



TRELLEBORGS KOMMUN

Policy för ledning och styrning - ledningssystem

>> Policy

Strategi

Riktlinje



| | |
|---|-----------|
| 1. Inledning | 3 |
| 2. En demokratisk organisation | 3 |
| 3. Resultatstyrning är fundamentet | 4 |
| 4. Ansvarsfördelning och roller | 5 |
| 5. Resultatstyrning och ekonomistyrning går hand i hand | 8 |
| 6. IT stödjer resultatstyrningen och det systematiska kvalitetsarbetet | 11 |
| 7. Styrdokument | 12 |
| 8. Nyckelbegrepp | 13 |

1. Inledning

Trelleborgarna ställer med rätta höga krav på Trelleborgs kommun. En kommunal organisation av hög kvalitet, som förmår att göra rätt saker, på rätt sätt, i rätt tid och med god hushållning av resurser, vinner ett högt medborgerligt förtroende och ökar tilltron till politiken och den offentliga förvaltningen. För att lyckas med detta behöver kommunen ett väl fungerande ledningssystem, vilket beskrivs i denna policy för ledning och styrning.

Policyn innehåller åtta olika avsnitt. Efter denna inledning följer ett avsnitt som förklarar ledningssystemets syfte (avsnitt 2). Härfter ges en beskrivning av de hörnstenar som ledningssystemet vilar på (avsnitt 3). Nästa avsnitt ger en beskrivning av roller och ansvarsfördelning (avsnitt 4) och sedan följer ett avsnitt som beskriver hur ledningssystemet och ekonomisystemet hänger ihop (avsnitt 5). Därefter följer ett avsnitt som beskriver hur vi använder IT som stöd för vårt ledningssystem (avsnitt 6) samt ett avsnitt som anger kommunens olika typer av styrdokument (avsnitt 7). Avslutningsvis definieras ett antal begrepp som är vanligt förekommande i sammanhanget (avsnitt 8).

2. En demokratisk organisation

Ledningssystemet är ett stöd för demokratisk styrning och ledning. Detta handlar till stor del om att tydliggöra uppdragen och understödja samarbetet mellan ledande politiker och chefer. Ett annat syfte är att underlätta medborgarnas inflytande, exempelvis genom att göra den politiska beslutsprocessen mer transparent och tillgänglig för medborgarna.

Understödja styrning och ledning

En stor del av kommunernas verksamhet regleras i lag, men svenska kommuner har samtidigt en hög grad av självstyre. Det innebär att trelleborgarna genom kommunfullmäktige avgör vad som ska prioriteras och uppnås i kommunen. Kommunstyrelsens uppdrag är att styra och leda verksamheten och för detta är ledningssystemet ett viktigt verktyg.

Ledningssystemet är en samling principer, regler och rutiner för hur kommunen ska styras och ledas. Här beskrivs bland annat ansvarsfördelningen mellan kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och övriga nämnder samt mellan politiker och tjänstemän. Ledningssystemet omfattar även kommunens vision, mål, indikatorer, styrdokument och reglementen. Syftet med ledningssystemet är att hålla samman styrningen av kommunens olika verksamheter med cirka 4 000 medarbetare i åtta förvaltningar.

Underlätta medborgarinflytande

Det är viktigt att var och en kan göra sin röst hörd på andra sätt än genom att rösta i de allmänna valen. Enskilda individer och ideella organisationer ska ha goda förutsättningar att få insyn i, delta i och påverka politiska beslutsprocesser. Att kunna uttrycka sin åsikt och bilda opinion i olika frågor är en grundläggande rättighet i en demokrati. Ledningssystemet stödjer detta på olika sätt. Genom ständig fokus på konkreta resultat sätts medborgarnas behov i centrum.

Kommunen ska ha en lyhörd förvaltning som strävar mot ständiga förbättringar och som undviker att vara en passiv verksamhet som väntar på instruktioner. Med ett tydligt, decentraliserat ansvar ger vi nämnder och förvaltningar möjlighet att lyssna på medborgarna och anpassa verksamheten efter verkliga behov.

3. Resultatstyrning är fundamentet

Ett ledningssystem kan utformas på olika sätt. I Trelleborgs kommun tillämpar vi resultatstyrning. Härigenom sätter vi medborgaren i centrum och all verksamhet styrs utifrån de resultat vi åstadkommer för invånarna i Trelleborgs kommun. Resultatstyrning omfattar fyra olika delar.

Figur 1. Resultatstyrningens fyra olika delar



1. *Mål och indikatorer.* Kommunfullmäktige anger kommunens långsiktiga inriktning genom en vision och strategiska inriktningsmål. Dessa konkretiseras i nämndernas effektmål. Måluppfyllelsen följs upp med hjälp av träffsäkra indikatorer som ofta tar sin utgångspunkt i medborgarnas uppfattning av kommunens verksamhet.
2. *Verksamhetsplaner.* Med utgångspunkt i effektmålen ska respektive nämnd styra sin förvaltning med hjälp av en verksamhetsplan som anger tydliga åtaganden samt konkreta aktiviteter som beskriver hur verksamheten ska arbeta för att nå målen.
3. *Uppföljning.* Tydliga mål och bra verksamhetsplaner är en bra grund men effektiv resultatstyrning förutsätter även löpande uppföljning av verksamhetens resultat. Högpresterande organisationer kännetecknas av god tillgång till relevant information. För att kunna leda och styra på ett effektivt sätt krävs i första hand information om verksamhetens resultat och effekter. Här har samtliga nämnder ett stort ansvar för att systematiskt följa upp och redovisa relevanta indikatorer.

En effektiv uppföljning förutsätter effektiva IT-stöd. Genom deltagande i nationella nätverk samt regelbundna medborgarundersökningar ser vi även till att verksamhetens kvalitet kan jämföras med andra kommuner.

4. *Ansvarsutkrävande.* Detta är en avgörande faktor för fungerande resultatstyrning. En stark ansvarskultur innebär att samtliga chefer och medarbetare tar ansvar för att leva upp till sina åtaganden. Men det handlar också om att på ett professionellt sätt utkräva ansvar av andra. Ett effektivt ansvarsutkrävande förutsätter även att politiker och tjänstemän är trygga i sina olika roller.

4. Ansvarsfördelning och roller

Kommunfullmäktige anger en vision och strategiska inriktningsmål för den långsiktiga utvecklingen. Kommunfullmäktige fastställer även ägardirektiv till de kommunala bolagen samt beslutar om kommunens budget och årsredovisning. Nämnderna anger effektmål som beskriver på vilket sätt man bidrar till utvecklingen. Nämnderna fastställer också verksamhetsplaner som mer konkret beskriver vad som ska prioriteras i verksamheten.

Hur roller och ansvar är fördelat illustreras i följande figur och beskrivs närmare i nedanstående stycken.

Figur 2. Övergripande fördelning av ansvar och roller



Kommunfullmäktiges inriktningsmål styr nämnderna

Utgångspunkten i ledningssystemet är att kommunfullmäktige anger en vision och strategiska inriktningar för nämndernas verksamhet. Detta konkretiseras genom kommunens strategiska *inriktningsmål*. De uttrycker övergripande prioriteringar, vägval och strategiska ställningstaganden – vad den politiska majoriteten anser vara viktigast att åstadkomma för kommunens långsiktiga utveckling. Inriktningsmålen är av generell karaktär och har gärna ett tydligt medborgarperspektiv.

Inriktningsmålen anges i kommunens flerårsplan och i kommunövergripande policys och strategier.

Nämndernas effektmål är åtaganden gentemot kommunfullmäktige

Nämnderna utgår från kommunfullmäktiges inriktningsmål och ekonomiska ramar. Respektive nämnd anger därefter ett antal *effektmål* som beskriver dess åtagande i förhållande till kommunfullmäktige. Härmed uttrycker effektmålen även verksamhetens åtaganden i förhållande till Trelleborgarna, dvs. de konkreta resultat nämnderna tar ansvar för.

Effektmålen ska *knyta an* till ett eller flera av kommunfullmäktiges inriktningsmål. Därmed blir det tydligt på vilket sätt respektive nämnd bidrar till att inriktningsmålen uppnås. Respektive nämnd beslutar i huvudsak själv vilka inriktningsmål som dess verksamheter ska bidra till, men detta sker i dialog med kommunstyrelsen som ansvarar för att nämndernas effektmål är ändamålsenliga och sammantaget bidrar till realiserandet av inriktningsmålen.

Effektmålen ger uttryck för nämndens *årliga prioriteringar*, dvs. det verksamheten i första hand åtar sig att åstadkomma *under det närmaste året*.

Respektive förvaltningsledning ansvarar för att bistå nämnden med analyser kring alternativa prioriteringar samt förslag på lämpliga effektmål. Kommunledningsförvaltningen stödjer förvaltningsledningarna i detta arbete.

Nämndernas verksamhetsplaner beskriver hur målen ska uppfyllas

Nämndernas effektmål är den interna styrsignalen gentemot verksamheterna. De kan vara riktade enbart till en viss enhet eller målgrupp, men de kan också gälla hela verksamheten. Effektmålen anger prioriteringar och vad man bedömer som särskilt angeläget att verksamheten åstadkommer.

Genom *verksamhetsplanen* bekräftar nämnden sitt åtagande gentemot kommunfullmäktige. Detta sker genom att nämnden inom den angivna ekonomiska ramen tydligt anger hur verksamheten ska bedrivas för att effektmålen ska kunna uppnås.

Varje nämnd avgör själv hur många effektmål man vill fastställa samt i vilken detalj man vill målstyra verksamheten. Men för varje effektmål som anges i verksamhetsplanen ska det tydligt framgå vilken *specifik målgrupp* verksamheten riktar in sig på och vilken *effekt* man avser åstadkomma för målgruppen under det närmsta året. Kopplat till detta ska även verksamhetens arbetssätt och konkreta *aktiviteter* beskrivas.

Respektive förvaltningsledning har ett ansvar för att konkret beskriva för nämnden hur effektmålen kan nås på bästa sätt och vad detta innebär för verksamheten. Detta ska beskrivas i en årlig verksamhetsplan. I detta arbete erbjuder kommunledningsförvaltningen stöd kring formulering av effektmål och aktiviteter, val av lämpliga indikatorer etc.

Avdelningarna/enheterna beskriver sitt arbete för att uppfylla målen

Utifrån effektmål och ekonomiska ramar ansvarar avdelningarna/enheterna för att beskriva sina arbetssätt, det vill säga hur man kommer att arbeta för att uppnå dessa mål. Tillämpade metoder och arbetssätt ska finnas dokumenterade. Avdelningarna/enheterna kan även ange egna, specifika mål. I praktiken kan detta dock se olika ut beroende på vilken modell för styrning, ledning och kvalitetsarbete som man valt på den aktuella förvaltningen. Flera verksamheter är dessutom styrda av specifika lagar och nationella riktlinjer som i detalj anger hur kvalitetsarbetet ska bedrivas inom respektive verksamhet. Detta beskrivs därför inte närmare i detta ledningssystem.

Kommunfullmäktige följer upp nämndernas arbete

Kommunfullmäktige följer upp egna inriktningsmål samt nämndernas åtaganden utifrån effektmål och tillhörande indikatorer. Uppföljningen sker tre gånger per år i delårsrapporter efter mars och juli, samt i årsredovisningen efter årets slut. Denna uppföljning omfattar både mål, aktiviteter och ekonomi.

Kommunstyrelsen har till uppgift att leda och samordna uppföljningsarbetet samt att fungera som ett stöd i målformuleringsarbetet.

Nämnderna redovisar avdelningarnas/enheternas arbete

Respektive nämnd ansvarar för att löpande följa upp och redovisa verksamhetens resultat. Kommunstyrelsen kontrollerar att förvaltningarna och enheterna arbetar med åtaganden och verksamhetsplanering på ett enhetligt och effektivt sätt.

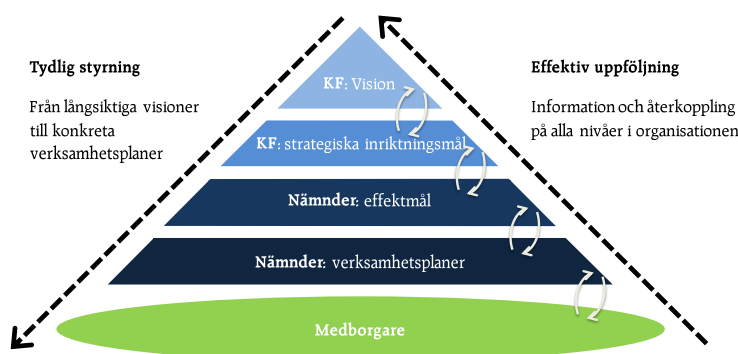
Förvaltningsledningen driver verksamheten, säkrar utveckling, följer upp och kommunicerar resultat i verksamhetsprocesserna. Ledningen ansvarar för att målen uppnås.

En tydlig ansvarsfördelning är grunden för en stark resultatkultur

En samordnad kommunal verksamhet med aktiva förvaltningar, där verksamheten lyfts fram, skapar en stark, resultatinriktad organisation.

Ledningssystemet säkerställer att både styrning och uppföljning följer en röd tråd som löper genom hela organisationen. Detta gör att alla är medvetna om riktningen och att alla kan bidra till en grundläggande riktning.

Figur 3. Tydlig styrning och effektiv uppföljning på alla nivåer i kommunens organisation



När styrning och uppföljning fungerar fullt ut har Trelleborgs kommun en resultatkultur som innebär att alla chefer och medarbetare:

- Analyserar uppföljning och *agerar* därefter
- Ser *sin roll* i förhållande till andra aktörer i kommunen
- Ger *underlag* till beslutsfattare
- Aktivt *utvecklar metoder och arbetssätt* för att uppnå bättre resultat för de medborgare som är den centrala målgruppen
- Använder *resurser på ett effektivt sätt*
- Känner ett *ansvar för att uppnå resultat* och för sin roll i processen

5. Resultatstyrning och ekonomistyrning går hand i hand

Arbetet med att planera och följa upp verksamhetens mål och resursfördelning pågår året runt. Kommunfullmäktiges budget med flerårsplan är det centrala styrdokumentet och budgetprocessen anger när under året som olika moment ska ske.

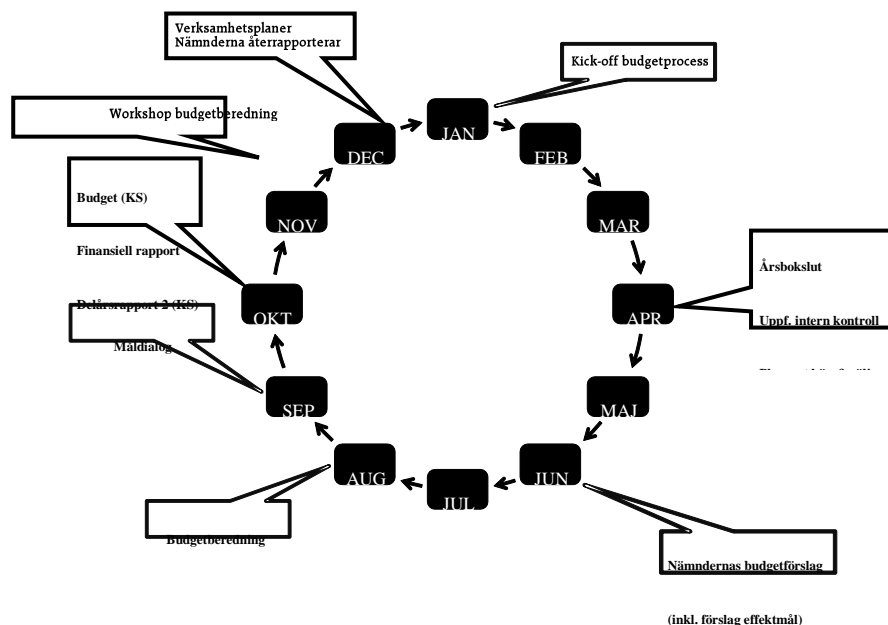
Budget och planering

Kommunfullmäktige fastställer varje år i juni en budget för det kommande året med en flerårsplan för de två därpå följande åren. Den omfattar också mål och riktlinjer för att uppnå god ekonomisk hushållning. Samtidigt fastställs även den kommunala skattesatsen. I budgeten anges de ekonomiska resurserna för varje nämnd, samt kommunens strategiska inriktningsmål. Utifrån detta gör nämnderna under hösten sina verksamhetsplaner där man redovisar effektmål och planerade aktiviteter för det kommande året.

Uppföljning och årsredovisning

Uppföljning av kommunfullmäktiges inriktningsmål, nämndernas effektmål samt ekonomi, sker i dialog med nämnderna, enligt ledningssystemets struktur. Uppföljningen sker kontinuerligt och presenteras i månadsrapporter, delårsrapporter och årsredovisning enligt den process kommunstyrelsen fastställt.

Figur 4. Den årliga processen för resultat- och ekonomistyrning



Grundläggande principer för resultatstyrning och ekonomistyrning

En utmaning för många kommuner är att få mål och medel att hänga ihop. I Trelleborg hanterar vi detta med hjälp av tre tydliga principer för hur ekonomistyrningen och resultatstyrningen ska fungera tillsammans.

Decentraliserat ansvar

Grundprincipen är att kommunfullmäktige tar helhetsansvaret för kommunens ekonomi genom att fördela resurserna dit de behövs mest. Detta avgörs genom en sammanvägning av politiska ambitioner, demografiska förändringar, kostnads- och kvalitetsjämförelser i förhållande till andra kommuner m.m. Härefter avgör de olika nämnderna själva hur tilldelade resurser ska fördelas inom respektive verksamhet. Utgångspunkten är man på nämnds nivå har bäst förmåga att avgöra vad som ska prioriteras i den operativa verksamheten.

Detta tankesätt är också vägledande för målformuleringsarbetet. Även här är det alltså kommunfullmäktiges ansvar att ange riktlinjer för den övergripande och långsiktiga utvecklingen av kommunens verksamhet. Detta görs genom att formulera en vision, strategiska inriktningar och inriktningsmål. Sedan är det respektive nämnd som ansvarar för att styra verksamheten i denna riktning. Detta görs genom att formulera effektmål och utveckla verksamhetsplaner. I enlighet med tidigare resonemang är det således nämnderna själva som inom dessa ramar anger vilka delar av verksamheten som ska prioriteras och vilka mål som ska vara styrande för den operativa verksamheten. Kommunstyrelsen ansvarar dock för att se till att nämnderna, som helhet, bidrar i tillräcklig omfattning till kommunfullmäktiges inriktningsmål. Detta görs genom att nämnderna under hösten för en dialog med kommunstyrelsen kring lämpliga effektmål (måldialog).

Avsteg från principen om decentralisering kan göras i vissa *strategiska frågor*, det vill säga områden som är av stor betydelse för kommunens långsiktiga utveckling och som kräver omfattande samverkan mellan olika nämnder. I undantagsfall kan då kommunfullmäktige besluta om särskilda policys och strategier där specifika effektmål och aktiviteter åläggs enskilda nämnder.

Sammanfattningsvis betyder det decentraliserade ansvaret att kommunledningen anger en övergripande riktning och avkräver nämnderna tydliga åtaganden för att bidra till den önskade utvecklingen. Utöver detta har varje nämnd ett stort mandat att själv bestämma sin egen inriktning och att genomföra nödvändiga prioriteringar inom respektive verksamhet.

Kommunfullmäktige tar ansvar för långsiktiga resultat medan nämnderna hanterar den årliga utvecklingen

En annan viktig princip för styrningen av Trelleborgs kommun är kommunfullmäktige och nämnderna arbetar parallellt med olika tidsperspektiv.

Ansvarsfördelningen innebär att kommunfullmäktige samlar in och värderar de olika verksamheternas resultat. Sedan formuleras den förväntade utvecklingen inom olika områden och det beslutas om strategiska inriktningar och inriktningsmål. Detta anger vad som är mest angeläget för Trelleborg under mandatperioden.

Utifrån de strategiska inriktningsmålen ska nämnderna besluta om vad som är prioriterat inom respektive verksamhet på ett års sikt – det vill säga hur man kan bidra till att förväntade resultat uppnås. Självfallet ska nämnderna också ha en långsiktig planering som spänner över flera år men detta kan hanteras på olika sätt. Respektive nämnd har mandat att själv utveckla ändamålsenliga metoder för att planera, styra och leda sin verksamhet.

Tydliga arbetssätt ger goda förutsättningar för ledning, uppföljning, utvärdering och styrning av verksamheten

Den tredje och sista principen för att få ekonomistyrning och resultatstyrning att fungera tillsammans handlar om att nämnderna är tydliga med sina arbetssätt. Tydliga beskrivningar av hur man avser att uppnå uppsatta effektmål skapar förtroende och lägger grunden för ett starkt mandat från kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Arbetssätten kan tydliggöras på olika sätt men i respektive nämnds verksamhetsplan ska det finnas en konkret beskrivning av hur arbetet med att nå effektmålen ska bedrivas.

Det enklaste sättet att beskriva arbetssättet är att tydligt ange de aktiviteter som ska genomföras i syfte att nå respektive effektmål. Detta kan göras i en enkel tabell som exemplifieras med nedanstående figur.

Figur 5. Ett enkelt sätt att illustrera sitt arbetssätt

| Aktiviteter: De insatser och aktiviteter som genomförs | Effektmål: Den förändring som verksamheten ytterst vill uppnå för målgruppen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Inköp av 2-fackssopbilar och matavfallskärl Framtagande av nya hämtningsrutiner Informationsinsatser kring återvinningssystem | Kommuninvånarna får mindre nedskräpning och ökad materialåtervinning |
| <ul style="list-style-type: none"> Ökad tillgänglighet vid öppen mottagning Ökad samverkan med sjukvården Genomförande av rekryteringsutbildningar | Ökad andel unga har en varaktig självförsörjning |

Ett mer ambitiöst sätt är att istället använda så kallade "förändringsteorier" vilket är figurer som tydligt illustrerar hur befintliga resurser och dagliga aktiviteter, via olika delmål, är tänkta att leda fram till långsiktiga effektmål.

Figur 6. Två schematiska exempel på hur en förändringsteori för "minskad nedskräpning och ökad återvinning" respektive "minskad ungdomsarbetslöshet" kan se ut



Att på detta sätt illustrera verksamhetens arbetssätt i verksamhetsplanen är värdefullt på många sätt:

- Det tydliggör de effekter och resultat som verksamheten ska åstadkomma.
- Det tydliggör vilka målgrupper som arbetet riktar sig mot och om olika målgrupper kräver olika typer av insatser för att målen ska uppnås.
- Det tydliggör sambanden mellan aktiviteter och effekter.
- Det skapar en gemensam strategi för verksamheten med en tydlig fokus på de effekter och resultat som ska åstadkommas.
- Det skapar ett tydligt underlag för uppföljning och utvärdering
- Det förenklar kommunikation kring verksamhetens syfte och stärker argument för omfördelning av resurser .

I samband med den årliga mål- och budgetdialogen ska nämnderna redovisa sina effektmål för kommunstyrelsen. Här ska det framgå *vilket av kommunfullmäktiges inriktningsmål* som respektive effektmål är tänkt att påverka. De viktigaste *skälen till att prioritera* effektmålet ska också redovisas och slutligen ska det framgå *vilka aktiviteter* som planeras i syfte att uppnå effektmålet. En övertygande redovisning ger nämnden mandat att prioritera denna del av verksamheten samt att i övrigt disponera de ekonomiska resurserna enligt egna bedömningar.

Kommunstyrelsen stödjer nämnderna i framtagandet av såväl effektmål och indikatorer som tillhörande förändringsteorier.

6. IT stödjer resultatstyrningen och det systematiska kvalitetsarbetet

För att förenkla och effektivisera hanteringen av ledningssystemet har vi ett webbaserat verktyg som anpassats till olika användares behov. Systemet är öppet för alla. Var och en kan följa utvecklingen av mål och resultat.

Det finns flera fördelar med öppenhet och transparens. Alla görs delaktiga i arbetet med kommunens mål och resultat. Det leder till god förankring och fler idéer och förslag på förbättringar i verksamheten. Goda exempel på verksamheter som väl uppfyller sina mål lyfts fram på ett tydligt sätt och framgångsreceptet kan spridas.

Med utgångspunkt i kommunfullmäktiges övergripande inriktningsmål formulerar nämnderna tillsammans sina respektive effektmål och tillhörande indikatorer. Konkreta verksamhetsmål formuleras av de ledare och medarbetare som arbetar närmast medborgarna. Till verksamhetsmålen ska även indikatorer och handlingsplaner kopplas.

Verktyget ger en överblick över hela organisationens målsättningar på alla nivåer. En röd tråd tydliggör kopplingen från perspektiven via övergripande fullmäktigemål och nämndmål till verksamhetsmål, nyckeltal och handlingsplaner. Verksamheternas resultat kan därefter enkelt följas upp mot de uppsatta målen. Det ger ett bra underlag för alla att kunna analysera och vidareutveckla våra verksamheter.

Flera av kommunens verksamheter är enligt lag skyldiga att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Här fungerar IT-verktyget som stöd för kvalitetsledningssystemet där processer, aktiviteter, riskanalyser, egenkontroll, åtgärder och avvikelshantering enkelt kan hanteras. Inom socialtjänsten kan klient- och kvalitetsberättelser effektivt sammanställas, analyseras och skrivas ut i rapporter. Inom skolan kan data tas ut i form av rapporter riktade till olika målgrupper såsom kvalitetsredovisningar eller en rapport som sammanfattar resultatet från kommunens samtliga gymnasieskolor såväl som enskilda verksamheter.

7. Styrdokument

En stor del av kommunernas verksamhet regleras i lag, men det kommunala självstyret innebär samtidigt att kommunerna har stor frihet att utforma styrningen och ledningen av verksamheten. Detta görs genom styrdokument på olika nivåer i organisationen. I Trelleborgs kommun finns en bestämd begreppsapparat för olika styrdokument.

Budget med flerårsplan

Kommunens budget med flerårsplan innehåller bland annat en vision för Trelleborg. Den ska vara en gemenskaps- och identitetsskapande framtidsbild som stöttar och inspirerar arbetet i Trelleborgs kommun.

Budgeten fastställs av kommunfullmäktige senast i november och innehåller, utöver budget för det kommande året samt flerårsplan för de två därpå följande åren, ett antal strategiska inriktningar som tydliggörs genom mätbara inriktningsmål. Inriktningsmålen beskriver vad som ska uppnås inom de strategiska inriktningarna och fungerar som signaler för vad nämnderna ska fokusera på för att kommunens vision ska bli verklighet.

Policy

Uttrycker värdegrunder, förhållningssätt och inriktningsmål för arbetet i Trelleborgs kommun. Inriktningsmålen anger vägval och riktning för kommunens långsiktiga utveckling. Inriktningsmålen lägger även grunden för samverkan mellan kommunens olika nämnder i viktiga frågor.

Flera av kommunens verksamheter styrs av lagar, förordningar och andra nationella riktlinjer. Även här kan det dock finnas anledning att formulera inriktningsmål som förtydligar hur vi i Trelleborgs kommun väljer att tolka den nationella politiken.

Eftersom policys är av långsiktig karaktär gäller de vanligen tills vidare.

För att policyn ska gälla mer än en nämnd krävs beslut i kommunfullmäktige. Nämnder kan för sin egen del och på eget initiativ besluta att anta en specifik policy som endast berör den egna nämndens verksamhetsområde.

Strategi

Anger effektmål och konkreta åtgärder för att nå den politiska viljeinriktningen och fastställda mål på olika nivåer i organisationen.

Strategier är vanligen tidsbegränsade samt kan behöva revideras vid behov.

För att strategin ska gälla mer än en nämnd krävs beslut i kommunstyrelsen. Nämnder kan för sin egen del och på eget initiativ besluta att anta strategier som endast berör det egna verksamhetsområdet.

Riktlinje

Säkerställer ett riktigt agerande och en god kvalitet i handläggningen och utförande i Trelleborgs kommun.

För att riktlinjerna ska gälla mer än en nämnd krävs beslut i kommunstyrelsen. Nämnder kan för sin egen del och på eget initiativ besluta att anta riktlinjer som endast berör det egna verksamhetsområdet.

Reglemente

En samling föreskrifter och bestämmelser som reglerar en verksamhet, exempelvis nämnders förhållande till kommunfullmäktige, hur strukturen för delegationsordningar ska vara utformade, attestreglemente etc.

Bolagsordning

Bolagsordningen är ett aktiebolags regelverk, som tillsammans med lagstiftning anger ramarna för verksamheten.

Ägardirektiv

Anger hur kommunens hel- och delägda bolag styrs.

Särskilda direktiv

Anger hur de kommunala utförarna styrs.

Övriga styrdokument

Politiska program, lagstadgade planer och handlingsplaner ska vägas in vid fastställande av budget och verksamhetsplaner. *Politiska program* uttrycker den politiska viljan från ett enskilt parti eller från grupperingar av partier i fullmäktige. Lagstadgade planer upprättas av kommunen enligt anvisningar och på uppdrag av staten. *Handlingsplaner* är alltid tidsatta och kopplade till en verksamhetsprocess eller ett utpekad område där förbättringar behövs.

Slutligen ska nämnas *lagstiftning, kommunens värdegrund, föreskrifter, avgifter och taxor*. Detta är dokument som anger grundläggande förutsättningar och regler. De gäller som regel tillsvidare.

8. Nyckelbegrepp

Aktivitet

En handling som bidrar till att uppfylla nämndens åtaganden. Aktiviteter ska vara konkreta, ansvarsfördelade och tidsatta.

Budget med flerårsplan

Kommunfullmäktige fastställer i juni kommunens budget för det kommande året samt en flerårsplan för de två därpå följande åren. Visionen, den fyraåriga

strategiska inriktningen, styrdokumentet och omvärldsfaktorer är tillsammans med de ekonomiska resurserna utgångspunkt för framtagandet av budgeten.

Effektmål

Effektmål anger en förändring eller ett önskat tillstånd som verksamheten ytterst vill uppnå för en specifik målgrupp.

Utifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål och ekonomiska ramar anger respektive nämnd ett antal effektmål i sin verksamhetsplan. Dessa beskriver ettåriga åtaganden i förhållande till kommunfullmäktige och de anger vad nämnden åtar sig att uppnå för att bidra till att kommunen uppnår fastställda inriktningsmål och utvecklas i riktning mot visionen. Effektmålen är en grundbult i resultatstyrningen.

Indikatorer

Indikatorer används för att bedöma om ett uppsatt mål är uppnått. Vanligen används flera indikatorer för att tillsammans fånga bredden i ett mål. Indikatorerna är konkreta mått som visar den resultatnivå som ska uppnås.

Inriktningsmål

Inriktningsmål anger vägval och riktning för kommunens långsiktiga utveckling.

De uttrycker vad den politiska majoriteten anser vara viktigast att åstadkomma för kommunens långsiktiga utveckling, då anges de i kommunens budget med flerårsplan. Det kan också finnas anledning att formulera inriktningsmål som förtydligar hur vi i Trelleborgs kommun väljer att tolka den nationella politiken, då uttrycks detta i kommunövergripande policys.

Inriktningsmålen är av generell karaktär med ett tydligt medborgarperspektiv.

Ledningssystem

En samling principer, regler och rutiner för hur kommunen ska styras och ledas.

Värdegrund

Värdegrunden bildar en bas för vad som ska känneteckna kommunens medarbetare i mötet med invånare, brukare och kunder, och mot varandra. Våra centrala värdeord är öppenhet, respekt och ansvar (öra).

Resultatstyrning

Att i förväg bestämma resultatet, ange vad som ska uppnås; beskriva den förväntade effekten och med den utgångspunkten planera för vad som måste göras för att nå dit samt vem som är ansvarig för vad.

Strategiska inriktningar

De strategiska inriktningarna är ett fåtal nyckelbegrepp som beskriver kärnan i kommunfullmäktiges politik och som anger prioriterade utvecklingsområden för Trelleborgs kommun. Exempel på strategiska inriktningar kan vara: *Livskvalitet* (hälsa, trygghet, boende, upplevelser), *Arbete* (näringsliv, utbildning, självförsörjning) samt *Hållbar tillväxt* (ekonomisk, ekologisk, social).

Varje strategisk inriktning konkretiseras med hjälp av specifika inriktningsmål.

Verksamhetsberättelse

Årsanalys från nämnd eller årsredovisning från ett bolag. Visar årets resultat i förhållande till uppsatta mål och gjorda åtaganden.

Verksamhetsplan för nämnderna

Nämnders planering för ett verksamhetsår. Utgår från kommunfullmäktiges strategiska inriktningar, inriktningsmål, kommunens budget med flerårsplan, policys och strategier samt nämndens uppdrag i övrigt. Verksamhetsplanen innehåller tydliga effektmål som också är åtaganden i förhållande till kommunfullmäktige.

Vision

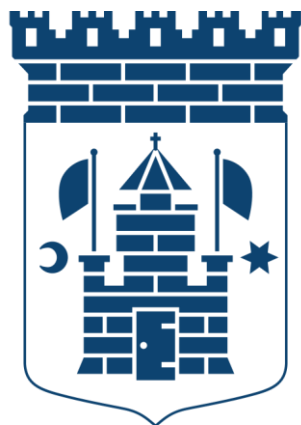
Ledstjärna, anger en gemensam färdriktning, ska genomsyra all verksamhet och vara en kraft för att uppnå önskat tillstånd. Exempel på en vision kan vara följande:

Trelleborg ska vara en framgångskommun med hög livskvalitet och en långsiktigt hållbar tillväxt.

Årsredovisning

Årsredovisningen redogör för utfallet av verksamheten, verksamhetens finansiering och den ekonomiska ställningen vid årets slut. Årsredovisningen omfattar den kommunala verksamheten i sin helhet inklusive hel- och delägda bolag.

Årsredovisningen innehåller således en bedömning av hur kommunen närmar sig de strategiska inriktningsmålen. Indikatorerna utgör ett underlag för bedömning av måluppfyllelse. Analys visar varför resultaten ser ut som de gör. Årsredovisningen byggs upp successivt under året genom två delårsrapporter, per sista mars respektive sista augusti. Under löpande år presenteras nyckeltal i nyckeltalsrapport månadsvis.



TRELLEBORGS
KOMMUN