

# Riktlinjer mål- och styrmodell

## Riktlinjer

Diarienummer:	Senast uppdaterad	Beslutsinstans	Ansvarig processägare
KS 2019/0182	KS 2019-05-27 § 81	Kommunstyrelsen	Kommundirektör

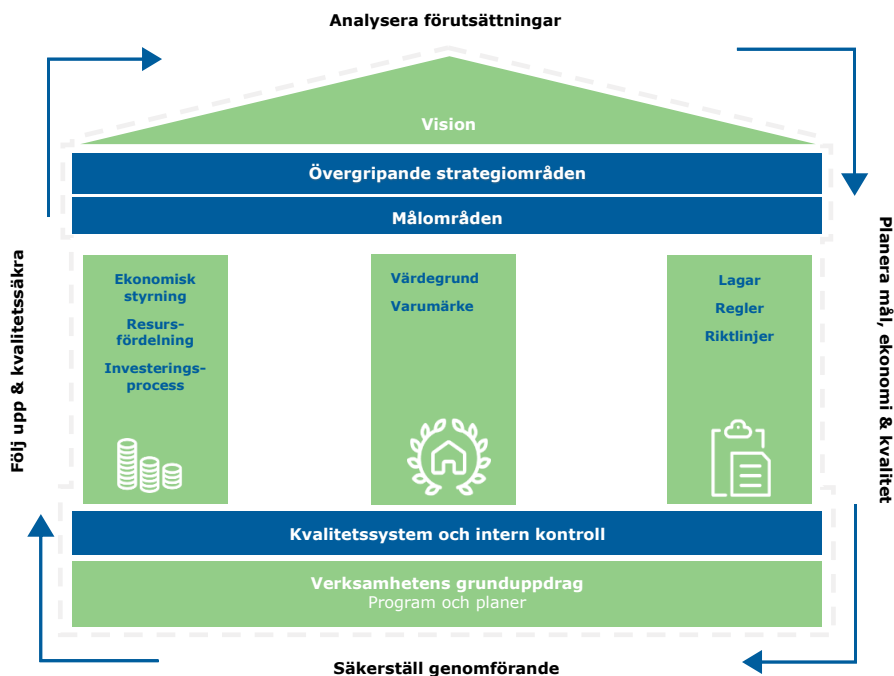
### Dokumentets syfte

Syftet med dokumentet är att tydliggöra definitioner, struktur och gemensamt arbetssätt för styrning och ledning av kommunen och dess verksamheter.

### Dokumentet gäller för

Riktlinjerna gäller för samtliga förvaltningar och verksamheter.

### Danderyds kommuns styrmodell



## Innehållsförteckning

---

<b>Innehållsförteckning .....</b>	<b>2</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
Grundläggande om styrmodellen.....	3
Säkerställande att de politiska målen uppfylls .....	4
<b>Övergripande beskrivning av styrmodellen.....</b>	<b>4</b>
<i>A</i> Vision, strategier och grunduppdraget.....	5
<i>B</i> Resursfördelning .....	6
<i>C</i> Plan för utveckling av verksamheten (mål och uppdrag) .....	7
<i>D</i> Internkontroll och kvalitetssystem.....	9
<i>E</i> Planerings- och uppföljningsprocessen .....	10
<b>Organisation för styrmodellsarbete .....</b>	<b>11</b>
Styrmodellens organisatoriska nivåer.....	11
<b>Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.....</b>	<b>12</b>
Rollfördelning .....	12
Verksamheten, projekt och processer .....	13

## **Inledning**

---

Dokumentet beskriver mål- och styrmodellen för Danderyds kommun och har sitt ursprung i utvecklingsarbetet av kommunens arbete med styrning och ledning (styrmodell) som genomfördes under 2017 - 2018.

Styrmodellens övergripande syfte är att tydliggöra en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning och ledning av kommunen och dess verksamheter. Styrmodellen omfattar därför hela kommunens organisation.

### **Grundläggande om styrmodellen**

Styrmodellen för Danderyds kommun bygger på mål- och resultatstyrning. Detta innebär att ansvaret för att planera och följa upp verksamhetens mål och resultat omfattar samtliga organisatoriska nivåer. Med utgångspunkt från kommunens vision och övergripande strategiområden samt verksamhetens grundläggande uppdrag ska ansvaret för att planera, utveckla och följa upp verksamheten ligga så nära medarbetare och medborgare som möjligt. Arbetet ska genomsyras av medskapande och ansvarstagande.

Styrmodellen bygger på ytterligare några grundläggande punkter:

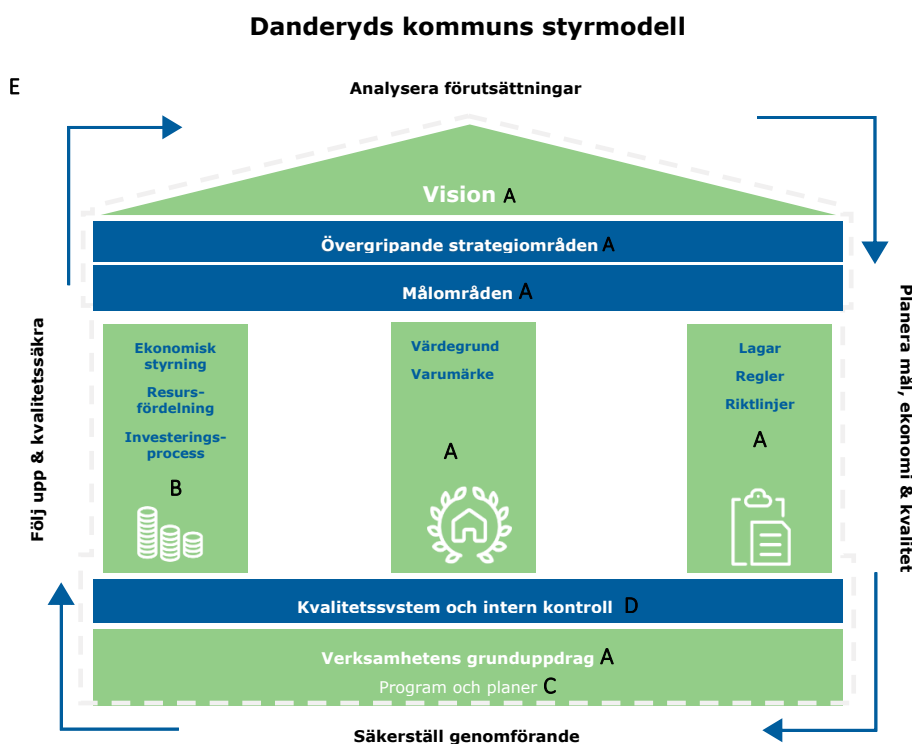
- Styrmodellen beskriver dels en struktur och dels ett arbetssätt för planering och uppföljning.
- Styrmodellen ska utgå från kommunens och verksamheternas uppdrag som finns beskrivet i de styrdokument som är beslutade såväl statliga som kommunala.
- Styrmodellen ska kunna hantera alla typer av styrning. Styrning kan ske med t.ex. lagstiftning, regler, riktlinjer, principer, policys, vision, värdegrund, mål, uppdrag, mm.
- Styrmodellen ska omfatta samtliga delar av styrningen. Det ska inte finnas parallella modeller i organisationen.
- Styrmodellen ska omfatta både planering och uppföljning av verksamheten utifrån gällande styrdokument.
- En framgångsfaktor är dock att inte ställa krav på för detaljerad planering och uppföljning av mer operativ karaktär. Dessa ska kunna hanteras inom verksamheten utan krav på dokumentation inom ramen för styrmodellen.

## Säkerställande att de politiska målen uppfylls

Kommunens verksamheter verkar i grunden för att säkerställa att de politiska målen uppfylls. Styrningen sker utifrån de mål som politikerna sätter upp och de resultat som ska uppnås. Kommunen ska bedriva samma planerings- och uppföljningsprocess mot kommunfullmäktige, oavsett om det är en nämnd eller ett kommunalt bolag.

Kommunstyrelsen fattar beslut om dokumentet ”Danderyds kommuns planeringsförutsättning för år 20XX i maj månad. Respektive nämnd/styrelse fattar därefter beslut om förslag till budget under perioden maj-augusti. Utifrån nämndernas förslag formar kommunstyrelsens majoritet ett budgetförslag för hela kommunen. Kommunstyrelsen fattar i oktober månad beslut om budget för nästkommande år samt plan för år två och tre. Kommunfullmäktiges fattar därefter, i november månad beslut om budget.

## Övergripande beskrivning av styrmodellen



Bilden ovan beskriver kommunens styrmodell. Styrmodellen består av två olika delar:

- Struktur för styrmodellen (A-D)
- Arbetsflödet i styrmodellen (E)

## A Vision, strategier och grunduppdraget

### Sveriges bästa kommun att leva, bo och verka i

*Danderyd möter invånarnas behov genom hela livet. Här kombineras den moderna trädgårdsstaden med hållbar stadsmiljö. Kommunens utveckling kännetecknas av engagemang och delaktighet.*

Kommunens vision och strategier utgör tillsammans med kommunala och statliga styrdokument grunden för verksamheternas uppdrag (grunduppdraget). Dessa delar ska utgöra en utgångspunkt för arbetet med resursfördelning, mål och uppdrag för utvecklingsarbetet. Samt för att säkerställa kvaliteten i verksamheterna. Kommunens vision och övergripande strategiområden finns beskrivna i *bilaga 1*.

Tabell 1

Vision	Ett önskat framtida tillstånd och långsiktig gemensam målsättning för verksamheter och medarbetare att arbeta mot. Den ska ge inriktning för utvecklingsarbetet och vara vägledande
Övergripande strategiområde	Ett av KF uttalat område för att kommunorganisationen ska uppfylla grunduppdraget och samtidigt utvecklas mot visionen
Värdegrund	Organisationens förhållningssätt och ageranden/beteenden som genomsyrar vår organisationskultur
Kommunala styrdokument	Styrdokument som beslutas av kommunen, t. ex. strategier, riktlinjer och policy
Lagar och regler	Styrdokument som beslutas av staten, t.ex. lagar och regler
Verksamhetens grunduppdrag	Verksamhetens grundläggande uppdrag enligt både lagar, regler och kommunala styrdokument. Grunduppdraget ska beskriva varför verksamheten finns till, vad den ska göra och för vem

## **B Resursfördelning**

Danderyds kommun tillämpar rambudgetering. Det innebär i stort sett ett eventuellt tillskott eller avdrag i nästkommande budget relateras till föregående års budget, där förändringen mellan åren är i fokus. Undantaget är de avgiftsfinansierade verksamheterna där s.k. nollbudgetering tillämpas.

### Danderyds kommuns huvudregler för resursfördelning:

1. Politiska prioriteringar
2. Demografi (volymer inom främst barnomsorg, skola och äldreomsorg)
3. Pris- och löneökningar mellan åren
4. Verksamhetsförändringar som beslutats eller förväntas ta beslut om
5. Driftkostnadsförändringar på grund av investeringsvolymer (kapitalkostnader)

Vissa kärnverksamheter som barnomsorg, skola och äldreomsorg är helt eller delvis finansierade genom ett beställar-utförarförhållande och styrs då av förväntade och faktiska volymer inom dessa.

Kommunledningskontoret har verksamheter som till viss del är finansierade via interna intäkter från andra verksamheter och till delar anslagsfinansierade. En helt bidragsfinansierad verksamhet är till exempel verksamheten för flyktingmottagandet.

Nivån på nämndernas ramar följs upp med hjälp av nettokostnadsutvecklingen, tillväxten i riket, samt med jämförbara kommuner. Utrymmet för ramjusteringar beräknas genom kalkylering av de påverkande kostnads- och intäktsposter som budgeten rymmer samt förväntade skatteintäkter. Principen som råder är att förändrade driftkostnader på grund av beslutade investeringar kompenseras.

Ramjustering på grund av politiska prioriteringar påverkar nämndernas ramar efter kommunfullmäktiges beslut och prioriteringar.

Tabell 2

Resursfördelning	En modell som beskriver kommunens kriterier som ligger till grund för fördelning av ekonomiska medel mellan olika delar av organisationen
Ekonomistyrningsprinciper	Principer för hur ekonomin ska styras och hanteras. Ett regelverk med avseende på hur olika ekonomiska frågor till exempel interna mellanhavanden (internprissättning), kapitaltjänstkostnader eller lokalkostnader

## **C Plan för utveckling av verksamheten (mål och uppdrag)**

Med utgångspunkt från kommunens och verksamheternas grunduppdrag genomförs en nulägesanalys och omvärldsanalys som syftar till att identifiera prioriterade utvecklingsområden. Detta görs på varje organisatorisk nivå utifrån det uppdrag och de förutsättningar respektive verksamhet har.

På kommunövergripande nivå tar kommunstyrelsen fram en omvärldsanalys som ger den politiska ledningen en bild av hur framtiden kan komma att se ut. Analysen har som syfte att identifiera de trender och tendenser som kan vara av stor vikt för Danderyds kommun, som geografisk plats och som organisation. Den kommunövergripande omvärldsanalysen bygger delvis på de analyser som gjorts innan på lägre organisatoriska nivåer. Tillsammans med ovanstående utgör de en del av planeringsförutsättningarna för nästkommande år.

### **Mål:**

Ett mål är ett önskvärt resultat. Resultat definieras som effekt eller utförd prestation. Målen ska fokusera på resultat som behöver prioriteras i utvecklingsarbetet. Målen ska vara relevanta för den organisatoriska nivå de formuleras för. Det vill säga kommunövergripande frågor för kommunfullmäktige och nämndspecifika för nämnden utifrån nämndens uppdrag/reglemente.

### **Uppdrag:**

Uppdrag är ett komplement i styrningen och formuleras av verksamhetens uppdragsgivare och ges till specifik mottagare/nämnd/avdelning på förvaltning. Med uppdrag avses de uppdrag som ansvarig nämnd har identifierat och formulerat med utgångspunkt från den egna nämndens verksamhet och dess nuläge/förutsättningar. Mottagaren besvarar med åtgärder/aktiviteter till uppdragsgivaren.

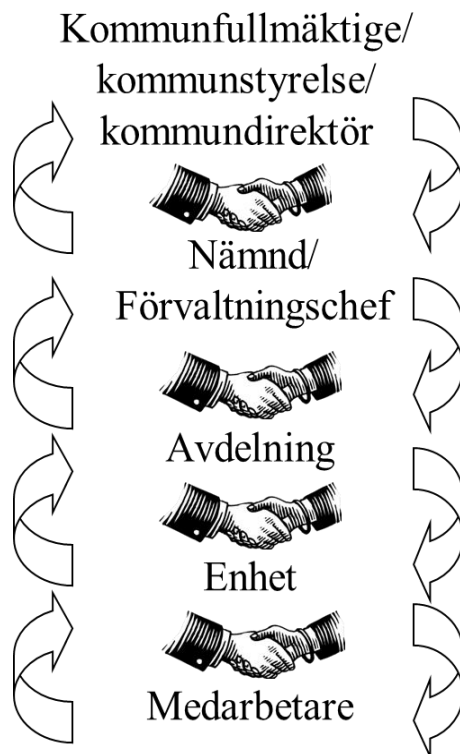
Mål och eventuella uppdrag kopplade till budgetprocessen lämnas en gång per år i samband med budgetarbetet.

## Några viktiga begrepp:

Tabell 3.

Planeringsförutsättningar	Kartläggning och analys av omvärld, behov och nuläge som påverkar kommunens ekonomiska och verksamhetsmässiga utveckling. Budgetramarna för budgetperioden för respektive verksamhet beslutas av KF
Verksamhetsplan	Verksamhetsplanen (VP) utgör en plan för verksamheten under ett verksamhetsår. VP ska bl.a innehålla beskrivning av grunduppdraget, utvecklingsområden, nämndmål, indikatorer budget och investeringar.
Mål	Ett mål är ett önskvärt resultat. Resultat definieras som effekt eller prestation. Målen ska fokusera på resultat som behöver prioriteras i utvecklingsarbetet
Uppdrag	Uppdrag är formulerade av verksamhetens uppdragsgivare och ges till specifik mottagare. Mottagaren besvarar med åtgärder/aktiviteter till uppdragsgivaren
Nämndmål	Ett mål som gäller för nämnden och kopplas till ett eller fler övergripande strategiska omåden, beslutas av nämnden
Verksamhetsmål	Ett mål som gäller för hela verksamheten t.ex.socialkontoret och beslutas av verksamheten
Avdelningsmål	Mål som gäller för avdelningen t.ex. kultur- och fritidsavdelning på bildningsförvaltning
Enhetsmål	Mål som gäller för enheten beslutas av enheten tillsammans med avdelningschefen
Medarbetarmål	Mål som medarbetaren och chefen kommer överens om i utvecklingssamtalet och dokumenteras i medarbetarens individuella utvecklingsplan
Nyckeltal	Nyckeltal är i Danderyds kommun alla typer av mått som används för att mäta om målet är uppnått eller ej
Årets resultat	Det specifika värdet/resultatet man vill få för innevarande år.





*Bilden ovan symboliserar principen för överenskommelsen "handslaget" mellan nivåerna i organisationen.*

## **D Internkontroll och kvalitetssystem**

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. Den interna kontrollen har till uppgift att kontrollera så att övriga aspekter av verksamheten förutom kvaliteten hanteras korrekt.

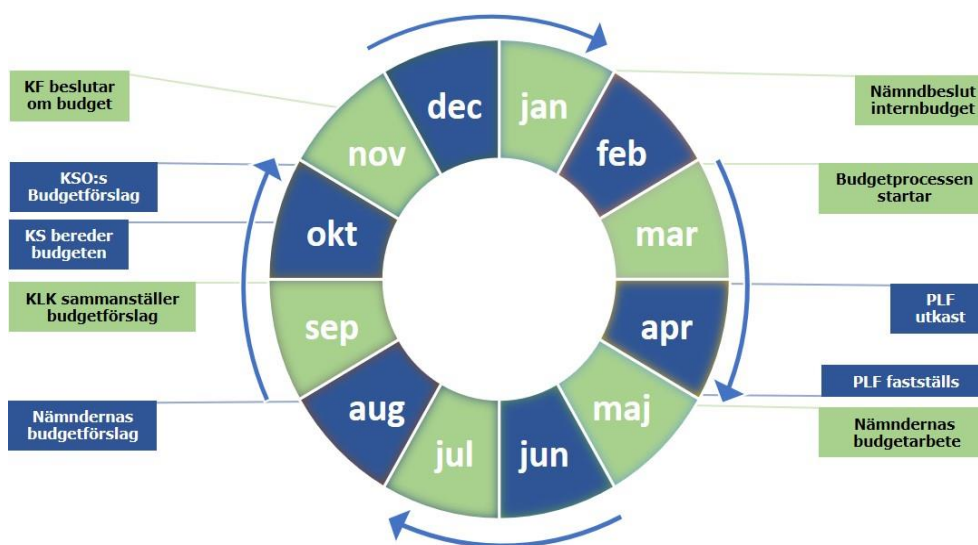
Nämnderna har till uppdrag att årligen upprätta en internkontrollplan. Valet av kontrollmoment görs utifrån en bedömning av väsentlighet och risk. Det innebär att områden där sannolikheten att fel uppstår är hög och där eventuella fel får stora konsekvenser ska prioriteras. Konsekvens kan avse ekonomisk skada, förtroendeskada, effektivitetsbrist eller kvalitetsbrist.

Nämnderna har ett ansvar för att upprätta rutiner för en kontinuerlig och systematisk rapportering av avvikelser vad gäller intern kontroll. Detta utgör ett signalsystem som bland annat ska ge utrymme till överblick och bedömning av systematiska fel och brister.

För främst den lagstyrda verksamheten finns idag upprättade kvalitetssystem. Arbete pågår med inrättande av kvalitetssystem för resterande verksamheter.

## E Planerings- och uppföljningsprocessen

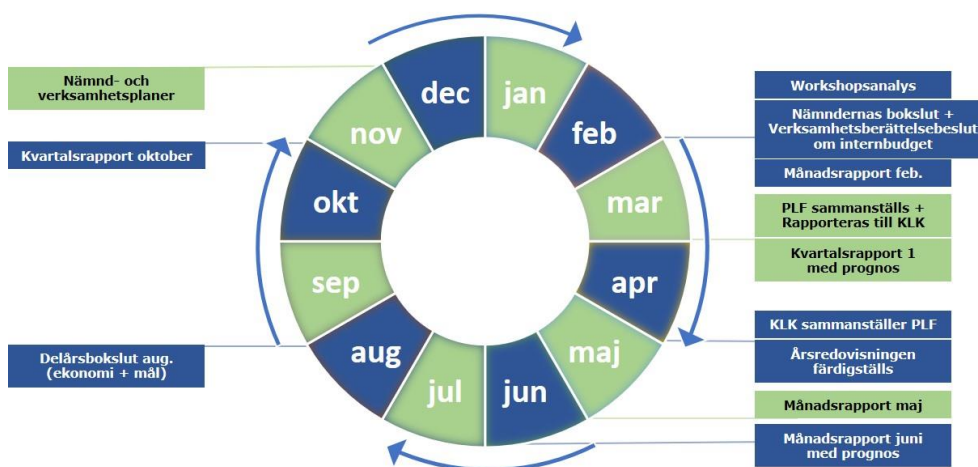
### Årshjul för planeringsprocessen



Arbetet med styrning och ledning sker med utgångspunkt ifrån planerings- och uppföljningsprocessen. Processen omfattar delprocesserna:

- Analysera förutsättningar samt nuläge och omvärld
- Planering av resurser, mål, uppdrag samt kvalitetssäkring
- Säkerställa genomförandet utifrån planeringen
- Uppföljning, kvalitetssäkring och analys av resultat och kvalitet

### Årshjul för uppföljningsprocessen



## **Framtagande av nämndmål och nyckeltal**

Vid framtagande av nämndmålen ska förtroendevalda, efter dialog med förvaltningarna, bestämma inom vilka områden nämnden vill göra förändringar. Det gäller de områden som fungerar mindre bra och de som nämnden vill bli bättre på under kommande år. Förvaltningen håller i arbetsprocessen och här är det viktigt att välja ut några få områden- bättre att koncentrera sig på några få nämndmål än många.

Förvaltningarna ska även ta fram nyckeltal till varje nämndmål. Det kan vara ett nyckeltal eller några få per nämndmål. Dessa nyckeltal ska helst kunna mätas fler än en gång per år.

Slutligen ska förvaltningarna ta fram årets resultat för varje nyckeltal. Vad är resultatet för nyckeltalet idag och vad önskar förvaltningen att det ska bli för kommande år.

## **Organisation för styrmodellensarbete**

---

Ansvar för allt arbete med planering och uppföljning enligt styrmodellen ligger hos varje organisatorisk nivå. Det innebär att kommunfullmäktige har sitt ansvar, nämnderna sitt och respektive chef sitt ansvar. Det övergripande ansvaret för att äga, driva och utveckla styrmodellen ligger hos kommundirektören. Avdelningen för ekonomi- och verksamhetsstyrning ansvarar för att förvalta, utveckla och driva styrmodellen.

### **Styrmodellens organisatoriska nivåer**

#### **Styrmodellens organisatoriska nivåer**

Samtliga delar i styrmodellen och samtliga steg i arbetsprocessen ska utföras av samtliga organisatoriska nivåer. Det innebär att varje politisk nivå och varje chefsnivå ska göra sin egen planering och uppföljning av styrmodellens olika delar, dvs.

- Beskrivning av grunduppdraget och analys av förutsättningar/nuläge
- Finansiella mål och resursfördelning
- Mål och uppdrag för utvecklingsarbetet
- Kvalitetssäkring av grunduppdraget
- Uppföljning och analys samt rapportering till överliggande organisatorisk nivå

## Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän

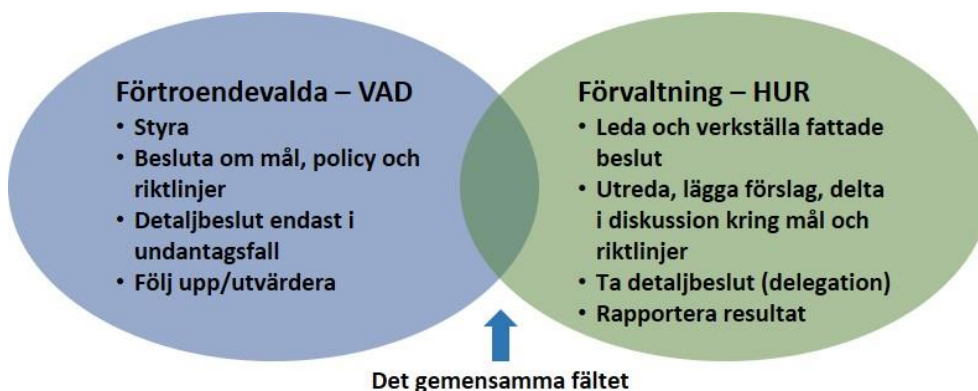
---

### Rollfördelning

För att styrning, uppföljning och arbetet med kvalitet i verksamheten ska fungera på bästa sätt är det viktigt att det finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän (verksamhet), dvs. vem ansvarar för VAD och vem ansvarar för HUR.

Grundprincipen för samspelet mellan ledande politiker och tjänstemän är att politiker fokuserar på VAD och NÄR -frågor (det resultat som ska uppnås, uppdrag som ska utföras samt när och inom vilka ramar/riktlinjer) medan tjänstemän bör fokusera på HUR och VEM-frågor (hur arbetet ska bedrivas samt ledas och fördelas). Denna rollfördelning gäller dock på alla organisatoriska nivåer vilket innebär att samma förhållande gäller mellan t.ex. en förvaltningschef och en enhetschef (inte bara politiker och tjänstemän).

Mer formaliserade spelregler ger en grund för att utveckla förutsättningarna för det politiska ledarskapet, för tjänstemännens ledarskap och för samspelet däremellan. Klara och kända spelregler ger också bättre transparens - den som betraktar den kommunala organisationen utifrån får därmed en bättre insyn i ansvars- och uppgiftsfördelningen.



Gränsen mellan VAD och HUR frågor är dock inte alltid tydlig. Det är här beskrivet som ett gemensamt fält som vi måste förhålla oss till och där politiker och förvaltning bör mötas. Detta för att få en gemensam bild av vilken roll som gör vad i den aktuella frågan och i samtalet bidra med sin kompetens och erfarenhet utifrån sin roll.

## Verksamheten, projekt och processer

Som en del av styrmodellen ingår att styra och genomföra olika uppdrag och uppgifter på bästa sätt utifrån frågans art och komplexitet. Utöver att lägga en uppgift i verksamheten kan starkare styrformer användas såsom projekt och process.

Genomförandet av olika uppdrag och uppgifter kan i en organisation fördelas och utföras på tre olika sätt:

- Uppgiften fördelas till och utförs av en **funktion/- eller i samverkan av olika funktioner i verksamheten**. Denna funktion får då ansvar för att lösa uppgiften på bästa sätt och ta det stöd samt skapa den delaktighet som behövs.
- Uppgiften läggs i ett **projekt** med en särskild organisation och tidsplan. Projektet får då ansvar att lösa uppgiften enligt Danderyds kommuns projektmodell.
- Uppgiften läggs i verksamheten men ska utföras enligt en fastställd **process**. En funktion får ansvaret att lösa uppgiften men ska följa den beskrivna process och de styr- samt stöddokument som är kopplade till denna. Särskilt utsedd processägare och projektledare ansvarar för att det finns en process som kontinuerligt förbättras.