesörja olika slags verksamheter inom kommunen. Dessa berör funktionshinder, individ- och familjeomsorg och olika arbetsmarknadsfrågor. Samtidigt har dem också en rådgivande funktion i samhället.<sup>35</sup>

Organisationsstrukturen ser ut på följande sätt:



För att förklara hur arbetet är uppdelat så arbetar avdelningarna utifrån olika ansvarsinriktningar. Serviceavdelningens arbete går ut på att genom olika insatser erbjuda service till barn, ungdomar och deras familjer. Syftet är att de ska arbeta förebyggande och främjande. På individ- och familjeavdelningen arbetas det bland annat med att besluta om försörjningsstöd och att arbeta

<sup>35</sup> Socialförvaltningens intranät "Flerårsstrategi 2013", Alingsås kommun



utefter lagarna LSS, SoL, LVM och LVU. Utföraravdelningen bistår bland annat individ- och familjeavdelningen med att verkställa olika beslut som kommer från dem.<sup>36</sup>

### **3.2 Alingsås kommuns styrmodell**

Alingsås kommun arbetar efter en styrmodell som antogs av kommunfullmäktige år 2011. Styrmodellen utgår från visionen i kommunen och kommunfullmäktiges fastställda mål, som ligger till grund för arbetet och omfattar hela kommunen.

I styrmodellen anges bland annat att fullmäktige ska anta en "flerårsstrategi". Detta innebär att en plan utarbetas som sträcker sig tre år framåt i tiden. I planen finns de prioriterade målen redovisade. Det finns också indikatorer kopplade till varje mål utifrån olika perspektiv. Indikatorerna, som är ett annat namn för mått, ger förutsättningar för att målen ska kunna mätas och följas upp.<sup>37</sup> Styrmodellen i kommunen belyses utifrån tre olika perspektiv, dessa är inom kvalitet, volym och ekonomi. De olika perspektiven ger en god helhetsbild över hur det ser ut inom kommunen.

Utifrån visionen som finns i kommunen fastställer kommunfullmäktige de prioriterade mål som ska vara styrande för kommunens arbete. Utifrån fullmäktiges fastställda mål arbetar därefter varje nämnd fram de mål som ska gälla för dem. Förvaltningarna arbetar utefter nämndens mål fram sina egna mål och utifrån dessa arbetar därefter varje avdelning fram olika arbetsplaner. Arbetsplanerna ger en beskrivning om avdelningens åtagande gentemot de mål som utarbetats på nämndnivå samt på kommunfullmäktiges nivå.<sup>38</sup>

Styrmodellen beskriver vidare att olika analyser och uppföljningar ska ske löpande under året.<sup>39</sup> Bland annat innefattar modellen en så kallad riskanalys. Syftet med riskanalysen är att i ett tidigt skede identifiera och eliminera tänkbara risker. Detta innebär att riskerna kan undvikas om de redan från början kartläggs.<sup>40</sup> Ett exempel på en risk skulle kunna vara att ett mål inte kommer att uppnås av någon orsak och att genom att identifiera orsaken kan det göras korrigeringar som eliminerar orsaken helt. Därför skulle det kunna sägas att styrmodellen utgår från ett kvalitetsmedvetande och kan ses som en kvalitetssäkring från kommunens sida. För att ytterligare säkerställa kvaliteten i

---

<sup>36</sup> Socialförvaltningens intranät "Socialnämndens flerårsstrategi 2013, Verksamhetsbeskrivning"

<sup>37</sup> Socialförvaltningens intranät "Styrmodell för Alingsås", Alingsås kommun

<sup>38</sup> Socialförvaltningens intranät "Styrmodell för Alingsås", Alingsås kommun

<sup>39</sup> Socialförvaltningens intranät "Styrmodell för Alingsås", Alingsås kommun

<sup>40</sup> Socialförvaltningens intranät "Tillämpningsanvisningar Väsentlighets- och riskanalys"

verksamheten har det också påbörjats ett arbete med att införa ett kvalitetsledningssystem.<sup>41</sup> Ledningssystemet finns anvisat i en av Socialstyrelsens föreskrifter.<sup>42</sup>

### 3.2.1 Kommunfullmäktiges prioriterade mål

De prioriterade målen fastställs av kommunfullmäktige utifrån visionen som finns i kommunen. Kommunfullmäktiges fastställda mål utgör sedan grunden för nämnden och förvaltningen, när de ska utarbeta sina mål.

I Alingsås kommun:

- är det tryggt, säkert och välkomnande
- finns goda möjligheter till arbete och företagande
- finns det attraktiva boendemöjligheter
- råder god ekonomisk hushållning grundad på effektiv resursanvändning
- bygger välfärden på god service, hög kvalitet och tillgänglighet
- finns det valfrihet och självbestämmande
- utvecklas vården och omsorgerna för individens behov
- ger utbildningen kunskaper för en dynamisk framtid
- har vi ett rikt och stimulerande kultur-, idrotts- och föreningsliv
- skapar infrastrukturen möjligheter för tillväxt
- skapar vi goda livsmiljöer genom långsiktigt hållbar utveckling
- minskar vi vår klimatpåverkan genom energieffektiv omställning

*Kommunfullmäktiges mål är hämtade från Socialförvaltningens intranät, Alingsås kommun<sup>43</sup> och är antagna av kommunfullmäktige den 15 juni 2011, § 91.*

### 3.2.2 Socialnämndens mål

Utifrån de prioriterade mål som fastställts av kommunfullmäktige arbetar därefter Socialnämnden fram sina mål. Här följer en redovisning av nämndens mål.

Socialnämnden åtar sig att:

- Skapa rätt insatser i form av bistånd, service och öppna insatser för att skapa goda uppväxtvillkor för barn och unga samt för att minska missbruket
- Öka antal personer som förbereds för egen försörjning

---

<sup>41</sup> Socialförvaltningens intranät "Socialnämndens Årsredovisning 2012"

<sup>42</sup> SOSFS 2011:9 "Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete"

<sup>43</sup> Socialförvaltningens intranät "Styrmodell: Prioriterade mål", Alingsås kommun

- Insatserna inte överstiger kostnaderna i jämförbara kommuner enligt KPB
- Personer aktuella inom nämndens ansvarsområde är nöjda med nämndens verksamhet
- Införa fler valbara insatser
- Verka för att det skrivs en överenskommelse mellan kommunen och den sociala ekonomin
- Bidra till en hållbar social utveckling genom att delta i folkhälsoarbetet

### 3.2.3 Socialförvaltningens mål

Själva utförandet av Socialnämndens mål sker på förvaltningsnivå, vilket betyder att förvaltningen bryter ned nämndens mål till egna mål. Här följer en redovisning av förvaltningens mål.

Socialförvaltningen åtar sig att:

- Minska antalet dygn barn och unga befinner sig i insats på HVB med 5 % jämfört med 2012
- Minska antalet externa vårddygn för personer med beroendeproblematik med 5 % jämfört med 2012
- Minska bruket av alkohol, droger och tobak bland unga från 80 % år 2011 till 75 % år 2013
- Marknadsföra och informera om de serviceinsatser som erbjuds vid minst 10 tillfällen
- Aktivt delta i folkhälsoarbetet inom nämndens målgrupp
- Minst 100 personer med försörjningsstöd på grund av arbetslöshet ska ut i egen försörjning eller annan finansierad sysselsättning
- Insatserna inom funktionshinder inte överstiger kostnaderna i jämförbara kommuner enligt KPB
- Genomföra minst två brukarundersökningar under 2013
- Utredda LOV i minst en verksamhet under år 2013
- Skriva minst fyra överenskommelser med den sociala ekonomin under år 2013

*Socialnämndens och Socialförvaltningens mål är hämtade från Socialförvaltningens intranät, Alingsås kommun<sup>44</sup>*

---

<sup>44</sup> Socialförvaltningens intranät "Socialnämndens flerårsstrategi 2013, Verksamhetsbeskrivning", Alingsås kommun

## **4. Kartläggning och analys**

Detta kapitel syftar till att ge en beskrivning av hur varje mål har klassificerats utifrån Högbergs och Almqvists analysmodell samt hur målens kvalitativa egenskaper har skattats utifrån respondenternas svar i enlighet med smartmodellen. Det presenteras också tabellöversikter över målens fördelning procentuellt sett utifrån dess fokus och mätbarhet samt i kombination av båda dessa perspektiv. I sista delen av kapitlet redovisas en sammantagen tabellöversikt där den totala fördelningen av målens kvalitativa egenskaper presenteras.

### ***4.1 Klassificering av mål utifrån Almqvist och Högbergs analysmodell och skattning av målens kvalitativa egenskaper utifrån smartmodellen***

Klassificering av målen har skett utifrån teorin i Almqvist och Högbergs analysmodell, enligt min bedömning. Detta innebär att någon annan kanske skulle bedöma och klassificera målen annorlunda än vad jag har gjort.

Målen har klassificerats utifrån de olika perspektiv som diskuterats tidigare i enlighet med Almqvist och Högbergs teoretiska analysmodell, vilka är målens fokus samt deras mätbarhet. Fokus utgår ifrån om det är ett resursmål, aktivitetsmål, prestationsmål eller ett effektmål. Mätbarheten klassificeras utifrån om målet är mätbart, generellt eller uppföljningsbart. Precis som författarna diskuterar<sup>45</sup>, anser jag också att det i vissa fall är svårt att avgöra hur ett mål ska klassificeras och att det ibland har varit svårt att ange tydliga gränser.

Skattningen av målens kvalitativa egenskaper har utförts av enhetscheferna på Socialförvaltningen, genom en enkät som har skickats ut. Resultatet baseras därför på respondenternas svar. Smartmodellen anger ett måls kvalitativa egenskaper, vilka är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt.

### ***4.2 Kartläggning av Socialnämndens mål***

I följande tabeller klassificeras varje mål utifrån Almqvist och Högbergs analysmodell. Målets kvalitativa egenskaper redovisas utifrån smartmodellen. De värden som finns beskrivna i tabellerna gäller skattningen utifrån smartmodellen och anger målets uppnådda medelvärde. Maxvärde som kan uppnås är värdet 5.

---

<sup>45</sup> Almqvist, Högberg 2003:18

***”Skapa rätt insatser i form av bistånd, service och öppna insatser för att skapa goda uppväxtvillkor för barn och unga samt för att minska missbruket”***

**Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet anger en effekt av något som skulle vilja uppnås. Därför klassificeras det som ett effektmål. I viss mån är det uppföljningsbart, men målet är för otydligt för att kunna klassificeras som ett mätbart mål. Det finns heller ingen tidsangivelse i målformuleringen när målet ska vara uppfyllt. Det är också oklart vad som menas med uttrycket ”skapa goda uppväxtvillkor”.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar på låga värden vad gäller samtliga egenskaper, förutom egenskapen realistiskt som visar ett något högre värde.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	2	1,25	3	3,5	2

***”Öka antal personer som förbereds för egen försörjning”***

**Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet är kvantitativt, eftersom det talar om att ”öka antal personer”. Det anger en prestation som ska uppnås, därför är det klassificerat som ett prestationsmål. Det är också uppföljningsbart i viss mån. Målet är för otydligt för att kunna klassificeras som ett mätbart mål. Inte heller här är målet tidsatt.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar ett lågt värde på egenskapen specifikt. Mätbarheten visar ett värde strax över medel. Däremot visar resultatet starka värden avseende egenskaperna realistiskt och tidsatt. <sup>46</sup>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	2	2,75	3,5	4,5	4,5

<sup>46</sup> Målformuleringen anger inte att målet är tidsatt, men enhetscheferna har skattat målet som tidsatt ändå. En möjlig orsak skulle kunna vara att tiden för när målet ska vara uppfyllt är känt inom organisationen.

<b><i>"Insatserna inte överstiger kostnaderna i jämförbara kommuner enligt KPB"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet avser en framtida effekt, därför klassificeras det som ett effektmål. Det är också mätbart, eftersom det går att titta på kostnaderna och också att jämföra sig med andra jämlika kommuner. Formuleringen "jämförbara kommuner" kan vara något otydlig eftersom det inte framgår vad som är en jämförbar kommun.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar genomgående på värden strax över medelvärdet, avseende om målet är mätbart, accepterat och realistiskt. Målet får ett något högre värde på om det är tidsatt eller inte.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	2,5	2,67	2,67	2,83	3,83

<b><i>"Personer aktuella inom nämndens ansvarsområde är nöjda med nämndens verksamhet"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet beskriver en framtida effekt, något som ska uppnås, därför är det klassificerat som ett effektmål. Målet är för otydligt för att kunna klassificeras som ett mätbart mål, därför är det istället klassificerat som ett uppföljningsbart mål. Det är till viss del möjligt att följa upp målet, men det bör specificeras något tydligare, om det ska kunna klassificeras som ett mätbart mål. Det är inte heller tidsatt.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar på ett lågt värde avseende hur specificerat det är. Mätbarheten är något högre skattad, det vill säga strax över medelvärdet. Resultatet visar också på relativt jämna värden på egenskaperna accepterat, realistiskt och tidsatt.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	2,14	2,71	3	3,14	3,14

<b><i>"Införa fler valbara insatser"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet är klassificerat som ett prestationsmål, eftersom det talar om något som ska presteras/nås upp till. Det är ett uppföljningsbart mål, eftersom det är möjligt i viss mån att följa upp. Men det är svårt att veta vad som menas med "fler valbara insatser". Målet är inte heller tidsatt.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar på en relativ jämn fördelning över de olika egenskaperna. Det är inget värde som utmärker sig åt något håll.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	3	3,25	3	3,25	3,5

<b><i>"Verka för att det skrivs en överenskommelse mellan kommunen och den sociala ekonomin"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet är klassificerat som ett aktivitetsmål, eftersom det beskriver en aktivitet som ska göras. Målet pekar på att vara generellt hållet, vilket gör att det klassificerar som ett generellt mål. Att skriva "verka för" i målformuleringen, gör att det blir en tämligen generell och otydlig formulering, vilket också försvårar uppföljning av målet. Det är också svårt att veta vad som menas med och vad för typ av överenskommelse som ska skrivas.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar att egenskapen tidsatt har uppnått ett maxvärde. I målformuleringen anges ingen tid för när målet ska vara uppnått, men en förklaring för att den egenskapen fått ett så högt värde, skulle kunna vara att målet är accepterat och välkänt bland enhetscheferna i verksamheten. Resultatet för acceptansen skulle kunna stödja detta påstående. Resultatet visar också att egenskapen mätbart har fått ett maxvärde. Även egenskapen specifikt har uppnått ett högt värde.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	4,25	5	4	3,25	5

<b><i>"Bidra till en hållbar social utveckling genom att delta i folkhälsoarbetet"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet beskriver en aktivitet som ska utföras, därför klassificeras målet som ett aktivitetsmål. Målet är också mycket generellt formulerat därför klassificeras det som ett generellt mål.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar på låga värden vad gäller egenskaperna specifikt och mätbart. Målet uppvisar värden som ligger strax över medelvärdet gällande egenskaperna accepterat, realistiskt och tidsatt.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	1,8	1,8	3	2,8	2,8

### ***4.3 Kartläggning av Socialförvaltningens mål***

I följande tabeller klassificeras varje mål utifrån Almqvist och Högbergs analysmodell. Målets kvalitativa egenskaper redovisas utifrån smartmodellen. De värden som finns beskrivna i tabellerna gäller skattningen utifrån smartmodellen och anger målets uppnådda medelvärde. Maxvärde som kan uppnås är värdet 5.

<b><i>"Minska antalet dygn barn och unga befinner sig i insats på HVB med 5 % jämfört med 2012"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet klassificeras som ett prestationsmål, därför att det är en prestation som ska uppnås. Det är också möjligt att mäta målet eftersom det anges ett numeriskt värde i målformuleringen, dels i procenttal och det anges också att "antal dygn ska minska", därför klassificeras det som ett mätbart mål. Dock är det inte tidsatt.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar på maxvärde på egenskaperna specifikt och mätbart. Däremot visar det på ett tämligen lågt värde gällande egenskaperna accepterat.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	5	5	2,5	3,25	4,5



***"Minska antalet externa vårddyggn för personer med beroendeproblematik med 5 % jämfört med 2012"***

**Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet klassificeras som ett prestationsmål. Eftersom det avser en prestation som ska uppnås. Det är också möjligt att mäta målet, eftersom det anges ett procenttal och att externa vårddyggn ska minska, därför är det klassificerat som ett mätbart mål. Inte heller här är målet tidsatt.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar maxvärden på egenskaperna specifikt, mätbart och tidsatt. Däremot uppvisar det låga värden på egenskaperna accepterat och realistiskt.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	5	5	2,5	2	5

***"Minska bruket av alkohol, droger och tobak bland unga från 80 % år 2011 till 75 % år 2013"***

**Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet har klassificerats som ett effektmål. Därför att det talar om en viss effekt som skulle vilja uppnås. Ett effektmål kan vara svårt att mäta, men kan i viss mån vara möjliga att följa upp, därför är det klassificerat som uppföljningsbart.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar maxvärden på egenskaperna specifikt och tidsatt. Däremot pekar resultatet på ett mycket lågt värde på egenskapen mätbart.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	5	1,5	2,5	2	5

<b><i>"Marknadsföra och informera om de serviceinsatser som erbjuds vid minst 10 tillfällen"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet är ett typiskt aktivitetsmål, därför att det talar om något som personalen i verksamheten ska göra, därför är det klassificerat som ett aktivitetsmål. Det är också möjligt att mäta målet, därför är det klassificerat som ett mätbart mål. Dock är det inte tidsatt.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar höga värden gällande egenskaperna specifikt, mätbart och tidsatt. <sup>47</sup>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	4,5	4,17	3,17	3	4,5

<b><i>"Aktivt delta i folkhälsoarbetet inom nämndens målgrupp"</i></b>					
<b>Analys av målets fokus och mätbarhet</b>					
Målet är klassificerat som ett aktivitetsmål, eftersom det beskriver något som ska göras. Däremot är målet tämligen generellt formulerat, eftersom det beskriver något de ska sträva mot. Därför klassificeras målet som ett generellt mål. Det betyder att målet är svårt att mäta. Målet är inte heller tidsatt.					
<b>Analys av målets kvalitativa egenskaper</b>					
Resultatet visar relativt lika värden på de olika egenskaperna.	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
	2,4	2,2	2,6	3,2	2,2

<sup>47</sup> Målformuleringen anger inte att målet är tidsatt, men enhetscheferna har skattat målet som tidsatt ändå. En möjlig orsak skulle kunna vara att tiden för när målet ska vara uppfyllt är känt inom organisationen.

***”Minst 100 personer med försörjningsstöd på grund av arbetslöshet ska ut i egen försörjning eller annan finansierad sysselsättning”***

**Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet är klassificerat som ett prestationsmål, därför att det talar om något som ska presteras. Det är också klassificerat som ett mätbart mål, därför att det tydligt anger en minsta gräns för vad som ska uppnås.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Målet har genomgående fått starka värden på egenskaperna specifikt, mätbart, accepterat och tidsatt. <sup>48</sup>	S	M	A	R	T
	4,4	4,8	4,4	3,6	4,2

***”Insatserna inom funktionshinder inte överstiger kostnaderna i jämförbara kommuner enligt KPB”***

**Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet talar om en framtida effekt, därför är det klassificerat som ett effektmål. Det är också mätbart, genom att det går att jämföra kostnaderna mellan jämlika kommuner. Det kan utifrån målformuleringen vara svårt att utläsa vad som menas med ”jämförbara kommuner”.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar relativt lika värden avseende de olika egenskaperna. Inget värde utmärker sig åt något håll.	S	M	A	R	T
	3,33	3,33	3,5	3,17	3,83

<sup>48</sup> Målformuleringen anger inte att målet är tidsatt, men enhetscheferna har skattat målet som tidsatt ändå. En möjlig orsak skulle kunna vara att tiden för när målet ska vara uppfyllt är känt inom organisationen.

***"Genomföra minst två brukarundersökningar under 2013"*****Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet är ett aktivitetsmål, där det tydligt talas om en aktivitet som ska utföras. Målet är klassificerat som ett mätbart mål. Det är också tidsatt, vilket är bra, eftersom det på ett tydligt sätt visar när målet ska vara uppfyllt.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar genomgående starka värden gällande samtliga egenskaper.

S	M	A	R	T
4,67	5	4,5	4,67	5

***"Utreda LOV i minst en verksamhet under år 2013"*****Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet beskriver en aktivitet som ska utföras, därför är det klassificerat som ett aktivitetsmål. Målet är möjligt att följa upp, därför är det klassificerat som ett uppföljningsbart mål. Det kan vara svårt att dra en tydlig gräns mellan att avgöra om målet är mätbart eller uppföljningsbart, men avgörandet lutar åt att målet klassificeras som ett uppföljningsbart mål, eftersom målet möjligtvis skulle behöva förtydligas något, för att kunna klassificeras som ett mätbart mål. Målformuleringen skulle behöva inkludera vilken verksamhet som ska utreda LOV, för att bli mer specifik. Däremot är det tidsatt, vilket är bra eftersom det visar när målet ska vara uppnått.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar höga värden gällande egenskaperna specifikt, mätbart och tidsatt.

S	M	A	R	T
4,6	5	3,2	3,6	4,6

***”Skriva minst fyra överenskommelser med den sociala ekonomin under år 2013”***

**Analys av målets fokus och mätbarhet**

Målet beskriver en aktivitet som ska utföras, därför klassificeras målet som ett aktivitetsmål. Det är också ett uppföljningsbart mål. Målformuleringen är något oklar då det inte specificeras vad det är för typ av överenskommelser som ska skrivas.

**Analys av målets kvalitativa egenskaper**

Resultatet visar höga värden gällande egenskaperna specifikt, mätbart, accepterat och tidsatt.

<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
4,4	5	4,4	3,6	5

## 4.4 Analys av fokus och mätbarhet

I följande text redovisas en tabellöversikt där det tydliggörs hur fördelningen ser ut i procent, vad gäller fokus och mätbarhet, samt kombinationen av båda dessa perspektiv. Tabellöversikten presenterar en sammantagen bild över samtliga mål som nämnden och förvaltningen har. Tabell 1 presenterat målens fokus, tabell 2 redovisar mätbarheten. Tabell 3 redovisar kombinationen av fokus och mätbarhet.

### 4.4.1 Analys av målens fokus

Tabell 1

Socialnämndens och socialförvaltningens mål redovisat utifrån målens fokus i tabellform		
	Nämndspecifika mål	Förvaltningsspecifika mål
Resursmål	0 % (0 st.)	0 % (0 st.)
Aktivitetmål	28,5 % (2 st.)	50 % (5 st.)
Prestationsmål	28,5 % (2 st.)	30 % (3 st.)
Effektmål	43 % (3 st.)	20 % (2 st.)
Totalt	100 % (7 st.)	100 % (10 st.)

På nämndnivå, liksom förvaltningsnivå finns inga resursmål. Både aktivitets- och prestationsmålen på nämndnivå står för vardera 28,5 %. Det intressanta i tabellen är att effektmålen står för en stor del av det totala antalet mål på nämndnivå, hela 43 %. Till skillnad från förvaltningsnivån, där det istället var 20 % av målen som klassificerades som effektmål. Detta kan ha sin förklaring att det på nämndnivå oftare sätts mål som fokuserar på en framtida önskvärd effekt som ska uppnås.

Tabellen visar att de flesta av förvaltningens mål, är aktivitetsmål och uppgår till 50 % av de totala målen. Detta innebär att målen är mätbara eller uppföljningsbara och relativt tydliga. Prestationsmålen står för 30 % av målen, och anger som nämnts tidigare en prestation som ska utföras. Dessa mål är också möjliga att mäta eller följa upp. Problemet kan vara, och det gäller både aktivitets- och prestationsmålen, att dem oftast inte är tidsatta. Sett till målen, så är det: *”Genomföra minst två brukarundersökningar under 2013”, ”Utreda LOV i minst en verksamhet under år 2013” samt ”Skriva minst fyra överenskommelser med den sociala ekonomin under år 2013”* som är tidsatta och som anger när måluppfyllnaden ska vara uppnådd. Av de mål som klassificerats som effektmål, återfinns 20 % av dem totala målen. Det visar att få av målen är effektmål i jämförelse med nämndens effektmål. En risk med effektmål är att de kan vara otydliga och därför svåra att mäta.

## 4.4.2 Analys av målen mätbarhet

Tabell 2

Socialnämndens och Socialförvaltningens mål redovisat utifrån målen mätbarhet i tabellform		
	Nämndspecifika mål	Förvaltnings specifika mål
Mätbart	14,3 % (1 st.)	60 % (6 st.)
Uppföljningsbart	57,1 % (4 st.)	30 % (3 st.)
Generellt	28,6 % (2 st.)	10 % (1 st.)
<b>Totalt</b>	<b>100 % (7 st.)</b>	<b>100 % (10 st.)</b>

Tabellen visar att få av målen på nämndnivå är mätbara, endast 14,3 %. En stor del är uppföljningsbara, 57,1 % och 28,6 % är generella mål. Detta kan ha sin förklaring i att mål på nämndnivå inte bryts ned tillräckligt för att kunna vara mätbara. Till skillnad från förvaltningsnivå där den största delen av målen, 60 %, är mätbara.

Av förvaltningens mål anges 30 % som uppföljningsbara. Endast ett av målen, 10 %, är klassificerat som generellt mål. Detta betyder att sammantaget är hela 90 % av målen mätbara eller uppföljningsbara. Detta ger goda förutsättningar för att kunna mäta och följa upp verksamheten, men det kan också vara värt att nämna att få av målen är tidsatta, vilket kan ses som en svårighet vid uppföljning.

### 4.4.3 Analys av målens fokus och mätbarhet i kombination

Tabell 3

Sammanställning i tabellform av nämndspecifika och förvaltnings specifika mål, i kombination av fokus och mätbarhet								
	Mätbara		Uppföljningsbara		Generella		Totalt	
	N	F	N	F	N	F	N	F
Resursmål	0% (0 st.)	0% (0 st.)	0% (0 st.)	0% (0 st.)	0% (0 st.)	0% (0 st.)	0%	0%
Aktivitetsmål	0% (0 st.)	20% (2 st.)	0% (0 st.)	20% (2 st.)	28,57% (2 st.)	10% (1 st.)	28,57%	50%
Prestationsmål	0% (0 st.)	30% (3 st.)	28,57% (2 st.)	0% (0 st.)	0% (0 st.)	0% (0 st.)	28,57%	30%
Effektmål	14,29% (1 st.)	10% (1 st.)	28,57% (2 st.)	10% (1 st.)	0% (0 st.)	0% (0 st.)	42,86%	20%
<b>Totalt</b>	<b>14,29%</b>	<b>60%</b>	<b>57,14%</b>	<b>30%</b>	<b>28,57%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

På nämndnivå återfinns inga resursmål. Av aktivitetsmålen är ca 28,5 % generella och inga aktivitetsmål återfinns som mätbara eller uppföljningsbara. Risken med generella mål är att de inte är vare sig mätbara eller uppföljningsbara, vilket försvårar vid uppföljning av målen. Av prestationsmålen är ca 28,5 % uppföljningsbara och inga prestationsmål återfinns som mätbara eller generella. Av de effektmål som finns så står den största delen för att målen anses vara uppföljningsbara, ca 28,5 %. Endast ett av målen, 14,3 % anses vara mätbart. Det finns inget effektmål som anses vara generellt formulerat.

På förvaltningsnivå återfinns inte heller några resursmål. Av förvaltningens aktivitetsmål ser fördelningen ut på följande sätt: 20 % är mätbara, likaså är 20 % av dessa uppföljningsbara. Av aktivitetsmålen är 10 % generella. Av prestationsmålen är 30 % mätbara, vilket är bra och underlättar vid uppföljning. Inga prestationsmål har klassificerats som uppföljningsbara eller generella. Av effektmålen återfinns 10 % som mätbara och 10 % som uppföljningsbara. Inga effektmål har klassificerats som generellt.

Förklaringen som kan ges med tanke på hur fördelningen ser ut mellan de olika nivåerna, är att det på nämndnivå oftare sätts mer övergripande mål och att det därför blir svårt att få de mätbara. I

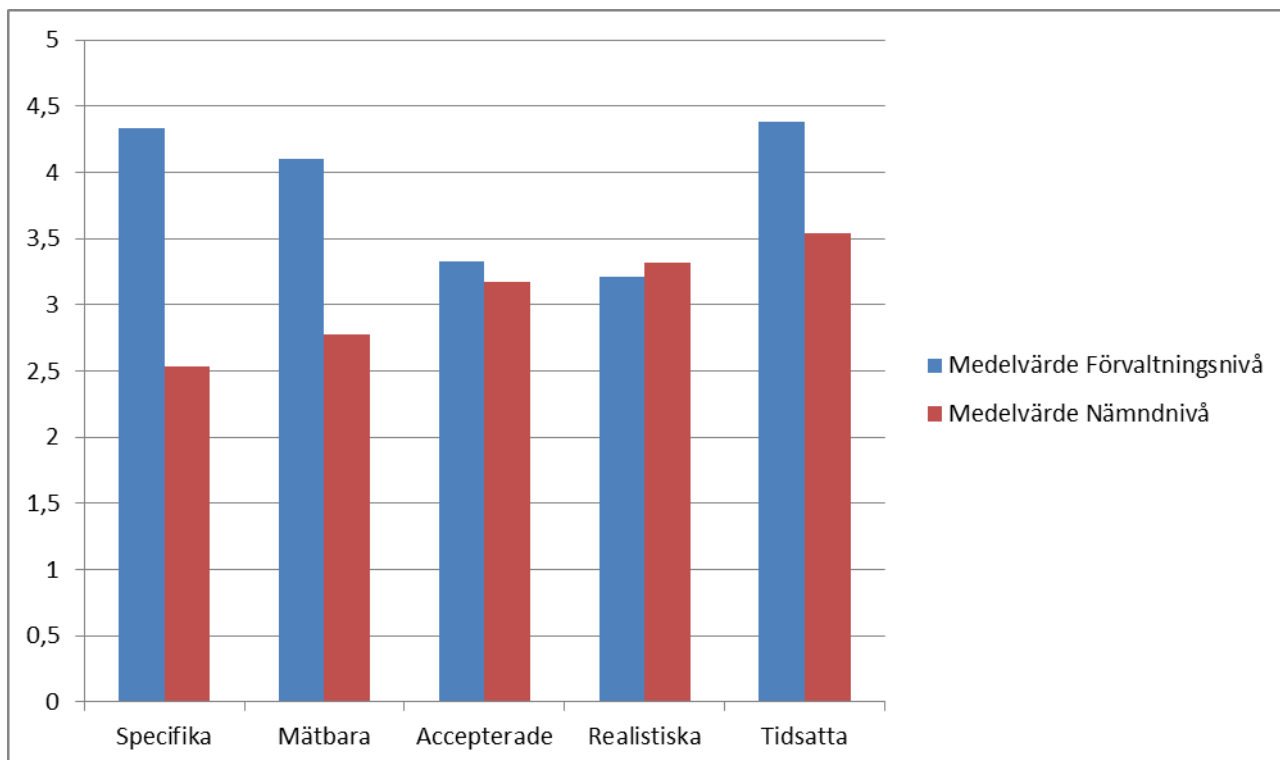


jämförelse med förvaltningsnivån där målen är mer detaljerade och därmed också lättare att mäta och följa upp. Att kunna se fördelningen av målen på det här sättet skulle kunna vara ett sätt att bidra till att målen eftersträvar att vara tydliga och specificerade för att underlätta vid mätning.

Vid målstyrning, som tidigare nämnts, är det viktigt att använda sig av så tydliga mål som möjligt, för att kunna analysera om målen ska anses vara styrande eller inte. Det är med andra ord mätbara mål som bör eftersträvas. Både på förvaltningsnivå och på nämndnivå har det visat sig att de flesta av målen inte är tidsatta, vilket kan innebära svårigheter vid uppföljning. En risk är att målen inte följs upp alls, eftersom det inte finns en tydlig tidsangivelse när måluppfyllnaden ska vara uppnådd. En del av målen är inte heller kvantifierade, vilket också försvårar vid mätning.

#### 4.5 Analys enligt smartmodellen

I följande text redovisas en tabellöversikt där det tydliggörs hur den totala fördelningen ser ut mellan nämndens och förvaltningens mål utifrån smartmodellen. Smartmodellen anger ett måls kvalitativa egenskaper. Dessa är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Maxvärdet som kan uppnås är 5 och värdena bygger på medelvärden utifrån respondenternas svar.



Jämförs de specifika målen mellan förvaltning och nämnd kan det av tabellen utläsas att mål inom förvaltningen är betydligt mer specifika, än på nämndnivå. Detsamma gäller de mätbara målen, där också betydligt fler mätbara mål återfinns på förvaltningsnivå.

Mål som är accepterade och välkända visar att de båda nivåerna är relativt lika, detta resonemang gäller också de realistiska målen på båda nivåerna. Det väger över något på förvaltningsnivå avseende de accepterade målen. Sett till de realistiska målen, väger det över något på nämndens mål.

De tidsatta målen är flest på förvaltningsnivå i jämförelse med nämndens mål. Sammanfattningsvis visar resultatet i tabellen att mål på nämndnivå oftare är mer övergripande, än på förvaltningsnivå. På förvaltningsnivå är målen i större utsträckning mer specifika, mätbara och tidsatta vilket också resultatet visar.

## 5. Slutsatser

Detta kapitel syftar till att utifrån resultatet som redovisas i kapitel 4 kunna dra slutsatser som kan härledas till den teoretiska referensramen. Detta görs för att kunna påvisa om nämndspecifika och förvaltningsspecifika mål kan anses vara styrande.

Målstyrning är svårt och kräver en röd tråd från övergripande politisk nivå ända ned till verksamhetsnivå. Politiska mål tenderar att vara vaga, vilket betyder att målen är svåra att mäta och därför inte kan anses vara styrande. De politiska målen uttrycker ofta en strävan efter något som ska uppnås, vilket betyder att många effektmål återfinns på nämndnivå.

Syftet med uppsatsen var att ta reda på om socialnämndens mål i Alingsås kommun anses vara styrande. För att besvara forskningsfrågan har två analysmodeller använts. Den ena modellen är en klassificeringsmodell och anger ett måls fokus och mätbarhet. Ett mål kan ha ett fokus som resursmål, aktivitetsmål, prestationsmål eller effektmål. Mätbarheten hos ett mål klassificeras som antingen mätbart, uppföljningsbart eller generellt. Den andra analysmodellen som har använts analyserar kvalitativa egenskaper hos ett mål. Dessa är specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt.

Utifrån målens fokus, enligt Almqvist och Högbergs analysmodell, kan följande slutsatser dras. En stor andel nämndspecifika mål är effektmål, 43 %. I jämförelse med förvaltningsspecifika mål där 20 % av målen är effektmål. Effektmål kan vara svåra att mäta, eftersom de oftast uttrycker en strävan mot något som ska uppnås.<sup>49</sup> De förvaltningsspecifika målen har störst andel aktivitetsmål, som uppgår till 50 %. Aktivitetsmål är möjliga att mäta eller följa upp. På förvaltningsnivå återfinns också 30 % prestationsmål, som också är möjliga att mäta eller följa upp. Detta innebär att det på förvaltningsnivå sammantaget återfinns 80 % av målen som är möjliga att mäta eller följa upp. I jämförelse med nämndspecifika mål där aktivitetsmålen och prestationsmålen uppgår till 57 %. Slutsatsen visar att de nämndspecifika målen tenderar att i större utsträckning vara övergripande och att de förvaltningsspecifika målen i större utsträckning är mer detaljerade, vilket innebär att de är lättare att få mätbara eller uppföljningsbara. Därför är de också i högre grad styrande än de nämndspecifika målen.

Utifrån målens mätbarhet, enligt Almqvist och Högbergs analysmodell, visade resultatet att få av de nämndspecifika målen är mätbara mål, endast 14,3 %. I jämförelse med förvaltningsspecifika mål, där hela 60 % är mätbara. Sett till både mätbara och uppföljningsbara uppgår de förvaltningsspecifika

---

<sup>49</sup> Petersson 2010:26

målen till 90 %. I jämförelse med nämndspecifika mål som uppgår till 71,4 % mätbara och uppföljningsbara mål. Resultatet visade också att de nämndspecifika målen i större utsträckning är generella mål i jämförelse med de förvaltningsspecifika målen. Slutsatsen som kan dras utifrån målens mätbarhet är att det i större utsträckning är förvaltningsspecifika mål som är möjliga att mäta och följa upp. De nämndspecifika målen tenderar att i större utsträckning vara generella mål. Slutsatsen pekar även här åt att de förvaltningsspecifika målen i högre grad är styrande än de nämndspecifika målen.

Utifrån resultatet av målens fokus och mätbarhet i kombination, i enlighet med Almqvist och Högbergs analysmodell, visade det sig att endast ett av effektmålen anses vara mätbart på nämndnivå. Aktivitetsmålen, prestationsmålen samt de övriga effektmålen anses vara antingen generella eller i viss mån uppföljningsbara. Som tidigare nämnts är generella mål inte möjliga att vare sig mäta eller följa upp. Sett till de förvaltningsspecifika målen påvisas en större mängd mätbara och uppföljningsbara mål

Slutsatsen som kan utläsas av resultaten är att de nämndspecifika målen tenderar att vara svårare att mäta och att följa upp i jämförelse med förvaltningsspecifika mål. Nämndspecifika mål är politiska mål och de uttrycker ofta en strävan mot något som ska uppnås. Därför tenderar målen ofta att i större utsträckning bli generella. Ofta är det också effektmål som återfinns på nämndnivå.

Även resultatet utifrån smartmodellen, visar att en liknande slutsats kan fattas, som påminner om ovanstående resonemang. Resultatet bygger på enhetschefernas skattning utifrån analysmodellen. De förvaltningsspecifika målen visar att de i högre utsträckning är mer specifika, mätbara samt tidsatta än de nämndspecifika målen. Detta betyder att de är lättare att mäta och att följa upp i jämförelse med de nämndspecifika målen. Vilket innebär att de nämndspecifika målen inte har samma styrkraft som de förvaltningsspecifika målen har.

Sammanfattningsvis kan följande slutsatser dras. Nämndspecifika mål tenderar att i högre grad vara övergripande och generella. Därför är det svårt att mäta och att följa upp dem. Förvaltningsspecifika mål är i större omfattning mer detaljerade och därför lättare att få mätbara och uppföljningsbara. Därför kan de också i högre grad anses vara styrande i jämförelse med de nämndspecifika målen.

För att till sist knyta ihop säcken och sammanfattningsvis besvara forskningsfrågan kan det av slutsatsen konstateras att nämndspecifika mål är svåra att få mätbara. Vilket innebär att styreffekten riskerar att utebli. Att fastställa mål som tenderar att vara svåra att mäta och att följa upp kan resultera i att det blir svårt att utläsa i vilken grad måluppfyllnaden har uppnåtts.

## **6. Förslag till vidare forskning**

Ett förslag till vidare forskning är att inkludera fler respondenter i utvärderingen som undersöker ett måls kvalitativa egenskaper enligt smartmodellen. Då tänker jag mig att personalen som arbetar ute i verksamheten också ska inkluderas. Detta görs för att undersöka huruvida resultatet skiljer sig åt genom att genomföra utvärderingen på olika nivåer i kommunen. Syftet är att ta reda på om kommunfullmäktiges fastställda mål kan anses vara styrande genom de olika nivåerna.

Ett andra förslag skulle kunna vara att genomföra utvärderingarna i flera nämnder och förvaltningar för att jämföra sig med andra. Detta skulle kunna innebära ett lärande av varandra.

Ett ytterligare förslag skulle kunna vara att genomföra en liknande utvärdering av mått enligt Almqvist och Högbergs analysmodell. Vilket innebär att varje mått kopplat till målen utvärderas för att ta reda på dess funktionalitet.

## Referenslista

### Litteratur:

Brorström, Björn, Haglund, Anders, Solli, Rolf, 2005

*Förvaltningsekonomi.*

Lund, Studentlitteratur.

Bryman, Alan, 2011

*Samhällsvetenskapliga metoder.*

Malmö, Liber.

Edvardsson, Bo, Andersson, Tobias, Sandén, Mattias, Waller, Björn, 1998

*Mätning av tjänstekvalitet i praktiken.*

Lund, Studentlitteratur.

Jerkedal, Åke, 2005

*Utvärdering – steg för steg, om projekt- och programbedömning.*

Stockholm, Norstedts juridik AB.

Lindgren, Lena, 2008

*Utvärderingsmonstret, kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn.*

Lund, Studentlitteratur.

Lindvall, Jan, 2011

*Verksamhetsstyrning, från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning.*

Lund, Studentlitteratur.

Lundström, Jan-Erik, 2008

*Målburen, konsten att lyckas med målstyrning.*

Falun, Scandbook, Ekerlids Förlag.

Sandahl, Rolf, 1991

*Resultatanalys.*

Stockholm, Riksrevisionsverket.

Sandholm, Lennart, 2001

*Kvalitetsstyrning med total kvalitet, verksamhetsutveckling med fokus på total kvalitet.*

Lund, Studentlitteratur.

Vedung, Evert, 2009

*Utvärdering i politik och förvaltning.*

Lund, Studentlitteratur.

**Rapporter:**

Almqvist, Roland, Högberg, Olle, 2003

Organisationsreformer i kaleidoskop: Stadsdelsnämndsreformen i Stockholm.

Kommunal ekonomi och politik, volym 7, nummer 3, sid. 7-45.

Petersson, Hans, 2010

Nämndvisa verksamhetsberättelser, varierande dokument med förbättringsmöjligheter.

Törnvall, Per, Norrlid, Anders, 2007

Skapa resultat med nyckeltal, nyckeltal och mått i styrprocessen.

Rka, rådet för främjande av kommunala analyser.

**Föreskrift:**

SOSFS 2011:9 "Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete".

**Elektroniska källor:**

Landstinget i Jönköpings läns hemsida, [www.lj.se](http://www.lj.se), avläst 2013-04-17.

Socialförvaltningens intranät "Flerårsstrategi 2013", avläst 2013-04-22.

Socialförvaltningens intranät "Socialnämndens flerårsstrategi 2013, verksamhetsbeskrivning", avläst 2013-04-22.

Socialförvaltningens intranät "Styrmodell för Alingsås", avläst 2013-04-22.

Socialförvaltningens intranät "Tillämpningsanvisningar väsentlighets- och riskanalys", avläst 2013-04-22.

Socialförvaltningens intranät "Socialnämndens Årsredovisning 2012", avläst 2013-04-22.

Socialförvaltningens intranät "Styrmodell: prioriterade mål", avläst 2013-04-22.

Socialstyrelsens hemsida, [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se), avläst 2013-05-07.

[www.psykologguiden.se](http://www.psykologguiden.se), avläst 2013-04-18.

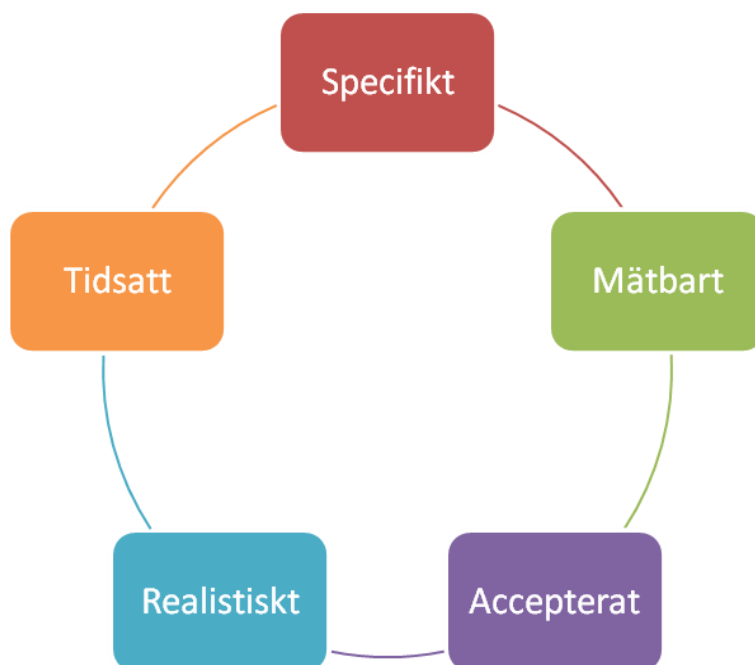


## Bilaga 1

### Enkät

#### *En utvärdering av Socialnämndens och Socialförvaltningens mål år 2013 utifrån Smartmodellen*

Smartmodellen bygger på att ett mål ska utgå från nedanstående fem kriterier för att kunna anses vara ett kvalitativt mål.



#### **Instruktioner för ifyllnad av enkät**

- Skatta dina svar från 1 - 5, där siffran 1 står för ett mycket lågt betyg, medan siffran 5 är ett mycket bra betyg. Markera med en siffra under respektive bokstav för varje mål. Om målet inte berör din avdelning, vänligen markera med ett X.
- Utgå från nedanstående frågor när du gör din skattning av respektive mål.

**Specifikt (S).**

Detta innebär att ett mål ska vara tydligt formulerat. Det ska gärna finnas med en önskad riktning, t ex "vi ska öka/vi ska minska". Anser du att målet är tydligt och specifikt?

**Mätbart (M).**

Anser du att målet är möjligt att mäta?

**Accepterat (A).**

Anser du att målet är accepterat och förankrat i verksamheten?

**Realistiskt (R).**

Anser du att målet är möjligt att nå i verkligheten?

**Tidsatt (T).**

Anser du att det finns en tidpunkt för målet, då det ska vara uppfyllt?

MÅL	S	M	A	R	T
"Minska antalet dygn barn och unga befinner sig i insats på HVB med 5 % jämfört med 2012"					
"Minska antalet externa vårddygn för personer med beroendeproblematik med 5 % jämfört med 2012"					
"Minska bruket av alkohol, droger och tobak bland unga från 80 % år 2011 till 75 % år 2013"					
"Marknadsföra och informera om de serviceinsatser som erbjuds vid minst 10 tillfällen"					
"Aktivt delta i folkhälsoarbetet inom nämndens målgrupp"					
"Minst 100 personer med försörjningsstöd på grund av arbetslöshet ska ut i egen försörjning eller annan finansierad sysselsättning"					
"Insatserna inom funktionshinder inte överstiger kostnaderna i jämförbara kommuner enligt KPB"					
"Genomföra minst två brukarundersökningar under 2013"					
"Utreda LOV i minst en verksamhet under år 2013"					
"Skriva minst fyra överenskommelser med den sociala ekonomin under år 2013"					

<b>"Skapa rätt insatser i form av bistånd, service och öppna insatser för att skapa goda uppväxtvillkor för barn och unga samt för att minska missbruket"</b>					
<b>"Öka antal personer som förbereds för egen försörjning"</b>					
<b>"Insatserna inte överstiger kostnaderna i jämförbara kommuner enligt KPB"</b>					
<b>"Personer aktuella inom nämndens ansvarsområde är nöjda med nämndens verksamhet"</b>					
<b>"Införa fler valbara insatser"</b>					
<b>"Verka för att det skrivs en överenskommelse mellan kommunen och den sociala ekonomin"</b>					
<b>"Bidra till en hållbar social utveckling genom att delta i folkhälsoarbetet"</b>					

***Tack för din medverkan!***