



STYRSYSTEM

för att leda, utveckla och följa upp verksamheten
genom mål- och resultatstyrning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	4
Hur styrs en kommun?	4
Styrning i Lomma kommun	4
Om styrsystemet	6
Disposition	6
CENTRALA BEGREPP	7
Mål	7
Målvärde och mått	7
Aktivitet	7
ROLLER OCH ANSVAR	8
Vem gör vad?	8
Kommunfullmäktige	8
Kommunstyrelse	8
Nämnder	9
Förvaltningar	9
MÅLKEDJA	10
Styrning genom mål på olika nivåer	10
Målkedjans olika nivåer	11
STYRHJUL	14
Arbetsprocess	14
Planera	14
Genomföra	14
Följa upp	14
Förbättra	15
DETTA HÄNDER UNDER ÅRET	16
ORDLISTA	18

Beslutat av kommunfullmäktige 2022-05-05, § 39. Styrdokumentet ses över årligen och revideras vid behov.

Foto: Christian Almström, Maskot AB, Illustrationer: Eva Jansson

INLEDNING

Hur styrs en kommun?

Lomma kommuns huvudsakliga uppdrag är att erbjuda välfärd, service och tjänster av hög kvalitet till de som bor och verkar i kommunen genom livets alla skeden. Kommunen är en politiskt styrd organisation som styrs, leds och utvecklas på olika sätt. Det sker bland annat genom organisationens struktur, kultur och ett särskilt styrsystem som är gällande för hela organisationen.¹

Organisationens *kultur* är den uppsättning gemensamma värderingar, attityder och normer som finns i organisationen och som påverkar hur individer och grupper förhåller sig till varandra. Kommunens värdegrund beskriver den kultur som ska präglade organisationen.

Organisationens *struktur* motsvarar den indelning som görs av organisationen i olika politiska organ, förvaltningar, avdelningar och enheter, vilka samtliga förtroendevalda, chefer och medarbetare verkar inom. Det är till exempel genom strukturen som chefer ges mandat att leda verksamheten och sina medarbetare framåt.

Styrsystemet är ett sätt att säkerställa att den politiska viljeinriktningen – såsom den uttrycks genom de mål som de förtroendevalda beslutar om i de politiska organen – blir praktisk verklighet. Det utgör en modell, ett verktyg och ett arbetssätt för att formulera och följa upp mål för verksamheten på ett enhetligt och strukturerat sätt.



FIGUR 1: Styrning av en kommunal organisation.

Utgångspunkten i ett effektivt arbete för att styra, leda och utveckla verksamheten är att olika nivåer av organisationen har tydliga roller och ansvar. Mycket förenklat beslutar de förtroendevalda i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder *vad* som ska uppnås. *Hur* detta sedan ska genomföras i det dagliga arbetet är en fråga för förvaltningsorganisationen.

Styrning i Lomma kommun

Tillitsbaserad styrning och ledning

I Lomma kommun strävar vi efter ett arbetssätt som utgår från en ledningsfilosofi baserad på tillit. "Tillit är en ledningsfilosofi som innebär att vi väljer att lita på att människor i kärnverksamheten har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt utan detaljstyrning och att organisationens viktigaste uppdrag är att skapa förutsättningar utifrån behoven i mötet mellan medarbetare och medborgare"².

Att vi utgår från en ledningsfilosofi baserad på tillit innebär att Lomma kommun strävar efter att utveckla styrningen och ledningen på ett sådant sätt att denna ledningsfilosofi genomsyrar hela verksamheten. I likhet med *Tillitsdelegationen*³ definierar Lomma kommun tillitsbaserad styrning och ledning på följande sätt:

"Tillitsbaserad styrning och ledning är styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens syfte och brukarens behov, där varje beslutsnivå aktivt verkar för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer samt säkerställa förmåga, integritet och hjälpvillighet".⁴

¹ Se till exempel Mats Alvesson, 2015, *Organisationskultur och ledning*.

² Bringselius, 2018, *Tillit. En ledningsfilosofi för framtidens offentliga sektor*, s. 11.

³ Tillitsdelegationen var verksam mellan åren 2016–2020. Delegationens arbete resulterade i sju statliga utredningar. Bland annat forskningsantologin *Styra och leda med tillit: forskning och praktik* (SOU 2018:38) och huvudbetänkandet *Med tillit växer handlingsutrymmet – tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn* (SOU 2018:47).

⁴ SOU 2018:38; SOU 2018:47.

I enlighet med de principer för tillitsbaserad styrning och ledning som Tillitsdelegationen har utarbetat ska följande principer vara vägledande för styrningen och ledningen i Lomma kommun.⁵

Medborgarens upplevelse i centrum – Vi sätter medborgarens upplevelse och kunskap i fokus och försöker förstå vad medborgaren sätter värde på.

Positiva förväntningar – Vi strävar efter att ha positiva förväntningar och väljer att lita på att de vi samarbetar med har kunskap, omdöme och vilja att genomföra sitt arbete på ett bra sätt.

Öppenhet – Vi strävar efter öppenhet genom att dela information, välkomna olikåttänkande och respektera kritik.

Nära stöd – Vi säkerställer ett verksamhetsnära, serviceinriktat och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.

Delegering – Vi delegerar befogenheter och mandat och välkomnar medbestämmande.

Helhetsansvar (medledarskap) – Vi uppmuntrar alla i styrkedjan att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten och samverka över gränser.

Kunskap och ständigt lärande – Vi prioriterar kunskapsutveckling, ständigt lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.

Mål- och resultatstyrning

För att säkerställa att kommunen arbetar på ett målmedvetet och kostnadseffektivt sätt, och att verksamheten utvecklas på ett sätt som gör att kvalitén ökar i den service och de tjänster som kommunen erbjuder medborgare och brukare, arbetar Lomma kommun med att leda, följa upp och utveckla verksamheten genom mål- och resultatstyrning.

Att styra mot resultat handlar i grunden om att sätta upp mål som beskriver vad kommunen vill åstadkomma och att få organisationen att sträva mot att uppnå dessa mål. Begreppet resultat står

för att de tjänster som levereras utförs på ett sådant sätt att det ur medborgarnas eller brukarnas perspektiv har skapats ett mervärde och god kvalitet i mötet med kommunens verksamhet.

Vid mål- och resultatstyrning är det viktigt att både formulera relevanta mål och att skapa förankring av målen, då detta är en förutsättning för att målen ska bli styrande och få effekt i verksamheten. För att styra mot resultat är det även viktigt att lägga fokus på att löpande följa upp och analysera hur väl kommunen lyckas uppnå de fastställda målen.

Genom att kontinuerligt analysera verksamhetens resultat går det att säkerställa att organisationen arbetar på ett målmedvetet och kostnadseffektivt sätt. Då blir det möjligt för förtroendevalda, chefer och medarbetare att tillsammans förbättra och utveckla verksamhetens inriktning och arbetssätt så att kvalitén ökar. Utvärdering – det vill säga en mer djupgående analys och värdering av huruvida insatserna fått de avsedda effekterna – är också ett viktigt underlag för verksamhetsutveckling. Uppföljning och utveckling utgör därmed två dimensioner av mål- och resultatstyrning, vilka kompletterar varandra.

Arbetet med mål- och resultatstyrning är en del av Lomma kommuns ordinarie budgetprocess. Lomma kommuns budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för kommunens nämnder och anger inriktningen för verksamheten genom mål och ekonomi. I enlighet med kommunallagen beslutar kommunfullmäktige varje år om en budget för nästkommande år. Till budgeten hör en plan för ekonomin, vilken avser de kommande tre åren efter budgetåret.⁶

Budgeten skapar förutsättningar för att planera och styra vad verksamheten ska uppnå och vilka ekonomiska medel som finns tillgängliga för det samma. Så långt det är möjligt ska kommunens mål- och budgetprocess vara integrerad, vilket innebär att arbetet med den verksamhetsmässiga och den ekonomiska styrningen ska ske på ett sammanhållet sätt.

⁵ Sveriges kommuner och regioner (SKR) är positiv till tillitsbaserad styrning och ledning och Tillitsdelegationens sju vägledande principer för ledning och styrning. För närmare information se: skr.se/skr/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/organiseraastyraochledastyrochledningssystem/styraforresultat/tillitsbaseradstyrning.46668.html

⁶ Lomma kommun använder begreppet "kommunfullmäktigeverksamhet" då nettokostnaderna fastställs per KF-verksamhet och anslag ges för driftsbudgeten.

Om styrsystemet

Genom Lomma kommuns styrsystem för att leda, utveckla och följa upp verksamheten genom mål- och resultatstyrning skapas förutsättningar för att använda kommunens resurser på ett effektivt sätt och tillhandahålla tjänster av god kvalitet till medborgarna och brukarna. Styrsystemet syftar både till att verksamheten ska kunna följas upp (genom att blicka bakåt) och utvecklas (genom att blicka framåt).

Att arbeta i enlighet med styrsystemet skapar systematik, tydlighet, transparens och ett gemensamt förhållningssätt i styrningen av verksamheten. Arbetssättet ska präglas av samverkan, dialog, öppenhet och tillit samt ett tydligt fokus på dem som Lomma kommuns verksamhet är till för – det vill säga medborgarna och brukarna. Insyn i verksamheten är nödvändig för att medborgarna ska kunna utkräva ansvar och ha förtroende för kommunen som en del av ett demokratiskt och representativt styrelseskick.

Detta dokument beskriver Lomma kommuns styrsystem för att leda, utveckla och följa upp verksamheten genom mål- och resultatstyrning. Dokumentet innehåller riktlinjer för hur kommunen ska tillämpa mål- och resultatstyrning. Samtliga nämnder och förvaltningar ska arbeta enligt den modell och det arbetssätt som styrdokumentet presenterar.

Syftet med styrdokumentet är att tydliggöra spelreglerna för hur styrsystemet ska fungera och användas av förtroendevalda, chefer och medarbetare. Genom välkända spelregler och ett kontinuerligt arbete för att utveckla styrningen skapas förutsättningar för att organisationen ska kunna agera sammanhållet i enlighet med den riktning som de politiska besluten anger. Genom att roller och ansvar klagörs blir ansvarsfördelningen mel-

lan den politiska nivån och förvaltningsorganisationen tydlig.

Ett styrsystem är – och bör vara – i ständig utveckling. Det gäller både själva systemets utformning och metoderna för hur det på bästa sätt kan användas i den organisatoriska vardagen. Kommunstyrelsen har därför möjlighet att årligen se över styrdokumentet och vid behov föreslå att dokumentet revideras. Samtliga nämnder och förvaltningar har ansvar för att utveckla optimala arbetssätt för att tillämpa styrsystemet i praktiken.

Disposition

I styrdokumentets inledande avsnitt ges en introduktion till centrala begrepp i Lomma kommuns styrsystem för att leda, utveckla och följa upp verksamheten genom mål- och resultatstyrning. I nästa avsnitt definieras roller och ansvar för kommunens olika politiska organ samt förvaltningsorganisationens chefer och medarbetare.

Nästkommande avsnitt beskriver hur Lomma kommuns styrsystem är utformat genom en målkedja med mål på olika nivåer. Detta avsnitt ger även vägledning till vad som är viktigt att ha i åtanke när det gäller att formulera och följa upp mål och resultat.

I det följande avsnittet beskrivs hur verksamhetsstyrning kan ske i praktiken genom faserna planera, genomföra, följa upp och förbättra. Den årligt återkommande budgetprocessen – inom vilken målarbetet bedrivs – presenteras i det efterföljande avsnittet på ett övergripande sätt.

I det avslutande avsnittet ges slutligen en översikt över årets olika händelser inom mål- och resultatstyrningsprocessen. Sist i styrdokumentet återfinns en ordlista över de begrepp som används i styrsystemet.



FIGUR 2: Styrsystemets syfte

CENTRALA BEGREPP

I styrsystemet görs en åtskillnad mellan de centrala begreppen mål, målvärden, mått och aktiviteter.

Mål

Mål har fokus på vad som ska uppnås och när, det vill säga vilket resultat eller vilka effekter som ska åstadkommas inom en viss tidsperiod. Målen ska vara få till sitt antal och tydligt formulerade för att få en styrande effekt. De kan ha ett utvecklingsfokus på så sätt att de motsvarar områden där kommunen behöver utvecklas eller förbättras. Att sätta upp ett mål kan också återspegla ett behov att bibehålla en viss kvalitet i en verksamhet eller en särskild position i jämförelse med andra kommuner.

Mål på en övergripande nivå utgör *effekt mål* på så sätt att de anger vilka effekter som ska uppnås i kommunens verksamhet, för medborgaren eller brukaren. Effekt mål har fokus på de långsiktiga effekter som kommunen strävar efter. De uppnås inte inom en kort tidsperiod utan effekterna uppkommer först på längre sikt.

Några av de målnivåer som används i Lomma kommuns styrsystem utgörs av *resultatmål* – riktade mål, nämndsmål och mål som sätts på verksamhetsnivå. De är tidsatta för att ett visst resultat ska uppnås inom den angivna tidsperioden.

Målvärde och mått

Målvärdet anger själva nivån på målen, det vill säga ambitionsnivån för vad verksamheten ska uppnå inom en viss tidsperiod. Vilket målvärde som är rimligt för ett visst mål med utgångspunkt i ambitionerna och förutsättningarna för verksamheten utvecklas med fördel i dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Ett mått är ett sätt att följa upp och mäta resultat *i förhållande till* de uppsatta målen. Ett enskilt mått mäter aldrig alla aspekter av ett mål, men ger signaler om hur väl kommunen uppnår eller är på väg att uppnå önskade resultat. Det är viktigt att använda så relevanta och träffsäkra mått som möjligt för att kunna få en indikation på när ett mål är uppfyllt. Det är även önskvärt att kunna följa hur måluppfyllelsen utvecklas över tid och att värdera resultatet i förhållande till andra kommuner.

Mått behöver kompletteras med en *analys*. Analysen inriktas på varför resultatet ser ut som det gör och vad som orsakade resultatet, vilket möjliggör att vid behov vidta åtgärder.

Aktivitet

En aktivitet är mer konkret än ett mål och utgör en handling som bidrar till att uppfylla målen. Aktiviteter ska vara ansvarsfördelade och tidsatta. Det resultat som uppstår när en aktivitet har genomförts ska medverka till att målet uppfylls. Vanligtvis krävs det många olika aktiviteter för att ett mål ska kunna uppfyllas.



ROLLER OCH ANSVAR

Vem gör vad?

Att arbeta enligt ett särskilt styrsystem innebär att olika nivåer av organisationen i Lomma kommun ges tydliga roller och ansvar. Figur 3 illustrerar en teoretisk modell över den grundläggande roll- och ansvarsfördelningen i kommunen.

De politiskt beslutande organen har det övergripande ansvaret för processen att styra, utveckla och följa upp verksamheterna med hjälp av mål. De förtroendevalda styr bland annat genom att besluta om mål och budget för hela kommunens verksamhet. Det handlar om *vad* som ska uppnås och *när* i tiden det ska ske, där vadet ska föregås av ett *varför*. Tjänstepersonerna ska sedan svara upp mot och förverkliga de förtroendevaldas viljeinriktning såsom den uttrycks genom mål och budget. *Hur verksamheten bedrivs för att uppnå* målen och av *vem* är en fråga för förvaltningsorganisationen.

Figuren ska betraktas som teoretisk i den mening att den kommunala organisationens vardagliga praktik präglas av ett ömsesidigt samspel – snarare än en strikt uppdelning och skiljelinje – mellan politik och förvaltning. Det innebär att det kommunala uppdraget i praktiken genomförs i ett ständigt växelspel mellan den politiska nivån och verksamhetsnivån, vilket i figuren illustreras med hjälp av en vågrörelse mellan de båda nivåerna. Detta utrymme där politik och förvaltning tillsammans skapar och leder kallas ibland för den "gyl-lene zonen".

Detta växelspel medför att det är centralt att föra en dialog om roller, ansvar och var skiljelinjen ska gå i olika frågor och uppdrag. Överhuvudtaget är ömsesidig respekt och förståelse för att politiker och tjänstepersoner har olika uppdrag och roller i en kommun en framgångsfaktor för en organisation som vill präglas av tillit och samarbete i ett ständigt arbete för att uppnå goda resultat.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta och enda direkt folkvalda politiska organ och bestämmer i principiella frågor och i ärenden av större vikt för kommunen. Kommunfullmäktige beslutar om budget, vision och mål på övergripande nivå.



FIGUR 3: Roll- och ansvarsfördelning i kommunen.

Genom att anta ett reglemente för varje nämnd avgör kommunfullmäktige vilka ansvarsområden, uppdrag och uppgifter som nämnderna har. Genom att fastställa vision och mål styr kommunfullmäktige inriktningen på nämndernas arbete. Kommunfullmäktige tilldelar ekonomiska resurser till nämnderna och sätter därmed ramarna för omfattningen av deras verksamhet.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsens uppdrag är att leda och samordna kommunens verksamhet och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Kommunstyrelsen ska stå för ett helhetsperspektiv på verksamheten och fungerar som ett beredningsorgan för kommunfullmäktige. Det innebär bland annat att kommunstyrelsen samordnar och bereder utformningen av mål och de ekonomiska ramarna för den kommunala verksamheten. Därtill står kommunstyrelsen för uppföljningen av hela kommunens resultat avseende mål och ekonomi ur ett kommunövergripande perspektiv.

Nämnder

Varje nämnd ansvarar för den verksamhet som tillhör dess ansvarsområde, såsom det beskrivs i det reglemente kommunfullmäktige har fastställt för nämnden. Nämnderna ska anpassa verksamheten till de lagar och riktlinjer som gäller för verksamhetsområdet. Nämnden sätter upp mål för sin verksamhet och ska kunna ange hur dessa bidrar till att uppnå kommunfullmäktiges övergripande mål. Nämnden ansvarar också för att följa upp och analysera vad som har åstadkommit i förhållande till kommunfullmäktiges och respektive nämnds egna målsättningar samt vidta åtgärder om så krävs.

Förvaltningar

Lomma kommun består av flera förvaltningar som gemensamt utgör den förvaltningsorganisation som ska förverkliga de politiska intentionerna och genomföra kommunens verksamhet. En förvaltning rapporterar till en eller flera nämnder, alternativt till kommunstyrelsen. Förvaltningen ansvarar i det dagliga arbetet för att planera, genomföra, följa upp och förbättra verksamheten.

Kommundirektören är kommunens ledande tjänsteperson. Tillsammans med förvaltningscheferna företräder och utvecklar kommundirektören verksamheten. Förvaltningscheferna deltar i utvecklingen av kommunen i stort. Därtill ansvarar förvaltningscheferna för arbetet inom sin förvaltning, beslutar om hur nämndsmålen ska uppnås och vilken avdelning som är ansvarig för genomförandet.

Övriga chefer och ledare på förvaltningarna ansvarar för att leda, planera, följa upp och utveckla verksamheten inom sitt uppdrag. De ser till att olika aktiviteter genomförs i syfte att svara upp gentemot nämndens, styrelsens och förvaltningens mål för verksamheten.

Chefer och ledare bör involvera medarbetarna i mål- och resultatstyrningen. Det handlar om ett ledarskap som har tillit till och tar tillvara på medarbetarnas professionella kompetens när verksamheten planeras, följs upp och utvecklas.

Medarbetarna i Lomma kommun ansvarar för att genomföra de större aktiviteter som anges i avdelningsplanen. Medarbetarna bidrar aktivt till planeringen, utvecklingen och uppföljningen av verksamheten.



MÅLKEDJA

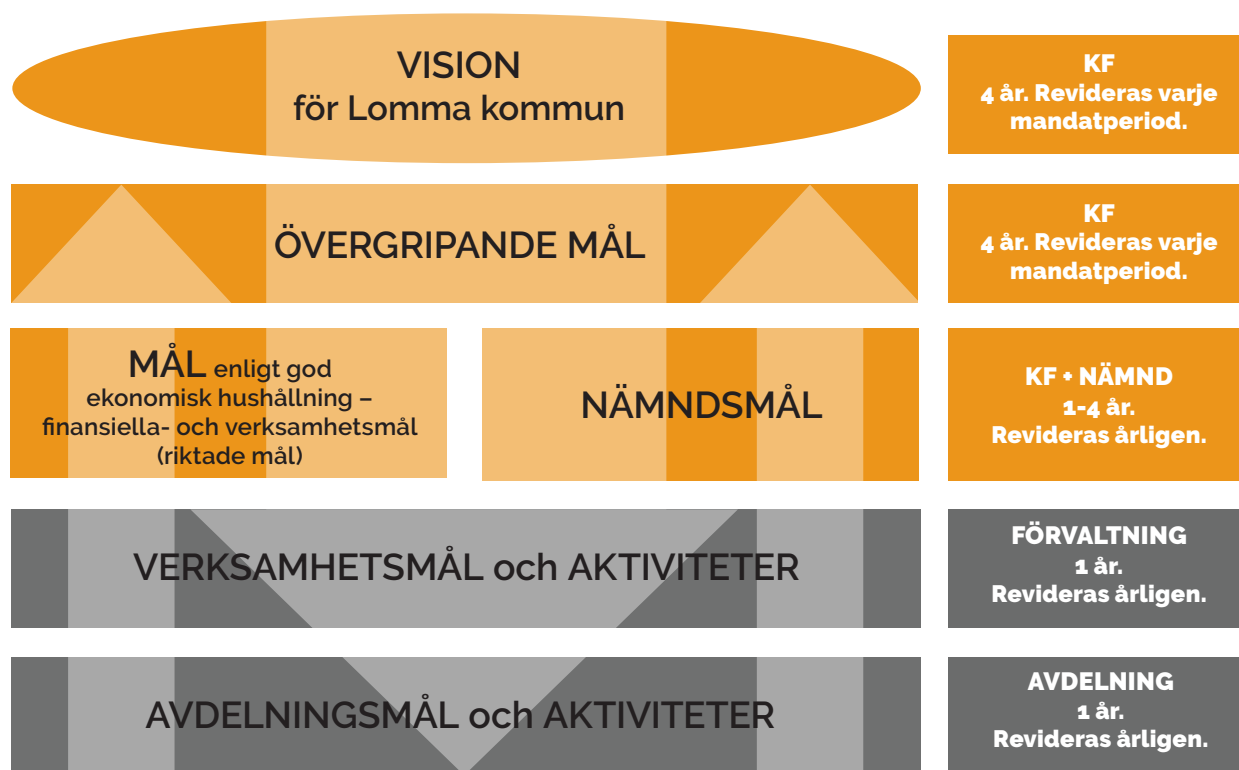
Styrning genom mål på olika nivåer

Styrsystemet är uppbyggt av en målkedja som länkar samman mål på olika nivåer. Målkedjan synliggör hur målsättningar från de politiska organen bryts ned och omsätts till aktiviteter i den enskilda verksamheten. För varje nivå i kedjan förtydligas vad som ska uppnås. Abstraktionsnivån rör sig därmed från det övergripande och idémässiga till det konkreta och handlingsorienterade.

Högst upp i målkedjan återfinns Lomma kommuns vision som beskriver ett önskvärt framtida tillstånd för kommunen. Som ett sätt att konkretisera

visionen och ange särskilt prioriterade områden för mandatperioden fastställer kommunfullmäktige övergripande mål. Kommunfullmäktige beslutar också om mål enligt god ekonomisk hushållning, vilka består av finansiella mål och verksamhetsmål (riktade mål).

Utifrån kommunfullmäktiges inriktning formulerar sedan nämnderna mål som anger fokus för arbetet inom nämndens ansvarsområde. Nämndens mål och de riktade målen från kommunfullmäktige bryts därefter ned av förvaltningen som anger hur målen ska uppfyllas genom olika konkreta aktiviteter under året.



FIGUR 4: Målkedjan i Lomma kommun. Nivåerna med orange färg i figuren beslutas av de olika politiska organen medan nivåerna med grå färg beslutas av förvaltningarna. Figuren visar även hur länge målen gäller och vilket organ som fastställer desamma. KF: Kommunfullmäktige.

Målkedjans olika nivåer

Följande avsnitt innehåller en beskrivning av de olika nivåerna i styrsystemets målkedja.

VISION

- **Visionen beslutas av kommunfullmäktige.**

Visionen anger det önskvärda framtida tillståndet för Lomma kommun som samhälle. Den visar vilken färdriktning kommunens utveckling ska ta utifrån ett långsiktigt perspektiv. Visionen utgör en politisk viljeinriktning från kommunfullmäktige. I samband med en ny mandatperiod sker en översyn av den befintliga visionen.

Lomma kommuns vision är styrande och gäller för samtliga nämnder och förvaltningar. Kommunen har en gemensam vision som ska fungera motiverande och sammanhållande för organisationen. Dess visionära – och nästintill utopiska – karaktär innebär att den inte är möjlig att uppnå. Den utgör istället en ledstjärna, skapar framförhållning och är vägledande för formuleringen av mål på lägre nivåer.

ÖVERGRIPANDE MÅL

- **De övergripande målen beslutas av kommunfullmäktige i början av en ny mandatperiod.**

Kommunfullmäktige formulerar *övergripande mål* av särskild betydelse för kommunens verksamhet och utveckling. Dessa verkar i visionens riktning och utgör viktiga områden av strategisk karaktär för den innevarande mandatperioden. På kommunfullmäktigenivå läggs därmed fokus på vad som är gemensamt och prioriterat för kommunen under mandatperioden. Samtliga nämnder ska utifrån sitt ansvarsområde bidra till uppfyllandet och verka utifrån de övergripande målen.

De övergripande målen ska beskriva hur kommunen ska förflytta sig från ett nuläge till ett nyläge. Målen ska vara få till sitt antal för att få en styrande effekt och ska beskriva vad som ska uppnås och vad effekterna ska bli. De utgör så kallade *effektmål*.

De övergripande målen formuleras utifrån kommunens vision, politiska ambitioner, nulägesbeskrivning, omvärldsanalys samt vilka trender och tendenser som kan tänkas påverka kommunen framöver. I samband med årsredovisningen görs en samlad kvalitativ bedömning av nämndernas arbete i riktning mot den viljeinriktning som de övergripande målen anger. De övergripande målen revideras i samband med en ny mandatperiod.

MÅL ENLIGT GOD EKONOMISK HUSHÅLLNING

- **Kommunstyrelsen bereder förslag till mål enligt god ekonomisk hushållning. Kommunfullmäktige beslutar om desamma.**

Mål enligt god ekonomisk hushållning avser både finansiella mål och verksamhetsmål. Kommunen ska enligt kommunallagen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Begreppet "god ekonomisk hushållning" har både ett finansiellt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv. Mål enligt god ekonomisk hushållning fastställs på lång sikt i kommunens "Riktlinjer för god ekonomisk hushållning". Dessa riktlinjer fastställer principer för god ekonomisk hushållning och avser det strategiska mer långsiktiga perspektivet. Målen fastställs även på kort sikt i det årliga budgetbeslutet. Dessa ska i möjligaste mån vara sådana att de uppfyller målen i riktlinjerna. God ekonomisk hushållning uppnås när såväl de finansiella målen som verksamhetsmålen huvudsakligen är uppfyllda.

FINANSIELLA MÅL

God ekonomisk hushållning ur ett finansiellt perspektiv utgår ifrån att ekonomin är en restriktion för verksamhetens omfattning och att varje generation själv måste bära kostnaderna för servicen som den konsumerar. Det senare innebär att ingen generation ska behöva betala för det som en tidigare generation förbrukat. För att skapa förutsättningar för en god ekonomisk hushållning måste det finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter.

VERKSAMHETSMÅL (RIKTADE MÅL)

God ekonomisk hushållning ur ett verksamhetsperspektiv tar sikte på kommunens förmåga att bedriva sin verksamhet på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt. Utifrån de övergripande målen sätter kommunfullmäktige riktade mål till en eller flera nämnder. De riktade målen har en särskild betydelse då de utgör en direkt beställning från kommunfullmäktige till ansvarig nämnd. Syftet är att åstadkomma en förflyttning på området där kvaliteten behöver öka och fokus ska vara på vilka resultat som ska uppnås.

Ett riktat mål är precist till sin karaktär och anger vad som ska åstadkommas på ett visst område eller i en viss verksamhet. De utgör *resultatmål*. Kommunfullmäktige anger när i tid nämnden ska ha uppfyllt det riktade målet. Det kan variera i tidsspann från ett till fyra år.

När en nämnd har fått ett riktat mål tilldelat sig anger nämnden hur den ska ta sig an målet under den tidsperiod som målet omfattar. Nämnden ska också specificera på vilket sätt som det riktade målet ska följas upp.

De riktade målen ska vara få till antalet och ses över årligen av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen har – i enlighet med sin ordinarie beredningsfunktion till fullmäktige – en beredande roll i denna process.

Uppföljning av de riktade målen sker genom nämndens rapportering till kommunfullmäktige i samband med delårsrapport och årsredovisning. Nämnden såväl som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige bedömer i vilken mån det riktade målet har uppfyllts.

NÄMNDSMÅL

- **Nämnderna föreslår nämndsmål som sedan bereds av kommunstyrelsen och fastställs av kommunfullmäktige.**

De mål som finns för en nämnds verksamhet utgörs både av ett eventuellt riktat mål från kommunfullmäktige och av nämndens egna mål.

Om en nämnd har fått ett riktat mål från kommunfullmäktige tilldelat till sig ska det tydligt framgå i den preliminära nämndsbudgeten. De mål som nämnden själv föreslår kallas för nämndsmål. Nämndsmålen beskriver vilket resultat som nämnden ska åstadkomma för att bidra till att de övergripande målen uppfylls. De utgörs även av övriga mål som nämnden vill prioritera utifrån sitt ansvarsområde enligt reglemente och lagstiftning etcetera. Nämndsmålen ska utgöra tydliga mål för de verksamheter som nämnden ansvarar för. De anger vad som ska uppnås och ska vara riktade mot dem som nämndens verksamhet är till för. De utgör *resultatmål*.

När nämnden formulerar sina förslag till nämndsmål ska hänsyn tas till övriga mål (nationella) och relevanta styrdokument (kommunala). Nämndsmålen och syftet med dessa beskrivs i den preliminära nämndsbudgeten. Målen ses över årligen och revideras vid behov. Nämndsmålen ska vara få till sitt antal för att få till stånd en tydlig styrning. Det ska framgå vad som krävs för att målen ska vara uppfyllda och hur uppföljning ska göras. Målen ska ha högst två till tre mått kopplade till sig och dessa kan vara av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Måtten ska ha fokus på att mäta hur kvalitén ökar i de tjänster och den service som kommunen erbjuder. Nämnden följer upp målen löpande och rapporterar till kommunfullmäktige i samband med delårsrapport och årsredovisning.



Efter det att nämnderna har lämnat förslag till nämndsmål bereder kommunstyrelsen målen i enlighet med sin ordinarie beredningsfunktion. Kommunfullmäktige fastställer slutligen nämndsmålen i samband med budgetbeslutet, i enlighet med kommunfullmäktiges grundläggande roll och överordnade ställning i kommunen. Syftet är att säkerställa att nämndsmålen ligger linje med kommunfullmäktiges viljeinriktning, såsom den uttrycks i visionen, de övergripande målen och de riktade målen. Därmed skapas förutsättningar för att målkedjan hänger samman och att målen får genomslag i praktiken. De fastställda nämndsmålen ingår därefter i nämndens definitiva beslut om nämndsbudget.

VERKSAMHETSPLAN

• Verksamhetsplanen beslutas av förvaltningschef efter hörande av berörd nämnd.

Verksamhetsplanen består av de aktiviteter som förvaltningen ska genomföra under året för att målen ska uppnås. Verksamhetsplanen beskriver på ett konkret sätt *hur* målen ska uppnås.

Det ska tydligt framgå i planen vad som ska göras (aktiviteter), var uppdraget eller aktiviteten kommer ifrån (uppdragsgivare), vilken avdelning eller enhet som är ansvarig för att genomföra aktiviteten (ansvar) och när den ska vara klar (tid). Verksamhetsplanen ska också sättas i relation till de resurser verksamheten har till sitt förfogande och övriga förutsättningar.

Varje förvaltningschef ansvarar för att utarbeta och fastställa en verksamhetsplan efter

hörande av berörd nämnd. Det finns en möjlighet för förvaltningschefen att sätta verksamhets-specifika mål. Verksamhetsplanen ska dessutom beskriva andra typer av mål som förvaltningen ska arbeta med, till exempel nationella mål. Det ska även framgå om verksamheten ska anpassas till förändrad lagstiftning eller andra nya förutsättningar.

AVDELNINGSPLAN

• Avdelningsplanen beslutas av avdelningschef efter godkännande av dennes närmaste chef.

En avdelningsplan beskriver verksamhetens fokus för aktuellt år. Den anger *hur* avdelningen bidrar till att genomföra verksamhetsplanen. Den specificerar även övriga aktiviteter under året. Det finns dessutom en möjlighet att utveckla planer på enhetsnivå.

Om ett nämndsmål är direkt riktat till en avdelning ska det finnas beskrivet i avdelningsplanen. Det finns möjlighet att sätta specifika mål för verksamheten. Det ska tydligt framgå i planen vad som ska göras (aktiviteter), var uppdraget eller aktiviteten kommer ifrån (uppdragsgivare), vem på avdelningen som är ansvarig för att genomföra aktiviteten (ansvar) och när den ska vara klar (tid).

Avdelningsplaner utvecklas av ansvarig chef och förankras hos dennes närmaste chef. Planerna är ett bra verktyg för chefer när det gäller att leda, styra och planera sin verksamhet. En utvecklad avdelningsplan skapar tydlighet för medarbetarna kring vad som ska uppnås under året och är ett verktyg för dialog om detsamma.

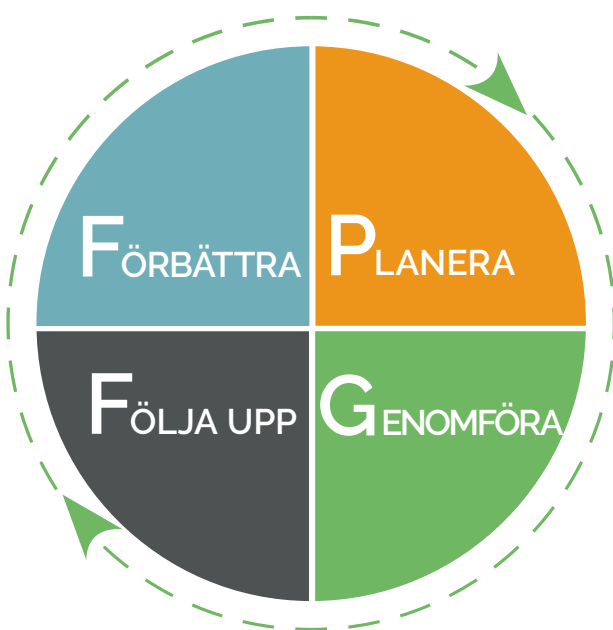


STYRHJUL

Arbetsprocess

Lomma kommuns arbetsprocess inom styrsystemet utgår ifrån ett styrhjul som är baserat på den så kallade PDSA-cykeln⁷, vilken utgör en grundmodell för ett flertal styr- och ledningssystem i offentlig verksamhet. I kommunens styrhjul används begreppen *planera*, *genomföra*, *följa upp* och *förbättra*. Genom att organisationen arbetar systematiskt med styrhjulets fyra faser skapas förutsättningar för goda resultat i verksamheten.

I nästkommande avsnitt presenteras Lomma kommuns årshjul för planering och uppföljning som utgår från dessa fyra faser.



FIGUR 5: Lomma kommuns styrhjul.

PLANERA

Planering sker utifrån mål, medel och resultat. I planeringsfasen sätter kommunfullmäktige och nämnderna mål för verksamheten samt avsätter resurser till densamma. Respektive nämnd utarbetar ett budgetförslag i form av en preliminär nämndsbudget som även innefattar förslag till nämndsmål. Utgångspunkten för budgetförslaget är kommunfullmäktiges övergripande och riktade mål samt ekonomiska ramar för nämndernas verksamhet.

Under budgetberedningen bereder kommunstyrelsen kommunens totala budget inklusive mål enligt god ekonomisk hushållning samt nämndsmål. Kommunfullmäktige fastställer sedan kommunens budget och mål och därefter antar respektive nämnd sin nämndsbudget. Förvaltningarna kan sedan ta vid och beskriva vad verksamheten avser att göra för att bidra till att de riktade målen och nämndsmålen blir uppfyllda.

GENOMFÖRA

Under denna fas bedrivs verksamheten och olika aktiviteter genomförs i enlighet med nämndens mål och förvaltningens uppdrag. Respektive chef ansvarar för att den verksamhet som bedrivs ligger i linje med de upprättade mål och den budget som formulerades under planeringsfasen.

Att genomföra en rad aktiviteter betyder inte per automatik att ett mål blir uppfyllt. Det är därför viktigt att löpande följa upp, analysera och kvalitetssäkra genomförandet och bedöma om ytterligare aktiviteter behövs. Att arbeta med att bryta ner mål och planera aktiviteter som kan bidra till deras förverkligande ökar förutsättningarna för ett genomförande som fungerar väl.

FÖLJA UPP

Under uppföljningsfasen följs resultaten i verksamheten upp. Det är i denna fas som eventuella avvikelser rapporteras i förhållande till de ursprungliga planerna. Uppföljningen syftar till att samtliga nämnder, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige regelbundet ska få information om vad som händer i verksamheten och om huruvida det är nödvändigt att vidta eventuella åtgärder. Uppföljningen ligger även till grund för den fas som syftar till förbättring av verksamheten.

Nämnderna redovisar till kommunstyrelsen vid ett antal tillfällen per år utfall och helårsprognos med avseende på mål och budget. Kommunstyrelsen sammanställer för kommunfullmäktiges räkning en rapport för hela kommunens verksamhet. Rapportering sker till kommunstyrelsen i form av kvartalsrapport, delårsrapport och årsredovisning.

⁷ PDSA står för *Plan, Do, Study, Act* och har utarbetats av W. Edward Deming.

Till kommunfullmäktige sker rapportering i form av delårsrapport och årsredovisning.

Om en nämnd aviserar en helårsprognos som bedöms avvika negativt från budget i samband med kvartalsrapport eller delårsrapport, ska nämnden lämna en uppdaterad prognos per den 31/5 och/eller den 31/10 till kommunstyrelsen. Till prognosen ska även en uppdaterad åtgärdsplan bifogas. Mål enligt god ekonomiska hushållning – finansiella mål och verksamhetsmål (riktade mål) – samt nämndsmål följs upp i delårsrapporten samt i årsredovisningen.

I årsredovisningen följs även de övergripande målen upp. Nämnderna följer löpande sin verksamhet och avgör själva hur ofta och i vilken omfattning verksamheten ska följas upp i den egna nämnden.

Ytterligare ett sätt att följa verksamheten är genom intern kontroll som syftar till att hantera eventuella risker som kan hindra kommunen att nå målen. De interna kontrollmomenten ska vara integrerade i verksamhetens löpande arbete. Kommunstyrelsen och nämnderna tar årligen fram en plan för intern kontroll som följs upp och analyseras i samband med bokslut och årsredovisning.⁸

FÖRBÄTTRA

Att åskådliggöra bakomliggande orsaker till verksamhetens resultat och initiera förbättringar är centralt för att utveckla kommunens verksamhet. Under förbättringsfasen analyseras resultaten genom bland annat bedömningar och jämförelser. Olika förbättringsområden, behov och önskemål identifieras och en prioritering görs utifrån de resurser som finns till förfogande.

Att arbeta med ständiga förbättringar förutsätter en nära dialog mellan dels den politiska nivån och förvaltningsorganisationen, dels mellan medarbetare och chefer. En metod är också medborgar- och brukardialog i syfte att fånga upp önskemål, behov och synpunkter på kommunens utveckling och dess verksamhet. Om sådan dialog initieras är det av yttersta vikt att på förhand precisera ett tydligt syfte och avgöra hur de synpunkter som kommer in ska tas om hand samt hur återkoppling till deltagarna ska ske.

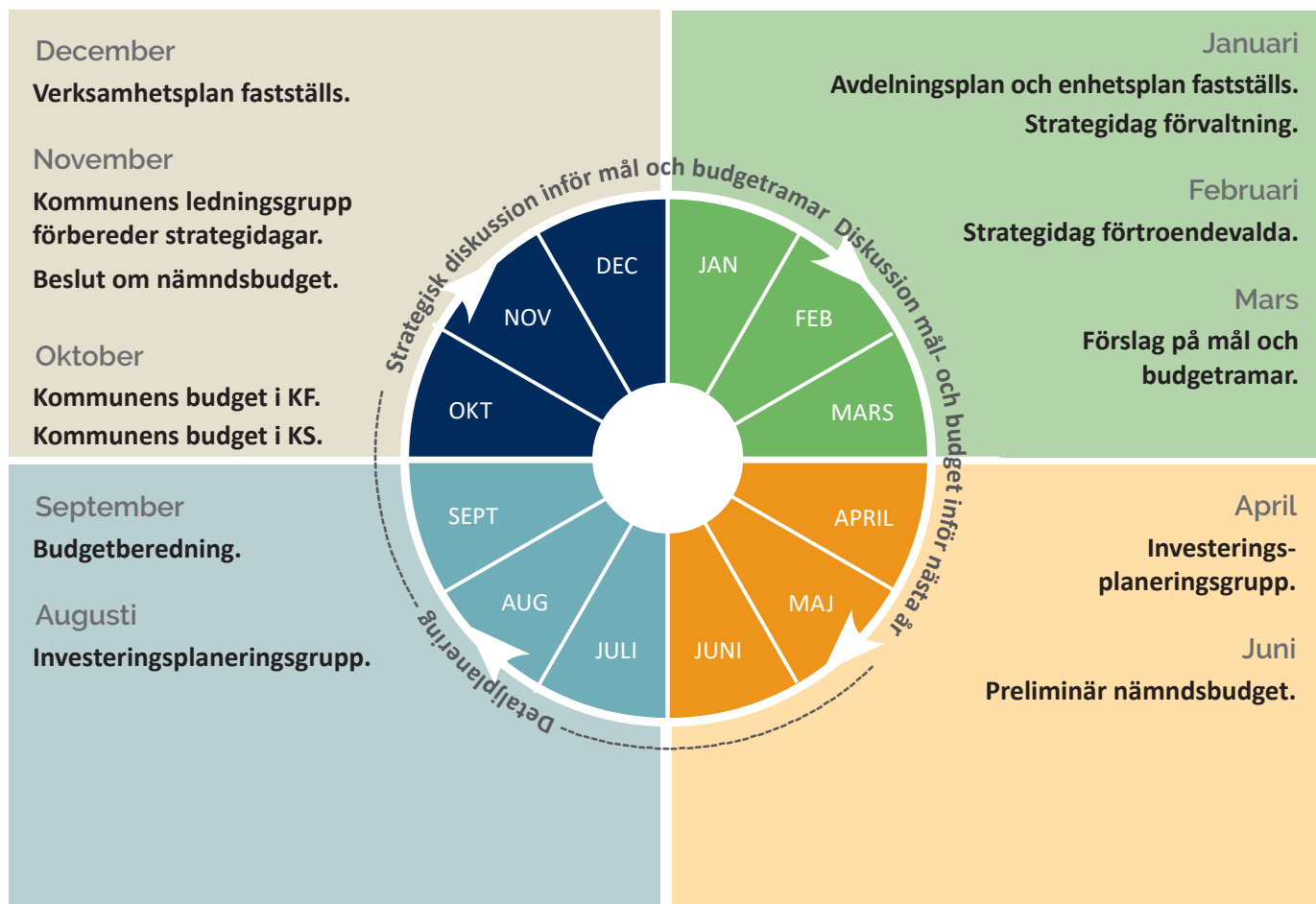
Som stöd i förbättringsfasen kan en analysmodell användas som ger vägledning i bedömningen av verksamhetens resultat och för att göra jämförelser med andra. Analysmodellen syftar till att hitta verksamhetens utvecklingsområden och vilka åtgärder som ska genomföras om måluppfyllelsen inte är tillfredsställande.



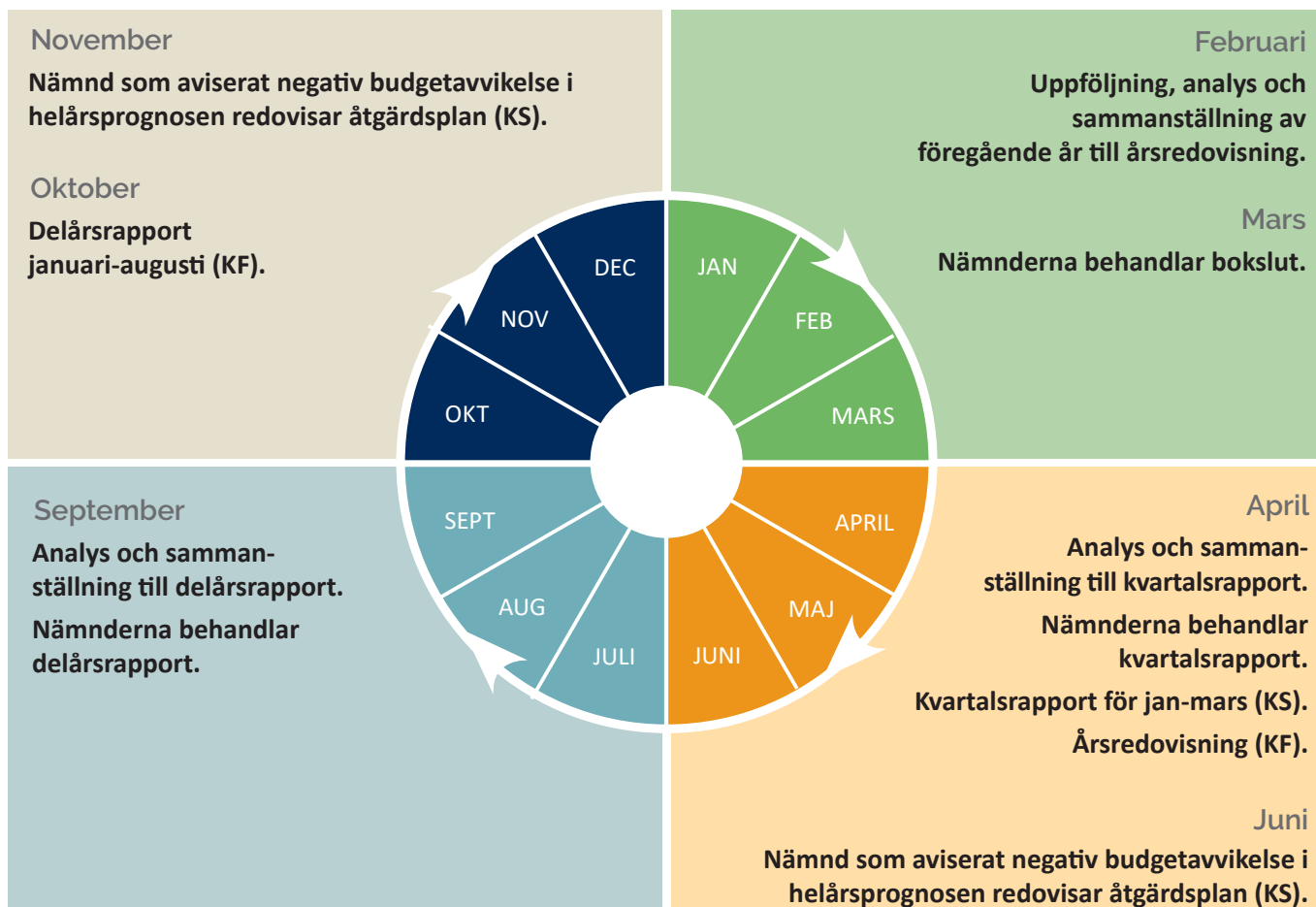
FIGUR 6: Analysmodell för förbättringsfasen.

⁸För närmare information, se reglemente och anvisningar för intern kontroll.

DETTA HÄNDER UNDER ÅRET



FIGUR 7: Årshjul för planering av ekonomi och verksamhet.



FIGUR 8: Årshjul för uppföljning av ekonomi och verksamhet.

ORDLISTA

Det är viktigt att vara noga med vilka begrepp som används i olika sammanhang när vi kommunicerar gällande styrning av verksamheten. Därför finns i denna bilaga en ordlista med ett urval av några av de centrala begreppen.

Aktivitet: En handling som bidrar till att uppfylla nämnden eller verksamhetens mål. Aktiviteter ska vara konkreta, ansvarsfördelade och tidsatta.

Anvisningar: Av kommunstyrelsen fastställda generella regler för hur verksamheten ska bedrivas.

Avdelningsplaner: Beskriver respektive avdelnings fokus för verksamheten under året och innehåller en översikt över de aktiviteter som ska genomföras för att bidra till uppfyllandet av nämndens mål och förvaltningens verksamhetsplan.

Budget: Kommunfullmäktige fastställer årligen en budget för nästkommande år med tillhörande plan för ekonomin för ytterligare tre år. Utgör det övergripande och överordnade styrdokumentet för kommunens nämnder och anger inriktningen för verksamheten genom mål och ekonomi.

Budgetramar: Av kommunstyrelsen tilldelat budgetutrymme inför respektive nämnds arbete med att upprätta förslag på budget i form av preliminär nämndsbudget.

Delårsrapport: En uppföljning av ekonomi och verksamhet som avser perioden januari-augusti. I kvartals- och delårsrapporten ska en analys göras av periodens utfall per nämnd och KF-verksamhet. Rapporten ska även innehålla en prognos för året.

God ekonomisk hushållning: Enligt kommunallagen ska kommunen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet.⁹ Mål enligt god ekonomisk hushållning avser både finansiella och verksamhetsmål (riktade mål) som kommunfullmäktige antar.

Intern kontroll: Process för att säkerställa att nämnden och förvaltningen driver en ändamålsenlig verksamhet genom kontroller och granskning av verksamheten.

Kommunfullmäktigeverksamhet (KF-verksamhet): Begrepp som används då anslag ges för driftbudgeten. En nämnd kan bestå av en eller flera kommunfullmäktigeverksamheter. Kommunfullmäktige fastställer nettokostnaderna per kommunfullmäktigeverksamhet.

Kvartalsrapport: En uppföljning av ekonomi och verksamhet och avser perioden januari-mars. I kvartals- och delårsrapporten ska en analys göras av periodens utfall per nämnd och KF-verksamhet. Rapporten ska även innehålla en prognos för året.

Mål: Mål anger vad som ska uppnås – vilka resultat eller effekter som ska åstadkommas – inom en viss tidsperiod. Mål finns på olika nivåer i organisationen.

Målkedja: Beskriver hur mål bryts ned i en kedja från kommunfullmäktiges övergripande mål till mål på nämnds- och verksamhetsnivå.

Mål- och resultatstyrning: Ett sätt att styra offentlig verksamhet som lägger fokus på resultat genom att jämföra utfall med de fastställda målen.

Målvärde: Anger själva nivån på målen, det vill säga ambitionsnivån för vad verksamheten vill uppnå inom en viss tidsperiod.

Mått: Mått som används för att kunna mäta och följa upp måluppfyllelse.

Nämndsbudget: Den preliminära nämndsbudgeten utgör nämndens budgetförslag och inkluderar förslag till nämndsmål. Den fastställs i maj-juni och utgör därefter ett underlag för kommunstyrelsens beredning av kommunens totala budget. Nämndsbudgeten fastställs definitivt av nämnden efter det att kommunfullmäktige har fastställt kommunens budget. Budgeten indelas i relevanta verksamhetsområden av relevans och politiskt intresse under respektive KF-verksamhet.

Nämndsmål: Anger vilket resultat som ska uppnås inom den verksamhet som nämnden ansvarar för enligt de övergripande mål och det reglemente som kommunfullmäktige har antagit.

⁹ Se kommunallagen (2017:725) 11 kap. 1 §.

PDSA-cykeln: Står för *plan, do, study, act* och är en modell för systematiskt förbättringsarbete.

Reglemente: Ett grundläggande dokument för kommunstyrelsens eller nämndernas verksamhet som bland annat anger ansvarsområde och beslutskompetens. Fastställs av kommunfullmäktige.

Riktat mål: Ett verksamhetsmål enligt god ekonomisk hushållning som är riktat till en nämnd.

Riktlinjer: Regler som fastställs av kommunstyrelsen eller nämnd.

Styrsystem: Utgör en modell för att samordna ledning och styrning, exempelvis mål- och resultatstyrningen inom en kommun.

Verksamhetsberättelse: Rapport från respektive nämnd som beskriver årets resultat i förhållande till uppsatta mål.

Verksamhetsplan: Beskriver förvaltningens fokus under året och de aktiviteter som förvaltningen ska genomföra för att målen i nämndsbudgeten ska uppnås.

Vision: Beskriver det önskvärda framtida tillståndet för Lomma kommun som samhälle och vilken färdriktning kommunen ska ta i ett långsiktigt perspektiv. Visionen fastställs av kommunfullmäktige.

Värdegrund: Beskriver den kultur som ska känneteckna hur chefer och medarbetare i organisationens dagliga arbete ska förhålla sig till och bemöta varandra, invånare, brukare och andra intressenter.

Årsredovisning: Utgör en uppföljning av hela kommunens räkenskaper och måluppfyllelse för året som har gått.

Övergripande mål: Mål som verkar i visionens riktning och som utgör viktiga områden av strategisk karaktär för mandatperioden. Fastställs av kommunfullmäktige.





Hamngatan 3, 234 81 Lomma
lomma.se