

Riktlinjer för mål- och styrmodell



Diarienummer	Senast uppdaterad	Beslutsinstans	Processägare	Styrdokumentnummer
2024/0205	2024-10-14 § 139	Kommunfullmäktige	Kommundirektör	DK 2024:33

Dokumentets syfte

Syftet med dokumentet är att redogöra för definitioner, struktur och processer kopplat till styrning och ledning av kommunen.

Dokumentet gäller för

Riktlinjerna gäller för kommunens samtliga nämnder.

Innehållsförteckning

Inledning	1
Utgångspunkter för styrningen	1
Politisk mål- och resultatstyrning på kommun- och nämndnivå.....	2
Långsiktig styrning	2
Styrning för mandatperioden.....	2
Styrning för ett enskilt år	2
Planeringsprocessen	3
Uppföljningsprocessen.....	3
Verksamhetsstyrning på förvaltningsnivå.....	4
Definition av verksamhetsstyrning på förvaltningsnivå.....	4
Ramar för verksamhetsstyrning	4
Förenklad helhetsbild av styrningen.....	5
Principer för kommungemensamma styrdokument.....	6
Hantering av styrdokument på kommunövergripande nivå	6
Hantering av styrdokument på förvaltningsnivå.....	6
Begrepp.....	7
Dokument med koppling till riktlinjen	8

Inledning

Styrmodellen för Danderyds kommun bygger på mål- och resultatstyrning. Riktlinjerna lägger fast styrningen på kommun- och nämndnivå samt tillhörande planerings- och uppföljningsprocesser.

Utöver den politiska styrningen på kommun- och nämndnivå fastlägger riktlinjerna också ett förhållningssätt för verksamhetsstyrning på främst förvaltningsnivå. Riktlinjerna definierar vad begreppet verksamhetsstyrning innebär i Danderyds kommun och vilka ansvar eller krav som finns i förhållande till det.

Syftet med mål- och styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen från vision till mål får genomslag i kommunen.

Utgångspunkter för styrningen

Följande utgångspunkter ska reglera styrningen inom kommunen.

Omfattning. Riktlinjerna reglerar det övergripande perspektivet och går inte in i detalj i alla delar. Sakområden som redan är reglerade i befintliga styrdokument omfattas inte. Riktlinjerna kompletteras av andra styrdokument kopplade till planerings- och uppföljningsprocesserna.

Roller. I förhållande till styrningen har de förtroendevalda och tjänstepersonerna olika roller. De förtroendevalda styr över organisationen genom att fatta beslut, sätta mål, fördela resurser, samt att planera och följa upp resultat.

Tjänstepersonerna ansvarar för hur de förtroendevaldas beslut verkställs. Det innebär att stödja de förtroendevalda i styrningen genom att genomföra verksamheten enligt fattade beslut och enligt respektive nämnds ansvar och verksamhetsområde.

Helhetsperspektiv och samverkan. Begreppen helhetsperspektiv och samverkan inbegriper en förståelse för den egna och andras ansvar inom kommunorganisationen, och vilka utmaningar och möjligheter som finns inom kommunen. Genom att planera och följa upp med ett helhetsperspektiv, och i nära samverkan, kan kommunen möta utmaningar på ett sammanhållet och effektivt sätt.

Politisk mål- och resultatstyrning på kommun- och nämndnivå

Styrmodellen för Danderyds kommun bygger på mål- och resultatstyrning. Dessa riktlinjer klargör den politiska dimensionen av styrningen på kommun- och nämndnivå samt tillhörande planerings- och uppföljningsprocesser.

Den bygger också på gällande lagkrav och rekommendationer. Kommunallagen (2017:725) och lagen (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning styr processerna och ställer krav på innehållet i planering och uppföljning. Det finns även speciallagstiftning för specifika områden, exempelvis skollagen (2010:800) och socialtjänstlagen (2001:453), vilka nämnder och verksamhet behöver beakta i sin styrning.

I det följande definieras den politiska styrningen av kommun och nämnd ur tre tidsperspektiv, och vad dessa olika perspektiv innehåller för typ av styrning.

Långsiktig styrning

Den långsiktiga styrningen omfattar beslut och riktlinjer som gäller tillsvidare eller sträcker sig över flera mandatperioder. Den anger *vart* den politiska inriktningen vill leda kommunen på längre sikt. Styrningen består bland annat av:

- *Vision*. En vision beskriver ett önskat framtida tillstånd och fungerar som en långsiktig gemensam målsättning för både verksamheter och medarbetare att arbeta mot. Den ger vägledning i målarbetet och visar riktningen för verksamheten.
- *Andra inriktningar*. Kommunens långsiktiga inriktningar kan även anges i kommunövergripande styrdokument, däribland översiktsplanen.

Styrning för mandatperioden

Under mandatperioden fungerar styrningen som en väg mot den politiska inriktningen. Styrningen består bland annat av:

- *Nämndmål*. De politiska inriktningsmålen, kallade nämndmål, antas av kommunfullmäktige och bygger på förslag från nämnderna.
- *Kommunövergripande styrdokument*. De kommunövergripande styrdokumenterna anger den politiska inriktningen för ett särskilt område under en begränsad period.

Styrning för ett enskilt år

För ett verksamhetsår omfattar styrningen *vad* den politiska inriktningen vill och vad det får kosta. Styrningen består bland annat av:

- *Kommunens budget*. I kommunens budget antas den politiska inriktningen för kommunen. Den innehåller bland annat mål och ekonomiska ramar.
- *Nämndens verksamhetsplan med budget*. Genom respektive nämnds verksamhetsplan med budget antas den politiska inriktningen för

nämnden. Den innehåller bland annat ekonomiska ramar, nämndmål och indikatorer.

- *Delårsrapportering och årsredovisning.* Kommunens budget och nämndernas verksamhetsplaner följs upp i bland annat delårsrapporteringen och årsredovisningen.

Planeringsprocessen

I planeringsprocessen omsätts den politiska styrningen i mer konkreta termer. Den omfattar kommunens budget och nämndernas verksamhetsplaner. På kommunnivå styrs processen av kommunallagen. Den påverkar hela planeringsarbetet och de krav som ställs på kommun- och nämndnivå. Processen definieras i, de av kommunfullmäktige antagna, riktlinjerna för ekonomistyrning.

Övergripande moment i processen består av:

- Beslut om planeringsförutsättningar och direktiv till budget
- Nämnderna beredning av budgetförslag
- Kommunstyrelsen beredning av kommunens budget
- Kommunfullmäktiges beslut om budget
- Beslut om nämndens verksamhetsplan med budget

Dessa krav gäller för planering på nämndnivå.

På förvaltningsnivå avgör respektive förvaltning omfattningen och behov av planering inom ramen för verksamhetsstyrningen.

Uppföljningsprocessen

På kommun- och nämndnivå syftar uppföljningsprocessen till att följa upp resultatet i förhållande till budget och verksamhetsplanering. På kommunnivå styrs processen av kommunallagen och lagen om kommunal bokföring och redovisning. Det påverkar hela uppföljningsarbetet och de krav som ställs på kommun- och nämndnivå. Processen definieras i riktlinjer för ekonomistyrning.

Övergripande moment i processen består av:

- Periodrapporter på kommun- och nämndnivå
- Delårsrapport på kommun- och nämndnivå
- Årsredovisning på kommun- och nämndnivå

Kraven enligt ovan gäller för uppföljning på nämndnivå.

I de fall nämnden efterfrågar utökad uppföljning av ordinarie verksamhet kan det rapporteras i form av bilaga eller eget avsnitt i exempelvis delårsrapport eller årsredovisning.

På förvaltningsnivå avgör respektive förvaltning omfattningen och behov av uppföljning inom ramen för verksamhetsstyrningen.

Verksamhetsstyrning på förvaltningsnivå

Definition av verksamhetsstyrning på förvaltningsnivå

Utöver den politiska styrningen kopplat till målstyrningen finns det kompletterande styrning av kommunens verksamheter.

Verksamhetsstyrning i Danderyds kommun syftar främst till styrning som sker på förvaltningsnivå, som även ska beakta eventuella styrsignaler från nämndnivån.¹

Tillsammans med målstyrningen är verksamhetsstyrningen ett lager av styrning på förvaltningsnivå som ska beaktas tillsammans med styrningsmekanismer som exempelvis:

- målstyrningen
- verkställande av verksamhet och reglemente
- speciallagstiftning och regler inom verksamhetsområdet
- kommunala styrdokument och projekt
- intern kontroll och strategisk avtalsuppföljning
- andra krav som omvärlden eller kommunen har formulerat.

Ramar för verksamhetsstyrning

Kommunens politiska mål- och resultatstyrning är kopplad till flera krav, bland annat planerings- och uppföljningsprocessen samt tillhörande administration och rapportering. En framgångsfaktor är att undvika att ställa liknande centrala krav för verksamhetsstyrningen på förvaltningsnivå. Istället ansvarar varje förvaltning för att ställa och uppfylla de krav som gäller för den egna verksamhetsstyrningen. Respektive förvaltning har ett självständigt ansvar. Det som kan ingå i förvaltningens verksamhetsstyrning är bland annat:

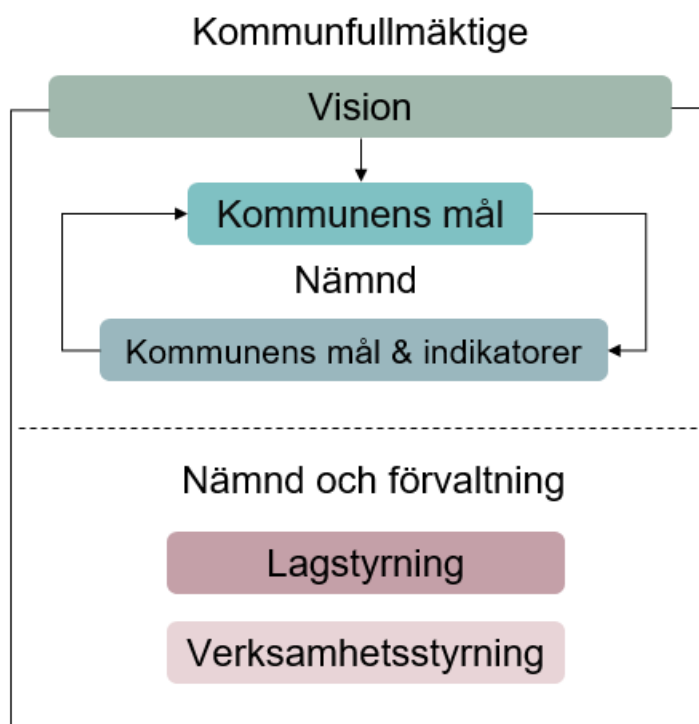
- Vad som ska planeras och följas upp i förhållande till exempelvis ordinarie verksamhet, lagstiftning och andra regler.
- Hur planering och uppföljning administreras, rapporteras och med vilken frekvens detta görs.
- Vilka nivåer inom förvaltningen som omfattas av verksamhetsstyrningen.
- Om det finns lagstiftning som ställer särskilda krav på styrningen ska lagstiftningen alltid följas.
- Hur verksamhetens kvalitetsarbete ska bedrivas för att exempelvis driva verksamhetsutvecklingen framåt.

Verksamhetsstyrning på förvaltningsnivå ska beakta och vara synkroniserad med den övergripande politiska styrningen och tillhörande processer.

¹ Verksamhetsstyrningen fokuserar inte bara på finansiell information så som ekonomistyrningen gör utan inkluderar även verksamhetsmässig information.

Förenklad helhetsbild av styrningen

Följande bild utgör en förenklad visualisering av styrmodellen och delar av dess innehåll.



Principer för kommungemensamma styrdokument

Definition

Kommungemensamma styrdokument omfattar de styrdokument som gäller för flera eller alla nämnder och som styr ett särskilt område.

Kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige kan anta sådana typer av styrdokument.

Hantering av styrdokument på kommunövergripande nivå

I samband med framtagande av styrdokument ska den förvaltning som tar fram styrdokumentet utreda om styrdokumentet ställer krav på någon form av planering eller uppföljning centralt till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

Om styrdokumentet inte kräver en särskild planering eller uppföljning ska den slutsatsen beskrivas i styrdokumentet.

Huvudinriktningen för styrdokument som innebär planering och uppföljning är att dessa dokument följs upp i en egen process på kommunövergripande nivå. Kommunstyrelsen ansvarar för att genomföra, stödja och leda processerna för planering och uppföljning.

Hantering av styrdokument på förvaltningsnivå

Efter att styrdokumentet har antagits, ska styrdokumentets intentioner genomföras i verksamhetsstyrningen på förvaltningsnivå.

Huvudprincipen är att kommunledningskontoret, till kommunstyrelsen, ska initiera uppföljning av de centralt antagna kommunövergripande styrdokument som kräver planering och uppföljning.

Begrepp

Vision	<p>Ett önskat framtida tillstånd och långsiktig gemensam målsättning för verksamheter och medarbetare att arbeta mot. Den ska ge inriktning för utvecklingsarbetet och vara vägledande för verksamheten.</p> <p>Till visionen hör även politiskt beslutade strategiområden. Strategiområden är ett uttalat område som tydliggör visionen och vad kommunorganisationen ska uppfylla för att utvecklas mot visionen.</p>
Kommunala styrdokument	Styrdokument som beslutas av kommunen såsom strategier, riktlinjer och policys.
Planeringsförutsättningar och direktiv till budget (PLF)	Kartläggning och analys av omvärld, behov och nuläge som påverkar kommunens ekonomiska och verksamhetsmässiga utveckling. Det är ett underlag kopplat till budgetprocessen.
Verksamhetsplan	Nämndens verksamhetsplan beskriver hur nämnden ska bedriva och utveckla sin verksamhet under kommande året.
Mål	<p>Målen tas fram i samband med planeringsprocessen i början av en mandatperiod och gäller för mandatperioden. De kan justeras i samband med beslut om nämndens verksamhetsplan.</p> <p>Målen är formulerade som politiska inriktningsmål, är begränsade i sitt antal, är mätbara och uppföljningsbara genom indikatorer eller aktiviteter som kopplas till målen.</p>
Indikator	<p>Indikatorer är alla typer av mått som används för att mäta om målet är uppnått eller inte.</p> <p>Indikatorerna skapar även förståelse om vad det är målet syftar till att påverka under mandatperioden och verksamhetsåret.</p> <p>Indikatorer kan ändras i samband med beslut om nämndens verksamhetsplan.</p>
Aktivitet	<p>Aktiviteter är en annan typ av mått som används för att nå och mäta om målet är uppnått eller inte.</p> <p>Dessa aktiviteter kan inkludera projekt, ärenden eller liknande och som alla syftar till att bidra till måluppfyllelse för målet de är planerade för.</p>

Dokument med koppling till riktlinjen

- Riktlinjer för ekonomistyrning (DK 2022:29)
- Riktlinjer för exploatering och investeringar (DK 2022:28)
- Riktlinje för styrande och stödjande dokument (DK 2022:13)
- Reglemente för intern kontroll (DK 2024:5)