



Riktlinjer för Vänersborgs kommuns styrning och ledning

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Syfte	4
2. Styrprinciper	4
2.1 Tillvägagångssätt	5
2.2 Kulturen	5
3. Ansvar och roller	5
3.1 Kommunfullmäktige	5
3.2 Fullmäktigeberedningar	5
3.3 Kommunstyrelsen och övriga nämnder	6
3.4 Förvaltningsorganisationen	6
4. Styr- och ledningsmodell	6
4.1 Styrkedjan	6
Visionen	6
Styrdokumentet	6
Inriktningsmålen	7
De förväntade resultaten och egna resultat utifrån grunduppdragen	7
5. Mål- och resursplan	7
6. Verksamhetsplan med detaljbudget	7
7. Uppföljning och analys	8
7.1 God ekonomisk hushållning och måluppfyllelse	9
8. Tågordning för planering och uppföljning	9
8.1 Planering	10
8.2 Uppföljning	11
9. Författningssamlingen	11
Bilaga	12
Den politiska styrningens symboler	12

Dokumenttyp Riktlinje	Dokumentnamn Riktlinjer för Vänersborgs kommuns styrning och ledning	Antagen 2023-06-21 §104	Antagen av Kommunfullmäktige
Dokumentägare Kommunstyrelseförvaltningen	Dokumentansvarig Kommundirektör	Reviderad	Giltighet Tills vidare
Dokumentinformation Kommunens styrprinciper för styrning och ledning	Diarienummer KS 2021/432	Uppföljning En gång per mandatperiod	
Ämnesområde Kommunfullmäktiges regler		Intranät <input type="checkbox"/>	Hemsida <input type="checkbox"/>
Andra regelverk som omnämns Mål- och resursplan, vision, riktlinjer för styrande dokument, personalpolicy			

1. Inledning

Vänersborgs kommun är en politiskt styrd organisation. Styrningen av kommunen sker utifrån lagar och förordningar, kommunens vision, styrdokument och inriktningsmål. De olika nämndernas verksamhets- och ansvarsområden regleras i reglementen. Styr- och ledningsmodellen är de förtroendevaldas verktyg för att styra och följa upp arbetet med kommunens viljeriktning och för att säkerställa verksamhetens kvalitet och ekonomi.

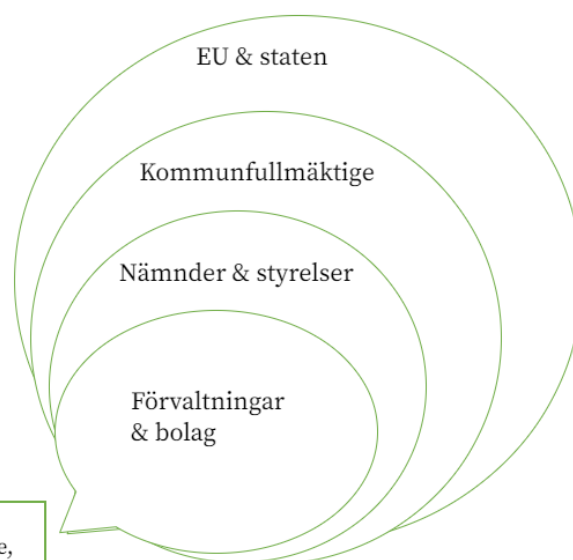
Författningarna sätter ramarna.

Kommunfullmäktige sätter mål, budget, prioriteringar och ambitionsnivåer för kommunen.

Nämnder och styrelser sätter förväntade resultat, 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. Vidare beskrivs 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.¹

¹ Som vägledning för förvaltningsorganisationens löpande arbete med styr- och ledningsmodellen finns en handbok.

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.

2.1 Tillvägagångssätt

Kommunens breda och mångfacetterade uppdrag som demokratiaktör, samhällsaktör, välfärdsaktör och arbetsgivare utgår ifrån vissa överenskomna former för utförande, det vill säga tillvägagångssätt.

Utveckling sker på ett socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart sätt. Invånardialog och brukardialog används för ökad delaktighet och kvalitet. Kommunens rättighetsbaserade arbetssätt bärs upp av transparens och ansvar, deltagande och inkludering samt ickediskriminering och jämlikhet.

Till dessa tillvägagångssätt finns vägledningar och handböcker.

2.2 Kulturen

Personalpolicyn och samverkansavtalet med de fackliga organisationerna anger det förhållningssätt som organisationen ska präglas av. Grunden är verksamhetsuppdraget i fokus, helhet före delar och att alla tillsammans bidrar utifrån sina förutsättningar för att nå bästa resultat.

Organisationskulturen skapas genom medarbetarnas möjligheter till delaktighet, deras bemötande, beteende och arbetssätt.

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

3. Ansvar och roller

3.1 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och tar ställning till frågor av principiell beskaffenhet eller av större vikt för kommunen. Kommunfullmäktige beslutar om kommunens övergripande lednings- och organisationsstruktur liksom om kommunens övergripande vision och inriktningsmål. Vidare beslutar kommunfullmäktige om finansiella mål, fördelar resurser och avgör ansvarsfrihet.

3.2 Fullmäktigeberedningar

Kommunfullmäktige får inrätta både fasta och tillfälliga beredningar. De fasta beredningarna skapar djupare kunskaper om ett givet politikområde. Tillfälliga beredningar fokuserar på särskilt angivna uppdrag utifrån aktuella behov och samhällstendenser.

3.3 Kommunstyrelsen och övriga nämnder

Kommunstyrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi, verksamheter och mål. Kommunstyrelsen har uppsikt över övriga nämnders och bolags verksamheter. Vidare i dokumentet inkluderas kommunstyrelsen när begreppet ”nämnd” används.

Nämndernas ansvarar för att följa sina reglementen, där ansvaret för de verksamhetsmässiga och ekonomiska resultaten framgår.

3.4. Förvaltningsorganisationen

För tjänsteorganisationen har kommunstyrelseförvaltningen ett särskilt ansvar för att leda och samordna planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi och verksamheter.

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

4. Styr- och ledningsmodell

4.1 Styrkedjan

Genom styrkedjan kommuniceras politiska prioriteringar som ska få genomslag i organisationen. Styrkedjan tar sin utgångspunkt i kommunens långsiktiga vision, preciseras i mandatperiodens prioriteringar som framkommer i styrdokumentet och inriktningsmålen samt nämndernas förväntade resultat för planperioden. Styrkedjan bildar en röd tråd från vision till det dagliga arbetet i verksamheterna.

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.

Styrdokumentet

Den politiska styrningen har olika nivåer av detaljeringsgrad och olika tidshorisonter. Styrdokument är politikens instrument för att styra verksamheten inom viktiga områden, ofta under definierade tidsintervall. Exempel på styrdokument är planer, policy, program, reglementen, regler, riktlinjer och strategier.² Kommundirektören och förvaltningsorganisationen har därutöver dokument, till exempel i form av planer och anvisningar, som kompletterar på ledningsnivå.

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

² Se Riktlinjer för styrande dokument

Inriktningsmålen

Inriktningsmålen ska ge strategisk och övergripande styrning av den politiska viljeriktningen.

Inriktningsmålen fastställs för varje ny mandatperiod och beslutas av kommunfullmäktige. Inriktningsmålen gäller för mandatperioden, men kan revideras.

Kommunfullmäktige fastställer målvärden (vad som ska uppnås) för inriktningsmålen. Dessa sätts för hela planperioden.

Kommunfullmäktige kan även formulera uppdrag (vad som ska genomföras) riktade till nämnd, utifrån inriktningsmålen. Uppdragen kan ges med varierande tidshorisonter.

De förväntade resultaten och egna resultat utifrån grunduppdragen

Förväntade resultat är det som förväntas uppnås och genomföras inom varje nämnds ansvarsområde och inom den budgetram som kommunfullmäktige fastställt.

Nämnder preciserar fullmäktiges inriktningsmål och formulerar förslag till förväntade resultat. De förväntade resultaten uttrycker vad som ska uppnås på ett konkret och mätbart sätt samt vad som ska genomföras genom riktade uppdrag.

Grunduppdragen utgör den största delen av en kommuns verksamheter. Nämnden har ansvar att komplettera den styrning som sker via inriktningsmålen med egna resultat för grunduppdragets kvalitet.

Speciallagstiftning reglerar ytterligare särredovisning av kvalitetsuppföljning. Kommunens ledningssystem inkluderar de kvalitetssystem som då krävs. Exempelvis styrs socialförvaltningens kvalitetsarbete av Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9). Föreskrifterna tillämpas även i det systematiska patientsäkerhetsarbete som ska bedrivas enligt patientsäkerhetslagen (SFS 2010:659).

Barn- och utbildningsnämndens systematiska kvalitetsarbete styrs av skollagen (2010:800). Även barn- och utbildningsnämnden en patientsäkerhetsberättelse, i nämndens roll som vårdgivare enligt hälso- och sjukvårdslagen. Inriktningen på nämndens kvalitetsarbete är att nationella mål uppfylls.

5. Mål- och resursplan

Mål- och resursplan (MRP) är kommunens styrande flerårsplanedokument för mål och ekonomi. Mål- och resursplanen är treårig. Häri fastställer kommunfullmäktige inriktningsmålen målvärden för planperiodens år ett och år tre, eventuella riktade uppdrag till nämnderna för planperioden, samt nämndernas ekonomiska ramar för år 1.

Övergripande styrdokument antagna av kommunfullmäktige fungerar som ett stöd för nämnderna.

6. Verksamhetsplan med detaljbudget

Verksamhetsplanen är nämndens plan för flerårsplaneperioden och innehåller en detaljbudget för nästkommande år.

Verksamhetsplanen beskriver de närmaste tre årens förväntade resultat, egna resultat utifrån grunduppdraget samt ekonomiska förutsättningar och beslutas årligen i nämnd.

Den ekonomiska ramen som kommunfullmäktige fastställt i MRP fördelas i nämndens detaljbudget. Kommunfullmäktige kan i MRP ange särskilda ändamål eller riktade uppdrag som anslaget ska användas till. Detta konkretiseras också i detaljbudgeten.

Nämnden fördelar ramen på sina verksamhetsområden med utgångspunkt i reglemente, statlig reglering och kommunfullmäktiges direktiv samt utifrån de egna resultaten utifrån grunduppdraget.

I verksamhetsplanen beskrivs, för år ett och år tre, de mätbara förväntade resultatens målvärden, samt målvärden för de egna resultaten utifrån grunduppdrag. Vidare beskrivs vad förvaltningen förväntas genomföra inom planperioden i form av uppdrag.

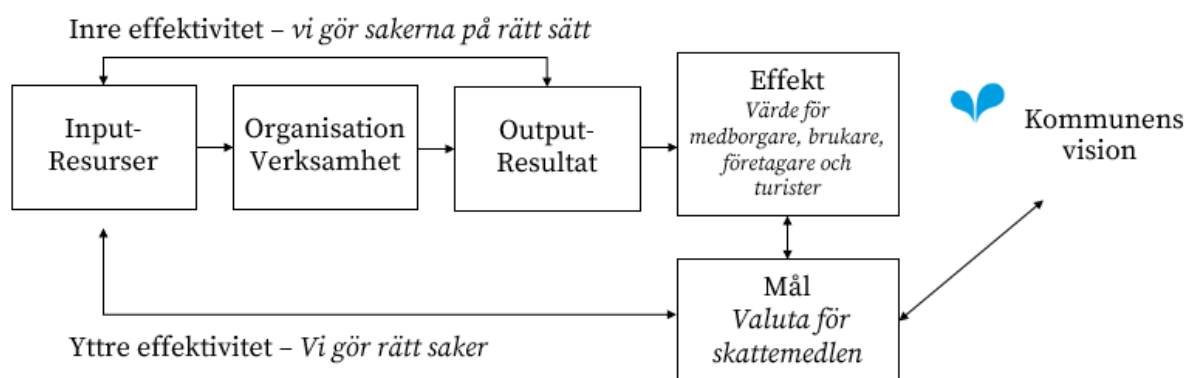
7. Uppföljning och analys

Uppföljningen följer styrkedjan. Uppföljningen besvarar om verksamheten uppnått de politiskt beslutade viljeriktningarna, om de politiskt prioriterade uppdragen har genomförts samt uppföljning av ekonomi och kvalitet. Därutöver kan speciallagstiftning kräva särskild uppföljning.

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

Analysen ska summera hur nya arbetssätt i vidare planerings- och förbättringsarbete kan komma att leda till effektivisering³ eller till en besparing.⁴



Källa: Björn Brorström, modifierad.

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

³ Frigjorda resurser, ökad produktivitet eller högre kvalitet.

⁴ Omprövad verksamhet, något som upphör

7.1 God ekonomisk hushållning och måluppfyllelse

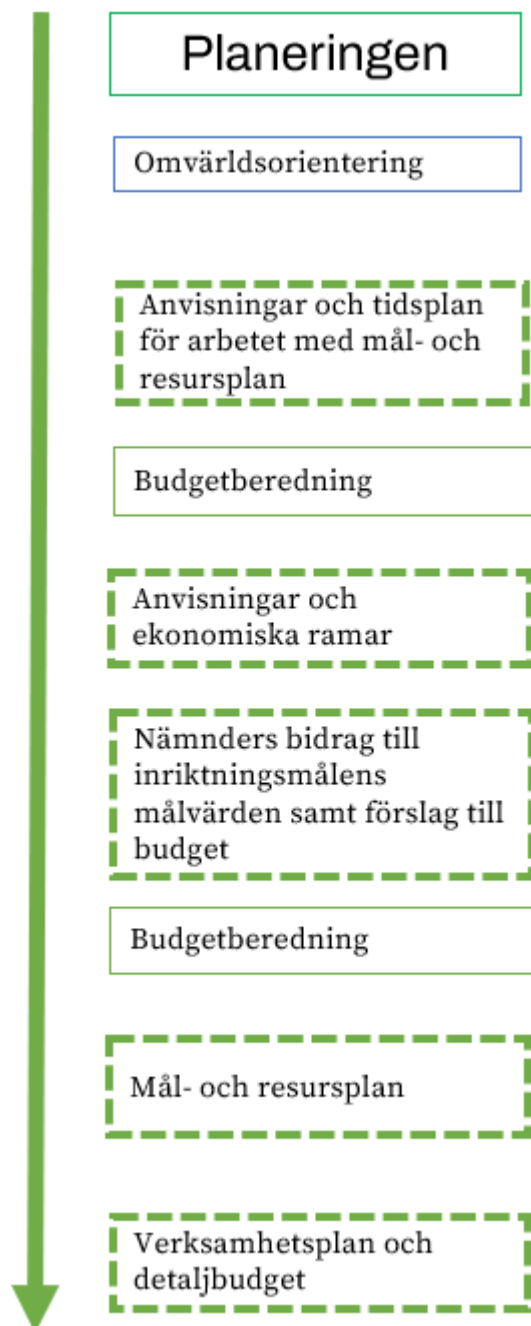
Kommunfullmäktige fastställer vision, inriktningsmål, finansiella mål, och riktlinjer för god ekonomisk hushållning i kommunens mål- och resursplan. Den övergripande målavstämningen av god ekonomisk hushållning är en sammanfattning av hur målen infrias och hur kommunen närmar sig visionen.

8. Tågordning för planering och uppföljning

Den övergripande kommunala planeringen och uppföljningen följer ett regelbundet mönster, ett årshjul.⁵

⁵ Ett annat centralt årshjul för kommunorganisationen är det systematiska arbetsmiljöarbetet

8.1 Planering



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

Kommunstyrelsen utformar därefter anvisningar och tidsplan för arbetet med mål- och resursplan. Utifrån omvärldsorienteringen utarbetar kommunstyrelsen förslag på målvärden för inriktningsmålen, riktade uppdrag och områden för invånardialog för nästkommande planperiod.

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.

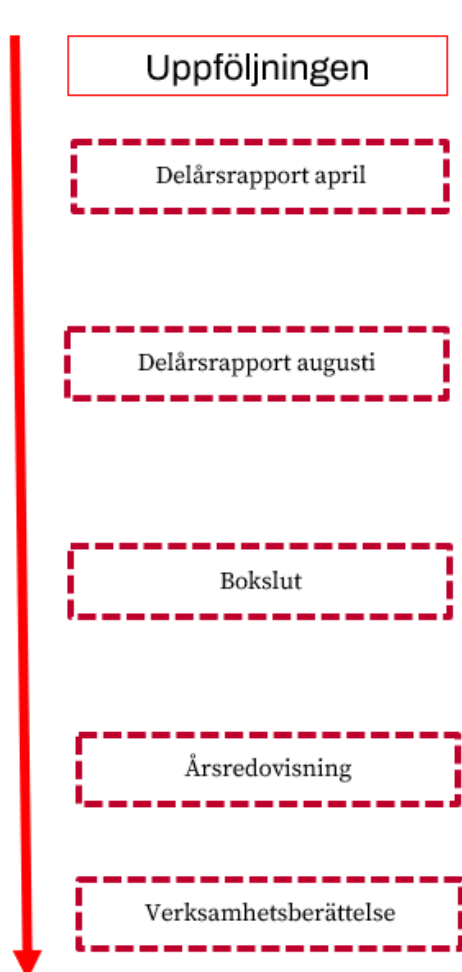
Nämnderna beslutar om sina bidrag till inriktningsmålens målvärden och lämnar förslag till budget. En ytterligare budgetberedning tar vid, med fokus på mål- och resursplan.

Kommunstyrelsen och därefter kommunfullmäktige beslutar sedan om mål- och resursplan.

Utifrån mål- och resursplanen utformar därpå nämnderna verksamhetsplaner.

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

8.2 Uppföljning



Den ekonomiska och verksamhetsmässiga uppföljningen görs i ekonomiska månadsuppföljningar, delårsrapporter och årsredovisning. Under året görs delårsrapporter efter april och augusti, samt bokslut och årsredovisning efter december.

Verksamheterna rapporterar aktiviteter och graden av måluppfyllelse och redovisar nyckeltal och statistik.

Resultaten analyseras och åtgärder vidtas vid behov av förbättring eller förändring. Detta rapporteras till nämnderna. Nämnderna följer upp inriktningsmålen, målvärden och uppdrag och rapporterar detta till kommunfullmäktige.

Nämnderna sammanställer därutöver sitt verksamhetsår i verksamhetsberättelser.

I delårsrapporterna och årsredovisningen ingår en finansiell analys och nämndernas ekonomiska redovisning.

Internkontrollen redovisas i nämnd och på övergripande nivå. En personalekonomisk redovisning fastställs av kommunfullmäktige.

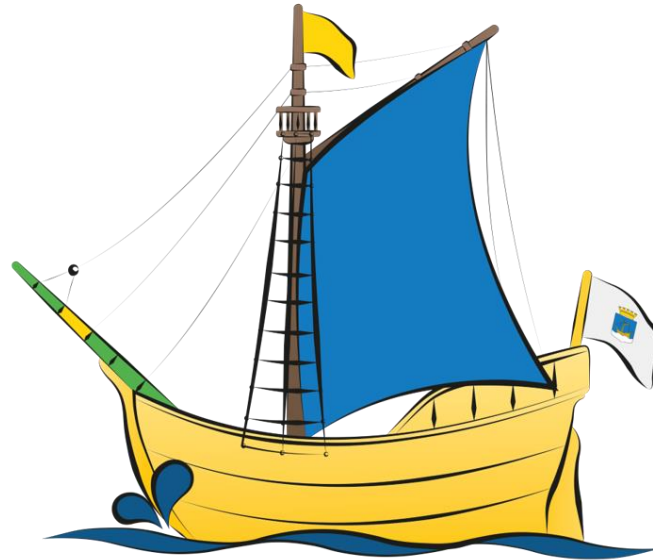
9. Författningssamlingen

Kommunen har flera beslutade centrala styrdokument med bärighet på den övergripande styrning- och ledningsprocessen, såsom Finanspolicy, Lokalförsörjningspolicy och Reglemente för intern kontroll.

Alla politiskt beslutade styrdokument som riktar sig till kommunens invånare eller förtroendevalda tillhör kommunens författningssamling och publiceras på kommunens hemsida. Politiskt beslutade styrdokument som riktar sig till mottagare inom förvaltningsorganisationen kan publiceras enbart på intranätet. Detsamma gäller för kompletterande dokument för ledning av förvaltningsorganisationen.

Bilaga

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



Den politiska styrningens symboler

Visionen illustreras i Bojorten av toppflaggan.

Styrdokumentet illustreras i Bojorten av stagen från mastkorg till bogspröt.

Inriktningssmålen illustreras av Bojortens bogspröt.

De förväntade resultaten illustreras av Bojortens maststege.