



SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2016 -11- 29	
Dnr	Rnr

Kommunstyrelsen

1(3)
15
KS 2016/216

TJÄNSTESKRIVELSE

2016-09-21

Kommunstyrelsens kontor

Styrande dokument i Södertälje kommun

Dnr: KS 16/60

Sammanfattning av ärendet

Idag finns flertalet policyer, program, handlingsplaner, planer, riktlinjer och strategier på en kommunövergripande nivå. Det har gjorts en inventering av dessa med syfte att klarlägga status på befintliga dokument. För att skapa en större enhetlighet på kommunövergripande styrdokument föreslås riktlinjer för framtagande av nya styrdokument.

Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse Styrande dokument i Södertälje kommun 2016-09-21

PM Inventering av styrdokument i Södertälje kommun 2016-09-21

Riktlinjer för styrdokument 2016-09-21

Bilaga. Styrmodell i Södertälje kommun

Ärendet

Det finns ett behov av en samsyn kring hur styrande dokument ska utformas och hanteras i kommunens styrprocesser. Föreslagna riktlinjer innehåller förtydligande av de begreppsdefinitioner som bör användas inför framtagande av nya styrdokument på kommunövergripande nivå. Definitionerna bör även användas enhetligt på verksamhetsnära liknande styrdokument. Utifrån de föreslagna riktlinjerna bör ansvarsområde för styrdokumentet förtydligas genom att det ska finnas en dokumentansvarig för varje dokument.

Utifrån inventeringen föreslås mindre revideringar för de befintliga kommunövergripande styrdokumentet för att förtydliga ansvar och giltighet. Vissa är i dagsläget inaktuella och föreslås upphöra.

Enheten för utredning och hållbarhet ansvarar för att följa upp riktlinjerna samt för att föreslagna revideringar genomförs.

Kommunikationsavdelningen ansvarar för att ta fram mallar för framtida styrdokument. Samt för att göra samtliga styrdokument sökbara på Kanalen samt sodertalje.se.

Ekonomiska konsekvenser och finansiering

Beslutet medför inga ekonomiska konsekvenser

Kommunstyrelsens kontors förslag till kommunstyrelsen:

1. Kommunstyrelsen tillstyrker föreslagna förändringar i redovisade styrdokument enligt PM ” Inventering av styrdokument i Södertälje kommun”.
2. Kommunstyrelsen tillstyrker förslaget på riktlinjer för styrdokument.

Kommunstyrelsens kontors förslag till kommunfullmäktige:

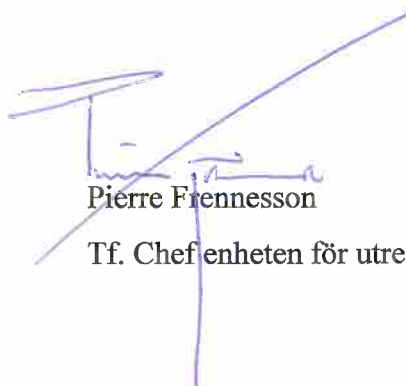
1. Kommunfullmäktige beslutar om föreslagna förändringar av styrdokument enligt PM ” Inventering av styrdokument i Södertälje kommun” varvid följande dokument upphävs
 - Barnchecklista
 - IT-säkerhetspolicy
 - Brottsförebyggande handlingsprogram
 - Policy för säkerhetsarbetet i Södertälje kommun
2. Kommunfullmäktige antar föreslagna riktlinjer för styrdokument.



Camilla Broo

Tf. Stadsdirektör /

Ekonomi- och finansdirektör



Pierre Frennesson

Tf. Chef enheten för utredning och hållbarhet

Handläggare: Sofie Somers
Utredare
Enheten för utredning och hållbarhet
Telefon (direkt): 08-523 06378
E-post: sofie.somers@sodertalje.se

Beslutet skickas till

Samtliga nämnder
Enheten för utredning och hållbarhet

PM

Inventering av styrdokument i Södertälje kommun

2016-09-21

Inledning

Idag finns ett stort antal policyer, program, handlingsplaner, planer, riktlinjer och strategier på en kommunövergripande nivå. Dessa berör många olika områden och vissa dokument är mer levande än andra. Det finns ett behov av en samsyn kring hur dessa dokument ska hanteras vid framtagandet och i kommunens styrprocesser. Detta är en översyn över samtliga kommunövergripande styrdokument och syftar till att klargöra såväl definitioner som status på dessa. Idag behövs en enhetlig definition av de begrepp som används på styrande dokument i Södertälje kommun. Därför föreslås även riktlinjer för framtagande av nya dokument och användning av olika begrepp.

1.1 Beslutsnivåer och uppdrag

Det måste alltid finnas ett uppdrag för att ta fram styrdokument. För kommunövergripande styrdokument ska det finnas ett beredningsuppdrag från kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. I regel är det kommunfullmäktige som beslutar om de planer och program som är kommunövergripande.

1.2 Hur används styrande dokument

Styrdokumentet behöver tydligt kopplas till verksamhetens arbete t.ex bör nämnderna i sina verksamhetsplaner bifoga en lista över de styrdokument som verksamheterna är berörda av och som ska vägleda i arbetet. Se exemplet som finns i bilagorna, avsnitt 4.2.

Styrdokumentet bör också beaktas i upprättandet av arbetsplanerna särskilt kan nämnas riktlinjer, rutiner och handlingsplaner. Se riktlinjer för styrdokument.

1.3 Styrande dokument i budget och styrprocessen

Kommunfullmäktiges Mål och budget är det övergripande styrande dokumentet för Södertäljes nämnder och styrelser. Budgeten är överordnad andra styrdokument inom kommunens verksamheter. I Mål och budget anger kommunfullmäktige inriktningen för verksamheten och de ekonomiska förutsättningarna för kommande treårsperiod.

Mål- och budget processen följer inte mandatperioderna utan är ett treårigt dokument som förändras med det årliga budgetarbetet. I mål och budget anges VAD kommunen ska åstadkomma det kommande budgetåret.

I verksamhetsplanerna knyts mål- och budgetprocessen samman med den strategiska styrningen. Styrdokumentet syftar till att ge vägledning och stöd till nämnderna i hur de ska bidra till kommunfullmäktiges mål. Ofta har de övergripande styrdokumentet en längre tidsperiod och följer inte den treåriga budgetens cykel.

Styrdokument resulterar ofta i att aktiviteter behöver genomföras för att de mål och långsiktiga visioner som anges ska kunna uppnås. Kommunövergripande fleråriga styrdokument ska som regel inte innehålla detaljerade aktiviteter och åtgärder, dessa ska i stället anges i verksamhetsplaner och arbetsplaner. I de fall det finns beslutade kommunövergripande handlingsplaner ska åtgärderna i dessa knytas till verksamhetsplanerna.

Det är alltid av största vikt att de ambitioner som anges i styrdokumentens mål och visioner anpassas till de ekonomiska ramar och mål som kommunfullmäktige fastställer i Mål och budget. Det är Mål och budget som är kommunens högsta årliga styrdokument. Vad som behöver genomföras ska alltid vara i överensstämmelse med Mål och Budget och de verksamhetsplaner och internbudgetar som härleds ur Mål och budget.

Uppföljningen av olika styrdokument, ska i stort kunna göras inom ramen för uppföljningen av Mål och budget, verksamhetsplaner och arbetsplaner.

När ett nytt styrdokument utarbetas ska en analys göras av eventuella ekonomiska konsekvenser för att uppnå planerade mål och visioner. Sådana analyser ingår i beredningen av ett nytt styrdokument, liksom att ärendet sambereds med berörda delar av kommunorganisationen.

2. Inventering

Flertalet övergripande styrdokument saknar uppgift om tidsperiod inom vilka de är giltiga och dessa dokument har därför antagits gälla ”tills vidare”. Detta innebär att det finns giltiga dokument där det saknas uppföljning eller revidering under 10-15 år, dessa dokument föreslås upphöra. Därför är det viktigt att tydliggöra ansvar för dokumenten framöver då dokumenten annars riskerar bli förlegade. Utifrån de föreslagna riktlinjerna föreslås att samtliga dokument uppdateras med dokumentansvarig funktion eller enhet.

Vid revidering bör det också beaktas om dokumenten även berör kommunkoncernen och i så fall bör uppgift om detta tillföras.

2.1 Inventering -förslag på revidering av styrdokument

Utifrån genomförd inventering föreslås att redovisade styrdokument uppdateras eller upphöra.

Om ansvarig nämnd för uppföljning och revidering inte anges är kommunstyrelsen och kommunstyrelsens kontor ansvarig för dokumentet.

Följande dokument ska uppdateras enligt exempel nedan

<p>Riktlinjer för styrdokument dnr: KS 16/60</p> <p>Fastställda av Kommunstyrelsen 2016-11-25</p> <p>Giltighet tom 2020-01-01</p> <p>Dokumentansvar::Enheten för utredning och hållbarhet</p> <p>Kommunstyrelsen ansvarar för revidering senast 2020-01-01</p>
--

Dokument som ska uppdateras enligt exempel
Riktlinje för rökfri arbetsmiljö
Arbetsmiljöpolicy
Riktlinjer för social investeringsfond
Handlingsplan ”utvecklingskraft Södertälje”
Informationssäkerhetspolicy
Internationell policy
Mångfaldspolicy
Riktlinjer för flaggning
Miljöprogram
Riktlinjer för medborgardialog
Krisplan
Näringslivsstrategin
Riktlinjer för föreningsbidrag
Informationssäkerhetspolicy
Riktlinjer för flaggning
Beredskapspolicy (riktlinjer för beredskapsplanering)
Krisplan
Dagvattenpolicy
Riktlinjer för föreningsbidrag

2.1.1 Dokument som föreslås upphöra

Följande dokument är inaktuella och föreslås upphöra och ska även tas bort från kommunens hemsidor.

Dokument som bör upphöra
Barnchecklista – <i>föreslås att ersättas av hållbarhetschecklista</i>
IT-säkerhetspolicy- <i>Ersätts av beslutad informationssäkerhetspolicy</i>
Brottsförebyggande handlingsprogram- <i>Inaktuellt</i>
Policy för säkerhetsarbetet i Södertälje kommun- <i>Inaktuellt</i>

Förteckning över kommunövergripande styrdokument

RUBRIK	BESLUT	GILTIGHETSTID	ANGES MÅL?	ANGES AKTIVITETER?	UNDER "VIKTIGA DOKUMENT"?	SAMMANFATTNING
Policydokument						
Arbetsmiljöpolicy	2016-09-02	Tillsvidare	JA	NEJ	JA	
Policy för säkerhetsarbetet i Södertälje kommun	KF 1998-08-28	tillsvidare	JA	JA	JA	Anger syftet och mål med säkerhetsarbetet och vilka aktiviteter säkerhetsarbetet ska omfatta. Uppföljning ska ske i samband med att strategiska planer följs upp.
Beredskapspolicy (riktlinjer för Södertälje kommuns beredskapsplanering)	KF 2000-04-27	tillsvidare	JA	JA	JA	Anger mål för det civila försvaret i Södertälje kommun, anger kommunstyrelsens ansvar gällande krishantering samt listar kommunens huvuduppgifter i krig och fred.
Dagvattenpolicy	KF juni 2001	tillsvidare	JA	NEJ	JA	Innehåller en nulägesbeskrivning av dagvattenhanteringen i Södertälje kommun. Beskriver hur dagvattenhantering ska ske ur olika aspekter i olika situationer samt anger mål som berör dagvattenhanteringen.
Mångfaldspolicy	KF 2008-05-26	tillsvidare	JA	JA	JA	Mångfaldspolicyn anger en vision för hur Södertälje kommun bör vara samt ledord för kommunens verksamheter utifrån diskrimineringsgrunderna och mänskliga rättigheter.

Kostpolicy	KS 2010-03-29, § 62	tillsvidare	JA	JA	NEJ	Kostpolicyn ska vara ett styrande dokument för att kvalitetssäkra måltidsverksamheten i det dagliga arbetet. Policyn kan även användas vid planering och uppföljning av måltidsverksamheten. Kostenheten och respektive rektor ansvarar för att policyn följs.
Internationell policy	KF 2012-01-30 KS 2011-12-13	2011-2020	JA	NEJ	JA	Strategin anger en vision, samt ger en nulägesbeskrivning och knyter an till Europa 2020. I dokumentet anges också prioriteringar, ansvar och organisation (för det internationella kontoret) Det anges också att nämnder och kommunala bolag ansvarar för att EU-arbetet ska vara en del av den ordinarie verksamheten.
Folkhälsopolicy	KF 2013-04-09 KS 2013-04-09	2012-2018	JA	NEJ	JA	Policyn anger visionen: "En god hälsa på lika villkor för alla i Södertälje kommun", samt ger en bakgrund samt förutsättningar. Vidare anges sex övergripande strategiska målområden för främjande av folkhälsa på lika villkor, samt utgångspunkter för genomförande.
Informationssäkerhetspolicy	KS 2014-05-22 S08	tillsvidare	NEJ	NEJ	NEJ	Dokumentet beskriver Södertälje kommuns arbete med informationssäkerhet på en övergripande nivå.
Finanspolicy	KF 2015-03-20 KS	2015-2016	JA	NEJ	NEJ	Finanspolicyn är ett ramverk från kommunfullmäktige som anger övergripande mål, organisation med ansvarsfördelning och allmänna regler och riktlinjer i finansiella frågor för kommunen och dess bolag

STRATEGIER OCH PROGRAM						
Rubrik	Beslut	Giltighetstid	Anges mål?	Anges aktiviteter?	Under "viktiga dokument"?	Sammanfattning
Näringslivsstrategin	§ KS 2015-11-03 201	2016-2022	JA	JA	NEJ	Näringslivsstrategin innehåller ett övergripande mål "utvecklingskraft i Södertälje", ett antal underliggande mål och fem strategiska fokusområden. Dessa fokusområden anger övergripande viktiga faktorer för att öka näringslivets intresse av att etablera sig och utvecklas i Södertälje kommun. Strategin utgör grunden för en konkret handlingsplan med tids- och ansvarssatta aktiviteter.
Program för Turism "framtidens båt-bad och turistort 2016-2020"	KS 2016-05-09	2019-2020	JA	NEJ	JA	Programmet syftar till att nå de mål som satts i näringslivsstrategin utifrån angivna fokusområden.
Handlingsplan baserat på näringslivsstrategin "Utvecklingskraft Södertälje"	KS 2016-04-01	Tillsvidare	Nej	Nej	Nej	Handlingsplaner beskriver tillvägagångssätt för att nå de mål som finns i näringslivsstrategin.
Trafik och parkeringsstrategi	KS 2016-0930 KF 2016-10-31					
Brottsförebyggande handlingsprogram	KF 2002-09-30 KS 2002-06-14	tillsvidare	JA	JA	JA	Anger olika brottsförebyggande åtgärder, ur tre perspektiv; social prevention, situationell prevention samt andra åtgärder. Handlingsplanen anger även fem prioriterade bostadsområden: Södertälje centrum Hovsjö, Ronna, Fornhöjden och Norrtuna i Järna

Program för Södertälje stadskärna	KF 2010-06-17 KS 2010-05-28	2009-2029	NEJ	JA	NEJ	Fokus ligger på den byggda miljön. Syftet med programmet är att utgöra diskussionsunderlag för den förestående utvecklingen av Södertäljes stadskärna samt att fungera som underlag och formellt program för kommande detaljplaner.
Handikappolitiskt program	KS 2011-09-21 KF 2011-10-31	tom. 2016	JA	JA	JA	Programmet har utarbetats med avsikt att skapa en struktur för uppfyllandet av konventionens principer och artiklar. Tre konkreta mål med relaterade aktiviteter och indikatorer skall ligga till grund för att ge nämnder, bolagsstyrelser och förvaltningar stöd i sitt arbete för funktionsnedsattas rättigheter. Dessa mål är: bemötande, kommunikativ tillgänglighet och fysisk tillgänglighet.
Miljöprogram	KF 2012-12-17 KS 2012-12-14	2012-2016	JA	JA	JA	Miljöprogrammet anger mål för arbetet, prioriterade åtgärder samt visioner inom områdena Mark och vatten, Energi och Klimat, Bebyggelser och transporter samt Konsumtion och beteende.
Översiktsplan för Södertälje kommun	KF 2013-10-28 KS 2013-09-27	2013-2030	JA	JA	JA	Översiktsplanen är tillsammans med Mål och budget kommunens viktigaste styrdokument. Det är ett strategiskt dokument som visar hur kommunen avser att använda mark och vatten i framtiden. Den ska också visa hur kommunen avser att på ett hållbart sätt tillgodose behoven hos sin befolkning.
Biblioteksplan	KF 2014-04-28 KS 2014-04-02	2014-2017	JA	JA	NEJ	Biblioteksplanen är ett lagstadgat dokument, men kommunen får själv bestämma hur den ska utformas. Södertälje kommuns biblioteksplan anger färdriktning för samtliga kommunala bibliotek.
Folkhälsoprogram	KS 2015-06-11 KF 2015-09-28	2015-2018	JA	JA	NEJ	Folkhälsoprogrammets syfte är att föreslå aktiviteter för att uppnå de sex målområdena som ringats in i folkhälsopolicyn. Målgruppen för folkhälsoarbetet är barn och unga. Tre av åtgärderna förordas att få högsta prioritet och kommer att kräva ekonomiska resurser utöver befintlig budget.

Rubrik	Beslut	Giltighetstid	Anges mål?	Anges aktiviteter?	Under "viktiga dokument"?	Sammanfattning
Avfallsplan för Södertälje kommun	KF 2015-02-02 KS 2014-12-12	2015-2020	JA	JA	JA	Avfallsplanen anger målområden (olika typer av avfall som skall hanteras) samt genomförande, inom varje målområde återfinns åtgärdsbehov som ger nämnderna vägledning om hur de uppsatta målen kan nås.
Klimatstrategi och energiplan för Södertälje kommun 2013–2016. Ingår i Miljöprogrammet	KF 2012-12-17	2013-2016	JA	JA	JA	Dokumentet är en del av miljöprogrammet och syftet är att bidra till en hållbar och säker omställning av energisystemet och transporterna för att minska klimatpåverkan.
Handlingsplan rörande mäns våld mot kvinnor	KS 2011-10-27	tillsvidare	JA	JA	JA	Handlingsplanen innehåller en nulägesbeskrivning av kommunens verksamheter som arbetar mot mäns våld mot kvinnor, anger mål och delmål för arbetet, samt ansvariga för arbetet.
Krisplan	KS 2015-03-27	2015-	JA	NEJ	NEJ	Planens syfte är att skapa en minsta gemensam nämnare vid krisledning. Dokumentet anger en gemensam metod för att effektivt hantera avvikande händelser.
e-Södertälje (IT vision och strategi)	KS 2004-04-23	tillsvidare	JA	JA	JA	Dokumentet innehåller tre delar, varav den första anger en vision och strategi för hur IT möjliggör Södertäljes samhällsutveckling, det andra anger ansvar för den generella IT-miljön i Södertäljes samhällsutveckling och den tredje anger roller och ansvar för IT-säkerhetsarbetet i Södertälje kommun.
Handlingsplan för att stävja fusk och bedrägeri	KS 2015-12-01	tillsvidare	NEJ	JA	NEJ	Identifierar behov av insatser för att stävja fusk och bedrägeri i den kommunala organisationen.

RIKTLINJER						
Rubrik	Beslut	Giltighet	Anges mål?	Anges aktivitet	Under "viktiga"	Sammanfattning
Riktlinjer för rökfri arbetsmiljö i Södertälje kommun	KS	Tillsvidare	NEJ	NEJ	JA	En policy som anger att alla Södertälje kommuns arbetsplatser är rökfria både inomhus och i nära anslutning till arbetsplatsen.
Riktlinjer för Södertälje kommuns sociala investeringsfond	KS 2013-02-22	tills vidare	NEJ	NEJ	NEJ	Anger riktlinjer och ansökningskriterier och beslutsvägar för Södertälje kommuns sociala investeringsfond.
Riktlinjer för kommunikationsarbetet	KS 2008-02-01	tillsvidare	NEJ	NEJ	NEJ	Anger riktlinjer för intern och extern kommunikation, samt tips och råd i kommunikationsarbetet.
Grafisk profil/ manual	KS 2008-02-01	tillsvidare	NEJ	NEJ	NEJ	Anger den grafiska profilen för Södertälje kommun, logga, samt teckensnitt och mallar för olika typer av dokument.
Riktlinjer för medborgardialog	KS 2010-08-20	tillsvidare	NEJ	NEJ	JA	Riktlinjerna anger riktlinjer för hur medborgardialoger ska utformas utifrån en kontext av minskat formellt politiskt engagemang. Principer, råd och syfte med dialoger lyfts.
Regler och riktlinjer för föreningsbidrag	KF 2011-01-28 Rev. KF 2014-11-24	tillsvidare	JA	NEJ	NEJ	Styrdokumentet anger kriterier för bidrag och fördelningen av dessa, till olika typer av föreningar.
Riktlinjer för flaggning	KF 2014-06-16 KS 2014	tillsvidare	NEJ	NEJ	JA	Riktlinjerna anger när vilken typ av flagga ska användas och vilka dagar som särskild flaggning ska ske.
Riktlinjer för fordon och drivmedel	KS 2015-01-29	Tillsvidare	NEJ	NEJ	NEJ	Syftar till att nå KFs mål om en fossilbränslefri kommunkoncern 2020

2.2 Exempel på hur styrdokument kan inkluderas i verksamhetsplaner

SBK bifogar relevanta styrdokument som en bilaga till verksamhetsplanen:

Styrdokument: Samhällsbyggnad och offentlig miljö

- Mål & Budget 2016-2018
- Reglemente för nämnderna
- Allmänna lokala ordningsföreskrifter för Södertälje kommun (Utgåva februari 2012)
- Övriga gällande planer och policys för kommunen - se Kanalen/Styrning/Viktiga kommunala dokument
- Södertälje stadskärna 2009-2029 Program för hållbar stadsutveckling
- ÖP (Översiktsplan) 2013-2030

Park och skog

- Skogspolicy (Dnr TN 07/723-266)
- Skogsskötselplan (Dnr 10/80-266)
- Grönplan för Södertälje tätort (Maj 2011)
- Stadsmiljöprogram (2010)
- Parkskötselbeställning (2011, Internt dokument)
- Kommunala lekplatser i Södertälje, inventering o åtgärdsprogram (2010)
- Program för Södertäljes infarter o rondeller, vegetation o gestaltning (okt 2011)

Gata & trafik

- Anvisning för grävning i kommunal och allmän mark (Dnr TN 09/501-310)
- Policy för uttag av gatukostnader (Dnr TN 09/618-260)
- Trafiksäkerhetsprogram för Södertälje kommun kommer att ingå som en del i den Trafikstrategi som vi ska ta fram med början i år 2014
- Handlingsplan trafikbuller (Dnr 08/179-501) ska ingå i Trafikstrategin
- Förslag till strategi för vinterväghållning samt prioritering av GC-vägar vintertid (Dnr TN 01/296-314) är reviderad under 2013 i och med samarbetet om yttre skötsel med Telge
- Ny cykelplan antagen 2013 (TN 2013-00135-312)
- Ny tillgänglighetsplan 2007-2015 (Dnr 07/91-219)
- Trafikplanering Södertälje stadskärna (Dnr 05/186-052) Arbete med en ny pågående i stadskärneprojektet
- Trafiknätsanalys. Arbete med ny pågående i projektet Trafikstrategi
- Infrastrukturstrategi är ersatt med den ÖP:n

Riktlinjer

För styrdokument i Södertälje kommun

2016-09-21

Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Vem vänder sig riktlinjerna till.....	3
Definitioner styrdokument.....	3
Dokumentbegrepp.....	3
Huvudgrupper av styrdokument	5
Regler för framtagande av nya styrdokument	5
Beslutsnivåer och uppdrag	5
Checklista inför framtagandet av nya styrdokument	6
Ska-krav på styrdokument	6
Dokumentansvarig	6
Enhetlig utformning	7
Planering av genomförande och kommunikation	7

Riktlinjer för styrdokument dnr: KS 16/60

Fastställda av Kommunstyrelsen 2016-11-25

Giltighet tom 2020-01-01

Kommunstyrelsen ansvarar för revidering senast 2020-01-01

Dokumentansvar: Enheten för utredning och hållbarhet
alt Stadskansliet

Sammanfattning

Detta dokument syftar till att beskriva rekommenderade sätt att arbeta för alla förvaltningar och ska fungera som riktlinjer vid framtagandet av nya kommunövergripande styrdokument.

Vem vänder sig riktlinjerna till

Riktlinjerna vänder sig till alla anställda i organisationen som arbetar med att ta fram styrdokument men även till de som ska använda och förstå dokumenten.

Definitioner styrdokument

Dokumentbegrepp

Kommunövergripande styrdokument är dokument som berör flera nämnder. Program och planer anger mål och har därför karaktär av färdriktningsdokument. Policys anger ett förhållningssätt, medan riktlinjer och rutiner anger tillvägagångssätt. De definitioner som redovisas här berör de styrdokument som omfattar flera nämnder, men definitionerna bör även användas i så stor utsträckning som möjligt på verksamhetsnära styrdokument. För att arbetet med styrdokument ska bli enhetligt ska följande begreppsdefinitioner användas vid framtagandet av nya dokument.

Program

Ett program ska vara ett dokument som anger långsiktiga avsikter i en fråga av större vikt. Den är vägledande för beslut och styrning men tar inte någon detaljerad ställning till utförande, prioriteringar eller metoder. Program innehåller övergripande mål, inriktning och uppföljning av målen för det avgränsade området. Kommunövergripande program beslutas av kommunfullmäktige.

Strategi

En strategi är ett övergripande dokument som syftar till utveckling av verksamhet. Strategin ska utifrån en analys ange hur kommunen ska nå ett uppsatt mål. Strategier beslutas av kommunstyrelsen om det endast berör en nämnd annars är det kommunfullmäktige som beslutar.

Plan

Plan är ett begrepp som endast bör användas vid framtagandet av lagstadgade dokument som t ex översiktsplan och biblioteksplan. Planen innehåller konkreta mål och åtgärder. Här avses inte detaljplaner. Planer beslutas i regel av kommunstyrelsen.

Handlingsplan

En handlingsplan ska bygga vidare på en strategi eller ett program och är nedbruten i mer konkreta aktiviteter för att uppnå målen i en strategi eller ett program. Den visar konkret vad

som ska göras inom ett visst område, vem/vilka som ansvarar för uppgiften samt när det ska vara klart och när det ska följas upp. Det är viktigt att säkerställa kopplingen mellan handlingsplaner och nämndernas verksamhetsplaner. Handlingsplaner beslutas av kommunstyrelsen.

Policy

En policy är ett kortfattat dokument på en övergripande nivå som anger principer för kommunens agerande i specifika, strategiskt viktiga områden. Policyn ska vara vägledande för beslut och styrning. Ett bra exempel är Södertälje kommuns ”Internationella policy”. I Södertälje beslutas en policy i kommunfullmäktige.

Styrande dokument på nämnd eller förvaltningsnivå

Inom de områden där kommunfullmäktige och kommunstyrelsen antagit styrande dokument för hela kommunen bör nämnder och styrelser inte ha egna styrdokument med samma begreppsdefinition.

Då nämnderna har behov av att bryta ner övergripande styrdokument inom samma område kan dessa benämnas riktlinje, rutin, anvisningar. De ska vara anpassade så att de inte strider mot kommunfullmäktiges eller kommunstyrelsens beslutade styrdokument.

Riktlinje

En riktlinje är ett dokument som innehåller en anvisning eller rekommendation för hur t ex en policy ska uppnås. Riktlinjer avser ofta verkställighet av frågor och kan betraktas som en slags handbok i en viss fråga. Vissa övergripande riktlinjer är vägledande för kommunens personal och kan liknas vid förhållningsregler för arbetet, dessa bör kunna tas fram och användas utan politiska beslut.

Rutin/Anvisning

En rutin eller anvisning anger hur aktiviteter ska utföras. Som stöd kan finnas checklistor, mallar, blanketter, formulär. Ett exempel på anvisning är kommunens mallar för tjänsteskrivelser. Rutiner och anvisningar kan tas fram utan politiska beslut.

Huvudgrupper av styrdokument

Vad ska tas fram	Mål	Aktiviteter	Giltighet	Revideras	Beslutande organ	Uppföljning
Program	x		En mandat-period	Vart fjärde år	Kommunfullmäktige	Årsredovisning
Strategi	x	x	Tillsvidare	Vid behov	Kommunstyrelsen	
Plan	x	x	4 år	Vart fjärde år	Kommunstyrelsen	Årsredovisning
Handlingsplan	x	x	1-4 år	Vid behov	Kommunstyrelsen	Årsredovisning
Policy			Tillsvidare	Vid behov	Kommunfullmäktige	
Riktlinjer			Tillsvidare	Årligen	Kommunstyrelsen Nämnd Chefsnivå	Årligen
Rutin/Anvisning		x	Tillsvidare	Årligen	Kommunstyrelsen Nämnd Chefsnivå	Årligen

Regler för framtagande av nya styrdokument

Beslutsnivåer och uppdrag

Det måste alltid finnas ett uppdrag för att ta fram styrdokument. För kommunövergripande styrdokument ska det finnas ett beredningsuppdrag från kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen. Beslutsnivån för ett styrdokument avgörs av dess omfattning.

Syftet med det aktuella dokumentet styr vilken form och begreppsdefinition som ska väljas. Ska dokumentet visa på aktiviteter som ska genomföras kan till exempel en handlingsplan eller en strategi vara aktuell.

Checklista inför framtagandet av nya styrdokument

När ett styrdokument ska tas fram bör det motiveras varför det behövs, därför kan det vara bra att fundera på följande frågor:

- Är ett styrdokument bästa lösningen?
- Finns det andra styrdokument som ska tas bort eller revideras på grund av det nya?
- Hur samspelar styrdokumentet med andra dokument inom andra områden?
- Vilka ska läsa dokumentet?
- Vilken dokumenttyp är det?
- Hur ska styrdokumentet följas upp?
- Hur ska styrdokumentet kommuniceras och implementeras?
- På vilken nivå ska styrdokumentet beslutas?
- Omfattas någon verksamheten inom Telge koncernen?

Ska-krav på styrdokument

I samtliga styrdokument ska finnas uppgift om:

- Vem som fastställt dokumentet (nämnd/fullmäktige)
- Vilken dokumenttyp det är
- När dokumentet fastställts
- Hur länge dokumentet gäller
- System för uppföljning t.ex. årsredovisning eller särskilt bokslut. Tex miljöbokslut
- Ansvarig nämnd för uppföljning och revidering
- Vilken funktion eller enhet som ansvarar för uppföljning och tidplan, vem som är dokumentansvarig.
- Vilka dokumentet gäller för (nämnder/förvaltning)
- Vilket diarienummer dokumentet har
- Om dokumentet ersätter ett eller flera andra dokument skriver du vilka dokument detta gäller och hänvisar till diarienumret

Dokumentansvarig

Styrdokumenterna ska ha en dokumentansvarig som ansvarar för att

- Kommunicera och leda genomförandet
- Ansvara för revidering och uppdatering och uppföljning enligt plan.
- Uppdatera dokumentet på kommunens webbplatser
- Ta bort dokumentet från kommunens webbplatser när det upphör

Enhetlig utformning

Använd kommunens mallar för styrdokument. Texten ska skrivas i klarspråk och till stöd för det finns kommunens kommunikationsenhet.

Planering av genomförande och kommunikation

Alla styrdokument ska ha en kommunikationsplan för hur styrdokumentet ska kommuniceras, implementeras och följas upp. Kommunikationsplanen kan skrivas in i tjänsteskrivelsen som ett uppdrag inför genomförandet av styrdokumentet. Planering av genomförande och kommunikation bör vara en del av arbetet med alla styrdokument i ett tidigt skede.



Styrmodell

SÖDERTÄLJE KOMMUN

För att skapa en hållbar utveckling och för ett effektivt användande av kommuninvånarnas skattemedel krävs en väl fungerande styrning av kommunorganisationen. Södertälje kommuns styrmodell har som syfte att stärka den långsiktiga planeringen och styra mot och följa upp de mål som kommunfullmäktige fastställt som strategiskt viktiga. De strategiska målen ska säkra en god ekonomisk hushållning och ha fokus på kommunens framtida värden genom att ekonomiska mål kompletteras med icke-finansiella mål. I styrmodellen fastställs viktiga moment i planerings- och uppföljningsprocessen samt ansvaret för dessa.

Innehåll

Inledning	2
Organisation, roller och ansvar	2
Politiken	2
Förvaltningen.....	3
Bolagskoncernen	4
Styrdokument.....	4
Mål och budget.....	4
Verksamhetsplan.....	5
Arbetsplan.....	5
Styrdokument för bolagskoncernen.....	5
Internkontroll.....	5
Program, planer och policyer	6
Styr- och uppföljningsprocessen.....	6
Mål och budgetprocessen.....	6
Uppföljningsprocessen	7
Revisionen.....	8

Inledning

För att skapa en hållbar utveckling och för ett effektivt användande av kommuninvånarnas skattemedel krävs en väl fungerande styrning av kommunorganisationen. Södertälje kommuns styrmodell har som syfte att stärka den långsiktiga planeringen och styra mot och följa upp de mål som kommunfullmäktige fastställt som strategiskt viktiga. De strategiska målen ska säkra en god ekonomisk hushållning och ha fokus på kommunens framtida värden genom att ekonomiska mål kompletteras med icke-finansiella mål. I styrmodellen fastställs viktiga moment i planerings- och uppföljningsprocessen samt ansvaret för dessa.

Styrmodellen säkerställer att den politiska viljeriktningen får genomslag i verksamheterna och ger förutsättningar till att skapa en helhetssyn för organisationens alla delar. En tydlig styrmodell ökar möjligheten till delaktighet och ansvarstagande i hela organisationen. Det ger en större förståelse för verksamheten men också för övriga delar av organisationen i det gemensamma uppdraget gentemot medborgarna.

Styrmodellen avser hela kommunkoncernen det vill säga både nämnder och helägda bolag. Planerings- och uppföljningsprocessen för bolagen ska vara samordnad med den som gäller för nämnderna. Generellt gäller följaktligen, om inget annat anges, att det som gäller för nämnd även ska tillämpas av bolag.

Organisation, roller och ansvar

Den politiska styrningen sker genom beslutsfattande i fullmäktige, styrelser och nämnder. Kommunallagen och aktiebolagslagen framställer det grundläggande ansvaret mellan de politiska organen. I reglementen för nämnderna framgår uppdrag och ansvarsfördelningen för dessa. Bolagen regleras av bolagsordningar och ägardirektiv. Kommunförvaltningens uppdrag är att ansvara för beredning och verkställighet av politiska beslut. Detta regleras bland annat i delegationsordningar och kommunens styrdokument.

För att politiska beslut ska få genomslag och skapa resultat för medborgarna behövs samverkan mellan politisk styrning och verksamhetsledning. Vissa områden och ansvar behöver emellertid förtydligas och i avsikt att kommunens styrning skall fungera effektivt är det viktigt med en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemannaledningen. Genom att beskriva vem som "äger" frågeställningarna kan ansvar och befogenheter tydliggöras. Det är politikerna som har ansvaret för visionen, mål och uppföljning, det vill säga vad man vill uppnå och när i tiden det ska vara genomfört. Med utgångspunkt från den politiska viljeinriktningen arbetar kommunkoncernen och verksamheterna fram planer och mål som beskriver hur uppdraget kommer att utföras.

Politiken

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är högsta politiska organ i kommunen. Kommunfullmäktige bestämmer vilka ansvarsområden och uppgifter kommunstyrelsen och nämnderna ska förfoga över. Genom reglementen, mål och policyer styr fullmäktige vad nämnderna ska uppnå inom sina verksamheter och ansvarsområden. Kommunfullmäktige fastställer de ekonomiska resurserna och ger de ekonomiska ramarna till nämnderna och fastställer även inriktning och mål för kommunens verksamheter. Inriktning och fullmäktigemål uttrycker de mest väsentliga aspekterna på verksamheternas inriktning samt de effekter som eftersträvas utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. Fullmäktiges mål ska ge vägledning för nämndernas prioriteringar och åtgärder. Kommunstyrelsens uppdrag är sedan att styra och följa upp arbetet. Kommunfullmäktige beslutar även om planer och program som är kommunövergripande och gäller för alla nämnder och bolag.

För de helägda kommunala bolagen ska kommunfullmäktige fastställa det kommunala ändamålet med verksamheten och se till att de kommunala principerna följs. De kommunala befogenheterna som

utgör ram för verksamheten anges i bolagsordningen och i ägardirektiven. I dessa framförs även att innan beslut som är av principiell beskaffenhet eller av större vikt fattas, ska fullmäktige kunna ta ställning till förslaget.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen bereder förslagen till kommunfullmäktige och har därmed ansvaret för att göra en helhetsbedömning där alla behov och önskemål vägs samman mot de ekonomiska resurserna.

Kommunstyrelsen ska arbeta utifrån ett kommunkoncernperspektiv, vilket innefattar kommunförvaltningen och bolagen. Kommunstyrelsen ska leda förvaltningen och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet och de kommunala bolagen samt följa frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen leder, samordnar och ansvarar för den övergripande planeringen i kommunen vilket innebär att man också leder arbetet med att utforma övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela den kommunala verksamheten. Detta innefattar såväl ekonomisk som fysisk planering.

Kommunstyrelsen har ett huvudmannaskap för den samlade kommunförvaltningen, i vilken alla kommunens arbetstagare ingår. Hela förvaltningen ställs av kommunstyrelsen till övriga nämnders förfogande och fastställer därför även mål för personalområdet för hela kommunförvaltningen.

Nämnderna

Nämndernas sammansättning beslutas av kommunfullmäktige. Nämndens uppdrag och ansvar är att förvalta och genomföra verksamheten enligt fullmäktiges fastställda mål, budget och riktlinjer samt de föreskrifter som gäller för verksamheten i övrigt. Nämnden ska också fördela de ekonomiska resurser som nämnden tilldelats och beakta att ekonomin är högst prioriterad. Nämnden har ett uppföljningsansvar under pågående verksamhetsår för hela sitt verksamhetsområde oavsett driftsform och ska följa både den verksamhetsmässiga och ekonomiska utvecklingen.

Bolagskoncernen

Bolagens sammansättning beslutas av kommunfullmäktige som också ansvarar för att det kommunala ändamålet efterlevs. Bolagsstyrelsen för Telge AB är det högsta beslutande organet inom bolaget och har det yttersta ansvaret för bolagets verksamhet (aktiebolagslagen och kommunallagen). Bolagen är skyldiga att följa av kommunfullmäktige utfärdade bolagsordning och ägardirektiv.

Kommunfullmäktige antar generella och särskilda ägardirektiv för Telge AB och dess dotter bolag. Bolagsstyrelsen har att verka efter de anvisningar som de får genom ägardirektiven och direktiv från koncernen.

Förvaltningen

I Södertälje är hela den kommunala verksamheten organiserad i en förvaltning. Inom förvaltningen delas verksamheten upp på kontor. För varje kontor finns en kontorschef. En kontorsorganisation kan vara uppdelad i 2-3 ansvarsnivåer under nämnden. Kontoren är organiserade i resultatenheter och/eller verksamhetsområden/resultatområden vilket kan bestå av två eller fler resultatenheter.

Verksamhetsplanerna är utgångspunkten för kontorens planering. Utifrån dem ska varje resultatområde (eller resultatenhet om resultatområden saknas) diskutera hur de bäst kan bidra till att nämnden når sina mål. Verksamheten och ekonomin ska följas upp på enhetsnivå av nämnden som rapporterar vidare till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Enhetschefer har ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med fastställda mål och inriktningar samt de fastställda ekonomiska ramarna.

Stadsdirektören

Kommunens och bolagskoncernens ledande tjänsteman är stadsdirektören. Kommunstyrelsen fastställer instruktion för stadsdirektören.

Kommunförvaltningens ledningsgrupp (KLG) är direktörernas funktion för verkställandet av kommunstyrelsens uppdrag och beslut. KLG består av kontorschefer och utvalda chefer från kommunstyrelsens kontor och leds av stadsdirektören. KLG skall på uppdrag av stadsdirektören och koncerndirektören skapa en hållbar samhällsutveckling i Södertälje kommun genom ett helhetsperspektiv ta ansvar för att uppnå mål och resultat

Kontorschef

Verksamheternas uppdrag är att ge rätt service och kvalitet på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt, sett ur ett långsiktigt och hållbart perspektiv. Kontorschefens uppgift är att se till att verksamheten bedrivs utifrån fastställda mål och inriktningar inom givna ekonomiska ramar och att skapa goda förutsättningar för enhetscheferna. Kontorschefen är länken mellan verksamheten och nämnden och svarar för att fånga upp information från verksamhetscheferna och sammanställa och utarbeta förslag till nämnden. Kontorschefen ansvarar för att nämndens inriktning och mål får en koppling till enheternas mål, mätetal och förbättringsåtgärder samt att verksamheten följs upp och vid eventuella avvikelser snarast rapportera till nämnden. Kontor kan hantera fler än en nämnd.

Verksamhetsområde/Resultatområde och resultatenhet

Verksamhetsområde och resultatområden kan finnas på större kontor där ett antal resultatenheter organiseras under en verksamhets- eller resultatombudschef.

Resultatenheterna är den organisatoriska basen i organisationen och de är den första nivån där ett ansvar enligt styrprocessen utkrävs. Resultatenhetschef kan uppdra åt en gruppchef att ansvara för vissa uppgifter som i annat fall faller på resultatenhetschefen. Detta regleras i en särskild funktionsbeskrivning mellan resultatombudschef och gruppchef. Ansvaret enligt styrprocessen ligger kvar på resultatenhetschefen.

Bolagskoncernen

Koncernchefen är vd för Telge AB och tillika koncernchef för bolagskoncernen samt chef för vd i dotterbolagen. Koncernstyrelsen fastställer vd-instruktion.

Vd för dotterbolagen är ansvarig för den operativa ledningen av bolaget inom de ramar som styrelsen och koncernen fastställer. Vd är också ansvarig för att säkerställa omvärldsbevakning, intressentrelationer och att aktivt driva hanteringen av bolagets strategiska frågor med koncernchef och styrelse. Bolagsstyrelsen fastställer vd-instruktion för respektive bolags vd.

Styrdokument

Mål och budget

Mål och budget är det styrande dokumentet som beskriver vad organisationen ska arbeta med under kommande treårsperiod. Mål- och budget omfattar förutom värdegrunden, den långsiktiga inriktningen och målen också budgeten med de ekonomiska förutsättningarna, investeringsanslaget samt ägardirektiven till bolagen. Kommunfullmäktige är det organ som formellt fastställer Mål- och budget och där tillhörande uppdrag och åliggande. I den centrala Mål och budgetprocessen gör fullmäktige prioriteringen mellan olika nämnder på grundval av bedömningar av den framtida utvecklingen och resursbehovet. I Södertälje kommun tillämpas mål- och ramstyrning, vilket innebär att ansvaret delegeras vidare till nämnder och bolag för att uppfylla uppsatta mål inom tilldelade budgetramar. Vid

divergens mellan mål och ekonomiska resurser är de ekonomiska resurserna överordnad och styrande för alla verksamheter och bolag. Verksamhetsstyrningen regleras genom det krav som ställs för ekonomisk hushållning. Begreppet god ekonomisk hushållning innefattar såväl ett finansiellt perspektiv som ett verksamhetsperspektiv i avsikt att bedriva verksamheten på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt. Ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin i ett kortare och i ett längre perspektiv och syftar huvudsakligen på att varje generation bär sina egna kostnader.

Verksamhetsplan

Politikens prioriteringar ger ramarna för nämndens verksamhetsplanering. I verksamhetsplanen konkretiseras kommunfullmäktiges mål där nämnden visar hur de bidrar till de målens uppfyllelse för verksamhetsområdet och beskriver också vilket resultat som ska uppnås. Verksamhetsplanen innefattar ansvar och åtagande, analys av föregående års resultat, omvärldsanalys, verksamhetsmål, budgetram och investeringsbudget. Nämnderna ansvarar för att bedriva sina verksamheter inom den ekonomiska ram och de mål som angivits av kommunfullmäktige. Alla verksamheter ska följas upp frekvent under året så att beslut om nödvändiga åtgärder kan fattas utan fördröjning. Varje nämnd ska i sin verksamhetsplan klargöra hur uppföljningen ska gå till och vilka regler som gäller för avvikelshantering. En samlad uppföljning för hela kommunen görs i delårsbokslut och årsbokslut.

Arbetsplan

Verksamhetsplanerna är utgångspunkten för kontorens planering. Utifrån dem ska varje resultatområde (eller resultatenhet om resultatområden saknas) diskutera hur de bäst kan bidra till att nämnden når sina mål. Förslagen stäms av i ledningsgruppen för att säkerställa att ambitionsnivån är tillräcklig och att insatserna ligger i linje med övriga områdets planer. På så sätt säkras att förbättringarna som genomförs bidrar till måluppfyllelse för nämnden. Därefter gör kontorets resultatenheter likandana överenskommelser. Överenskommelserna mellan olika chefsnivåer dokumenteras i arbetsplaner. Arbetsgrupper inom en resultatenhet gör också överenskommelser. Deras bidrag inkluderas i resultatenhetens arbetsplan.

Styrdokument för bolagskoncernen

Bolagsordningen och ägardirektiven ska säkerställa att den operativa styrningen av koncernen och dess olika verksamheter i bolag och staber sker effektivt och inom de ramar som ägaren beslutat. Allmänna och särskilda ägardirektiv för Telge AB och dess dotterbolag fastställs av kommunfullmäktige och utarbetas av förvaltningen i dialog med Telge AB. Ägardirektiven för Telge AB och dess dotterbolag återfinns i Mål- och budget. Övriga styrdokument som bolagen behöver ta hänsyn till utifrån ett aktiebolagsperspektiv återges inte här.

Telges koncernplan är det strategidokument som på ett övergripande sätt samlar och beskriver Telgekoncernens gemensamma arbete och prioriteringar de närmaste åren. Koncernplanen utgör utgångspunkt för bolagens måldelning- och affärsplanarbete.

Mål för bolaget utgår från bolagets affärsplan, som årligen bryts ner till operativa ettårs mål och en budget. Förslag till affärsplan och budget upprättas mellan koncernchef och vd i bolaget som sedan beslutas av respektive bolagsstyrelse. Koncernstyrelsen fastställer koncernens övergripande budget.

Internkontroll

Internkontroll är alla de rutiner som syftar till att säkerställa att kommunens verksamheter bedrivs effektivt och korrekt för att säkra kommunens tillgångar och förhindra förluster. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. I detta ligger ett ansvar för att en organisation kring intern kontroll upprättas inom kommunen samt att kommunövergripande reglementen, regler och policyer upprättas.

Med stöd av reglementet för internkontroll har kommunstyrelsens rätt att utfärda närmare föreskrifter och anvisningar för det interna kontrollarbetet. Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Det är därför viktigt att nämnden tydliggör vilket ansvar som finns för den interna kontrollen på olika nivåer i organisationen. Södertälje kommuns tillämpningsvisningar ger en praktisk vägledning för hur respektive nämnd ska arbeta med den interna kontrollen. För de kommungemensamma rutinerna fastställer kommunstyrelsen årligen vilka rutiner som skall bli föremål för kontroll utifrån en väsentlighetsbedömning. Internkontrollen ska integreras i verksamhetsplanerna och i arbetsplanerna. Där tillämpas internkontrollen genom att identifiera de väsentliga processer för verksamheten och vidare redogörs det i riskbedömningen de sannolika fel som kan uppstå som också utgör grunden för det fortsatta arbetet. De områden som analyseras som viktigast för att undvika allvarligaste sannolika felen skall ingå i den interna kontrollplanen.

Program, planer och policyer

Program och planer är styrande dokument som ska bidra till uppfyllande av de politiska målen. Det är viktigt att dessa dokument hålls aktuella och är kända i organisationen. Program beskriver de övergripande prioriteringarna medan planer är mer detaljerade. Policyer men också reglementen och riktlinjer som antas politiskt är betydelsefulla styrdokument, de reglerar basverksamheten utan detaljstyrning. Mål- och budget är det överordnande dokumentet för kommunens nämnder och bolagsstyrelser. Det innebär att Mål- och budget är överordnad de andra styrdokument. I de fall konflikt mellan styrdokument skulle uppstå gäller Mål- och budget och vidare i det avseende är det ekonomiska målet överordnad verksamhetsmålen.

Styr- och uppföljningsprocessen

Mål och budgetprocessen

För att kunna uppnå fullmäktiges mål i syftet att möjliggöra hållbara prioriteringar för framtidens utveckling av Södertälje sker beredningen av Mål- och budget gemensamt i kommunkoncernen. Beredningen omfattar en samordnad budget- och investeringsprocess, framtagande av förslag till mål och inriktningsstrategi, ekonomiska förutsättningar samt översyn av de generella och särskilda ägardirektiven. Den strategiska planeringen sker på kommunledningsgruppen (KLG) där Mål- och budget behandlas i flera etapper under året.

Planeringsprocessen påbörjas med en omvärldsrapport för kommunkoncernen. Syftet är få en gemensam bild av de viktiga faktorer som kan komma att påverka kommunen och synliggöra vad kommunen behöver ta hänsyn till i den kommande Mål- och budgetprocessen. Resursfördelningen till nämnderna bygger helt på kommunfullmäktiges prioriteringar. Som grund för fördelningen inom utbildning, äldreomsorgsområdet och inom verksamheten för personer med funktionsnedsättning enligt LSS finns resursfördelningsmodeller framtagna. Med hänsyn till prognoser och nya förutsättningar för bland annat befolkningsutvecklingen, skatteintäkter, lagstiftning samt övriga omvärldsförändringar lämnar en enad KLG förvaltningens förslag på drifts- och investeringsramar samt ger förslag på om befintliga fullmäktigemål ska fortsätta att gälla eller revideras.

Härvid startar den politiska beredningen, budgetdialoger hålls mellan kommunstyrelseordförande och nämnderna utifrån det underlag som nämnderna yttrat sig om. Med utgångspunkt i de förutsättningar som förvaltningen belyst och de yttrande som inkommit från nämnderna utarbetar de politiska partierna förslag till Mål- och budget för kommande treårsperiod. Kommunstyrelsen beslutar om Mål och budget med där tillhörande, budget- och investeringsramar, skattesats och mål och uppdrag. Därefter fastställer kommunfullmäktige Mål och budget i sin helhet.

Nämnderna tilldelas en ram, kommunbidrag, för hela sin verksamhet och har befogenheter att under året göra omfördelningar och omprioriteringar inom hela sitt ansvarsområde. Med utgångspunkt i fastställd resurstilldelning där nämnderna fördelar kommunbidraget vidare till verksamheterna som

nämndbidrag dels genom riktade anslag, dels i form av peng per prestation (förskoleplats, elevplats, omsorgsinsats etc.) arbetar nämnderna fram verksamhetsplaner med en budgetfördelning på verksamhetsnivå. Verksamhetsplanerna ska vara klara och beslutade senast utgången av januari.

Inom de verksamhetsområden där beställarfunktioner finns fördelar nämnderna budgetanslagen till beställarenheten, som i sin tur köper av de enheter som utför respektive verksamhet. Inom de verksamheter där särskilda beställarfunktioner inte finns fördelar nämnden pengarna direkt till enheterna vilket kan ske antingen som årsanslag för en funktion eller som ”peng” per prestation.

Uppföljningsprocessen

Styrsystemet består av olika delar där uppföljning och utvärdering är centrala. Genom att ta lärdom av det som redan har hänt kan riktningen för framtiden planeras. Ett regelbundet analysarbete ger möjlighet till att ta fram planer och aktiviteter för fortsatt utveckling och förbättring. I uppföljningsprocessen är det minst lika viktigt att utvärdera i vilken omfattning som målen för olika verksamheter nås som att följa upp och analysera det ekonomiska resultatet. Internkontrollen utgör en viktig del i uppföljningen. I enlighet med kommunallagen 6 kap 7§ är det nämnderna som skall se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheterna bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt.

Kommunkoncernen

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnderna och dess verksamhet. Kommunstyrelsen ska också årligen pröva om den verksamhet som bedrivs i helägda och delägda kommunala bolag varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna.

Kommunstyrelsens redovisar föregående års verksamhet och ekonomiska ställning i årsredovisningen till kommunfullmäktige och kommunens medborgare. Dessutom rapporteras delårsrapport för första och andra tertialen. Första tertialen är en ekonomisk uppföljning. Delårsrapporten för andra tertialet ska innehålla uppföljning av verksamhet, ekonomi och personal och omfattar även en sammanställd redovisning för hela kommunkoncernen. Rapporterna inkluderar en uppföljning av verksamhetsplanen och som bland annat också innehåller en analys och slutsats av resultaten utifrån de prioriterade målen och de åtgärder som planeras i det fortsatta arbetet.

Nämnderna och kontorscheferna har ett uppföljningsansvar för hela sitt verksamhetsområde och ska under pågående verksamhetsår följa både den verksamhetsmässiga och ekonomiska utvecklingen. Uppföljningen på övergripande nivå sker varje månad så att åtgärder kan vidtas för att nå målen med en ekonomi i balans. Kontorschefen har ansvar för att följa utvecklingen såväl för hela kontoret som för respektive enhet, och vidta åtgärder när den uppgjorda verksamhetsplanen och budgeten inte följs. Regelbunden rapportering lämnas till stadsdirektören. När avvikelser kräver åtgärder har kontorschefen skyldighet att förelägga nämnden sådana förslag. Nämnden har det övergripande ansvaret för att vidta åtgärder och omprioritera så att de av kommunfullmäktiges fastlagda mål uppnås och att ekonomiska ramarna hålls. *Om en situation uppstår under löpande år så att mål och ekonomiska ramar står i konflikt med varandra så gäller den ekonomiska ramen för nämnden tills annat beslut eventuellt fattats av kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.*

Enhetschefen har ansvar för att vidta åtgärder om det finns risk för att den fastlagda arbetsplanen och budgeten inte kan hållas. Om detta inte kan lösas inom enheten ska det omgående rapporteras till överordnad chef.

Bolagskoncernen

Affärsplanerna konkretiseras i budgetarbetet och följs upp löpande i koncernens uppföljningsprocess. Respektive vd tar fram och ansvarar för bolagets budget, vilken fastställs av koncernchefen och sedan av respektive bolagsstyrelse. Den övergripande budgeten fastställs av koncernstyrelsen.

Budgetuppföljning till respektive bolagsstyrelse sker i form av månadsrapporter, kvartalsdialoger men också genom uppföljning av bolagsordningens ändamålsparagraf. Uppföljning av ägardirektiv sker i varje styrelse och i koncernstyrelsen minst två gånger per år. Syftet med rapporteringen är att säkerställa att koncernen är på väg mot fastställd målbild och att ge möjlighet till tidig korrektion vid avvikelser. Inför delårsrapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige inlämnar bolagskoncernen en förvaltningsrapport.

Kommunen och bolagskoncernen har en gemensam investeringsram.

- Vid behov av omfördelning av investeringsramen mellan nämnder eller mellan bolag ska beslut fattas av kommunfullmäktige.
- Skulle den totala investeringsramen för kommunen och bolagskoncernen under innevarande år behöva höjas eller sänkas ska beslut fattas av kommunfullmäktige.

Revisionen

Enligt kommunallagen ska revisorerna varje år granska all verksamhet som bedrivs inom styrelsens och nämndernas verksamhetsområden. Granskningen ska ske i den omfattning som följer av god revisionsred. Revisorerna uppgift är att närmare granska att den kommunala verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, att räkenskaperna är rättvisande samt att styrelsens och nämndernas interna kontroll är tillräcklig. Revisorernas årliga revisionsberättelse ligger till grund för kommunfullmäktiges ansvarsprövning av styrelsen och nämnderna.

