

**Namn på dokumentet:** Mål och resultat -  
styrmodell

**Dokumenttyp:** Riktlinje

**Version:** 1.0

**Beslutad av:** Kommunfullmäktige

**Diarienummer:** KS 2018/1092

**Dokumentansvarig:** Administrativ chef

**Gäller:** Tillsvidare

**Beslutad:** 2018-06-29

**Revideras:** 2022-05-31

## Riktlinjer

### Mål och resultat – styrmodell



# Innehållsförteckning

<b>Inledning och syfte .....</b>	<b>3</b>
<b>Styrmodell översikt .....</b>	<b>3</b>
<b>Vad är styrning mot resultat?.....</b>	<b>3</b>
<b>God ekonomisk hushållning.....</b>	<b>4</b>
<b>Delaktighet och inflytande för invånare .....</b>	<b>4</b>
<b>Ansvarsfördelning och roller.....</b>	<b>4</b>
Kommunens grunduppdrag.....	5
Kommunfullmäktige styr kommunen på olika sätt.....	5
Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar .....	6
Nämnderna styr inom sitt ansvarsområde.....	6
Verksamheten ska genomföra besluten.....	6
<b>Styrhjulet .....</b>	<b>6</b>
<b>Vision och målnivåer .....</b>	<b>7</b>
Vision.....	7
Strategiska områden.....	7
Inriktningsmål.....	7
Nämndsmål.....	7
Mål på medarbetarnivå.....	7
Uppdrag som rör flera verksamheter eller nämnder .....	8
Hur resultatet mäts - indikatorer .....	8
<b>Uppföljning och analys gör verksamheten bättre.....</b>	<b>8</b>
<b>Planerings- och uppföljningsprocessen.....</b>	<b>9</b>
Budgetprocessen .....	9
Målprocessen .....	9
Uppföljning av budget .....	10
Uppföljning av mål och resultat .....	10
<b>Bilaga styrdokument.....</b>	<b>11</b>
Vision.....	11
Policy (normerande) .....	11
Strategi (aktiverande).....	11
Riktlinjer (normerande).....	11
Planer och program (aktiverande).....	11
Handlingsplan (aktiverande).....	11
Regler (normerande).....	11
Rutiner (normerande).....	12
Reglementen .....	12
Delegeringsordning .....	12
<b>Intern kontroll.....</b>	<b>12</b>

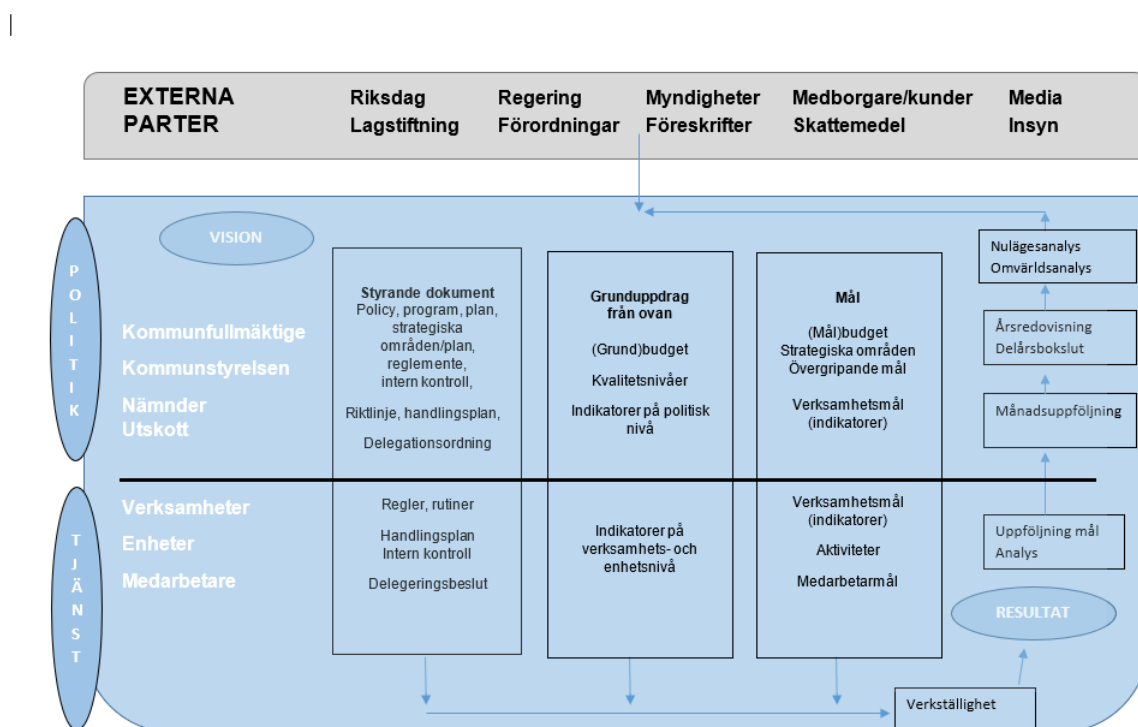
## Inledning och syfte

Detta dokument beskriver kommunens ansvarsfördelning och roller avseende fastställande och uppföljning av mål och resultat; gemensamma begrepp, principer för mål, tidplan etc. Den gäller för hela kommunen och omfattar alla från 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.

Modellen ligger till grund för att ha ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

## Styrmodell översikt



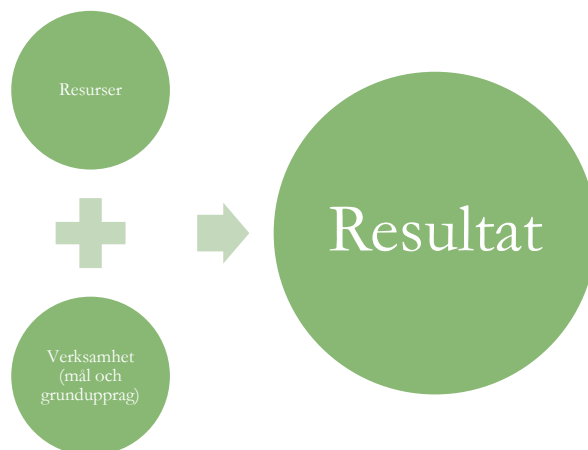
## Vad är styrning mot resultat?

Styrmodellen för Mullsjö kommun bygger på resultatstyrning. I en resultatstyrning flyttas perspektivet i målstyrningen från resurser och aktiviteter till att vilka resultat som uppnås i verksamheternas service till brukare och medborgare. Kortfattat – vad invånarna får för kvalitet och service för sina skattepengar.

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

Resultat handlar om i vilken utsträckning kommunen lyckas leverera en service som håller en god kvalitet till lägsta möjliga kostnad. Resultatstyrning handlar också om hur verksamheten bedrivs långsiktigt i ett socialt och ekologiskt perspektiv. Vad vill vi uppnå? Vad kan medborgarna förvänta sig? Hur nöjda är medborgare/brukare med den service som levereras?

Styrningen innebär att politiken styr kommunen utifrån den vision och den övergripande inriktning och de mål som de sätter upp. Resultatstyrning blir då en del i kommunens förbättringsarbete. Genom att mäta, följa upp och inte minst jämföra det egna resultatet med andras resultat är det möjligt att identifiera framgång och utvecklingsområden. Det ger erfarenheter som ska användas för att utveckla kommunens verksamhet mot ökad kvalitet på service och tjänster.



*Resultatstyrning*

## God ekonomisk hushållning

Ekonomi betyder att hushålla med begränsade resurser. Kommuner ska enligt kommunallagen hushålla med sina resurser och sträva efter att få ut så mycket värde som möjligt av varje satsad krona. Kommunallagen innehåller också krav på att resurser i verksamheten används till rätt saker och att de utnyttjas på rätt sätt. Kommuner och dess verksamheter ska i samband med budgeten ange finansiella mål för ekonomin och mål för verksamheten som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Det är upp till varje enskild kommun att formulera vad god ekonomisk hushållning innebär.

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

## Delaktighet och inflytande för invånare

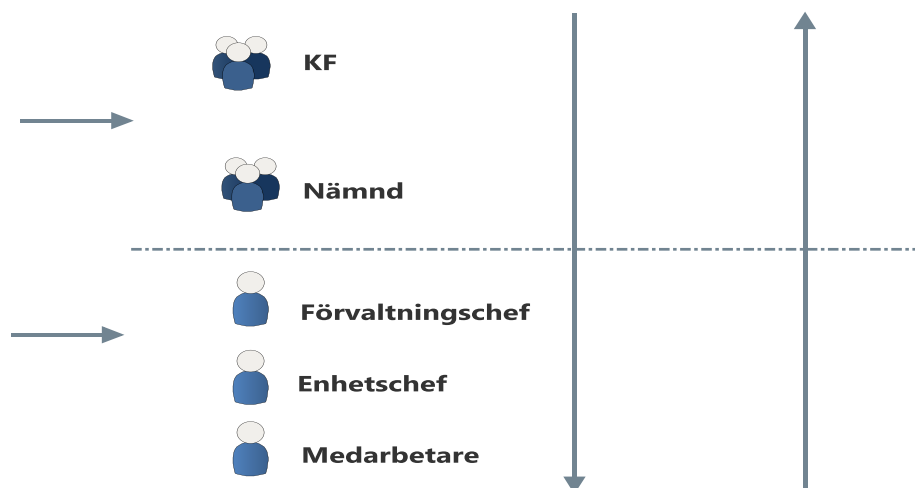
Kommunens medborgare har en viktig roll. De tillsätter kommunens politiker genom det kommunala valet och förbättrar samt bidrar till verksamhetsutveckling genom sitt inflytande. Detta kan bland annat ske genom medborgardialoger och brukardialoger.

Dialog och kommunikation med övriga intressenter, som olika råd, näringsliv och föreningar, är en viktig del av kommunens interaktion och ett ansvar som även det ligger på kommunens politiker och tjänstemän.

## Ansvarsfördelning och roller

Alla inom Mullsjö kommun; förtroendevalda politiker och medarbetare, är engagerade i ett gemensamt syfte: att förbättra och utveckla kommunen. För att bli framgångsrika och lyckas är det viktigt att alla jobbar åt samma håll.

En mycket viktig del är att alla har ett gemensamt ansvar att följa styrmodellens inriktning och regler. Rapportering uppåt och nedåt sker enligt en given ram. Alla mål och externa planer ska följa modellen och så långt det är möjligt integreras i nämndernas ordinarie planer.



En grundläggande del för att åstadkomma nöjda kommuninvånare och andra parter är att skapa en bra styrning i organisationen. Genom en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och medarbetare ökar förståelsen för vem som är ansvarig för VAD kommunen behöver ha för verksamhet och HUR denna verksamhet sedan genomförs. Dessutom tydliggörs NÄR mål ska vara uppfyllda och av VEM

## Kommunens grunduppdrag

Kommunens grunduppdrag är att tillhandahålla service och välfärdstjänster samt att utveckla orten. En mycket stor del av kommunens verksamhet bedrivs på uppdrag av staten och regleras via olika lagar och förordningar (kommunallagen, skollagen, socialtjänstlagen, miljöbalken med flera).

Kommunfullmäktige har även möjlighet att besluta om att bedriva frivilliga verksamheter.

Det kommunala självstyret är en princip som är inskriven i regeringsformen, en av grundlagarna. Kommunerna måste följa de ramar som riksdagen och regering bestämt, men utöver det ger det kommunala självstyret kommunen rätt att styra.

Kommunens grunduppdrag, det vill säga VAD som ska göras, styrs till stor del av lagstiftningar, förordningar, föreskrifter och invånare *men* styrs även via våra styrande dokument. Indikatorer tas fram för respektive verksamhet för att se kvaliteten på grunduppdraget. En viktig del är att jämföra sig med andra kommuner via olika kvalitativa mått.

*Exempel: Alla elever ska klara målen. Krav från skollagen. Mäts via: Följa utfallet årligen och jämföra med andra kommuner.*

## Kommunfullmäktige styr kommunen på olika sätt

VAD

Kommunfullmäktiges beslut styr all kommunal verksamhet och det är kommunfullmäktige som fattar beslut om vision, strategiska områden, inriktning och ekonomiska ramar. Det är kommunfullmäktige som tilldelar resurser så att grunduppdraget blir utfört med god kvalitet.

Målen är formulerade som den inriktning och eller den effekt som ska uppnås inom ett visst område och inom en viss tid. Om inriktningen sträcker sig över fler än ett år kan delmål sättas så att det går att följa upp dem årligen.

Fullmäktige styr också via olika dokument. Reglementen och delegeringsordning styr nämndernas verksamhet. De kommunala bolagen styrs via bolagsordning.

6(12)

Andra styrdokument kommunfullmäktige beslutar om är policys, strategier samt planer och program och i vissa fall riktlinjer.

## Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar

VAD

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 nämndernas verksamhet. Nämnderna rapporterar därför regelbundet om sin ekonomi och sitt resultat i sina uppföljningar till kommunstyrelsen.

## Nämnderna styr inom sitt ansvarsområde

VAD

Precis som kommunstyrelsen ska de olika nämnderna anpassa kommunfullmäktiges inriktning, grunduppdraget och de ekonomiska ramarna till sin egen verksamhet. Detta genom att varje nämnd under de strategiska områden som de kan påverka - mäter nivån på grunduppdraget och hur de uppfyller sina satta mål genom de indikatorer som fastställts av nämnden.

Nämnden kan också ta egna initiativ och formulera egna mål utöver de som kommunfullmäktige har angett. Målen ska alltid kunna mätas och följas upp via indikatorer. Dessa indikatorer kan spegla grunduppdraget, vara objektiva mått eller subjektiva mått.

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

## Verksamheten ska genomföra besluten

HUR

VEM

Politiker 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. Enheterna och alla medarbetare i kommunen ansvarar sedan för HUR det ska genomföras.

## Styrhjulet

För att kunna arbeta på ett systematiskt sätt innefattar styrmodellen en arbetsprocess utifrån ett styrhjul,

- Planera och genomföra
- Uppföljning och analys
- Åtgärda och förbättra



## Vision och målnivåer

### Vision

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

### Strategiska områden

Kommunfullmäktige fastställer ett antal strategiska områden som målen ska formuleras mot. De strategiska områdena är allmänt formulerade och visar inriktningen. Dessa strategiska områden kan omprövas vid ny mandatperiod men bör vara antagna i stor politisk enighet.

### Inriktningsmål

Med utgångspunkt i visionen formuleras inriktningsmål. Inriktningsmålen är övergripande och fastställs av kommunfullmäktige. De gäller i fyra år. Inriktningsmålen sätts utifrån strategiska områden som definieras av kommunfullmäktige. Inriktningsmålen utgår från de strategiska områdena.

### Nämndsmål

Utifrån de strategiska områdena och inriktningsmål formuleras mål på nämnds- eller styrelsenivå. Målen ska vara utmanande men också möjliga att nå och utvärdera. Nämndsmålen gäller i ett till fyra år och mäts via indikatorer. Målen bör syfta till att visa på vilka områden som kommunen vill prioritera, det innebär att målen ska ses som en viljeyttring. Varje år redovisas nämndsmålen för fullmäktige (i november). Fullmäktige fastställer även nämndernas mål för god ekonomisk hushållning.

Målen och utfallet av indikatorerna redovisas och följs upp i nämndens eller kommunstyrelsens verksamhetsplan.

*Målen ska fastställas i respektive nämnd, kommunstyrelse eller utskott och redovisas i kommunfullmäktige.*

### Verksamhetsmål - mål på enhetsnivå

Verksamhetsmål tas fram av enheten. Dessa ska vara tydligt kopplade mot nämnd/utskottsmålen. Mål på enhetsnivå gäller i ett år, men kan förlängas om så behövs.

Verksamhetsmålen är tidsatta, mätbara och uppnåeliga inom rimlig tid.

Målen redovisas i en verksamhetsplan (eller i en enhetsplan).

Under enhetsmål finns aktiviteter som beskriver vad som krävs, vilka insatser som bör göras för att verksamhetsmålen 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.

### Mål på medarbetarnivå

Mål på individnivå är en överenskommelse mellan chef och medarbetare. Målen tas fram i medarbetarsamtal och redovisas och utvärderas i en medarbetarplan. De ska ha en tydlig koppling till målen på enhetsnivå/aktiviteter.

## Uppdrag som rör flera verksamheter eller nämnder

Vissa uppdrag och mål sträcker sig utanför en enskild verksamhet och kräver samverkan mellan flera olika områden. Målen kan sättas på övergripande nivå eller på respektive verksamhet beroende på uppdraget. Ofta bildas tvärasektoriella grupper som enbart har till uppdrag att lösa frågan.

## Hur resultatet mäts - indikatorer

Målen mäts med så kallade indikatorer. En indikator styr (pekar ut riktningen) mot mål och resultat. 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 medborgare/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? Varför?**

## Uppföljning och analys gör verksamheten bättre

Uppföljningen och analys är viktig för att göra oss bättre och för att se att det som är beslutat och lagstiftat följs. Det är genom att mäta, jämföra, analysera och utveckla mål och resultat som verksamheten kan förbättras för de som kommer i kontakt med kommunens service och tjänster. Efter analysen återstår arbetet med att åtgärda och förbättra, både grunduppdraget och målen. Analysen av resultatet; både det finansiella och kvalitativa rapporteras till kommunens beslutsfattare.

Syftet med analysen är här att förstå, se sammanhang och tolka information för att kunna dra slutsatser. En bra metod för analys är att dela upp något i mindre delar och granska delarna var för sig. Därefter läggs delarna ihop till en ny helhet.

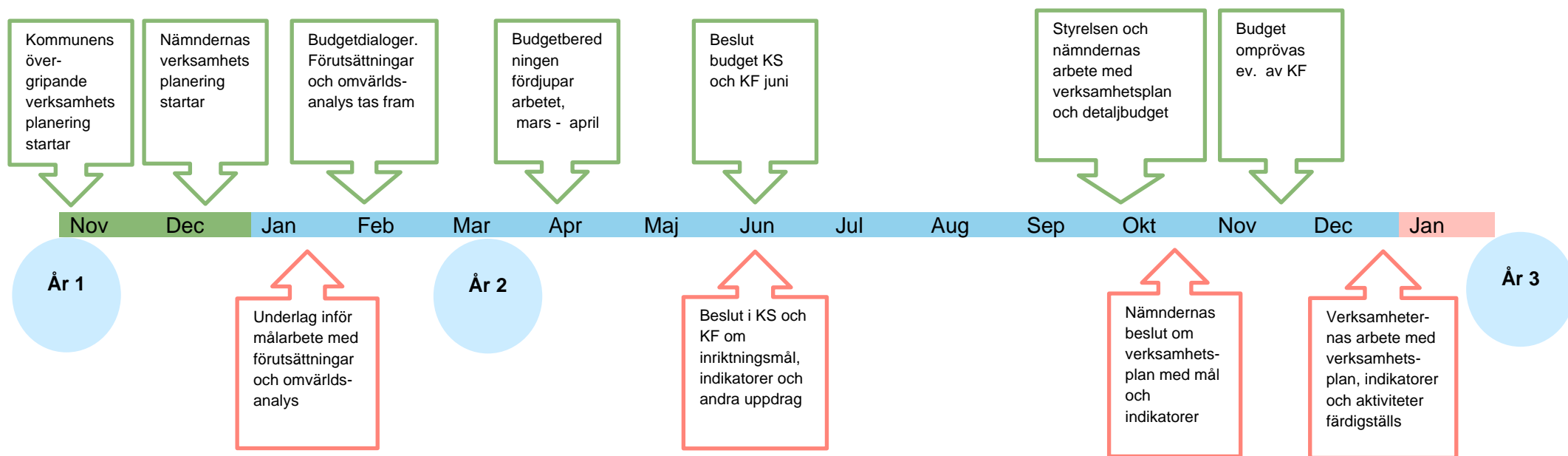


1. Samla ihop information
2. Fokusera
3. Sök orsaker
4. Dra slutsatser
5. Förslag till åtgärde



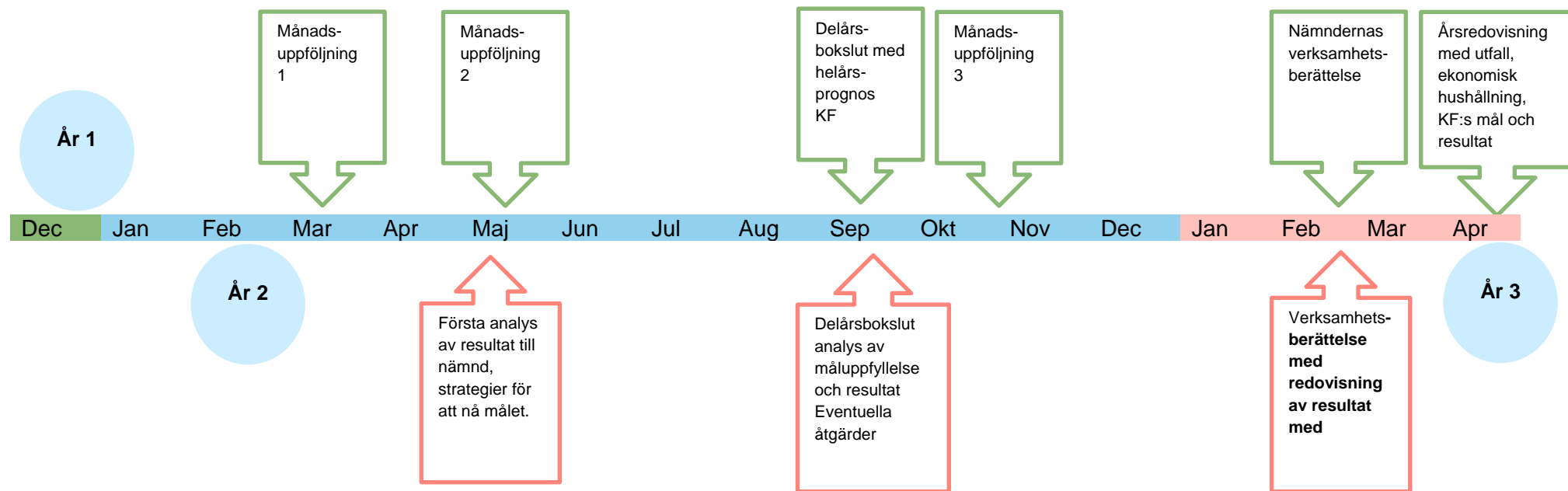
## Planerings- och uppföljningsprocessen

### Budgetprocessen



### Målprocessen

## Uppföljning av budget



## Uppföljning av mål och resultat



## 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.*

### Riktlinjer (normerande)

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

### Planer 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.*

### Regler (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.*

## Rutiner (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.*

## Reglementen

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 man överläter beslutsrätten till någon annan.

*Delegeringsordning beslutas på den nivå som ger delegation.*

## Intern kontroll

Intern kontroll är definierad som det arbete som utförs av en organisation i syfte att ge rimlig försäkran om att verksamheten uppfyller kvalitet och resultat inom följande kategorier:

- Effektivitet och produktivitet i verksamheten.
- Tillförlitlig finansiell rapportering.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar och regler.

Den interna kontrollplanen är en särskild plan för granskning och uppföljning av den interna kontrollen. I den ingår också en risk- och väsentlighetsbedömning.

Läs mer om intern kontroll i policy och riktlinje för intern kontroll.