



# Riktlinjer för Vänersborgs kommuns styrning och ledning

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 SYFTE .....	1
<b>2. STYRPRINCIPER</b> .....	<b>1</b>
2.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	2
<b>3. ANSVAR OCH ROLLER</b> .....	<b>2</b>
<b>4. STYR- OCH LEDNINGSMODELL</b> .....	<b>2</b>
4.1 STYRKEDJAN .....	2
Visionen .....	3
Kulturen .....	3
Den politiska plattformen .....	3
Styrdokumenterna .....	4
Inriktningsmålen .....	4
De förväntade resultaten .....	4
<b>5. MÅL- OCH RESURSPLAN</b> .....	<b>4</b>
<b>6. VERKSAMHETSPLAN MED DETALJBUDGET</b> .....	<b>5</b>
<b>7. UPPFÖLJNING OCH ANALYS</b> .....	<b>5</b>
7.1 GOD EKONOMISK HUSHÅLLNING OCH MÅLUPPFYLLELSE .....	6
<b>8. TÅGORDNING FÖR PLANERING OCH UPPFÖLJNING</b> .....	<b>6</b>
8.1 PLANERING .....	7
8.2 UPPFÖLJNING .....	8
<b>9. CENTRALA STYRDOKUMENT</b> .....	<b>8</b>

<b>Dokumenttyp</b> Riktlinjer	<b>Dokumentnamn</b> Riktlinjer för Vänersborgs kommuns styrning och ledning	<b>Antagen</b> Skriv ÅÅÅÅ-MM-DD och ev. §	<b>Antagen av</b> Skriv i organ eller beslutsfattare	
<b>Dokumentägare</b> Kommunstyrelseförvaltningen	<b>Dokumentansvarig</b> Kommundirektör	<b>Reviderad</b> Skriv ÅÅÅÅ-MM-DD och ev. § X.	<b>Giltighet</b> Skriv "Tillsvidare" om inget annat gäller.	
<b>Dokumentinformation</b> Skriv en kort informationstext om dokumentet t.ex. Struktur, terminologi och beslutsnivåer för styrande dokument.		<b>Diarienummer</b> Nämndkod. Diariennr		
<b>Ämnesområde</b> Skriv i dokumentets ämnesområde		<b>Intranät</b> <input type="checkbox"/>	<b>Hemsida</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Andra styrande dokument som omnämns</b> <b>Mål- och resursplan, vision</b>				



# 1. Inledning

Vänersborgs kommun är en politiskt styrd organisation. Styrningen av kommunen sker utifrån lagar och förordningar, kommunens vision, politisk plattform, styrdokument och inriktningsmål. De olika nämndernas verksamhets- och ansvarsområden regleras i reglementen.

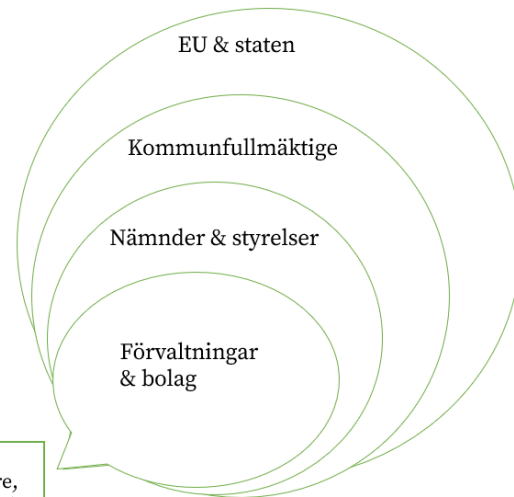
Författningarna sätter ramarna

Kommunfullmäktige sätter mål, budget, prioriteringar och ambitionsnivåer för kommunen

Nämnder och styrelser sätter mål, budget, prioriteringar och ambitionsnivåer för sin verksamhet

Förvaltningar och bolag verkställer beslut och bedriver verksamhet

Vilka resultat vill vi uppnå för medborgare, brukare, företagare och turister?



## 1.1 Syfte

Syftet med dessa riktlinjer är att beskriva de principer som gäller för Vänersborgs styr- och ledningsmodell. Här beskrivs vad styrkedjan består av och vad varje beståndsdel har för funktion, ansvars- och rollfördelningen mellan politik och förvaltning och mellan de olika politiska beslutsnivåerna. Skriften innefattar också vad som omfattas av den övergripande planeringen liksom av uppföljningen.

## 2. Styrprinciper

Styrningen omfattar mål för både verksamhet och ekonomi. Styr- och ledningsmodellen ger stöd både till den politiska styrningen och till tjänsteledningen, på var sin arena.<sup>1</sup> Gemensamt leder styrningen och ledningen till beteenden i organisationen som främjar önskad måluppfyllelse (vad som ska uppnås) och utveckling i linje med politiska prioriteringar (vad som ska genomföras).

Nämndernas och förvaltningarnas arbete präglas av ett helhetstänkande, där kommunens bästa är överordnat enskilda verksamheters behov. Gentemot skattebetalarna är kommunorganisationen resurseffektiv. Kommunens riktlinjer för god ekonomisk hushållning är en given utgångspunkt i den ekonomiska förvaltningen.

<sup>1</sup> Som tjänstepersonmässig vägledning för det löpande arbetet med mål- och resultatstyrning finns en rutinbeskrivning.

## 2.1 Tillvägagångssätt

Principerna för styrning innefattar också vissa tillvägagångssätt, utifrån kommunens uppdrag som demokratiaktör, samhällsaktör, välfärdsaktör och arbetsgivare. Utveckling sker på ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart sätt. Medborgardialog och brukardialog används för ökad delaktighet och kvalitet. Kommunens rättighetsbaserade arbetssätt bärs upp av transparens och ansvar, deltagande och inkludering samt ickediskriminering och jämlikhet.



## 3. Ansvar och roller

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Kommunfullmäktige har det yttersta ansvaret för kommunens mål och budget. Kommunfullmäktige fastställer visionen, inriktningsmål, politisk plattform och mål- och resursplan (MRP), beslutar om delårsrapporter och årsredovisning samt tar ställning till övriga frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt för kommunen.

Kommunstyrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi, verksamheter och mål. Kommunstyrelsen har uppsikt över övriga nämnders och bolags verksamheter.

Nämnderna ansvarar för att följa sitt reglemente där ansvaret för de verksamhetsmässiga och ekonomiska resultaten framgår.

Vidare i dokumentet avses samtliga nämnder, inklusive kommunstyrelsen, när begreppet "nämnd" används.

Vad gäller tjänsteorganisationen, har kommunstyrelseförvaltningen ett särskilt ansvar för att leda och samordna planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter. Till dessa riktlinjer finns konkretiserande rutiner.

De till nämnderna tillhörande förvaltningsorganisationerna verkställer, driver och följer upp sina respektive uppdrag under ledning av sin förvaltningschef.

## 4. Styr- och ledningsmodell

### 4.1 Styrkedjan

Styrkedjan tar sin utgångspunkt i kommunens långsiktiga vision, preciseras i mandatperiodens prioriteringar som framkommer i den politiska plattformen och inriktningsmål samt nämndernas förväntade resultat för planperioden.

En Bojort, skeppstypen som pryder Vänersborgs kommunvapen, används för att illustrera den politiska styrningen och kommunförvaltningens ledning.



### Visionen

Visionen omfattar alla kommuninvånare och beskriver en framtida idealbild och en gemensam färdriktning. Visionen är en ledstjärna för all kommunal verksamhet och genomsyrar hela organisationen.

Visionen kan gälla över en lång planperiod, flera mandatperioder och under skilda politiska majoriteter.

*I Bojorten illustreras visionen av toppflaggan längst upp.*

## Kulturen

Kulturen bottnar i värden som påverkar medarbetarnas möjlighet till delaktighet, inställning, beteende och arbetssätt. Grunden är verksamhetsuppdraget i fokus, helhet före delar och att alla bidrar tillsammans utifrån sina förutsättningar för bästa resultat. Personalpolicyn och samverkansavtalet med de fackliga organisationerna anger det förhållningssätt som organisationskulturen ska präglas av.

Förhållningssättet innebär att medarbetarna både har viljan och förmågan att sätta sig in i medborgarens, brukarens, företagarens och besökarens perspektiv.

*Organisationskulturen symboliseras av Bojortens akterflagga.*

## Den politiska plattformen

Politisk plattform utgör en sammanfattning av de områden som den styrande politiska ledningen vill prioritera under den kommande mandatperioden. Den politiska plattformen utgör en strategisk inriktning för kommunens nämnders arbete med att konkretisera inriktningsmål och utforma förväntade resultat. Från plattformen kan uppdrag riktas till en eller flera nämnder.

*Den politiska plattformen illustreras av Bojortens mastkorg.*

## Styrdokument

Den politiska styrningen har olika nivåer av detaljeringsgrad och olika tidshorisonter. Styrdokument är politikens instrument för att styra verksamheten inom viktiga områden, under ofta definierade tidsintervall. Exempel på styrdokument är planer, policy, program, reglementen, regler, riktlinjer och strategier. De dokument som har påverkan på den strategiska politiska inriktningen redovisas i mål- och resursplanen. Kommundirektören och förvaltningsorganisationen har därutöver dokument som kompletterar på ledningsnivå.

Inom de områden där styrdokument är utarbetade, styr de kopplingen från visionen, via den politiska plattformen och inriktningsmålen, till organisationen.

*I Bojorten symboliseras styrdokumentet av stagen från mastkorgen till bogsprötet.*

## Inriktningsmålen

Inriktningsmålen ska ge strategisk och övergripande styrning av viljeriktningen och är en precisering av den politiska plattformen.

Inriktningsmålen fastställs för varje ny mandatperiod och beslutas av kommunfullmäktige. Inriktningsmålen gäller för mandatperioden, men kan vid behov revideras. Kommunfullmäktiges ambitionsnivå på målen sätts för mandatperioden som helhet samt därefter årligen i MRP för år 1. Ambitionen formuleras kvantitativt i form av målvärden (vad som ska uppnås) samt med hjälp av uppdrag riktade från fullmäktige till nämnd (vad som ska genomföras).

*Inriktningsmålen illustreras av Bojortens bogspröt.*

## De förväntade resultaten

Förväntade resultat är det som förväntas åstadkommas, erhållas eller uppnås inom varje nämnd inom den budgetram som kommunfullmäktige fastställt. Nämnder preciserar fullmäktiges inriktningsmål i de förväntade resultaten. Ambitionen på de förväntade resultaten formuleras, liksom inriktningsmålen, kvantitativt i form av målvärden (vad som ska uppnås) samt med hjälp av uppdrag riktade från nämnd till förvaltning (vad som ska genomföras).

Grunduppdragen utgör den största delen av en kommuns verksamheter. Nämnden har ansvar att komplettera den styrning som sker via inriktningsmålen med förväntade resultat för grunduppdragets kvalitet, i det fall inriktningsmålen inte omfattar nämndens uppdrag.

*Nämndernas förväntade resultat illustreras genom maststegen i Bojorten.*

## 5. Mål- och resursplan

Mål- och resursplan (MRP) är kommunens styrande flerårsplanedokument för mål och ekonomi. Här fastställer kommunfullmäktige inriktningsmålen ambitionsnivåer för planperiodens år 1, 2 och 3 och eventuella riktade uppdrag till nämnderna för planperioden, samt nämndernas ekonomiska ramar för år 1.

## 6. Verksamhetsplan med detaljbudget

Verksamhetsplanen är nämndens plan för flerårsplanperioden och innehåller också en fördelning av resurser. Verksamhetsplanen har liksom MRP ett treårigt perspektiv. Den ekonomiska ramen som kommunfullmäktige fastställt i MRP ska fördelas i detaljbudget för året. Kommunfullmäktige kan i MRP ange särskilda ändamål eller riktade uppdrag som anslaget ska användas till. Detta konkretiseras också i detaljbudgeten.

Nämnden fördelar ramarna på sina verksamhetsområden med utgångspunkt i reglemente, statlig reglering och kommunfullmäktiges direktiv samt de förväntade resultat som nämnden själv sätter upp utifrån ekonomi och kvalitet.

Förvaltningarna planerar verksamhetsplanarbetet utifrån anvisningar från kommunstyrelseförvaltningen i det digitala ledningssystemet.



## 7. Uppföljning och analys

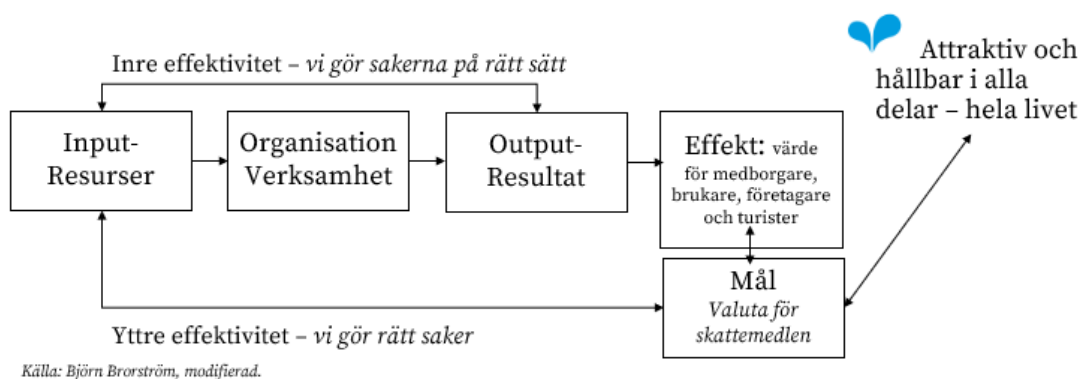
Uppföljningen följer styrkedjan. Uppföljningen besvarar om verksamheten uppnått de politiskt beslutade viljeriktningarna, om de politiskt prioriterade uppdragen har genomförts samt uppföljning av ekonomin.

Utifrån svaren formas ett resultat som underlag för analys av effekter. Analysens beståndsdelar består i att utvärdera:

- *inre effektivitet*; att organisationen gjort det som var planerat i aktiviteter, på rätt sätt. Om inte så behöver nya arbetsätt utvecklas.

- *yttre effektivitet*; att organisationen gjort rätt saker som bidragit till måluppfyllelse. Om inte så bör aktiviteten/uppdraget/verksamheten omprövas.

Analysen ska summera hur nya arbetsätt i vidare planerings- och förbättringsarbete kan komma att leda till effektivisering<sup>2</sup> eller till en besparing.<sup>3</sup>



Om tilldelade resurser inte räcker till den pågående/planerade verksamheten under året måste nämnden vidta åtgärder så att verksamheten ryms inom tilldelad ram. Större förändringar eller avvikelser från vad kommunfullmäktige beslutat måste behandlas av kommunfullmäktige. I övrigt äger nämnden rätten att under löpande år göra omdispositioner mellan sina verksamheter.

### 7.1 God ekonomisk hushållning och måluppfyllelse

Kommunfullmäktige fastställer vision, inriktningsmål, finansiella mål, och riktlinjer för god ekonomisk hushållning i kommunens mål-och resursplan. Den övergripande målavstämningen av god ekonomisk hushållning är en sammanfattning av hur målen infrias och hur kommunen närmar sig visionen.

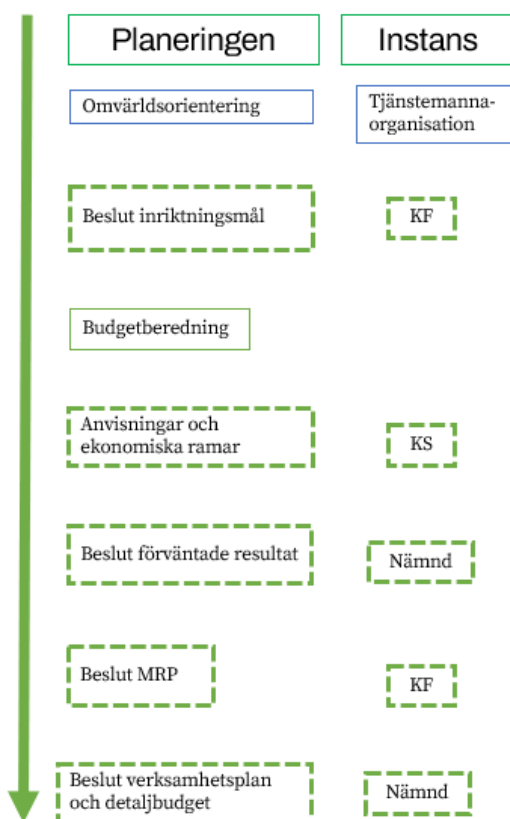
<sup>2</sup> Frigjorda resurser, ökad produktivitet eller högre kvalitet.

<sup>3</sup> Omprövad verksamhet, något som upphör

## 8. Tågordning för planering och uppföljning

Den övergripande kommunala planeringen och uppföljningen följer ett regelbundet mönster, ett årshjul.<sup>4</sup>

### 8.1 Planering



Planeringsprocessen inleds med en omvärldsorientering, som ger ett underlag för det övergripande arbetet med styrning och ledning.

Kommunfullmäktige fastställer därefter inriktningsmål. Kommunstyrelsen utarbetar därefter förslag på målvärden för inriktningsmålen, riktade uppdrag och områden för medborgardialog.

Sedan tar budgetberedningen och uppdragsdialogen vid, där nämnder bland annat delges budgetförutsättningar för kommande år och för dialog om kommunfullmäktiges inriktningsmål.

Anvisningar för budget nästkommande år och ekonomisk plan för de kommande åren beslutas sedan av kommunstyrelsen. I anvisningarna ingår även kommunfullmäktiges målvärden, riktade uppdrag och områden för medborgardialog under planperioden.

Nämnderna beslutar om sina förväntade resultat och lämnar förslag till budget. En ytterligare budgetberedning tar vid, med fokus på mål- och resursplan.

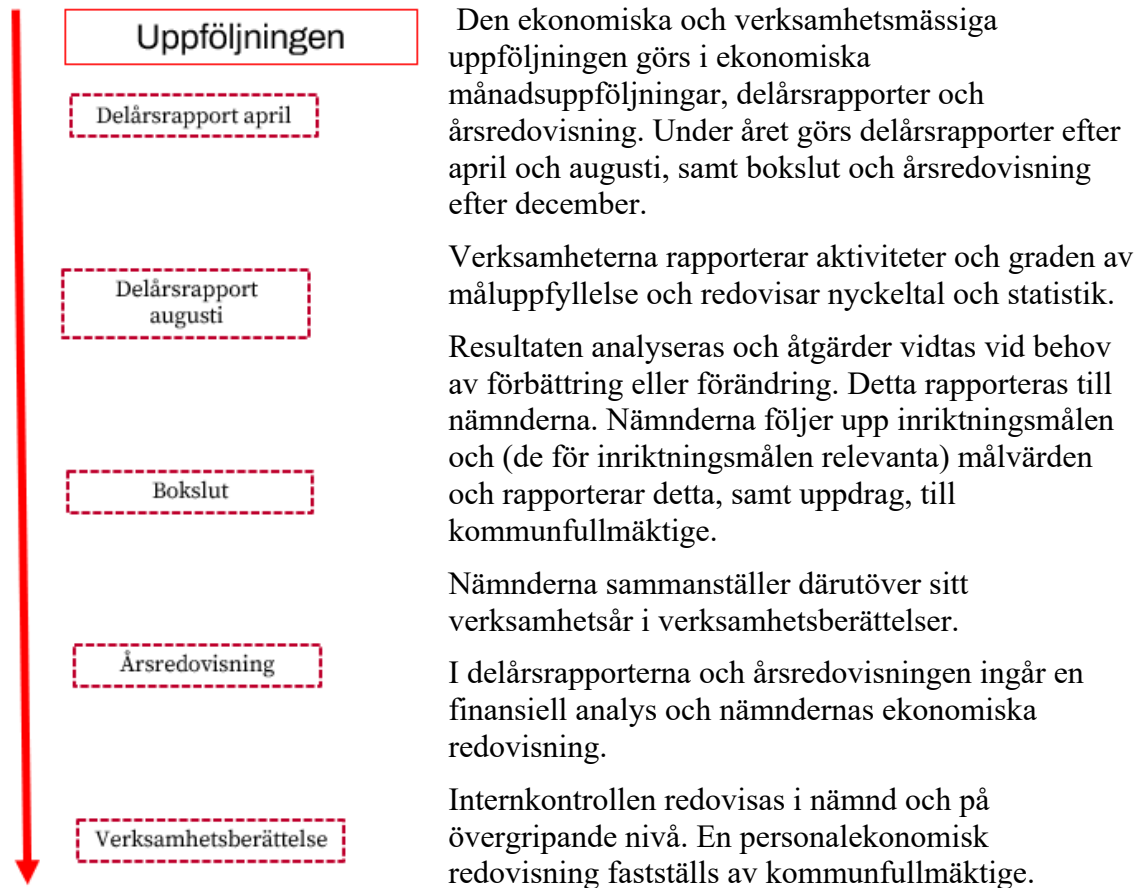
Kommunstyrelsen och därefter kommunfullmäktige beslutar sedan om mål- och resursplan för nästkommande tre år.

Utifrån mål- och resursplanen utformar därpå nämnderna verksamhetsplaner för de kommande tre åren med detaljbudget för nästkommande år.

Nämndernas verksamhetsplaner och detaljbudgetar beslutas av respektive nämnd senast i december.

<sup>4</sup> Ett annat centralt årshjul för kommunorganisationen är det systematiska arbetsmiljöarbetet

## 8.2 Uppföljning



## 9. Centrala styrdokument

Kommunen har flera beslutade centrala styrdokument med bärighet på den övergripande styrning- och ledningsprocessen. Styrdokumenterna återfinns i kommunens författningssamling.