

Riktlinjer

Styrdokument

# Riktlinjer för styr- och ledningssystem

Antaget av: Kommunfullmäktige

Datum: 2023-12-14 § 220

Gäller från och med: 2024-01-01

Ansvar uppföljning/uppdatering: Utvecklingschef

Gäller till och med: 2027



ULRICEHAMNS  
KOMMUN

## Våra styrdokument

### [Normerande]

Vision - Överordnad, anger riktning för övriga dokument

Policy - Vår hållning, övergripande

Riktlinjer - Rekommenderade sätt att agera

Regler - Absoluta gränser och ska-krav

### [Aktiverande]

Strategi - Avgörande vägval och strategiområden

Program - Avgörande vägval och programområden

Plan - Uppdrag, tidsram och ansvar

# Innehåll

1	Bakgrund.....	4
2	Syfte.....	4
3	Kvalitet i Ulricehamns kommun .....	4
4	Styr- och ledningssystemet.....	5
5	Ulricehamns kommuns styrmodell.....	7
5.1	Uppdrag från kommunalpolitiskt handlingsprogram, budgetuppdrag och andra uppdrag.....	9
5.2	Mål för god ekonomisk hushållning .....	9
5.2.1	Verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning .....	10
5.2.2	Finansiella mål för god ekonomisk hushållning.....	10
5.3	Verksamhetsplaner.....	11
5.5	Chefskontrakt .....	11
6	Styrdokumentet .....	12
6.1	Aktiverande dokument .....	13
6.2	Normerande dokument.....	14
6.3	Att tänka på vid framtagande av styrdokument .....	15
6.4	Dokument på förvaltningsnivå.....	17
7	Planering och uppföljning .....	18
7.1	Budgetprocessen .....	18
7.2	Uppföljningsprocessen.....	18
7.3	Övriga uppföljningar.....	19
7.4	Analysverkstäder .....	19
8	Intern kontroll .....	20
9	Politiker- och tjänstemannaroller .....	21
10	Kontaktvägar för de vi är till för .....	22
10.1	Synpunktshantering .....	22
10.2	Ulricehamnsförslag .....	22
10.3	Allmänhetens frågestund i kommunfullmäktige.....	23
10.4	Medborgardialog.....	23
10.5	Mötesplatser för dialog.....	24

# 1 Bakgrund

Den kommunala verksamheten styrs, förutom av lagar och författningar, i huvudsak av olika styrdokument som antagits i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller andra nämnder. Dessa styrdokument benämns vision, strategi, program, plan, policy, riktlinjer, regler och återfinns i författningshandboken.

Den politiskt beslutade visionen för Ulricehamns kommun är utgångspunkt för allt arbete som sker. För att stödja visionen ska styr- och ledningssystemet ha en resultatstyrning med tydliga mål och uppdrag. Dessa ska på ett så bra sätt som möjligt, inom givna ramar, styra mot visionen och det som skapar värde (resultat) för de vi är till för.

## 2 Syfte

Syftet med detta dokument är att beskriva strukturen och de olika delarna i styr- och ledningssystemet i Ulricehamns kommun.

## 3 Kvalitet i Ulricehamns kommun

### **Ett tydligt kundperspektiv**

Ulricehamns kommun skapar värde för dem vi är till för; invånare, besökare, företag och andra intressenter. De är våra kunder.

### **Kvalitet i Ulricehamns kommun**

Kvaliteten skapas i mötet mellan medarbetaren i Ulricehamns kommun och våra kunder. Alla som kommer i kontakt med medarbetare i Ulricehamns kommun ska få ett gott bemötande. Kundperspektivet är av avgörande betydelse.

Service eller tjänsten som levereras uppfyller de krav och mål som gäller för verksamheterna enligt lagar och andra föreskrifter. Vi levererar en så god kvalitet som möjligt utifrån givna resurser.

## 4 Styr- och ledningssystemet

Styr- och ledningssystemet ska grundas på en genomtänkt systematik och att alla delar i systemet samverkar. Det ska göra det enklare att ha kundens fokus, det vill säga, de vi skapar värde för och det som är viktigt för dem. Det ska bidra till en ökad samverkan och helhetssyn i verksamheterna samt att medarbetarna kan känna stolthet för det arbete som utförs. Styr- och ledningssystemet gäller för hela kommunens förvaltning, delar av det gäller också för bolagen.

En viktig nyckel i arbetet är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Utifrån kommunfullmäktiges beslut om **vad som ska uppnås** arbetar kommunstyrelsen med **vad som ska göras** och förvaltningen besvarar frågan **hur det ska göras**.

Grundläggande för en väl fungerande resultatstyrning är att det går att följa mål och uppdrag från kommunfullmäktige via kommunstyrelsen till förvaltningen och den enskilda enheten. Det måste finnas en ”röd tråd” i detta arbete.

**Den röda tråden:** Politiskt fattade beslut ska kunna gå igenom organisationen och utföras och märkas i mötet mellan medarbetare och kund/brukare. Det ska vara möjligt att följa upp och återkoppla arbetet, från enhetsnivå, genom hela organisationen och tillbaka till kommunstyrelse och kommunfullmäktige.



I Ulricehamns kommuns styrmodell, beskriven längre fram, visas hur det kommunalpolitiska handlingsprogrammet, budgetuppdrag, andra uppdrag och mål för god ekonomisk hushållning bidrar mot visionen via visionsområden. Varje mål och uppdrag som är politiskt beslutat ska också vara ansvarssatt till den verksamhet eller bolag där det går att verkställa. Det blir då möjligt att följa upp och föra en dialog om resultaten.

Viktiga begrepp att ha med sig i dessa sammanhang är resultat, kvalitet och effektivitet. Nedan kommer Ulricehamns kommuns definitioner av dessa begrepp.

**Resultat** är att den enskilde har fått den hjälp och service som verksamheten syftar till och som vi kan avläsa i en förändring hos personen, till exempel arbetsmarknadsåtgärder som leder till arbete eller studier, ungdomar som upphör med droger eller kriminalitet, elevers kunskapsutveckling, minskad kötid, förändring i trygghet inom hemtjänsten, med mera.

Resultat är den viktigaste komponenten när politiker och chefer styr och följer upp verksamhet, oavsett vem som utför tjänsten.

**Kvalitet** är att den verksamhet som når **goda resultat**, grundade på fakta och inte gissningar, med gott samvete kan hävda att man har en god kvalitet.

**Effektivitet** handlar om att använda tillgängliga resurser på bästa sätt utifrån de mål och uppdrag som finns för verksamheten. Med detta avses att resurserna ska användas till rätt saker, på rätt sätt och i rätt tid. Effektivitet tar hänsyn till resurser, produktionsvolym, resultat och grad av måluppfyllelse.

Styr- och ledningssystemet omfattar nedanstående delar som beskrivs i särskilda avsnitt i dokumentet.

- Kvalitet i Ulricehamns kommun
- Ulricehamns kommuns styrmodell
- Styrdokumentet
- Planering och uppföljning
- Intern kontroll
- Politiker och tjänstemannaroller
- Kontaktvägar för de vi är till för

## 5 Ulricehamns kommuns styrmodell

Styrmodellen visar hur politiskt beslutade mål och uppdrag bidrar till att nå kommunens vision via de olika visionsområdena. Allt som görs inom kommunkoncernen ska bidra till uppfyllelse av visionen. Samtliga mål och uppdrag tillhör något av de tre visionsområdena. Förvaltningens styrning sker genom verksamhetsplaner, där de politiskt beslutade målen och uppdragen är utgångspunkten. Det som beslutas på politisk nivå, ska märkas i mötet mellan medarbetare och de vi är till för.

**Visionen** – Tillsammans mot framtiden – ligger överst i styrmodellen och uttrycker ett framtida önskvärt tillstånd för Ulricehamns kommun som geografiskt område. Visionen skapar mening, vägledning och engagemang för människors arbete i hela kommunen, inte bara inom kommunkoncernen. Visionen är framtagen med stor delaktighet från olika intressenter och grupper i samhället och är enhälligt beslutad av kommunfullmäktige. Visionen inklusive visionsområdena gäller fram till år 2040. Dokumentet återfinns i författningshandboken.

**Visionsområdena** ingår i visionen och är tre till antalet. De beskriver utförligare vad som ska åstadkommas. Visionsområdena är; Vi skapar trygghet och nytänkande, Vi utvecklar varandra och Vi njuter av livet.

**Kommunalpolitiskt handlingsprogram** är beskrivningen hur den styrande majoriteten eller minoriteten, vill att arbetet i kommunen ska inriktas under mandatperioden för att bidra mot visionen.

Kommunalpolitiskt handlingsprogram består av flera uppdrag som är tänkta att genomföras under mandatperioden. Varje uppdrag sorteras in i det visionsområde där det mest bidrar mot visionen. Dokumentet återfinns i författningshandboken.

**Budgetuppdrag** ges årligen till kommunkoncernen i varje ny budget, beslutad av kommunfullmäktige. Uppdragen sorteras in i de olika visionsområdena. Budgeten tillhör styrdokumenttypen plan, övriga planer antas av kommunstyrelsen.

**Andra uppdrag** kommer från planer, beslutade av kommunstyrelsen. Planerna kan vara handlingsplaner efter beslutade strategier och program, eller vara fristående planer. Alla uppdrag sorteras in i de olika visionsområdena, där de mest bidrar mot visionen. Planerna återfinns i författningshandboken.

**Mål för god ekonomisk hushållning** består av finansiella mål och verksamhetsmål. De finansiella målen är verktyg för att kunna bedöma den finansiella situationen och utvecklingen på ett mer övergripande plan. Verksamhetsmålen ska spegla det som är resultat ur ett kund- eller

medborgarperspektiv, direkt eller indirekt. De kan också spegla värdet för de verksamheten är till för i förhållande till satsade skattemedel. Ju högre måluppfyllelsen är, desto bättre blir förutsättningarna att arbeta med uppdragen och att nå visionen. Mål för god ekonomisk hushållning beslutas årligen i varje ny budget. Målen sorteras in i det visionsområde där de mest bidrar mot visionen.

### Styrmodell - bild

Bilden visar grafiskt uppbyggnaden av Ulricehamns kommuns styrmodell. Visionen med tillhörande visionsområden, ligger överst och är styrande för de underliggande delarna. Under visionen kommer det kommunalpolitiska handlingsprogrammet. Därefter budgetuppdrag, andra uppdrag och mål för god ekonomisk hushållning. Samtliga mål och uppdrag tillhör något av de tre visionsområdena, symboliserat av de lodräta, streckade linjerna i bilden.





## 5.1 Uppdrag från kommunalpolitiskt handlingsprogram, budgetuppdrag och andra uppdrag

Kommunalpolitiskt handlingsprogram består av flera uppdrag som är tänkta att genomföras under mandatperioden.

Uppdrag kan också komma via budgeten som budgetuppdrag.

Planer beslutade av kommunstyrelsen innehåller också uppdrag. Planerna kan vara handlingsplaner efter beslutade strategier och program, eller vara fristående planer.

Samtliga uppdrag sorteras in i det visionsområde där de mest bidrar mot visionen.

Uppdrag är i regel mer begränsade i sin omfattning än vad ett mål är och kan genomföras i ett kortare tidsperspektiv. Ett uppdrag kan liknas vid en åtgärd eller insats där man kan säga om den är gjord eller inte. Uppdrag behöver inte vara mätbara, ha indikator eller mätetal och målvärde.

Uppdragen ska dock vara:

- **Specifika**  
Ett uppdrag som är specifikt och tydligt blir enkelt att förstå.
- **Accepterade**  
Det är tydligt för alla vad uppdraget är och att det är möjligt att utföra det. Uppdraget ska vara accepterat bland alla involverade.
- **Realistiska**  
Det ska vara möjligt att genomföra uppdraget med de resurser, kunskap och tid som finns till förfogande.
- **Tidsatta**  
Genom en tydlig tidssättning vet de som ska arbeta med uppdraget när det ska vara klart.
- **Aktivitetsskapande och ansvarssatta**  
Det ska vara möjligt att forma åtgärder och insatser som hjälper till att genomföra uppdraget. Både uppdraget, åtgärder och insatser måste ha utsedda ansvariga. Åtgärder och insatser som behöver genomföras ska också vara tidsatta.

## 5.2 Mål för god ekonomisk hushållning

Målstyrningen sker genom verksamhetsmål och finansiella mål för god ekonomisk hushållning. Dessa mål måste varje kommun ha, enligt kommunallagen. Grundläggande är att verksamheten ska bedrivas kostnadseffektivt och ändamålsenligt samt att varje generation ska bära kostnaden för den service den konsumerar. Mål och målnivåer arbetas fram i dialog mellan budgetutskottet och förvaltningsledningen för att bli så verkningsfulla som möjligt.

Målen ska vara mätbara och ha ett målvärde för att måluppfyllelsen ska kunna bedömas. Ett mål finns i regel med över en längre tidsperiod än ett år. Målen ska vara **SMARTA**, det vill säga:

- **Specifika**  
Ett mål som är specifikt och tydligt blir enkelt att förstå.
- **Mätbara**  
Genom att varje mål är mätbart ges möjlighet till tydlig uppföljning. Det är hela tiden tydligt hur långt som är kvar tills målet är nått och när det är uppnått.
- **Accepterade**  
Det är tydligt för alla vad målet är och att det är möjligt att ta sig dit. Målet ska vara accepterat bland alla involverade.
- **Realistiska**  
Det ska vara möjligt att uppnå målet med de resurser, kunskap och tid som finns till förfogande.
- **Tidsatta**  
Genom en tydlig tidsättning vet de som ska arbeta med målet när det ska vara uppnått.
- **Aktivitetsskapande och ansvarssatta**  
Det ska vara möjligt att forma åtgärder och insatser som hjälper till att nå målet. Både målet, åtgärder och insatser måste ha utsedda ansvariga. Åtgärder och insatser som behöver genomföras ska också vara tidsatta.

### 5.2.1 Verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning

Verksamhetsmålen ska spegla det som är **resultat** ur ett kund- eller medborgarperspektiv, direkt eller indirekt. De kan också spegla värdet för de verksamheten är till för i förhållande till satsade skattemedel. Målen som används utgår ibland från målsatta indikatorer eller mätetal. En **indikator** eller **mätetal** är ett mått som visar hur långt verksamheten nått i sin måluppfyllelse.

Ett exempel på indikator och mätetal är **Andel elever i årskurs 9 som är behöriga till ett yrkesprogram, andel (%)**. Indikatorerna eller mätetalen kan komma från exempelvis Öppna jämförelser (ÖJ), Kommunens kvalitet i korthet (KKiK) eller annan källa. De ska helst vara jämförbara med andra kommuner och gärna gå att bryta ner på enhetsnivå. En fördel är om mätetalen hämtas från koladatabasen, de kan då automatkopplas till vårt systemstöd.

### 5.2.2 Finansiella mål för god ekonomisk hushållning

De finansiella målen är verktyg för att kunna bedöma den finansiella situationen och utvecklingen på ett mer övergripande plan. De kan exempelvis utgöra restriktioner för vad verksamheterna får kosta, investeringsnivåer och finansiering av dessa eller förmögenhetsutveckling.

## 5.3 Verksamhetsplaner

Verksamhetsplaner är förvaltningens verktyg att samla ihop och möjliggöra verkställighet av de politiskt beslutade målen för god ekonomisk hushållning och uppdragen. Samtliga mål och uppdrag läggs in i förvaltningens systemstöd och skjuts ner i respektive ansvarssatt verksamhets eller bolags verksamhetsplan. Möjlighet finns för samtliga funktioner, sektorer, verksamheter, enheter och bolag att också lägga in egna uppdrag, indikatorer och måttal samt insatser och åtgärder som är viktiga att följa.

Överordnad chef äger och beslutar över underordnad chefs verksamhetsplan. Verksamhetsplanerna syftar till att tydliggöra arbetets inriktning för det aktuella året. Varje chefsnivå i förvaltningen har en egen verksamhetsplan, denna blir också underställda medarbetares uppdrag att arbeta med under det kommande året.

För varje mål och uppdrag tar ansvarig chef, tillsammans med medarbetare, fram åtgärder och insatser som ska bidra till måluppfyllelse eller att man löser sina uppdrag. Det är åtgärderna och insatserna som driver utvecklingen. Därför är det viktigt att dessa är klara och tydliga. Åtgärderna och insatserna bör vara grundade på fakta, beprövad erfarenhet eller forskning, så att de leder till önskat resultat. Verksamhetsplanerna följs upp, som minst, i samband med årsbokslutet.

Det är viktigt att ansvariga chefer regelbundet diskuterar verksamhetsplanerna med medarbetarna, exempelvis på arbetsplatsträffar (APT). Först när åtgärder och insatser har utförts, kan effekter av politiska beslut börja märkas i mötet mellan medarbetare och kund.

## 5.5 Chefskontrakt

Utöver verksamhetsplaner finns också chefskontrakt där överordnad chef ger underordnad chef särskilda uppdrag och uppgifter som ska utföras under det kommande året. Dessa återfinns inte i verksamhetsplanerna.

## 6 Styrdokumenten

Den kommunala verksamheten styrs, förutom av lagar och författningar, i huvudsak av olika styrdokument som antagits i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller övriga nämnder. Dessa styrdokument benämns vision, strategi, program, plan, policy, riktlinjer, regler och återfinns i författningshandboken. Dokumenttypen vision innehåller endast ett dokument, Ulricehamns kommuns vision som geografiskt område. Visionen är överordnad och anger riktningen för de andra styrdokumentstyperna.

Dokumentens benämningar anger vilken roll de har och om de är på en översiktlig eller detaljerad nivå. De delas också in i aktiverande och normerande dokument enligt följande:

Normerande dokument	Nivå
<b>Vision</b>	Översiktlig

Aktiverande dokument	Nivå	Normerande dokument	Nivå
<b>Strategi</b>	Översiktlig	<b>Policy</b>	Översiktlig
<b>Program</b>	Översiktlig	<b>Riktlinjer</b>	Konkret
<b>Plan</b>	Detaljerad	<b>Regler</b>	Detaljerad

## 6.1 Aktiverande dokument

Aktiverande styrdokument anger riktningen för hur vi ska agera för att nå en viss inriktning eller ett visst resultat inom något område.

### **Strategi**

En strategi antas alltid av kommunfullmäktige.

En strategi tar sin utgångspunkt i kommunens vision och det kommunalpolitiska handlingsprogrammet, som anger strategiskt viktiga områden för mandatperioden.

En strategi ska innehålla långsiktiga perspektiv, prioriteringar och avgörande val inom samhällsviktiga områden som är av stor betydelse för Ulricehamns kommun. En strategi ska som huvudregel innehålla något eller ett antal **strategiområden**, där övergripande inriktning eller inriktningar för området pekas ut. Det innebär samtidigt att man väljer bort något annat. För att vara ett fungerande dokument måste strategin ge ledning i detta val. Ordet strategi ska finnas i benämningen av dokumentet. Det kan finnas undantag, exempelvis översiktsplan.

Strategin ska, sedan den antagits av kommunfullmäktige, utmynna i en handlingsplan där **strategiområdena** konkretiseras i uppdrag. Planen fastställs av kommunstyrelsen.

### **Program**

Ett program antas alltid av kommunfullmäktige.

Dokumentet ska som huvudregel innehålla något eller ett antal **programområden**, där övergripande inriktning eller inriktningar för området pekas ut. I något fall kan benämningen mål användas istället för benämningen programområden. Detta kan vara fallet om det exempelvis ska tas fram ett kommunalt programdokument, utifrån nationella mål inom något område.

Programmet anger, liksom strategier, vilka inriktningar, långsiktiga perspektiv, prioriteringar och avgörande val som är av kritisk betydelse och som bidrar till att uppfylla visionen via visionsområdena. Det innebär samtidigt att man väljer bort något annat. För att vara ett fungerande dokument måste programmet ge ledning i detta val.

Programmet utmynnar i en plan, där **programområdena** konkretiseras i uppdrag. Planen antas av kommunstyrelsen. Ett undantag är det kommunalpolitiska handlingsprogrammet, som är en plan.

## **Plan**

En plan antas alltid av kommunstyrelsen, förutom budgeten som antas av kommunfullmäktige. Budgeten är också en plan.

I planen konkretiseras strategi- och programområden i uppdrag, så konkret att det säkras det önskade utförandet. Av planen ska framgå vem som har ansvar för att uppdragen blir gjorda, eventuella måttal, åtgärder och insatser kan också anges.

Planen presenterar vad som ska göras i form av uppdrag, inte det man hoppas eller önskar åstadkomma. Den får inte stanna vid att vara en inventering eller en önskelista.

## **6.2 Normerande dokument**

Normerande dokument klargör vårt förhållningssätt för vissa frågor och anger hur vi ska möta vissa situationer. Även de normerande dokumenten kan i olika grad vara översiktliga och detaljerade.

### **Vision**

Visionen antas alltid av kommunfullmäktige.

Denna dokumenttyp innehåller endast ett dokument, Ulricehamns kommuns vision som geografiskt område. Visionen är överordnad och anger riktningen för de andra styrdokumentstyperna. Vision är ett översiktligt dokument.

### **Policy**

En policy antas i huvudsak av kommunstyrelsen.

En policy ska ge en princip att hålla sig till, ett sätt att se på en viss företeelse. Den anger vårt allmänna förhållningssätt till något. Den ger principer för vägledning och bedömningar men innehåller inga tydliga regler. Policy är ett översiktligt dokument.

### **Riktlinjer**

Riktlinjer antas i huvudsak av kommunstyrelsen.

Riktlinjer ger konkret stöd för ett visst handlande med ett visst utrymme för egna bedömningar. De ska ge konkret stöd för hur arbetsuppgifterna ska utföras och kan också vara inriktade på metod och rekommendera vissa tillvägagångssätt. Riktlinjer är mindre översiktliga än policy.

### **Regler**

Regler antas i huvudsak av kommunstyrelsen.

Regler ska ge absoluta normer för vårt agerande. Typiska ord och uttryck i sådana dokument är "ska", "måste" och "får inte". Regler måste vara tydliga. De får inte innehålla luddiga formuleringar som bara innebär strävan i en viss riktning, eller lämnar åt läsaren att avgöra om denne vill

följa ordalydelsen eller inte. Bland regler finns också reglementen och bolagsordningar (antagna av kommunfullmäktige) och delegationsordningar (antagna av kommunstyrelsen eller respektive nämnd).

## 6.3 Att tänka på vid framtagande av styrdokument

Vid arbete med att ta fram ett styrdokument ska man överväga vilka lagar som finns på området, liksom vilken styrning som redan finns. Man ska överväga och motivera varför ett styrdokument behövs, och granska hur det samspelar med styrdokument på angränsande områden.

Ett styrdokuments innehåll måste vara förenligt med eventuella överordnade dokument. Om exempelvis en lag eller ett annat styrdokuments innehåll har betydelse, kan texten hänvisa till detta dokument. Däremot ska inte texten referera innehållet eller fastslå att det andra dokumentet gäller.

Varje styrdokument ska klassificeras som någon av de sju typer som beskrivs i dessa riktlinjer.

Vid allt arbete med styrdokument ska i ett tidigt skede utvecklingsfunktionen eller kanslifunktionen kopplas in som stöd. Syftet är att säkerställa att dokumentet fyller kraven och harmonierar med dessa riktlinjer samt kommunens grafiska regler. Styrdokumentet ska utformas enligt en mall, med typografi och design som tagits fram av kommunikationsfunktionen i enlighet med kommunens grafiska regler.

I styrdokumentets namn ska, som huvudregel, den dokumenttyp som det tillhör finnas med, till exempel "Strategi för...", "Policy för...", "Regler för...".

För att göra styrdokumentet lätt att förstå och förmedla, ska det ha ett enkelt och tydligt språk samt vara begränsat i omfattning.

Att ange och att använda benämningen mål i styrdokument ska, om möjligt, undvikas. Undantag kan vara om lagstiftning kräver det, exempelvis inom arbetsmiljöområdet, eller att det i kommunallagen står att budgeten ska innehålla både finansiella mål och verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning.

Alla styrdokument ska inledas med två obligatoriska rubriker; **bakgrund** och **syfte**.

I bakgrunden anges kortfattat anledningen till att dokumentet skrivits, vilka andra dokument, lagar och förordningar som finns som en grund och utgångspunkt.

I syftet anges kortfattat vilken funktion dokumentet ska fylla.

Ett styrdokument är **giltigt i högst fyra år**. Sedan krävs en revidering eller ett nytt beslut om dokumentet ska fortsätta att gälla. Revidering kan ske tidigare än fyra år om det behövs. Viktigt är att styrdokument är uppdaterade efter gällande omständigheter och krav.

**På förstasidan i alla styrdokument ska finnas uppgift om:**

- Vem som har antagit dokumentet
- Datum när dokumentet har antagits
- Vem som ansvarar för uppföljning/revidering
- Hur länge dokumentet gäller, endast år anges.

Alla styrdokument som antagits av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller annan nämnd, ska finnas samlade i **författningshandboken** på kommunens webb och vara åtkomliga även från intranätet.

Ett styrdokument ger effekt först när det är känt och tillämpat i organisationen. Det är viktigt att under arbetet med dokumentet också planera för hur det ska kommuniceras och förankras i organisationen.

**Följande checklista ska beaktas när ett nytt styrdokument tas fram:**

- Vilken lagstiftning inklusive förarbeten finns redan på området?
- Vilka styrdokument finns sedan tidigare inom området?
- Motivera varför ett nytt styrdokument behövs!
- Hur ska styrdokumentet samordnas med andra styrdokument?
- Vilken dokumenttyp är det frågan om?
- Vilken instans ska besluta om styrdokumentet?
- Jämställdhet, mångfaldsperspektiv och barnperspektiv ska beaktas och integreras i alla styrdokument.
- Kostnadsberäkna konsekvenserna av styrdokumentet om det är aktuellt.
- Är ansvarsfördelningen tydlig? Det ska framgå vilka uppdrag som delas ut till vilka funktioner (gäller plan).
- Hur ska information om dokumentet spridas och hur ska dokumentet förankras i kommunen?
- Hur länge ska styrdokumentet gälla (maximalt 4 år)?
- Hur ska styrdokumentet följas upp?
- Vem ansvarar för information om styrdokumentet?
- Var ligger ansvaret för styrdokumentet (uppföljning och revidering)?

**Språkliga råd - • skriv kort och tydligt.**

Enligt paragraf elva i språklagen (2009:600) ska språket i offentlig verksamhet vara vårdat, enkelt och begripligt, det vill säga det som kallas klarspråk. Detta gäller även våra styrdokument. Du ska alltså använda ett enkelt språk, utan onödigt svårbegripliga ord och med en tydlig grammatisk uppbyggnad. Även den grafiska utformningen ska vara enkel och tydlig.



### **För att skriva klarspråk rekommenderas att du följer ett antal principer:**

- Tänk på mottagaren. Anpassa texten efter vem som ska läsa den.
- Tänk igenom dispositionen. Ofta ska du börja med det som är viktigast för läsaren.
- Skriv rubriker och mellanrubriker som väcker intresse.
- Ha en trevlig ton. Om du ska tilltala läsaren kan du ofta använda du.
- Se till att texten är luftig. Ha inte för långa stycken och använd punktlistor.
- Undvik långa och krångliga meningar.
- Använd aktiv form istället för passiv.
- Förklara svåra ord som måste vara med i texten.
- Låt någon annan läsa igenom texten.

Vill du ha språkligt stöd eller utbildning i klarspråk? Kontakta gärna kommunikationsfunktionen.

## **6.4 Dokument på förvaltningsnivå**

Utöver de politiskt antagna styrdokumenterna i författningshandboken, finns också dokument beslutade på förvaltningsnivå, verksamhetsnivå eller enhetsnivå. Exempel kan vara handböcker eller rutiner och processbeskrivningar i Våra arbetssätt. Dessa innehåller handfasta råd eller arbetssätt.

**Våra arbetssätt** är samlingsnamnet för Ulricehamns kommuns dokumenterade rutiner och processer. Här ska verksamheternas viktigaste rutiner och processer finnas beskrivna.

En process är ett nätverk av aktiviteter, som upprepas i tiden, och vars syfte är att skapa värde åt någon extern eller intern kund. En process är en beskrivning av ett större flöde som är viktigt för verksamheten. En rutin beskriver ett kortare flöde.

En del rutiner och processer gäller kommunövergripande, andra beslutar och förfogar sektorer, verksamheter eller enheter själva över. Rutinen eller processen ska endast finnas på ett ställe, som kan länkas till, för att undvika olika versioner och dubbelarbete vid förändringar.

En **handbok** är en samling av informationsdokument inom ett visst område, till exempel ekonomihandbok och personalhandbok.

## 7 Planering och uppföljning

Kommunfullmäktiges budget är kommunens övergripande styrinstrument och anger de politiska prioriteringarna, tillgängliga resurser det kommande året, uppdragen samt verksamhets- och finansiella mål för god ekonomisk hushållning.

Budgeten ska konkretiseras och omsättas i praktiken av förvaltningen och de delar som gäller bolagen. Målen och uppdragen läggs in i verksamhetsplanerna.

### 7.1 Budgetprocessen

Budgetprocessen är en kommunövergripande process. Budgetutskottet arbetar tillsammans med förvaltningsledningen fram ett förslag till budget innehållande ekonomiska förutsättningar och prioriteringar, uppdrag samt verksamhets- och finansiella mål för god ekonomisk hushållning. Målen och uppdragen stämmer kommunstyrelsen av med samlat presidium under processens gång.

Kommunstyrelsen bereder budgetförslaget inför kommunfullmäktiges beslut under hösten, senast november, valår december, enligt kommunallagen. Beslutet utgör grunden för förvaltningens utarbetande av detaljbudgetar och verksamhetsplaner.

### 7.2 Uppföljningsprocessen

Uppföljningsprocessen är en kommunövergripande process.

Uppföljningsprocessen utgår varje år från den beslutade budget som börjar gälla från 1 januari varje år samt detaljbudgetar för verksamheter och enheter. Processen avslutas med årsredovisningen per 31 december varje år. Uppföljningen dokumenteras varje månad av samtliga chefer i Stratsys förutom i januari och juli, då ingen uppföljning sker. I uppföljningen ingår för alla chefer att granska och redovisa den fakta som efterfrågas, analysera och att komma med åtgärder om det är något som behöver korrigeras eller hanteras. Åtgärder från tidigare uppföljningar ska också följas upp.

Vid månadsuppföljningarna följs ekonomi och personal upp från enhetschef till kommunchefs nivå. Vid tertialuppföljningen (april), delårsbokslutet (augusti) och årsbokslutet (december) följs förutom ekonomi och personal också verksamhet och kvalitet i verksamhetsplanerna upp, från enhetschefs till kommunchefs nivå. Olika delar av verksamhetsplanerna kan följas upp i olika tertialuppföljningar, då en målsättning är att det ska vara rätt antal årliga uppföljningar för de olika delarna.

Kommunchef ansvarar för att redovisa månadsuppföljningarna för februari och oktober till kommunstyrelsen. Kommunchef ansvarar också för att redovisa delårsbokslutet och årsredovisningen till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens ordförande ansvarar för att redovisa dessa till kommunfullmäktige.

## 7.3 Övriga uppföljningar

Under året ska också andra uppföljningar göras. Det kan vara analyser av nationella undersökningar, egna brukarundersökningar och gemensamma styrdokument. Utifrån resultaten kan verksamheter och bolag här få i uppdrag att fokusera på vissa områden för en djupare analys och åtgärdsförslag. Utöver detta kan verksamheter ha krav på uppföljning av mål, nyckeltal och verksamhet från lagstiftning eller myndigheter.

När det är av större betydelse ska de också rapporteras till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Utöver de undersökningar som kommunen deltar i eller själv genomför har nationella myndigheter både regelbunden och riktad tillsyn i verksamheterna. Tillsynsrapporterna är ytterligare ett underlag för att förbättra och utveckla verksamheterna.

## 7.4 Analysverkstäder

Det finns möjligheter att arbeta med analys på två olika sätt. Analys i samband med tertialuppföljningar samt fördjupad analys som kan göras under verksamhetsåret. Båda arbetssätten finns beskrivna i ”**Analyshandbok för Ulricehamns kommun**”.

Vid tertialuppföljningarna finns möjlighet att arbeta med analysverkstäder under exempelvis en förmiddag eller eftermiddag. Syftet med analysverkstäder är att alla chefer i en sektor ska utveckla förmågan att analysera, söka orsaker och besluta om aktiva åtgärder för att nå de mål och uppdrag man har i sin verksamhet. Närvarande vid en analysverkstad ska också vara ekonom, HR-specialist, systemförvaltare och utvecklingsledare.

Utöver tertialuppföljningarna går det också att arbeta med **fördjupad analys**. Detta kan göras då det finns behov av en djupare förståelse för att hitta orsaker till ett problem. Efter en fördjupad analys är det lättare att välja verkningfulla åtgärder och insatser.

## 8 Intern kontroll

Reglerna för intern kontroll finns i författningshandboken. De utgår från kommunallagens 6 kap 6§ samt The Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) principer. För de kommunala bolagen gäller också Aktiebolagslagen och Svensk kod för bolagsstyrning.

Ytterst handlar intern kontroll om att säkerställa att de av kommunfullmäktige fastställda målen uppfylls. Reglerna för intern kontroll syftar till att säkerställa att kommunstyrelse, nämnder och bolagsstyrelser upprätthåller en tillfredsställande intern kontroll, som innebär att med rimlig grad av säkerhet säkerställa att följande mål uppnås:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet.
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter och riktlinjer mm.

Den interna kontrollen syftar även till att ta fram förslag till förbättringar och förändringar av verksamheten.

Processen för intern kontroll är en kommunövergripande process som utgår från reglerna för intern kontroll. Syftet är att ha ett förvaltningsgemensamt arbetssätt och tydliggöra ansvaret för vilka funktioner som arbetar med de olika momenten i processen.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en god intern kontroll, att en intern kontrollorganisation upprättas och att denna utvecklas utifrån kommunens kontrollbehov. De ska inför varje verksamhetsår besluta om en ny intern kontrollplan (IKP) och kan också besluta om att olika granskningsområden väljs ut utifrån den riskbedömning som gjorts.

Kommunstyrelsen ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredsställande sätt. Detta gäller för kommunens verksamheter, bolag och nämnder. Nedan visas översiktligt vad som ingår i processens olika delmoment.

### **Riskanalys**

Processens första delmoment är riskanalys som genomförs i kommunens ledning, funktioner, sektorer, verksamheter, bolag och nämnder. Syftet med detta delmoment är att få fram aktuella risker, riskbedöma dessa och avgöra vilka som ska finnas med i den interna kontrollplanen, också benämnd IKP.

### **Intern kontrollplan (IKP)**

Detta delmoment innebär att de risker man bedömt som allvarligast eller mest angelägna att arbeta med, sammanställs i Ulricehamns kommuns interna kontrollplan för beslut i kommunstyrelsen.

### **Uppföljning och rapportering**

Under året kan kontroll för vissa kontrollaktiviteter ske löpande under året. Dokumentationen av dessa kontroller görs på annat sätt än i Stratsys. Det är endast uppföljningen vid delårs- och årsboksluten som dokumenteras i Stratsys.

Resultaten från uppföljningarna vid delårs- och årsboksluten rapporteras och bearbetas av förvaltningens ledning, funktioner, sektorer, verksamheter samt respektive nämnd och bolagsstyrelse.

Uppföljningen av Ulricehamns kommuns interna kontrollplan sammanställs i en bokslutsbilaga som rapporteras till kommunstyrelsens behandling av årsredovisningen. Kommunchef ansvarar för att detta sker.

## **9 Politiker- och tjänstemannaroller**

En viktig nyckel för att styrningen och uppföljningen ska fungera optimalt i kommunen är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän, det vill säga vem som ansvarar för **vad och när** och vem som ansvarar för **hur och vem**.

Utifrån kommunfullmäktiges beslut om **vad som ska uppnås** arbetar kommunstyrelsen med **vad som ska göras**. Förvaltningen besvarar frågan **hur det ska göras**.

Förvaltningen erhåller sina resurser, uppdrag, verksamhets- och finansiella mål genom politiska beslut. Förvaltningens verksamheter och enheter lägger in dessa i sina respektive verksamhetsplaner. Här anges **hur** och **vem** som ska utföra åtgärderna för att fullgöra uppdragen och nå fastställda målnivåer.

# 10 Kontaktvägar för de vi är till för

Nedan anges några möjliga sätt som de vi är till för, har möjlighet att påverka eller komma i kontakt med kommunens förvaltning och politiker.

## 10.1 Synpunktshantering

En attraktiv kommun kan skapas på många olika sätt. Vi ska uppmana de vi är till för att tala om vad de tycker om vår service. Möjlighet finns att lämna synpunkter på Ulricehamns kommuns externa webbsida. Syftet är att snabbt kunna rätta till fel eller brister och utveckla våra tjänster. En god synpunktshantering kan ses som ett redskap för delaktighet och ett verktyg för ständiga förbättringar av vår service.

Verksamheterna ska därför använda synpunkter och avvikelser som ett underlag i sitt kvalitetsarbete. På detta sätt kan resurser fördelas för att på bästa sätt tillgodose krav och behov för de vi är till för.

## 10.2 Ulricehamnsförslag

Alla som är folkbokförda i Ulricehamns kommun, eller som äger en fastighet och ideella föreningar i kommunen, kan lämna ett Ulricehamnsförslag på kommunens externa webbsida, skriftligt på pappersblankett eller över telefon.

Ulricehamnsförslaget ska gälla kommunens verksamhet och det som kommunen är ansvarig för. Tanken med Ulricehamnsförslag är att det ska röra sig om frågor där du inte kan få ett snabbt svar utan där det krävs ett visst utredningsarbete. Förslaget får inte innehålla olika ämnen. Om du har flera olika förslag får du lämna in flera Ulricehamnsförslag.

Ulricehamnsförslag som följer riktlinjerna publiceras på webbplatsen. Där går det att rösta på förslagen. Det finns möjlighet att rösta på ett förslag i 90 dagar. Om ett förslag får minst 50 röster kommer det att behandlas politiskt. Det innebär att förslaget kommer tas upp i kommunfullmäktige och utredas innan beslut fattas. En röst per person räknas.

Ulricehamnsförslag är allmänna offentliga handlingar. Vem som helst har rätt att ta del av förslaget. När någon skickar in ett Ulricehamnsförslag ger personen också sitt tillstånd till att det publiceras på kommunens webbplats.

Utförligare beskrivning av arbetsgången finns i styrdokumentet kommunfullmäktiges arbetsordning i författningshandboken.

## 10.3 Allmänhetens frågestund i kommunfullmäktige

Allmänhetens frågestund innebär att allmänheten kan ställa frågor till ledande politiker och få svar under vissa i förväg bestämda kommunfullmäktigemöten. Vilka möten som ska innehålla frågestund bestäms av kommunfullmäktige.

Allmänhetens frågestund ska genomföras minst två gånger per år. Ett av dessa tillfällen ska vara inför budgeten. Sammanträdet inleds med allmänhetens frågestund. Om antalet frågor motiverar det får frågestunden pågå som längst 1,5 timme.

En fråga från invånare i Ulricehamns kommun ska vara skriftlig och undertecknad med namn och kontaktuppgift. Frågan får inte vara av allmän karaktär utan ska behandla ett kommunalt förhållande, frågan får inte heller röra myndighetsutövning mot enskild. Frågan bör kunna besvaras utan större utredning. Frågan skickas in via formulär på hemsidan eller lämnas in eller postas till kommunkansliet för ankomst senast kl. 9.00, tre arbetsdagar före sammanträdet där den ska ställas.

Utförligare beskrivning av arbetsgången finns i styrdokumentet kommunfullmäktiges arbetsordning i författningshandboken.

## 10.4 Medborgardialog

De tillfälliga fullmäktigeberedningarnas huvudsakliga uppdrag är att genomföra medborgardialog, eller liknande aktiviteter, med invånarna. Det ska gälla en specifik fråga eller vara inom ett särskilt område.

Kommunfullmäktiges presidium initierar, efter samråd med samlat presidium (SP) och förvaltningsledningen, beredningsuppdraget. I detta skede är det viktigt att man ställer sig frågan "Är frågan påverkbar?" Det vill säga, är man som beslutande öppen för att ta till sig invånarnas åsikter?

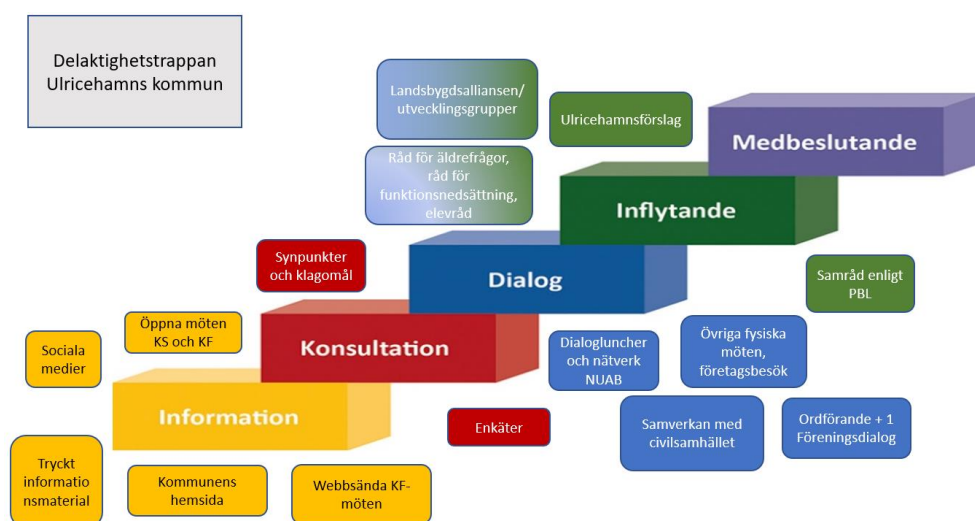
Endast om svaret är ja ska beredningsuppdraget initieras. I samband med ett beredningsuppdrag har kommunfullmäktiges presidium möjlighet att initiera en vägledningsdebatt i frågan. Fullmäktiges presidium föreslår beredningsuppdrag, mandattid samt budget (exklusive arvoden) för uppdraget som sedan kommunfullmäktige fastställer. Budgeten ska täcka, till exempel annonskostnader, lokalhyra, fika med mera.

Beredningsuppdraget ska vara av strategisk karaktär och vara av den typ att beredningen kan använda sig av medborgardialog under arbetets gång.

Utförligare beskrivning av arbetsgången finns i styrdokumentet arbetsordning för tillfälliga fullmäktigeberedningar i författningshandboken.

Medborgardialog kan dock genomföras på annat sätt än genom en tillfällig fullmäktigeberedning. Delaktighetstrappan beskriver fem nivåer av delaktighet. Trappan ger en beskrivning av omfattning och djup av delaktighet från information (som skapar möjlighet till delaktighet) till medbeslutande (som innebär både medskapande i lösningar, deltagande i beslut och genomförande). Att det formats som en trappa beskriver omfattningen och djupet av delaktighet. Men innebär inte att det översta trappsteget är bättre än de andra utan val av omfattning av delaktighet ska göras utifrån det behov som finns för varje dialog.

Det finns säkerligen fler exempel på dialog som kan passa in i delaktighetstrappan så se beskrivna former av dialog som exempel för att förtydliga de olika stegen.



## 10.5 Mötesplatser för dialog

Ulricehamns kommun ska finnas där våra medborgare och intressenter finns. Inriktningen ska vara tvåvägskommunikation och att inbjuda till dialog. Målet är att öka möjligheten till delaktighet och påverkan.

Webbplatsen är en viktig arena för detta, liksom Ulricehamns kommuns närvaro i sociala medier. Andra kanaler är personliga möten av olika slag. Styrdokumentet riktlinjer för kommunikation beskriver kommunens syn på kommunikation, dess kännetecken och syfte.