



Mål och resultat – styrmodell

Riktlinje | Mullsjö kommun



Beslutsinformation

Dokumenttyp: Riktlinje
Titel: Mål och resultat - styrmodell

Beslutad av: Kommunfullmäktige
Beslutsdatum: 2022-10-18
Ärendnr.: 2022/1143

Gäller till: Tills vidare
Ansvarig: Kommundirektör

Innehållsförteckning

Mål och resultat – styrmodell	1
1 Inledning och syfte	3
2 Styrning översikt	3
3 Resultatstyrning	4
4 God ekonomisk hushållning	4
5 Delaktighet och inflytande för medborgare.....	5
6 Ansvarsfördelning och roller.....	5
6.1 Kommunens grunduppdrag	6
6.2 Kommunfullmäktige.....	6
6.3 Kommunstyrelsen	6
6.4 Nämnderna	6
6.5 Verksamheten.....	6
7 Vision och målnivåer	7
7.1 Vision	7
7.2 Strategiska målområden.....	7
7.3 Nämndsmål	7
7.4 Verksamhetsmål	7
7.5 Mål på medarbetarnivå	7
7.6 Uppdrag som rör flera verksamheter eller nämnder	7
8 Systematiskt kvalitetsarbete	8
8.1 Planering	8
8.2 Uppföljning och analys.....	8
8.3 Åtgärder	8
8.4 Hur resultatet mäts - indikatorer	9
9 Begrepp	9
10 Bilaga 1 styrdokument	1
Policy (normerande).....	1
Strategi (aktiverande).....	1
Riktlinje (normerande).....	1
Plan och program (aktiverande)	1
Handlingsplan (aktiverande).....	1
Regel (normerande).....	1
Rutin (normerande)	2
Reglemente.....	2
Delegeringsordning	2

1 Inledning och syfte

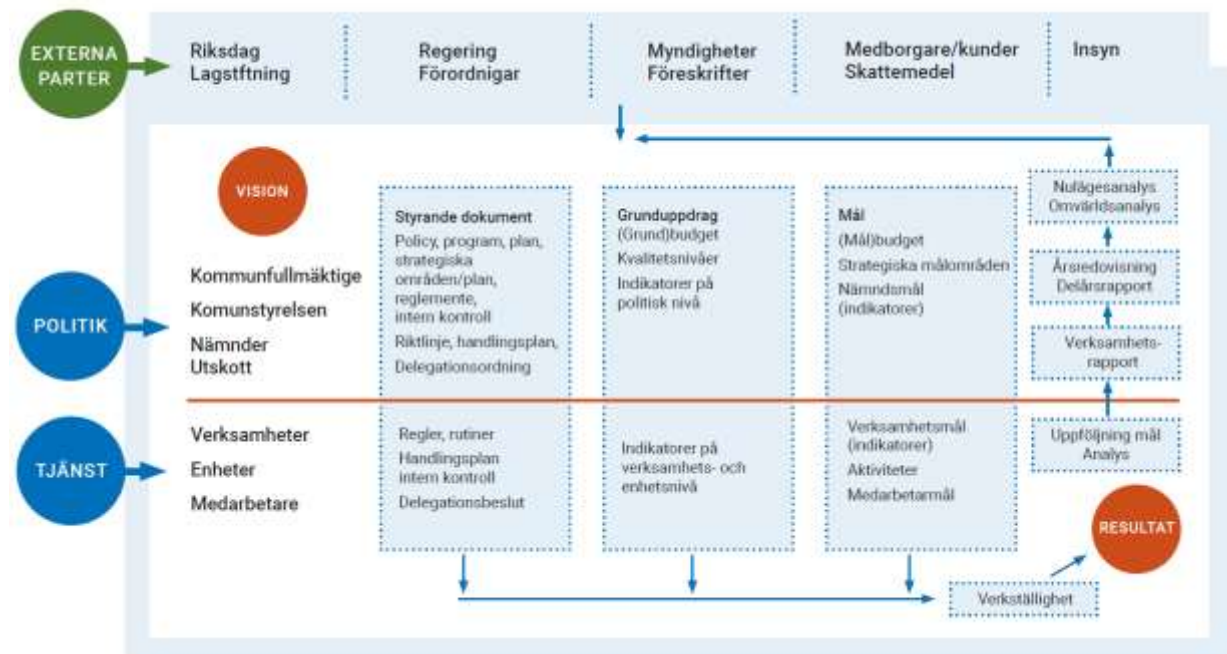
För att säkerställa en långsiktig ekonomisk hållbarhet och kvalitet för kommunens verksamheter krävs det tydliga strukturer och processer för verksamhet och ekonomi i hela organisationen.

Denna riktlinje beskriver kommunens ansvarsfördelning och roller för beslut om arbete med uppföljning av mål, ekonomi och resultat. Riktlinjer gäller för hela kommunen och omfattar alla från de förtroendevalda i kommunfullmäktige till enskild medarbetare.

Styrmodellen ska bidra till att skapa helhetsperspektiv och samordning mellan styrelse, nämnder och utskott samt ökad transparens i kommunens hela process. Allt ska ta sin utgångspunkt i medborgarna - deras behov, upplevelser och kunskap. Genom tillit skapas ökat handlingsutrymme för medarbetarna. Helhetsyn och samverkan ska prägla organisationen.

Modellen är grunden i ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

2 Styrning översikt



3 Resultatstyrning

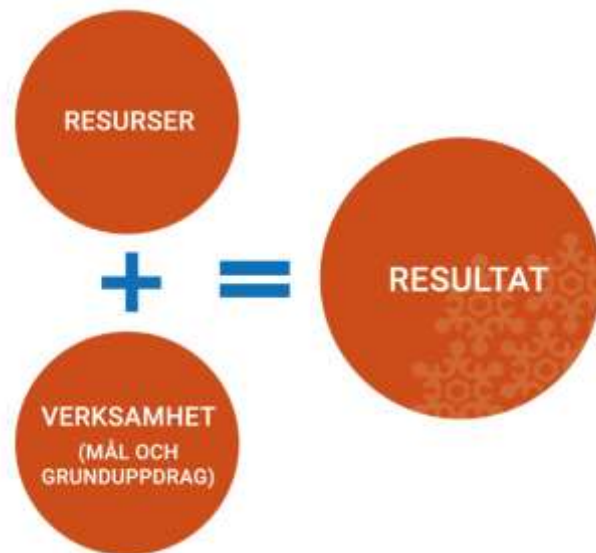
Styrmodellen för Mullsjö kommun bygger på resultatstyrning. Resultat handlar om i vilken omfattning kommunen lyckas leverera en service som håller en god kvalitet till lägsta möjliga kostnad. Resultatstyrning handlar också om att verksamheten bedrivs långsiktigt i ett hållbart perspektiv; socialt, ekonomiskt och ekologiskt. En hållbar utveckling är en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.

I en resultatstyrning flyttas perspektivet i målstyrningen från resurser och aktiviteter till a resultat och vilken kvalitet som uppnås i verksamheterna. Kortfattat – den kvalitet och service som medborgare får för skattepengar.

Ansvar för att planera och följa upp verksamhetens ekonomi, mål och det totala resultatet omfattar alla nivåer inom organisationen.

Den politiska styrningen innebär att kommunen styrs utifrån den vision och de strategiska målområdena som kommunfullmäktige beslutar om.

Resultatstyrning ska vara en tydlig del i kommunens systematiska kvalitetsarbete. Genom att mäta, följa upp och analysera verksamheternas resultat är det möjligt att identifiera om utveckling sker i önskad riktning. Det ger erfarenheter som kan användas för att utveckla kommunens verksamhet mot ökad kvalitet på service och tjänster.



4 God ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, vilket handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och längre perspektiv. Grundtanken bakom god ekonomisk hushållning är att varje generation ska bära kostnaderna för den service som de själv beslutat om och själva konsumerar. Det är sedan upp till varje enskild kommun att formulera vad god ekonomisk hushållning innebär. I samband med att budget tas fram ska kommunen ange finansiella mål för ekonomin samt mål för verksamheten. Kommunallagen innehåller också krav på att resurser används på bästa sätt i verksamheten, för att skapa service med god kvalitet till kommunens medborgare.

Balanskravet är ett minimikrav på kommuners ekonomi och anges i kommunallagen. Det innebär att intäkterna ska vara lika stora som kostnaderna. Om resultatet ändå blir negativt måste det kompenseras med motsvarande överskott inom tre år.

God ekonomisk hushållning i verksamheten innebär inte enbart en ekonomi i balans utan innefattar även ett krav på att resurserna används för rätt ändamål och på ett effektivt sätt. Därför ska även målen för verksamheten följas upp och utvärderas.

5 Delaktighet och inflytande för medborgare

Kommunens medborgare tillsätter via kommunalvalet kommunens politiker. Genom fortsatt delaktighet och inflytande kan medborgare på olika sätt vara med och bidra till att utveckla kommunens verksamhet.

Detta kan bland annat ske genom medborgardialog. Dialogen ska vara en integrerad del i kommunens styrkedja och i verksamhetsutveckling. Genom att skapa mötesplatser och arenor för dialog med olika målgrupper är medborgarna med och skapar en framtida hållbar kommun.

Att skapa olika former av dialog och kommunikation med övriga intressenter, som råd, näringsliv och föreningar är en också en del av kommunens utveckling och ett ansvar som ligger på kommunens politiker och tjänstepersoner.

6 Ansvarsfördelning och roller

Alla inom Mullsjö kommun; förtroendevalda politiker och medarbetare, ska bidra till förbättra och utveckla kommunens verksamheter. Att alla arbetar åt samma håll är en förutsättning för framgång.



En grundläggande del för att säkerställa verksamhetsutveckling och långsiktig ekonomisk hållbarhet är att ha tydliga strukturer och uppföljningsprocesser avseende verksamhet och ekonomi i hela organisationen. För en fungerande resultatstyrning krävs en sammanhållen styrkedja genom hela organisationen. Alla har ett ansvar att följa styrmodellen och styrkedjan. Genom en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och medarbetare ökar förståelsen för vem som är ansvarig för vad. Det ökar också förståelsen för hur verksamhet ska genomföras. Dessutom tydliggörs när mål ska vara uppfyllda och av vem.

6.1 Kommunens grunduppdrag

Kommunens grunduppdrag, det vill säga VAD som ska göras, styrs till största delen av lagstiftningar, förordningar, föreskrifter och medborgare men även via kommunens styrande dokument.

Kommunfullmäktige har möjlighet att besluta om att bedriva frivilliga verksamheter. Kommunerna måste följa de ramar som riksdag och regering bestämt, men utöver det ger det kommunala självstyret kommunen utrymme att styra sin verksamhet.

6.2 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktiges beslut styr all kommunal verksamhet och det är kommunfullmäktige som fattar beslut om vision, strategiska målområden, god ekonomisk hushållning och ekonomiska ramar. Det är kommunfullmäktige som tilldelar resurser så att uppdraget kan bli utfört med god kvalitet.

Kommunfullmäktiges strategiska målområden är formulerade som politikens viljeinriktning.

Kommunfullmäktige styr också via beslutade styrdokument.

Reglemente och delegeringsordning styr nämndernas verksamhet. De kommunala bolagen styrs via bolagsordning och ägardirektiv. Andra styrdokument kommunfullmäktige beslutar om är policy, strategi samt plan och program och i vissa fall även riktlinje.

6.3 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att hela kommunens verksamhet bedrivs med en god kvalitet inom de ekonomiska ramar som kommunfullmäktige beslutat om. Det innebär att kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över nämnderna och de kommunala bolagens verksamhet. Nämnderna rapporterar därför regelbundet kring ekonomi, målarbete och internkontroll till kommunstyrelsen.

I övrigt har kommunstyrelsen samma ansvar som beskrivs under nämnderna nedan.

6.4 Nämnderna

Nämnderna och kommunstyrelsen ska anpassa sin verksamhet efter kommunfullmäktiges inriktning och de ekonomiska ramarna. Som en del i styrkedjan fastställer nämnden egna mål som är kopplade till de av kommunfullmäktige beslutade strategiska målområdena.

Målen bör kunna mätas och följas upp via indikatorer. Dessa indikatorer kan spegla grunduppdraget, vara objektiva mått eller subjektiva mått.

Styrningen finansieras via det ekonomiska utrymme som kommunfullmäktige tilldelat nämnden. Hur detta utrymme fördelas mellan nämndens egna verksamhetsområden beslutar nämnden själva om.

6.5 Verksamheten

De förtroendevalda är ytterst ansvariga för att de skattepengar som kommer in till kommunen fördelas och används på ett bra sätt. Politiken ansvarar för VAD kommunen vill uppnå.

Verksamheterna i kommunen ansvarar sedan för HUR det ska genomföras och VEM som kan utföra det på bästa sätt.



7 Vision och målnivåer

7.1 Vision

Visionen talar om var kommunen vill befinna sig. Den ska ge energi i det dagliga arbetet och visa åt vilket håll organisationen ska. Visionen är grunden för styrningen av kommunen och bör ha en bred politisk förankring. Den beslutas av kommunfullmäktige och kan omprövas vid ny mandatperiod.

7.2 Strategiska målområden

Kommunfullmäktige fastställer ett antal strategiska målområden. De strategiska målområdena är allmänt formulerade och visar den politiska viljeinriktningen. De kan omprövas vid ny mandatperiod men bör vara antagna i bred politisk enighet.

7.3 Nämndsmål

Utifrån de strategiska målområdena formuleras mål på nämnds- och styrelsenivå. Målen presenteras i nämndens verksamhetsplan. Målen ska vara utmanande men också möjliga att nå och utvärdera. Nämndsmålen gäller i ett till fyra år och utvecklingen kan mätas via indikatorer, och nyckeltal i kombination med analys av dessa.

Nämnderna ska även följa de mål som kommunfullmäktige fastställer för god ekonomisk hushållning.

7.4 Verksamhetsmål

Verksamhetsmål tas fram av enheten. Dessa ska vara tydligt kopplade mot nämndsmålen.

Verksamhetsmålen är tidsatta, mätbara och uppnåeliga inom rimlig tid. Målen redovisas i nämndens verksamhetsplan eller i en enhetsplan.

Under enhetsmål ska det också finnas aktiviteter som beskriver vilka insatser som bör göras för att målen ska kunna nås. Aktiviteterna redovisas i samma enhetsplan kopplade till enhetsmålen.

Det är också möjligt att sätta aktiviteter direkt under nämndens verksamhetsmål om enhetsnivån saknas i verksamheten.

7.5 Mål på medarbetarnivå

Mål på individnivå är en överenskommelse mellan chef och medarbetare. Målen tas fram i medarbetarsamtal och redovisas och utvärderas i en individuell utvecklingsplan. I den individuella utvecklingsplanen ska det finnas en tydlig koppling till mål och aktiviteter i verksamheten.

7.6 Uppdrag som rör flera verksamheter eller nämnder

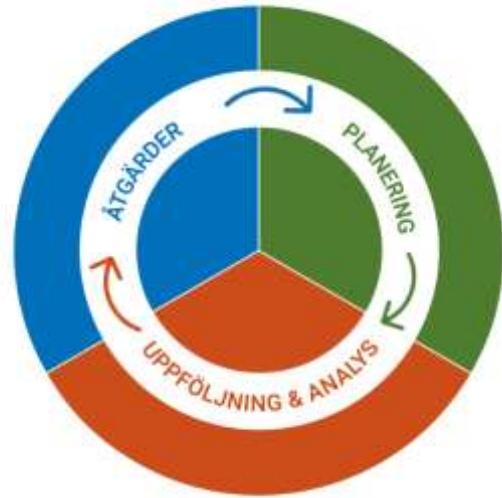
Vissa uppdrag och mål sträcker sig utanför en enskild verksamhet och kräver samverkan.

Uppdrag som rör flera verksamheter ska ha en utsedd processägare som har ansvar för sammanställning, uppföljning och analys mot de förtroendevalda. Exempel på sådana processer är arbete med Agenda 2030, miljöfrågor, förebyggande arbete eller andra gemensamma projekt som berör flera nämnder.

8 Systematiskt kvalitetsarbete

För att kunna arbeta på ett systematiskt sätt innefattar styrkedjan en arbetsprocess utifrån en styrprocess som Sveriges kommuner och regioner (SKR) tagit fram. Det systematiska arbetssättet bidrar till tydlighet i vad som förväntas av förtroendevalda och tjänstepersoner.

En viktig förutsättning för ett bra kvalitetsarbete är att ha kunskap om resultaten. Med hjälp av resultat kan verksamheterna säkerställa vad som fungerar bra och vad som behöver utvecklas.



8.1 Planering

Det är de förtroendevaldas uppgift att på övergripande nivå formulera mål som anger vad som ska levereras i form av tjänster till medborgare.

Utifrån det måste tjänstepersonsorganisationen bestämma hur arbetet ska genomföras. För att det ska lyckas ska aktiviteter och planer arbetas fram. Det ska tydligt framgå vad som ska genomföras och vem som har ansvar för vad.

8.2 Uppföljning och analys

För att de förtroendevalda ska få kunskap om hur verksamheten fungerar och om målen kommer att uppnås måste det ske en systematisk uppföljning av resultatet. I analysen ska ingå att söka orsaker till avvikelser. Slutsatser ska dras och förslag läggas kring vad som måste göras. Kunskapen om resultatet levereras sedan till de förtroendevalda.

Uppföljning och analys är centralt för att utveckla verksamheten och för att säkerställa att fattade besluts genomförs och att lagstiftning följs. Genom att mäta, jämföra, analysera och följa upp mål och resultat kan verksamheten förbättras till nytta för de som kommer i kontakt med kommunens service och tjänster.

Kommunens kvalitetsgrupp ansvarar för den kommunövergripande uppföljningen av målarbetet. Gruppen ska arbeta för att verksamheternas delar blir till en helhet.

8.3 Åtgärder

Slutsatserna från uppföljning och analys ska tillsammans med politiska prioriteringar leda till förslag på åtgärder. De bildar underlag för beslut som måste tas för att arbeta vidare med utveckling och förbättring.

De utförande verksamheterna arbetar kontinuerligt med att försöka uppnå de mål samt följa de uppdrag som givits. Aktiviteter och prestationer måste ha riktning mot dessa mål och uppdrag.

Medborgare kan vara delaktiga i flera steg i modellen.

8.4 Hur resultatet mäts - indikatorer

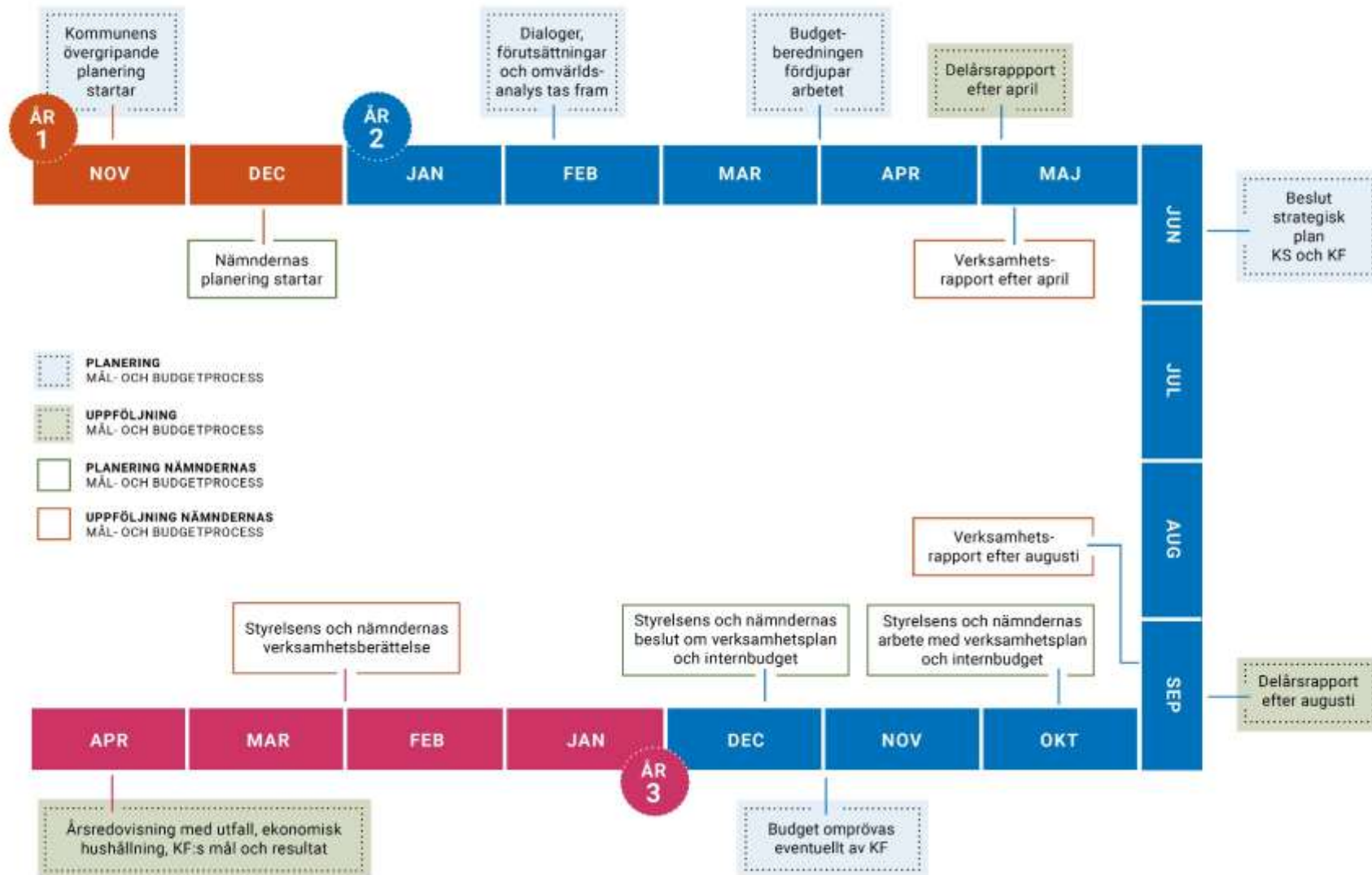
Målen mäts med så kallade indikatorer. En indikator lyfter fram viktiga egenskaper avseende den service och de tjänster som invånarna erhåller. En bra indikator ger också signaler om hur väl en kommun uppnår eller är på väg att uppnå önskat mål. En indikator ska vara kopplad till vad som produceras och anger vad kommunen vill uppnå. Indikatorer kan:

1. Mäta grunduppdraget - hur kommunen når nivån hos något som styrs via lagar, styrdokument t.ex. andelen elever som är godkända i grundskolan, mot vad lagen förordar.
2. Vara subjektiva och mäta upplevd kvalitet hos brukare t.ex. så många är trygga, nöjda osv.
3. Vara objektiva och mäta olika beteenden eller egenskaper t.ex. andelen klienter, andelen kunskap hos elever i grundskolan osv.

Indikatorerna är uppdelade i två delar: Mätetalet och utfallet. En indikator är dock inte bara vad utfallet utan behöver också analyseras. Vad beror utfallet på? Varför ser det ut som det gör?

9 Begrepp

- Strategisk plan – dokument som beslutas av kommunfullmäktige och omfattar budget, målområden och flerårsplan
- Delårsrapport – dokument som beslutas av kommunfullmäktige och omfattar uppföljning per april och augusti av ekonomi och mål. Avser hela koncernen.
- Årsredovisning – uppföljning per helår av ekonomi och mål. Avser hela koncernen.
- Verksamhetsplan – dokument som beslutas av nämnd och innehåller nämndspecifika mål och budget.
- Verksamhetsberättelse – dokument som beslutas av nämnd och innehåller uppföljning av nämndspecifika mål och budget
- Verksamhetsrapport – dokument som beslutas av nämnd och styrelse och innehåller uppföljning av nämndspecifika mål och budget efter april och augusti.
- Budget - kommunfullmäktige beslutar om den kommunövergripande budgeten samt tilldelade budgetramar till respektive nämnd.
- Planår – åren utöver det aktuella som planeras i budget och flerårsplan.



10 Bilaga 1 styrdokument

Kommunen har ett antal styrdokument som reglerar verksamheten tillsammans med lagar och förordningar samt resultatstyrningen. Läs mer om Mullsjö kommuns styrande dokument i Riktlinjer för styrdokument.

Vision

Visionen ska vara långsiktig och vägledande i kommunens arbete. Visionen uttrycker ett önskar framtida läge. *Visionen beslutas av kommunfullmäktige.*

Policy (normerande)

En policy anger förhållningssätt till en viss fråga eller företeelse. Den fungerar som vägledning inom olika områden. *Policy beslutas av kommunfullmäktige.*

Strategi (aktiverande)

Strategin är översiktlig och anger de viktigaste inriktningarna för verksamheten. *Strategin antas av kommunfullmäktige.*

Riktlinje (normerande)

Riktlinjen ska ge ett konkret stöd för hur en viss fråga ska hanteras. *Riktlinjen antas av kommunstyrelsen eller av ansvarig nämnd.*

Plan och program (aktiverande)

Planer och program regleras ofta i lagstiftningen. Likväl som en handlingsplan ska den tydligt beskriva vilka åtgärder som ska omsättas i verklighet. *Beslutnivån regleras oftast i respektive lagstiftning.*

Handlingsplan (aktiverande)

En handlingsplan ska vara konkret och specificerad. Planen ska på ett tydligt sätt beskriva vilka åtgärder som ska omsättas till verklighet. *Handlingsplaner beslutas av förvaltningschef eller ansvarig chef.*

Regel (normerande)

Regler sätter exakta gränser för handlande. Reglerna måste vara tydliga och får inte lämna något utrymme för tolkning. Regler kännetecknas av ord och uttryck som ”ska”, ”måste” och ”får inte”. *Regler beslutas av ansvarig chef.*

Rutin (normerande)

Rutiner rör sig i regel om ren verkställighet av riktlinjer eller andra styrdokument. Denna typ av dokument är förvaltningens verktyg för att verkställa politiska beslut och strukturera arbetet i verksamheten. *Rutiner beslutas av ansvarig chef.*

Reglemente

Reglementet beskriver nämndernas och styrelsens ansvarsområden och under vilka former nämnds- och styrelsemöten ska ske. *Reglementen beslutas av kommunfullmäktige.*

Delegeringsordning

Delegationsordning är en beskrivning över vilka uppgifter som delegerats och till vem. En delegation innebär att beslutsrätten överläts till någon annan

Delegeringsordning beslutas på den nivå som ger delegation.