

**UTDRAG**

§ 40

Dnr. 2011/KS 0077 002

**Styrprocess i Tyresö kommun****Ärendebeskrivning**

En väl förankrad och aktuell styrprocess skapar förutsättningar för ett kommungemensamt arbetssätt för att planera, leda och följa upp verksamheten. Med en gemensam vision, långsiktiga gemensamma mål och helhetstänkande ökar möjligheterna att bättre sätta våra uppdragsgivare – Tyresöborna - i fokus och att fortsatt erbjuda tjänster av hög kvalitet.

Kommunstyrelsen beslutade år 2005 att en gemensam planeringsmodell skulle införas att gälla för kommunens samtliga verksamheter. Efter hand som omvärlden har förändrats har behovet uppkommit att se över och utveckla det sätt på vilket kommunens verksamhet planeras, leds och följs upp. Förtroendemän och chefer på alla nivåer i organisationen har under hösten 2010 engagerats i arbetet med kommunens framtida styrning.

**Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige**

- "Styrprocess i Tyresö kommun" antas som grund för det fortsatta planeringsarbetet i kommunen.

**Yttrande**

Vid kommunfullmäktiges behandling av ärendet yttrar sig Martin Nilsson (S), Marie Åkesdotter (MP), Fredrik Saweståhl (M), Sven A Svennberg (M), Elisabeth Hedlund (V), Jan Larsson (FP) och Dan Näsman ekonomichef.

**Kommunfullmäktiges beslut**

- Enligt kommunstyrelsens förslag.

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

Tyresö kommun  
Kommunstyrelseförvaltningen  
Kerstin Hedén  
Kansli- och personalchef

**TJÄNSTESKRIVELSE**

2011-03-02

1 (4)

Diarienummer

2011/KS 0077 002

Kommunstyrelsen

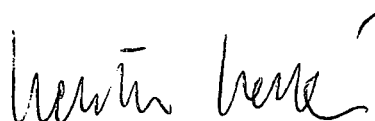
## Styrprocess i Tyresö kommun

### Förslag till beslut

- Kommunstyrelsen beslutar att anta "Styrprocess i Tyresö kommun" som grund för det fortsatta planeringsarbetet i kommunen.



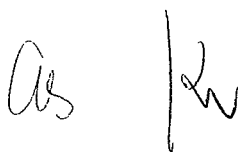
Bo Renman  
Kommundirektör



Kerstin Hedén  
Kansli- och personalchef

### Sammanfattning

En väl förankrad och aktuell styrprocess skapar förutsättningar för ett kommungemensamt arbetssätt för att planera, leda och följa upp verksamheten. Med en gemensam vision, långsiktiga gemensamma mål och helhetstänkande ökar möjligheterna att bättre sätta våra uppdragsgivare – Tyresöborna - i fokus och att fortsatt erbjuda tjänster av hög kvalitet.



tyresö kommun



## Beskrivning av ärendet

### Bakgrund

Kommunstyrelsen beslutade 2005 att en gemensam planeringsmodell skulle införas att gälla för kommunens samtliga verksamheter. Efter hand som omvärlden förändrats har behovet uppkommit att se över och utveckla det sätt som kommunens verksamhet planeras, leds och följs upp. Förtroendemen och chefer på alla nivåer i organisationen har under hösten 2010 engagerats i arbetet med kommunens framtida styrning. Ett antal seminarier har genomförts med deltagande av såväl förtroendevalda som tjänstemän. Information har förmedlats till medarbetare och personalrepresentanter. Föreliggande förslag är således väl känt och förankrat på alla nivåer i kommunen.

Att sätta Tyresöborna i centrum har länge varit i fokus för kommunens arbete. De förändringar som görs syftar till att ytterligare utveckla vårt medborgarperspektiv och kvaliteten på våra tjänster. Långsiktighet och helhetssyn är två nyckelbegrepp i det nya förslaget. Om vi ska kunna skapa ett bra resultat som är hållbart över tid krävs att vi skaffar oss god kunskap om förändringar i omvärlden och lägger analysen av dessa till grund för planeringsförutsättningarna. Målen ska vara få, tidsatta, realistiska och mätbara. Måluppfyllelse och avvikelser ska rapporteras regelbundet.

### Planering på tre nivåer

Helhetssyn innebär också att planeringen enligt den nya modellen sker på tre nivåer: strategisk, taktisk och operativ nivå.

- Kommunplan (strategisk planering)

Den kommunövergripande planen, kommunplanen, ska innehålla treåriga kommundemensamma mål, finansiella mål, personalmål och kvalitetsgarantier, ev. taxeförändringar samt treåriga verksamhetsmål med budget/investeringar. Kommunplanen ska vara ett levande dokument som revideras årligen efter analys av bokslutet och förändringar i omvärlden. Kommunplanen fastställs av kommunfullmäktige.

- Nämndplan (taktisk planering)

Utifrån kommunplanen tar nämnderna fram och beslutar om ettåriga nämndplaner med mål, investeringar, kvalitetsgarantier och budget.




- Enhetsplan (operativ nivå)

Utifrån nämndplanen tar enheterna fram enhetsplaner med de aktiviteter som krävs för att uppnå målen. Enhetsplanerna beslutas om av förvaltningscheferna.

Verksamhetsmålen utgör en viktig del i styrningen. Målen ska vara realistiska mätbara och möjliga att följa upp. Målen i kommunplanen och nämndplanerna sätts per verksamhetsområde. Kommunstyrelsen och nämnderna har i uppdrag att särskilt bedöma om nivån på målen är realistisk i förhållande till de ekonomiska förutsättningarna.

Av den nya styrprocessen följer en förändrad tidplan för att utarbeta och besluta om kommunens övergripande styrdokument. Under våren tas underlag för kommunplanen fram i form av bland annat omvärldsanalys och treåriga mål. Kommunfullmäktige beslutar om kommunplanen i juni, och under hösten tar nämnder och förvaltningar fram sina respektive planer.

### Styrdokument

I arbetet med kommunens styrprocess och styrdokument har det framkommit att begrepp som policy, riktlinje mm inte används konsekvent inom organisationen. En del riktlinjer och policys har beslutats på politisk nivå medan andra har beslutats på tjänstemannanivå. Det har också under översynen konstaterats att det finns alldeles för många styrdokument i kommunen, vilket gör att de inte används i styrningen och därmed inte heller följs upp.

Den nya styrprocessen innebär en mer restriktiv syn på vilka planer som ska finnas och krav på en mer stringent användning av begrepp och definitioner när styrdokument tas fram. Vidare finns anvisat vilken instans som fattar beslut om respektive styrdokument samt var ansvaret för styrdokumentet ligger. I korthet innebär förslaget att dokument som besvarar frågan om VAD som ska uppnås och VEM som är ansvarig beslutas på politisk nivå, medan dokument som anger HUR arbetet ska bedrivas beslutas på tjänstemannanivå.




tyresö kommun



## Engagemang och ansvar

För att planeringsmodellen ska ge handlingskraft i organisationen räcker det inte med att några få anställda eller bara chefen skriver fram planen. Det krävs att förtroendevalda och anställda engageras i arbetet med planen. De ska ha kunskap om planens mål och dessutom vara motiverade att vara med och förverkliga planen och sprida kunskap om dess innehåll. Ansvaret för planen ligger dock på dem som är behöriga att besluta om planen på respektive nivå i organisationen.



Förslag 2011-03-09

## Driftbudgetanslag 2012

### **Kommunstyrelsen**

Kommunledning  
Verksamhet i kommunalförbund m m  
Internt stöd och service (inkl verksamhetslokaler)  
Plan- och exploatering (inklusive mät och kart)  
Bygglov  
Gatu- och parkverksamhet  
Miljö och trafik  
VA  
Renhållning  
Fritidsanläggningar

### **Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden**

Arbetsmarknadsåtgärder  
Vuxenutbildning  
Gymnasieskola

### **Kultur- och fritidsnämnden**

Fritidsverksamhet  
Bibliotek och kultur

### **Barn- och utbildningsnämnden**

Förskola  
Grundskola  
Särskola  
Fritidsgårdar

### **Socialnämnden**

Individ- och familjeomsorg  
Äldreomsorg  
Omsorg om funktionshindrade

as kn

h

**UTDRAG**

Plats och tid

Kommunhuset Tyresö, sammanträdesrum Bollmora  
Tisdag 29 mars 2011, kl. 18:30 – 20.50

Beslutande

Enligt bilaga

Övriga deltagare

Enligt bilaga

Utses att justera

Martin Nilsson

Justeringens plats och tid

Kommunstyrelsens kansli  
Måndagen den 4 april 2011

Underskrifter

Sekreterare

*Åsa Linge*

Paragrafer 44 - 70

Åsa Linge

Ordförande

*Fredrik Saweståhl*

*Mats Larsson*

Fredrik Saweståhl (ej § 52)

Mats Larsson (§ 52)

Justerande

*Martin Nilsson*

Martin Nilsson

**ANSLAG/BEVIS**

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag

Organ

Kommunstyrelsen

Sammanträdesdatum

2011-03-29

Datum för anslags uppsättande

2011-04-05

Datum för anslags nedtagande

2011-04-27

Förvaringsplats för protokollet

Kansli- och personalkontoret

Underskrift

*Åsa Linge*

Åsa Linge

*[Signature]*

Utdragsbestyrkande

*Åsa Linge*      *[Signature]*      *Åsa Linge*

## Närvarolista kommunstyrelsen

Sammanträdestid: 2011-03-29, kl. 18.30 – 20.50

Justering: Martin Nilsson

### Ordinarie ledamöter:

Namn	Närv.	Beslutande	Kom kl.	Gick kl.	Anm.
Fredrik Saweståhl (M)	X	Martin Johem § 52			Jäv § 52
Mats Larsson (Fp)	X				Ordf. § 52
Martin Nilsson (S)	X				
Anki Svensson (M)	X				
Andreas Jonsson (M)	X	Christer Flodfält (ej § 69)		18.55	
Dick Bengtsson (M)	X				
Matilda Lundh (M)	X				
Mats Lindblom (FP)	X				
Leif Kennerberg (Kd)	X				
Susann Ronström (S)	-	Marie Linder			
Anita Mattsson (S)	X				
Kristjan Vaigur (S)	X				
Marie Åkesdotter (MP)	X				

### Ersättare:

Namn	Närv.		Kom kl.	Gick kl.	Anm.
Lotta Stjernfeldt (M)	-				
Christer Flodfält (M)	X				
Marianne Kronberg (M)	-				
Martin Johem (M)	X				
Thomas Holmberg (Fp)	X				
Margareta Ternstedt (Fp)	X				
Henrik Gustavsson (C)	X				
Anna Lund (KD)	X				
Marita Bertilsson (S)	-				
Marie Linder (S)	X				
Sara Albornoz (S)	X				
Peter Bylund (MP)	X		18.35		
Elisabet Hedlund (V)	X				

### Tjänstemän:

Bo Renman

Dan Näsman

Kerstin Hedén

Anita Brynje §§ 44-46, 69

Maj Fagerlund Ingels §§ 44-58, 69

Staffan Agesand §§ 44-55, 69

Sara Kopparberg §§ 44-59, 69-70

Catarina Stavenberg § 69

Maria Hagbom

Åsa Linge

tyresö kommun



*M Martin Nilsson*

*Åsa Linge*

*Åsa Linge*



# Styrning och planering

För förtroendevalda och medarbetare



As Km

tyresö kommun



Foto:

Eddie Alestedt, Ulf Berglund, Samuel Cassio, Niklas Ericsson,  
Daniel Hardkopf, Håkan Lindgren, Annika Röed, Can Burcin Sahin,  
Lars-Åke Svärdesten, Ryno Quantz

Grafisk formgivning:

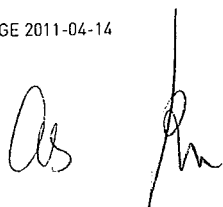
Lillemor Johansson, Monodesign

Tryck:

EO Grafiska, Skarpnäck 2011

# Innehåll

Till förtroendevalda och medarbetare i Tyresö kommun .....	4
Styrprocessen i korthet .....	6
Kommunplan – kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens planering .....	10
Nämndplan – nämnder och bolagsstyrelsers planering .....	18
Enhetsplan – förvaltningars och enheters planering .....	24
Ordlista .....	31



# Till förtroendevalda och medarbetare i Tyresö kommun



EN TYDLIG OCH EFFEKTIV MODELL  
FÖR STYRNING OCH PLANERING  
SÄTTER VÅRA UPPDRAGSGIVARE -  
TYRESÖBORNA - I FOKUS






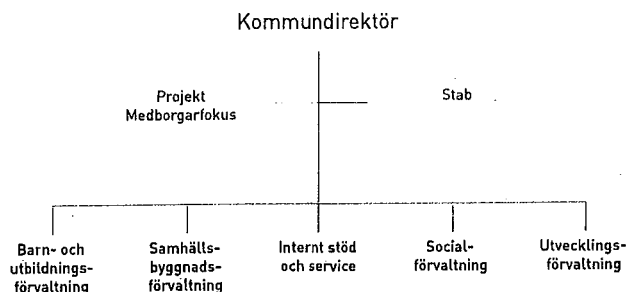
En tydlig och effektiv styrprocess hjälper oss att bli ännu bättre på att sätta våra uppdragsgivare – Tyresöborna – i fokus. Med en gemensam vision och långsiktiga gemensamma mål samarbetar vi bättre och kan lättare kommunicera mål och strategier med medborgarna.

Som anställd i Tyresö kommun ska du känna till grunddragen i kommunens styrprocess så att du kan delta i planeringen på din enhet. Det är viktigt att du känner till kommunens övergripande mål och de mål som gäller för din enhet. Du ska också känna till innebörden i de styrdokument (policies, riktlinjer, planer, anvisningar etcetera) som ligger till grund för vårt arbete.

Som chef i kommunen ska du planera, leda och följa upp verksamheten enligt vår styrprocess. Du ska säkerställa att medarbetarna är delaktiga och har förståelse för målen och hur de ska nås.

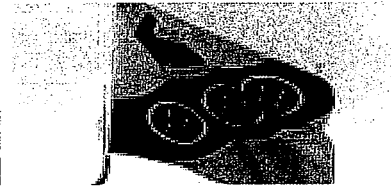
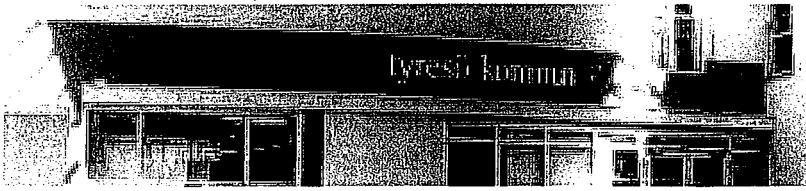
För dig som är förtroendevald klargör vår styrprocess vilket ansvar som kommunstyrelsen, övriga nämnder och kommunfullmäktige har, samt hur politiken och tjänstemannaorganisationen tillsammans ska arbeta för att förverkliga de politiska målen.

-  RÖTT/ROSA – strategisk nivå arbetar med kommunplanen
-  BLÅTT – taktisk nivå arbetar med nämnd- och bolagsplan
-  GRÖNT – operativ nivå arbetar med enhetsplan



Tyresö Bostäder

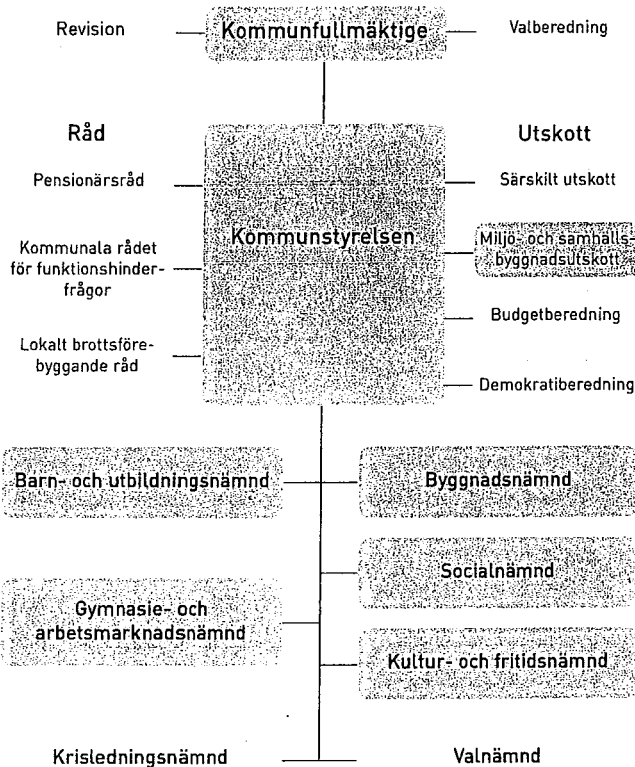
Tyresö Näringslivs-  
aktiebolag



## Våra roller

Ett god kunskap om våra olika uppdrag och ett gott samspel mellan förtroendevalda och tjänstemän ger effektiv styrning och goda resultat. Förtroendevalda företräder medborgarna utifrån allmänintresse och helhetssyn. De beslutar om vilken verksamhet som ska bedrivas och vad som ska prioriteras. De styr med tydliga mål, budget och annan resursfördelning. De ansvarar för uppföljning och ger direktiv. I korthet kan man säga att de arbetar med VAD- och VARFÖR-frågor.

Tjänstemännen finns till för de förtroendevalda och medborgarna och ska verkställa politiskt fattade beslut. De har professionell yrkeskompetens. De är sakkunniga och ansvarar för att ta fram beslutsunderlag. I korthet kan man säga att de arbetar med HUR-frågor.



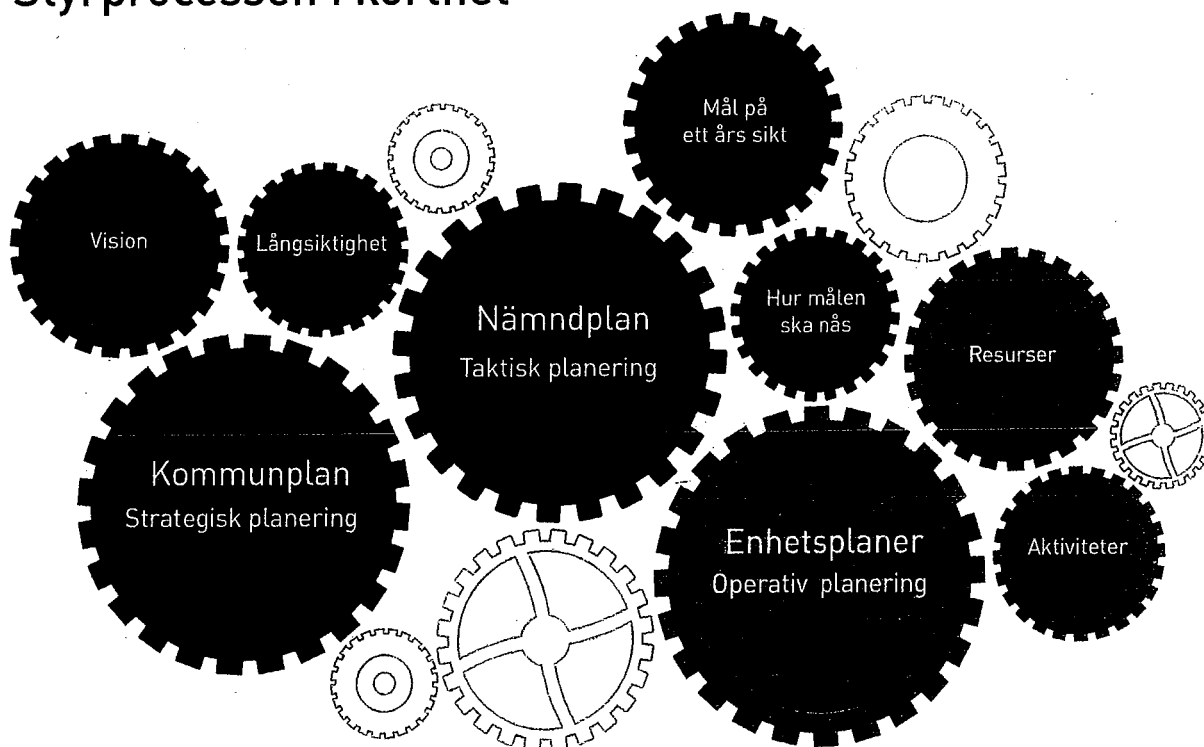
## Tyresö kommun ingår i

- Södertörns miljö- och hälsoskyddsförbund
- Södertörns brandförsvärsförbund
- Samordningsförbundet Östra Södertörn
- Södertörns överförmyndarnämnd

*As Km*

*[Handwritten signature]*

# Styrprocessen i korthet



- RÖTT/ROSA – strategisk nivå arbetar med kommunplanen
- BLÅTT – taktisk nivå arbetar med nämnd- och bolagsplan
- GRÖNT – operativ nivå arbetar med enhetsplan

**Tas fram av:**

- Kommunstyrelse, nämndernas presidier, kommundirektör och strategiska chefer

**Beslutas av:**

- KS och KF

**Innehåll:**

- Övergripande omvärldsbevakning och analys samt planeringsförutsättningar
- Vision
- 3-åriga kommungemensamma mål
- Kommungemensamma kvalitetsgarantier
- 3-åriga verksamhetsmål med budget och investeringar
- Uppföljning, utvärdering och kommunikation
- Årshjul
- Styrande planer och policies

**Tas fram av:**

- Nämnder och bolag, förvaltningschef, vd och taktiska chefer

**Beslutas av:**

- Nämnd

**Innehåll:**

- Omvärldsanalys
- 1-åriga mål med budget
- Kvalitetsgarantier
- Hur målen ska nås
- Uppföljning, utvärdering och kommunikation
- Årshjul
- Styrande planer och policies

**Tas fram av:**

- Enhetschefer och operativa chefer

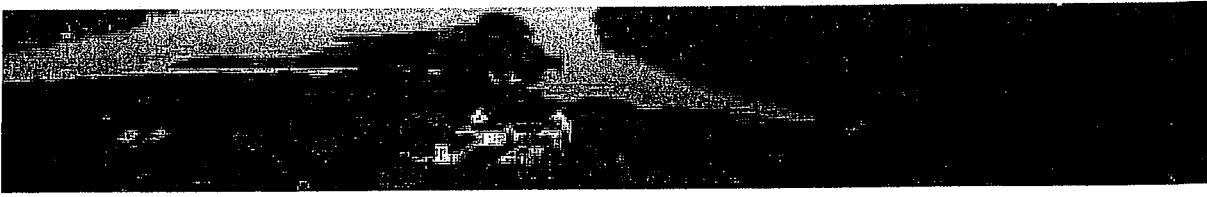
**Beslutas av:**

- Förvaltningschef

**Innehåll:**

- Omvärldsanalys
- 1-åriga mål med budget
- Kvalitetsgarantier
- Verksamhetsbeskrivning, personal och ekonomi
- Uppföljning, utvärdering och kommunikation
- Årshjul
- Styrande planer, policies och rutiner

MARS – JUNI      AUGUSTI – OKTOBER      NOVEMBER – DECEMBER



## Planering på tre nivåer

Styrprocessen är uppbyggd kring årshjul för planeringsarbete på tre nivåer.

1. Kommunstyrelse och kommunfullmäktige arbetar på en strategisk nivå med vision och treåriga kommungemensamma mål, treåriga mål för verksamhetsområdena styrande planer och budget. De ansvarar också för policies och riktlinjer som gäller för hela kommunen. De ska varje år ta fram den treåriga kommunplanen.
2. Nämnder – och bolagsstyrelser – arbetar på en taktisk nivå med mål, kvalitetsgarantier och budget för det kommande året. De ansvarar för den taktik som används för att nå de strategiska målen som beslutats i kommunplanen. De tar fram en nämndplan respektive bolagsplan för de verksamheter de ansvarar för. Det finns sammanlagt ett tjugotal verksamhetsområden. Exempel på verksamhetsområden är förskola, grundskola, gymnasium, fritid, äldreomsorg och renhållning.
3. Enheter arbetar på en operativ nivå. Utifrån kommunplanen och nämndplanerna tas enhetsplaner fram inom förvaltningarna. Det bör finnas 2-3 konkreta mål för varje verksamhet inom enheten. Planen ska innehålla mål och beskriva de aktiviteter som behövs för att nå målen.

## Så säkras medborgarperspektiv och kvalitet

Styrningen och planeringen ska ge våra medborgare största möjliga valuta för skattepengarna. Vi ska ha medborgarnas bästa för ögonen och hålla rätt kvalitet på vår service. Därför arbetar vi kontinuerligt med uppföljning och utvärdering och de olika nivåernas årshjul löper parallellt.

För att säkerställa långsiktighet och helhetssyn arbetar såväl kommunstyrelsen, nämnder, förvaltningar och enheter med omvärldsbevakning och analys i början på cykeln. På så sätt täcker den slutliga övergripande omvärldsanalysen även aspekter som är väsentliga för enskilda verksamheter. Analyserna omfattar även tendenser som kan utläsas av utvärderingar, uppföljningar, avvikelserapportering och verksamhetsberättelser.

Under hela processen är det viktigt att medarbetare på alla nivåer involveras och är delaktiga. Den färdiga planen ska kommuniceras väl så att alla effektivt kan samarbeta för att nå målen.



### Medborgarperspektiv och kvalitet

- Långsiktighet och helhetssyn
- Omvärldsbevakning och analys
- Utvärdering, uppföljning och avvikelserapportering
- Effektivt internt samspel
- Delaktighet och kommunikation

As Km



### Styrdokument på olika nivåer

Styrprocessen ska stödjas genom tydliga styrdokument – policies, reglementen, riktlinjer, planer med mera. Synen på vilka styrdokument som ska finnas är restriktiv och begrepp och definitioner ska användas på ett enhetligt och stringent sätt.

**Policies och planer** – styrdokument som besvarar frågan VAD som ska uppnås och genomföras.

**Reglementen och delegation** – styrdokument som besvarar frågan VEM som är ansvarig för olika uppgifter.

Ovanstående styrdokument är de centrala för styrning och ledning. Lagstiftningen kan dock kräva ytterligare styrdokument som reglerar hur arbetet ska bedrivas.

**Riktlinjer och rutiner** – styrdokument som besvarar frågan HUR arbetet ska utföras.

	STYRDOKUMENT	INNEHÅLL	BESLUTAS AV
VAD	Policy	Kortfattat dokument som anger förhållningssätt och/eller grundprinciper för kommunens arbete inom ett visst område.	Kommunövergripande policy – kommunfullmäktige. Policy inom förvaltning – nämnd.
	Plan	Utförligt dokument som anger en handlingsplan för att nå kommunens övergripande mål inom ett eller flera områden.	Kommunövergripande plan – kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige. Enhetsplaner – förvaltningschefen.
VEM	Reglemente/ Delegation	Reglementen är övergripande styrdokument som reglerar vad styrelser och nämnder har för ansvar. De grundar sig på lagar och förordningar. Utöver reglementen finns delegationsordningar som också reglerar ansvarsfördelningen i organisationen.	Reglementen fastställs av kommunfullmäktige och delegationsordning av KS/nämnd.
	Riktlinje	Utförligt och kommun- eller förvaltningsövergripande dokument som anger huvuddragen för hur arbetet inom ett visst område ska bedrivas. Detaljeringsgraden är högre än i en policy.	Kommunövergripande riktlinjer – kommundirektören. Riktlinje inom förvaltning – förvaltningschefen. Riktlinjer som berör myndighetsutövning eller förtroendevalda lyfts till kommunstyrelsen eller nämnd.
HUR	Rutin	Dokument på en enhet om hur arbetet inom ett visst område ska ske.	Chef på förvaltning eller enhet.

As Km





Kommundirektören och den han utser som ansvarig för styrprocessen ska bevaka att:

- all styrning om möjligt samlas i en plan på varje nivå i organisationen
- begrepp och definitioner används enhetligt
- styrdokument beslutas av rätt instans.

Varje förvaltningschef ansvarar för styrdokumentet inom sina verksamhetsområden så att:

- erforderliga styrdokument finns och är uppdaterade
- underlag för beslut som rör styrdokumentet finns
- styrdokumentet följer intentionerna i, och stödjer styrprocessen.

### Ansvar för uppföljning och utveckling

Kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören är ytterst ansvariga för att styrprocessen efterlevs och används av både förtroendevalda och kommunens chefer.

Kommundirektören har i sin stab en kvalitetschef som är ansvarig för att ge stöd i planeringen och se till att styrprocessen ses över kontinuerligt så att den anpassas till nya behov och förutsättningar.

I detta ansvar ingår att även se till att det inte finns fler styrdokument än beslutat och att innehållet i styrdokumentet följs upp och utvärderas samt att nya styrdokument kvalitetssäkras. I ansvaret ingår också att besluta vilka styrdokument som ska publiceras på kommunens webbplats och se till att dokumenten finns lätt tillgängliga på intranätet, samt säkerställa att alla webbsidor rörande styrdokument är uppdaterade. Styrdokumentet ska också registreras i ärende- och dokumenthanteringssystemet.

As Kn

h

## Kommunplan – kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens planering

” VÄRLDEN OMKRING OSS

FÖRÄNDRAS STÄNDIGT.

ATT LEVA MED FÖRÄNDRINGAR

SKA VARA NÅGOT NATURLIGT

OCH VÅR TRYGGHET SKA

LIGGA I FÖRNYELSE

OCH INTE I DET STATISKA.

ATT MÖTA FÖRÄNDRINGAR I

OMVÄRLDEN STÄLLER STORA

KRAV PÅ VÅR FÖRMÅGA

ATT REAGERA OCH AGERA,

FÖR ATT TA TILLVARA

MÖJLIGHETER

OCH MOTVERKA HOT. ”

Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen det övergripande ansvaret för att planera, leda och följa upp hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen. Till sin hjälp har kommunstyrelsen kommundirektören med stab och chefsgrupp.

De övergripande strategiska frågorna ska utgå från medborgarnas perspektiv och deras behov ska värderas utifrån allmänintresset. Den strategiska planeringen ska vara långsiktig och ske utifrån en helhetssyn på kommunens verksamheter.

Kommunfullmäktige/kommunstyrelsen styr verksamheterna med **Kommunplanen**. Den ska innehålla:

1. Övergripande omvärldsbevakning, analys och planeringsförutsättningar
2. Vision
3. Treåriga kommungemensamma mål
4. Kvalitetsgarantier som gäller hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen
5. Treåriga verksamhetsmål med budget, investeringar, taxor och avgifter
6. Uppföljning, utvärdering och kommunikation
7. Årshjul, dvs en beskrivning av hur styrprocessen löper över året
8. Förteckning över de styrdokument som gäller på den centrala nivån

Kommunplanen är ett levande dokument som årligen revideras efter analys av medborgarnas förändrade behov, resultat, prognoser och andra förändringar i omvärlden.

as kv





## Övergripande omvärldsbevakning, analys och planeringsförutsättningar

Det är utifrån analysen av den övergripande omvärldsbevakningen som vision och långsiktiga mål beslutas. Det som ska analyseras är resultaten i bokslutet, befolkningsprognoser, finansiell utveckling, arbetsgivarfrågor, behovsutveckling, konsekvenser av förändringar i lagstiftning och annat som påverkar kommunens verksamheter. Förändringstendenser som rör medborgarna och deras önskemål, vanor, attityder och beteenden ska särskilt beaktas.

Kommundirektören med stab och chefsgrupp tar fram ett underlag till kommunstyrelsen som diskuterar följande frågeställningar:

- Vilka förändringar och tendenser i omvärlden påverkar Tyresö kommun mest?
- Vilka möjligheter och hot innebär dessa förändringar och tendenser?
- Vilka är kommunens styrkor och svagheter?

Med omvärldsanalysen som grund diskuterar kommunstyrelsen också:

- Vilken befolknings- och arbetsmarknadsutveckling är önskvärd och/eller trolig?
- Vad innebär den förväntade utvecklingen för behovet av bostäder, teknisk infrastruktur, skolundervisning, barn- och äldreomsorg, annan kommunal verksamhet och näringslivet?
- Vilka kan konsekvenserna bli av utvecklingen inom andra områden?

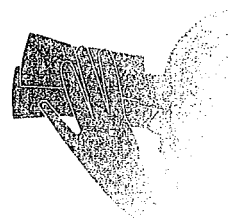
## Vision

Visionen är bilden av vad vi vill ha uppnått i framtiden. Den beskriver i presens hur det ser ut i kommunen om cirka tjugo år. Visionen ska formuleras utifrån omvärldsanalysen och utgå från de viktigaste möjligheter och styrkor som kommunen har. Hur hot och svagheter kan motverkas ska också beaktas när visionen formuleras.

Visionen är:

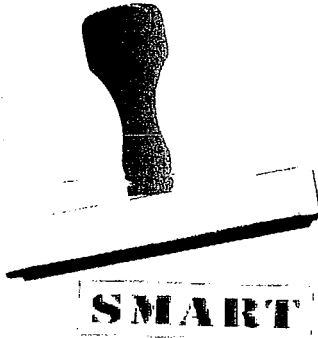
- realistisk
- utmanande
- en tydlig viljeinriktning
- lätt att kommunicera.

2030  
2040





~~29~~



### Treåriga kommungemensamma mål

Kommunplanens mål är tillstånd och resultat vi vill uppnå på tre års sikt. Målen beskriver i presens vilka resultat vi har lyckats skapa vid en tidpunkt tre år framåt i tiden. Varje mål ska vara SMART:

- Specifikt – använd aktiva ord som beskriver en riktning, öka, minska, utveckla. Undvik allmänna ord som värna om, ta till vara, tillgodose.
- Mätbart – var noga med att hitta relevanta mått, exempelvis pengar, tid eller procent.
- Accepterat – målet måste accepteras av dem som ska uppfylla det.
- Realistiskt – finns rätt förutsättningar för att målet kan nås?
- Tidsatt – ange när målet ska vara uppfyllt. Även tiden ska vara realistisk och accepterad.

Antalet kommungemensamma mål bör vara högst sex till sju för att de ska kunna nå ut i alla verksamheter och bli styrande vid sidan om lagstiftning och annan extern styrning som enheterna har att beakta. Till kommungemensamma mål räknas exempelvis finansiella mål, personalmål, tillgänglighetsmål med mera.

Med omvärldsanalysen och visionen som utgångspunkt diskuterar kommunstyrelsen följande frågor:

- Vilka är de viktigaste övergripande målen som hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen ska uppnå inom tre år?
- Vilka är de viktigaste finansiella målen och målen för arbetsgivarrollen som ska uppnås inom tre år?

### Kommungemensamma kvalitetsgarantier

En kvalitetsgaranti beskriver och tydliggör vad det är rimligt att medborgarna kan förvänta sig av den kommunala servicen. De kommungemensamma garantierna gäller vad medborgarna kan förvänta sig av alla som arbetar i den kommunala verksamheten. Verksamhets specifika kvalitetsgarantier fastställs i nämnder och styrelser.

- Vilka är de viktigaste kvalitetsgarantier som hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen, ska leva upp till?

as Kn



## Treåriga verksamhetsmål med budget, investeringar, taxor och avgifter

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen styr nämnderna och de kommunala bolagen via specifika verksamhetsmål. Även dessa mål ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta (SMARTa) så att de enkelt kan följas upp.

Det bör sättas två till tre mål för varje verksamhetsområde. I Tyresö kommun finns ett tjugotal verksamhetsområden, exempelvis förskola, grundskola, äldreomsorg, renhållning och fritid. Alla dessa mål ska sättas på tre års sikt och kopplas till en treårsbudget med investeringar, taxor och avgifter.

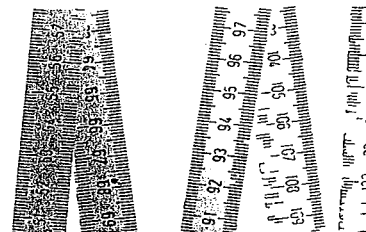
Det är kommunstyrelsens uppgift att bedöma om målen är realistiska i förhållande till de ekonomiska resurser som verksamhetsområdet får.

Med omvärldsanalysen och visionen som utgångspunkt diskuterar kommunstyrelsen följande frågor:

- Vilka är de två – tre viktigaste målen som varje verksamhetsområde ska uppnå inom tre år?
- Vilka resurser behöver varje verksamhetsområde för att nå målen och klara verksamheten?
- Vilka investeringsramar ska verksamhetsområdena ges de kommande tre åren?
- Vilka är de viktigaste målen och avkastningskraven som bolagen ska uppnå?

## Uppföljning, utvärdering och kommunikation

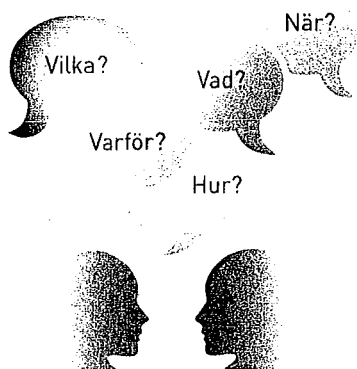
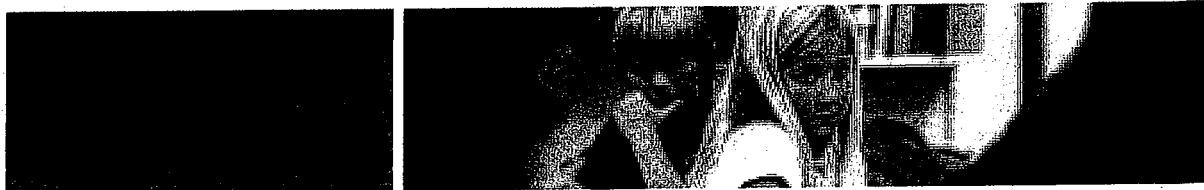
Det kanske viktigaste steget i planen är uppföljning, utvärdering och kommunikation. Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen är ytterst ansvariga för kommunens verksamheter och för att lyckas styra långsiktigt och med helhetssyn krävs ett väl genomarbetat uppföljningssystem med regelbunden information om hur arbetet mot målen går och om ekonomin hålls inom givna budget- och investeringsramar.



Uppföljning sker var fjärde månad vilket innebär delårsbokslut per den 30 april och den 31 augusti och årsbokslut vid varje årsskifte. Avvikelser, det vill säga när det ser ut som om målen inte kan nås eller budgeten inte kan hållas, ska rapporteras kontinuerligt tillsammans med förslag på åtgärder som kan vidtas för att klara situationen.

As Kn

h



Innan kommunplanen antas är det viktigt att bestämma hur den ska kommuniceras med medborgarna, de förtroendevalda och kommunens medarbetare.

Det är viktigt att de känner till planens målsättningar. Medarbetarna ska dessutom involveras i diskussionen om hur de kan hjälpa till att förverkliga planen.

Kommundirektörens stab tar fram en kommunikationsstrategi som beskriver de viktigaste budskapen och hur vi ska nå ut med dessa.

Kommunstyrelsens arbete med uppföljning och kommunikation utgår från följande frågor:

- Vad ska nämnder och bolag informera kommunfullmäktige/kommunstyrelse om för att de varje tertiäl ska veta hur det går med de mål, kvalitetsgarantier, budget- och investeringsramar som beslutats om i kommunplanen?
- Hur ska förslag till alternativa åtgärder lämnas när något avviker mot beslutade mål, kvalitetsgarantier, budget- och investeringsramar?
- Hur bevakar vi att beslut verkställs?
- Hur säkerställer vi att planen kommuniceras med alla förtroendevalda och anställda?
- Hur kommunicerar vi denna plan med de vi finns till för och hur ger vi dem möjligheter att lämna synpunkter?

■ ■  
DET ÄR VIKTIGT ATT ALLA  
FÖRTROENDEVALDA OCH  
MEDARBETARE KÄNNER TILL  
PLANENS MÅLSÄTTNINGAR.  
MEDARBETARNA SKA INVOLVERAS  
I DISKUSSIONEN OM HUR DE KAN  
HJÄLPA TILL ATT FÖRVERKLIGA  
PLANEN.

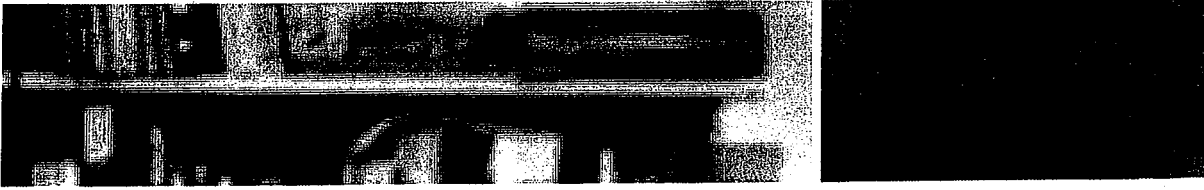


Mål och kvalitetsgarantier ska följas upp. Uppföljningssystemen ska styra mot målen. De ska visa hur långt vi kommit på väg mot målen och vad som händer längs vägen.

Ett uppföljningssystem består av:

- vad vi ska mäta för att kunna följa upp våra mål och kvaliteten på vår verksamhet
- person som ansvarar för uppföljningen
- instans som den ska rapportera till
- när och hur det ska göras

As Ku



Meningsfull mätning kräver att vi vet vad vi vill uppnå. Att vi mäter rätt saker, inte alla saker. Mätningen syftar till att styra beteendet i en viss önskad riktning. Uppföljningen innehåller sådana uppgifter om ekonomi, verksamhet och dess kvalitet, medborgare, personal och utveckling som gör att måluppfyllelsen kan värderas.

Det ska också tydligt framgå hur kvalitetsgarantierna följs upp. Till hjälp för detta finns system för klagomålshantering, arbetsmiljöundersökningar, brukarundersökningar, ekonomiska uppgifter, nyckeltal om verksamheten med mera.

Uppföljningen av kvalitetsgarantierna beskriver vad som har hänt. För att uppföljningen ska bli meningsfull måste det även ske en bedömning av händelserna.

## Årshjul

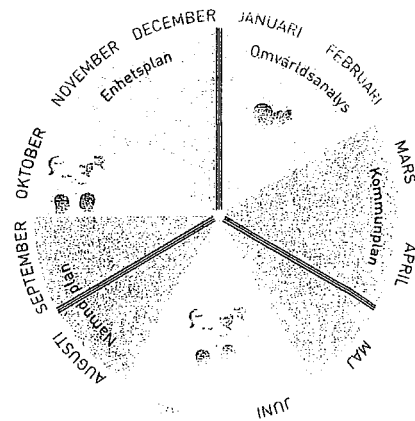
Kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges arbete med kommunplanen ska följa nedanstående tidsplan.

### Januari/februari

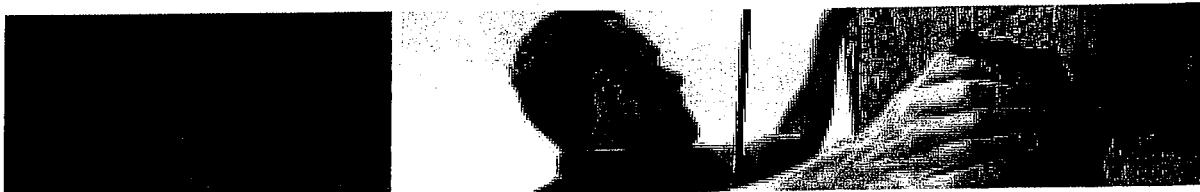
- Årlig översyn av styrprocessen
- Arbete med årsbokslut
- Underlag omvärldsanalys (befolkningsutveckling, demografi, trender, lagstiftning och andra förändringar)
- Två dagars seminarium med kommunstyrelsen och nämndpresidierna
- Omvärldsanalys, preliminärt årsbokslut
- Visionsarbete

### Mars/april

- Två dagars seminarium med kommunstyrelsen och presidierna
- Visionsarbete
- Treåriga mål och budget, samt treåriga investeringsramar
- Årsbokslut i kommunstyrelsen/kommunfullmäktige
- Förslag till kommunplan skrivs fram
- Remiss till nämnder och bolag



As Km



#### Maj

- Årsbokslut i kommunstyrelsen
- Remissvar från nämnder och bolag
- Delårsbokslut per den 30 april i kommunstyrelsen
- Kommunstyrelsen beslutar om förslag till kommunplan för de tre kommande åren

#### Juni

- Delårsbokslut per den 30 april i kommunfullmäktige
- ~~Årsbokslut i kommunfullmäktige~~
- Kommunfullmäktige beslutar om kommunplan för de tre kommande åren och skatt för ett år framåt
- Kommunplanen förankras

#### Augusti/september

- Nämnder och bolag arbetar med kommunplanen och bryter ned den till 1-åriga mål och budget
- Arbeta med delårsbokslut per den 31 augusti
- Delårsbokslut per den 31 augusti i kommunstyrelsen

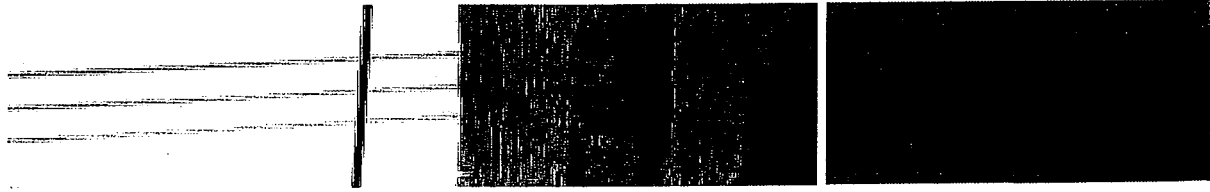
#### Oktober

- Delårsbokslut per den 31 augusti i kommunfullmäktige
- Kommunstyrelsen behandlar nämnd- och bolagsplaner (kommunstyrelsens uppsiktsansvar)

#### November/december

- Om nödvändigt ny behandling av vissa frågor i kommunfullmäktige
- Förvaltningarnas enheter tar fram enhetsplaner
- 1 januari träder planerna i kraft





## Styrande planer och policies

Kommunplanen är kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens heltäckande plan för att styra och leda hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen. Det är viktigt att så mycket som möjligt av den övergripande styrningen samlas i denna plan. Då blir det lättare att se helheten och prioritera medborgarnas behov och önskemål utifrån allmänintresset.

Lagstiftningen ställer ibland krav på att olika specifika planer tas fram, exempelvis jämställdhetsplan, integrationsplan och arbetsmiljöplan. Dessa planer bör om möjligt endast innehålla ett fåtal mål (ett till två) för att få större genomslag ute i verksamheten och bli en aktiv del av styrningen och ledningen.

Kommunstyrelsen har också ansvar för kommungemensamma verksamheter och system. Inom dessa områden och i arbetet med olika stödprocesser kan finnas policies, riktlinjer med mera. Dessa ska dokumenteras i kommunplanen. Se sid 8-9.



KOMMUNPLANEN ÄR KOMMUNFULLMÄKTIGES OCH KOMMUNSTYRELSENS HELTÄCKANDE PLAN  
FÖR ATT STYRA OCH LEDA HELA DEN KOMMUNALA VERKSAMHETEN, INKLUSIVE BOLAGEN.  
DET ÄR VIKTIGT ATT SÅ MYCKET SOM MÖJLIGT AV DEN ÖVERGRIPANDE STYRNINGEN SAMLAS HÄR.



as /w

h

## Nämndplan – nämnder och bolagsstyrelsers planering

Varje nämnd och bolagsstyrelse ska styra och leda sin verksamhet med en nämndplan respektive bolagsplan. Den ska utgå från den övergripande kommunplan och vara ettårig. Den ska innehålla:

1. Omvärldsanalys
2. Ettåriga mål med budget, investeringar, taxor och avgifter
3. Kvalitetsgarantier
4. Hur målen ska nås
5. Uppföljning, utvärdering och kommunikation
6. Årshjul, dvs en beskrivning av hur styrprocessen löper över året
7. Förteckning över de styrdokument som gäller för verksamheterna

Nämnder och bolag ska ange hur deras ettåriga mål, kvalitetsgarantier och budgetramar hjälper till att förverkliga den gemensamma visionen och de treåriga mål som kommunplanen innehåller.

### Omvärldsanalys

Omvärldsanalysen utgår från den övergripande analysen i kommunplanen och fördjupas inom de verksamheter nämnden ansvarar för. I omvärldsanalysen ingår analys av resultaten i bokslutet, förändringar i lagstiftning, behovsutveckling, resultat av brukarundersökningar och annat som påverkar nämndens verksamhet.

Omvärldsanalysen är utgångspunkten för beslut om mål och strategier. Förvaltningschefen tar tillsammans med sin stab och ledningsgrupp fram ett underlag till nämnden som grund för diskussioner kring:

- Vilka är de viktigaste förändringarna och trenderna i omvärlden som påverkar nämndens/bolagets verksamhet?
- Vilka möjligheter och hot innebär dessa trender?
- Vilka är verksamheternas styrkor och svagheter?

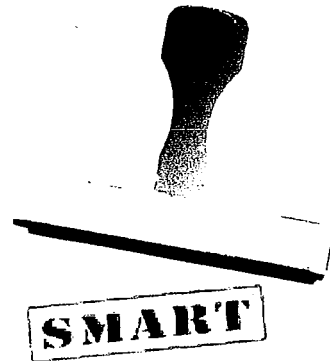




## Ettåriga mål med budget, investeringar, taxor och avgifter

Mål är ett tillstånd och resultat vi vill uppnå. Nämndernas och bolagens mål sätts på ett års sikt. Målen ska i presens beskriva vad vi har uppnått vid slutet av det år planen gäller. Varje mål ska vara SMART:

- Specifikt – använd aktiva ord som beskriver en riktning, öka, minska, utveckla. Undvik allmänna ord som värna om, ta till vara, tillgodose.
- Mätbart – var noga med att hitta relevanta mått, exempelvis pengar, tid eller procent.
- Accepterat – målet måste accepteras av dem som ska uppfylla det.
- Realistiskt – finns rätt förutsättningar för att målet kan nås?
- Tidsatt – ange när målet ska vara uppfyllt. Även tiden ska vara realistisk och accepterad.



Det bör vara två till tre mål för varje specifikt verksamhetsområde inom nämnden. Dessa mål ska vara kopplade till verksamhetens budget. Både mål och budget ska gälla på ett års sikt. När målen fastställs bör nämnden särskilt bedöma om målen är realistiska i förhållande till de ekonomiska resurser verksamhetsområdena ges.

Med omvärldsanalysen och visionen som utgångspunkt diskuterar nämnden följande frågor:

- Vilka är de två-tre viktigaste målen nämnden ska uppnå om ett år för att kunna nå de mål och möta de kvalitetsgarantier som kommunfullmäktige satt på tre år?
- Vilka egna personalmål ska nämnden uppnå om ett år?
- Vilka egna mål ska nämnden uppnå om ett år?
- Vilka resurser ska fördelas för att nå målen och klara verksamheten det närmaste året?

## Kvalitetsgarantier

En kvalitetsgaranti beskriver och tydliggör vad det är rimligt att medborgarna kan förvänta sig av de som arbetar inom respektive verksamhetsområde. Verksamhetsspecifika kvalitetsgarantier fastställs i nämnder och bolagsstyrelser.

- Vilken kvalitet ska nämnden kunna garantera kommande år?



## Hur målen ska nås

För att på ett bra sätt kunna arbeta i riktning mot vision och mål, behöver vi slå fast hur det ska gå till.

- Vad behöver vi göra för att nå målen?
- Vilka är framgångsfaktorerna?
- Vad ska vi fokusera på och prioritera?

## Verksamhetsbeskrivning, personal och ekonomi

### Verksamhetsbeskrivning

Nämndens nämndplan ska innehålla en verksamhetsbeskrivning som både innehåller en kortfattad allmän beskrivning och en exaktare beskrivning för kommande budgetår (till exempel hur många grundskolor det finns och hur många vårdplatser som finns för personer med funktionsnedsättning samt för övrigt särskilt boende). Verksamhetsbeskrivningen ska också innehålla en kort översikt över nämndens resurser i form av personal, lokaler, köpta tjänster och liknande. Verksamhetsförändringar ska beskrivas, till exempel ändrade samarbetsformer.

### Personal

Här ska beskrivas vilken kompetens som krävs för att nå målen och de personella resurser som finns. Behov av kompetensutveckling av befintlig personal ska beskrivas liksom behov av nyrekrytering. Även frågor som rör arbetsmiljö, sjukfrånvaro och liknande beskrivs i detta avsnitt.

### Ekonomi

I detta avsnitt beskrivs vad verksamhetsområdets resurser ska användas till. Prioriteringar samt neddragningar och dess konsekvenser anges också. I nämndens plan beskrivs resurser i relevanta nyckeltal som jämförs med de två senaste åren före planeringsperioden. Relevanta mått kan exempelvis vara kr/elev, lärartäthet, kr/vårddygn, underhållskostnad/m<sup>2</sup> fastighetsyta eller antal timmar per hemtjänsttagare. För att man lätt ska kunna utläsa utvecklingen ska måtten presenteras överskådligt i tabellform eller som diagram eller grafer.

Om verksamhetsområdet helt eller delvis bedrivs av resultatenheter med prestationsersättning beskrivs vilken ersättning som kommer att utgå för olika slags prestationer. Jämförelser med tidigare års ersättningar presenteras i tabellform.

”  
VERKSAMHETSUTVECKLING ÄR  
ETT SÄTT ATT SYSTEMATISKT  
UTVECKLA OCH FÖRBÄTTRA  
KOMMUNENS FÖRMÅGA ATT  
UTFÖRA SINA UPPGIFTER PÅ  
ETT EFFEKTIVT SÄTT. VI MÅSTE  
STÄNDIGT VARA BEREDDA PÅ ATT  
IFRÅGASÄTTA, FÖRBÄTTRA OCH  
UTVECKLA VÅR ORGANISATION  
OCH VÅRA VERKSAMHETER TILL  
NYTTA FÖR TYRESÖBORNA.

(ur Tyresö kommuns  
personalpolicy)



as  
Kw



## Uppföljning, utvärdering och kommunikation

Det kanske viktigaste steget i planen är uppföljning, utvärdering och kommunikation. Nämnden respektive bolagsstyrelsen är ansvarig för sina verksamheter. För att lyckas styra verksamhetsområdet framgångsrikt krävs ett väl genomarbetat uppföljningssystem som regelbundet ger information om hur arbetet mot målen går och om det ekonomiskt hålls inom den givna budgetramen. Avvikelse, det vill säga när det ser ut som målen inte kan nås eller budgeten inte kan hållas, ska rapporteras kontinuerligt tillsammans med uppgift om vilka åtgärder som bör vidtas för att klara situationen.

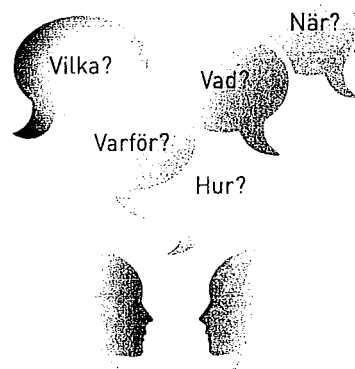
Innan nämnd- eller bolagsplanen antas är det viktigt att bestämma hur den ska kommuniceras med medborgarna, de förtroendevalda och kommunens medarbetare. Det är viktigt att de känner till planens målsättningar. Medarbetarna ska dessutom involveras i diskussionen om hur de kan hjälpa till att förverkliga planen. I samråd med kommunikationschefen tar förvaltningen fram en kommunikationsplan som beskriver de viktigaste budskapen och strategier för att nå ut med dessa.

Uppföljning ska var fjärde månad vilket innebär delårsbokslut den 30 april och 31 augusti och årsbokslut vid varje årsskifte.

Nämnders och bolagsstyrelsers arbete med uppföljning och kommunikation utgår från följande frågor:

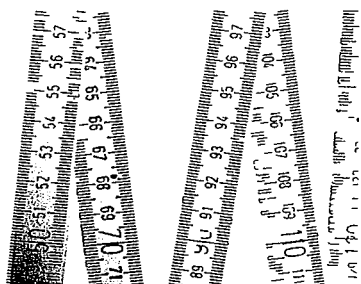
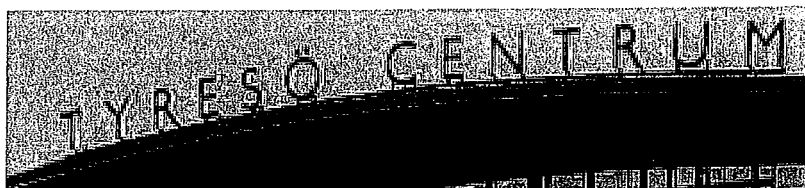
- Vad ska förvaltningen informera nämnden (eller bolagsstyrelsen) om för att de vid varje delårsbokslut ska veta hur det går med måluppfyllelse, kvalitetsgarantier och ekonomiskt utfall i förhållande nämndplanen?
- Hur ska förslag till åtgärder lämnas när avvikelser mot beslutade mål, kvalitetsgarantier och budget- och investeringsramar uppträder?
- Hur bevakar vi att för nämndplanen viktiga beslut verkställs?
- Hur säkerställer vi att planen kommuniceras med alla förtroendevalda och anställda?
- Hur kommunicerar vi denna plan med de vi finns till för och hur ger vi dem möjlighet att lämna synpunkter på planen?

Mål och kvalitetsgarantier ska gå att följa upp. Uppföljningssystemen ska styra mot målen. De ska visa hur det långt vi kommit på väg mot målen och vad som händer längs vägen.



As  
fw

h



Ett uppföljningssystem består av:

- vad vi ska mäta för att kunna följa upp våra mål och kvalitetsgarantier
- person som ansvarar för uppföljningen
- instans som den ska rapportera till
- när och hur det ska göras

Meningsfull mätning kräver att vi vet vad vi vill uppnå. Att vi mäter rätt saker, inte alla saker. Mätningen syftar till att styra beteendet i en viss önskad riktning. Uppföljningen innehåller sådana uppgifter om ekonomi, verksamhet och dess kvalitet, medborgare, personal och utveckling som gör att måluppfyllelsen kan värderas.

Det ska också tydligt framgå hur kvalitetsgarantierna följs upp. Till hjälp för detta finns system för klagomålshantering, arbetsmiljöundersökningar, brukarundersökningar, ekonomiska uppgifter, nyckeltal om verksamheten med mera.

Uppföljningen av kvalitetsgarantierna beskriver vad som har hänt. För att uppföljningen ska bli meningsfull måste det även ske en bedömning av händelserna.

## Årshjul

Nämndernas och bolagsstyrelsernas arbete med nämnd- respektive bolagsplanen ska följa nedanstående tidsplan.

### Januari/februari

- Förankring av den reviderade styrprocessen
- Arbete med årsbokslut
- Omvärldsanalys, preliminärt årsbokslut

### Mars/april

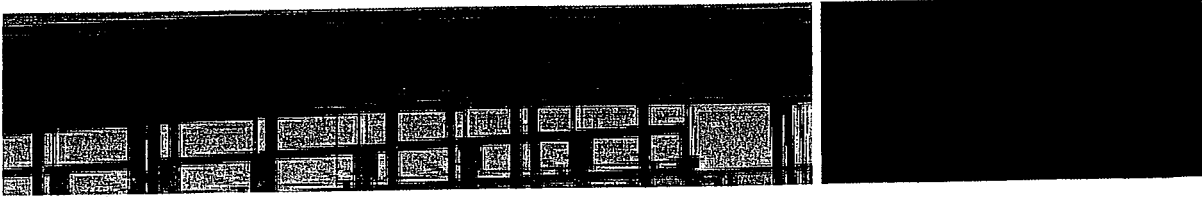
- Presidier stämmer av informellt i sina nämnder hur arbetet med kommunplanen går
- Remissvar på förslag till kommunplan

### Maj

- Arbete med delårsbokslut per den 30 april
- Delårsbokslut per den 30 april i nämnden
- Remissvar på förslag till kommunplan ska lämnas till kommunstyrelsen

■ ■  
NÄMNDER OCH BOLAG SKA ANGE  
HUR DERAS ETTÅRIGA MÅL,  
KVALITETSGARANTIER  
OCH BUDGETRAMAR HJÄLPER  
TILL ATT FÖRVERKLIGA DEN  
GEMENSAMMA VISIONEN  
OCH DE TREÅRIGA MÅL SOM  
KOMMUNPLANEN INNEHÅLLER.





### Juni

- Kommunfullmäktige beslutar om kommunplan för de tre kommande åren och skatt för nästa år
- Kommunplanen förankras

### Augusti/september

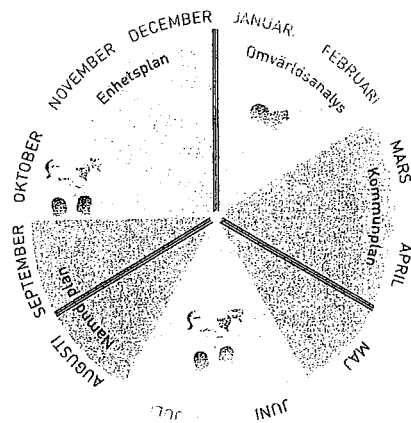
- Utifrån kommunplanen arbetar nämnder och bolagsstyrelser fram förslag till nämnd- respektive bolagsplan för nästa år
- Arbete med delårsbokslut per den 31 augusti
- Delårsbokslut per den 31 augusti i nämnden

### Oktober

- Nämnder och bolag fastställer nämnd- respektive bolagsplanen
- Kommunstyrelsen analyserar nämnd- och bolagsplaner för nästa år (kommunstyrelsens uppsiktsansvar)

### November/december

- Om nödvändigt ny behandling av vissa frågor i kommunfullmäktige
- Förvaltningar och enheter tar fram enhetsplaner på basis av nämndplanerna
- 1 januari träder planerna i kraft



## Styrande planer och policys

Nämndplanen är nämndernas heltäckande plan för att styra och leda verksamheten. Det är viktigt att så mycket som möjligt av styrningen samlas i denna plan. Det gör det lättare att se helheten och prioritera medborgarnas behov och önskemål utifrån allmänintresset.

Varje förvaltningschef ansvarar för styrdokumenterna inom sina verksamhetsområden så att:

- erforderliga styrdokument finns och är uppdaterade
- underlag för beslut som rör styrdokumentet finns
- styrdokumenterna följer intentionerna i, och stödjer styrprocessen

Lagstiftningen ställer ibland krav på att olika specifika planer tas fram, exempelvis jämställdhetsplan, integrationsplan och arbetsmiljöplan. Dessa planer bör om möjligt endast innehålla ett fåtal mål (ett till två) för att få större genomslag ute i verksamheten och bli en aktiv del av styrningen och ledningen. Läs mer om styrdokumenterna på sid 8-9.

As

h

## Enhetsplan – förvaltningars och enheters planering

Varje enhet ska samla sin styrning i en enhetsplan. Förvaltningschefen beställer och godkänner enhetens plan. Förvaltningschef ska säkerställa att enheternas mål sammantaget leder till att nämndens mål uppfylls. Följande sidor beskriver vad olika begrepp betyder och vad enheternas styrdokument ska innehålla.

Förvaltningar och enheter planerar sin verksamhet utifrån kommunplanen och nämndplanen. Chefernas uppgift är att förankra innehållet i dessa planer bland medarbetarna och involvera dem i diskussioner kring hur planerna kan förverkligas genom enhetens vardagliga arbete. Varje chef ska ha goda kunskaper om innebörden av de begrepp som används, hur man formulerar och utvärderar mål samt den process som leder fram till enhetsplanen.

Kunskap om de övergripande planerna samt förmåga att på alla nivåer i organisationen kunna tolka målen och omsätta dem i en enhetsplan är den grund på vilken ledningsarbetet ska vila. Varje chef har därför ansvar för att de egna medarbetarna har kunskap om kommunens styrprocess och att alla medarbetare på enheten kontinuerligt inkluderas i en diskussion om verksamhetens syfte och hur målen kan nås. I diskussionerna kring syftet diskuteras vilka verksamheten finns till för, hur deras behov och situation ser ut och vad som därför är den grundläggande meningen med verksamheten.

Internt stöd och service samt andra kommunövergripande enheter och projekt i samband med arbetet med kommunplanen har kommundirektören med stab och chefgrupp diskuterat behov, prioriteringar och mål för kommunövergripande projekt och för enheter vars huvuduppgift är internt stöd och service. Utifrån dessa diskussioner skrivs direktiv för arbetet med dessa enheters planer, som ska godkännas av kommundirektören och hans chefsgrupp.

Enhetsplanen ska innehålla:

1. Omvärldsanalys
2. Ettåriga mål med budget
3. Kvalitetsgarantier
4. Aktiviteter
5. Verksamhetsbeskrivning, personal och kommunikation
6. Uppföljning, utvärdering och ekonomi
7. Förteckning över de styrdokument som gäller för verksamheterna

As

Rw

h





## Omvärldsanalys

Omvärldsanalysen utgår från den övergripande analysen i kommunplanen samt nämndens i nämndplanen och fördjupas inom de verksamheter enheten ansvarar för. Det kan gälla förändringar i lagstiftning och annan extern styrning som enheten är skyldig att följa.

Enhetsplanens omvärldsanalys ska ligga till grund för beslut om mål och aktiviteter. Det handlar om analys av resultaten i bokslutet, förändringar i lagstiftning, behovsutveckling och annat som påverkar enhetens verksamhet. Enhetschef och medarbetare arbetar fram ett underlag för diskussion kring:

- Vilka är de viktigaste förändringarna och trenderna i omvärlden som påverkar enhetens verksamhet?
- Vilka möjligheter och hot innebär dessa trender?
- Vilka är enhetens styrkor och svagheter?

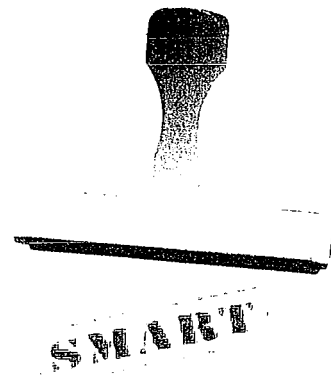
## Ettåriga mål med budget

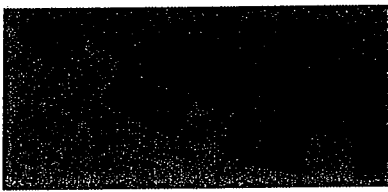
Mål är ett tillstånd och resultat vi vill uppnå. Enheternas mål sätts på ett års sikt. Målen ska i presens beskriva vad vi har uppnått vid slutet av det år planen gäller. Varje mål ska vara SMART:

- Specifikt – använd aktiva ord som beskriver en riktning, öka, minska, utveckla. Undvik allmänna ord som värna om, ta till vara, tillgodose.
- Mätbart – var noga med att hitta relevanta mått, exempelvis pengar, tid eller procent.
- Accepterat – målet måste accepteras av dem som ska uppfylla det.
- Realistiskt – finns rätt förutsättningar för att målet kan nås?
- Tidsatt – ange när målet ska vara uppfyllt. Även tiden ska vara realistisk och accepterad.

Det bör sättas två till tre mål för varje specifikt verksamhetsområde inom enheten. Dessa mål ska vara kopplade till en budget där både mål och ekonomi ska vara på ett års sikt.

När målen fastställs bör enheten särskilt bedöma om nivån på målen är realistiska i förhållande till de ekonomiska resurser verksamheten ges.





VAD ÄR DET VI KONKRET  
BEHÖVER GÖRA FÖR ATT NÅ  
MÅLEN? DET GÄLLER ATT MÖTA  
FÖRVÄNTNINGARNA I VÅR  
OMVÄRLD OCH UTVECKLA VÅRT  
ARBETE ÅT RÄTT HÅLL.



Med omvärldsanalysen som utgångspunkt diskuterar enheten följande frågor:

- Vilka mål i nämndplanen berör enheten?
- Vilka mål ska enheten ha för att bidra till att nämndplanens mål uppfylls?
- Vilka är de viktigaste aktiviteterna som enheten ska genomföra under året för att klara sin del av nämndens mål?
- Vilka egna mål vill enheten uppnå?
- Vilka resurser ska varje verksamhetsområde inom enheten ges för att nå målen och klara verksamheten det närmaste året?

### Kvalitetsgarantier

En kvalitetsgaranti beskriver och tydliggör vad det är rimligt att medborgarna kan förvänta sig av en specifik verksamhet. Såväl de kommunövergripande kvalitetsgarantierna som de verksamhetsspecifika kvalitetsgarantier som fastställts av nämnder och bolagsstyrelser förs in i enhetens plan.

Vilka är de två-tre viktigaste åtgärder som enheten ska genomföra under året för att leva upp till nämndens kvalitetsgarantier?

### Aktiviteter

Med aktiviteter menar vi här saker vi ska göra för att nå målen. Det blir en handlingsplan som vi ansvarar för att genomföra.

Diskutera vilka aktiviteter som behövs för att nå målen? Det gäller att möta förväntningarna i vår omvärld och utveckla vårt arbete åt rätt håll. Våra aktiviteter ska vara så konkreta som möjligt och beskriva vad vi ska göra och när vi ska göra det.

Vad ska vi göra det närmaste året för att nå målen och kvalitetsgarantierna samt klara vår budget?

As  
Lm



## Verksamhetsbeskrivning, personal och ekonomi

### Verksamhetsbeskrivning

Enhetsplanen ska innehålla en verksamhetsbeskrivning, dels en kortfattad allmän beskrivning, dels en exaktare beskrivning för kommande budgetår (till exempel hur många grundskolor det finns och hur många elever, hur många vårdplatser som finns för personer med funktionsnedsättning samt för övrigt särskilt boende). En kort översikt över enhetens resurser i form av personal, lokaler, köpta tjänster med mera ska också finnas med. Verksamhetsförändringar ska beskrivas, till exempel förändringar i arbetsmetoder, samarbetsformer eller andra verksamhetsförhållanden jämfört med tidigare. En organisationsbeskrivning ska innehålla ansvarsområden inom enheten.

### Personal

Här ska beskrivas vilken kompetens som krävs för att organisationen ska nå framgång och vilka personella resurser som disponeras. Även aktuella frågor som rör arbetsmiljö, sjukfrånvaro med mera beskrivs i detta avsnitt.

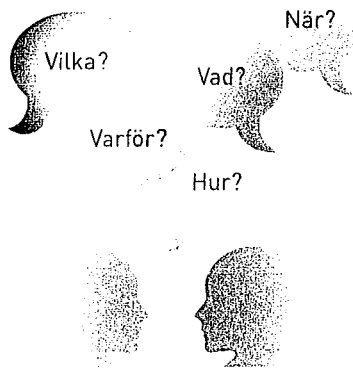
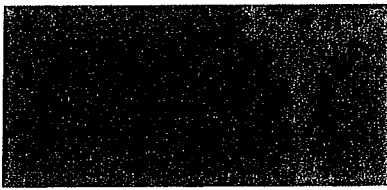
### Ekonomi

I detta avsnitt beskrivs vad enhetens resurser ska användas till. Prioriteringar samt neddragningar och dess konsekvenser anges också. I nämndens plan beskrivs resurser i relevanta nyckeltal och jämförs med de två senaste åren före planeringsperioden. Relevanta mått kan exempelvis vara kr/elev, lärartäthet, kr/vårddyg, underhållskostnad/m<sup>2</sup>, fastighetsyta eller antal timmar per hemtjänsttagare. För att man lätt ska kunna utläsa utvecklingen ska måtten presenteras överskådligt i tabellform eller som diagram eller grafer.

Om enheten helt eller delvis finansieras via prestationsersättning beskrivs vilken ersättning som kommer att utgå för olika slags prestationer. Jämförelser med tidigare års ersättningar presenteras i tabellform.

as km

h



## Uppföljning, utvärdering och kommunikation

Det kanske viktigaste steget i planen är uppföljning, utvärdering och kommunikation. Enheten är ansvarig för sin verksamhet och för att lyckas styra den framgångsrikt krävs ett väl genomarbetat uppföljningssystem som regelbundet ger information om hur arbetet mot målen går och om ekonomin hålls inom den givna budgetramen. Avvikelse, det vill säga när det ser ut som målen inte kan nås eller budgeten inte kan hållas, ska rapporteras kontinuerligt tillsammans med uppgift om vilka åtgärder som bör vidtas för att klara situationen.

Innan enhetsplanen antas är det viktigt att bestämma hur den ska kommuniceras med brukarna och medarbetarna. Det är viktigt att både mottagarna av servicen och medarbetarna känner till planens målsättningar. Medarbetarna ska dessutom känna till hur de kan hjälpa till att förverkliga planen.

Uppföljning ska ske var fjärde månad vilket innebär delårsbokslut per den 30 april och 31 augusti och årsbokslut vid varje årsskifte.

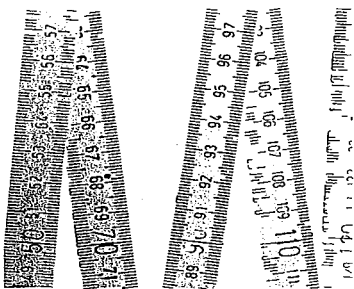
Enhetens arbete med uppföljning och kommunikation utgår från följande frågor:

- Vad ska enheten informera förvaltningsledningen om för att de varje tertiäl ska veta hur det går med beslutade mål, kvalitetsgarantier och budget i enhetsplan?
- Hur ska förslag till åtgärder och nya aktiviteter lämnas när något avviker mot beslutade mål, kvalitetsgarantier och budget?
- Hur bevakar vi att för enhetsplanen viktiga beslut verkställs?
- Hur säkerställer vi att planen kommuniceras med nämnden, brukarna, anställda och eventuella samarbetspartner?

Mål och kvalitetsgarantier ska gå att följa upp. Uppföljningssystemen ska styra mot målen. De ska visa hur långt vi kommit på väg mot målen och vad som händer längs vägen.

Ett uppföljningssystem består av:

- vad vi ska mäta för att kunna följa upp våra mål och kvalitetsgarantier
- person som ansvarar för uppföljningen
- instans som den ska rapportera till
- när och hur det ska göras



As  
LW



Meningsfull mätning kräver att vi vet vad vi vill uppnå. Att vi mäter rätt saker, inte alla saker. Mätningen syftar till att styra beteendet i en viss önskad riktning. Uppföljningen innehåller sådana uppgifter om ekonomi, verksamhet och dess kvalitet, medborgare, personal och utveckling som gör att måluppfyllelsen kan värderas.

Det ska också tydligt framgå hur kvalitetsgarantierna följs upp. Till hjälp för detta finns system för klagomålshantering, arbetsmiljöundersökningar, brukarundersökningar, ekonomiska uppgifter, nyckeltal om verksamheten med mera.

Uppföljningen av kvalitetsgarantierna beskriver vad som har hänt. För att uppföljningen ska bli meningsfull måste det även ske en bedömning av händelserna.

## Årshjul

Enhetens arbete med sin enhetsplan ska följa nedanstående tidsplan.

### Januari/Februari

- Förankring av den reviderade styrprocessen
- Arbete med årsbokslut
- Omvärldsanalys, preliminärt årsbokslut
- Lönesamtal

### Maj

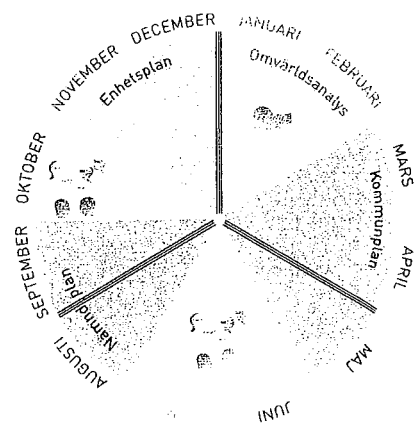
- Arbete med delårsbokslut per den 30 april

### Juni

- Kommunfullmäktige beslutar om kommunplan för de tre kommande åren och skatt för nästa år
- Kommunplanen förankras

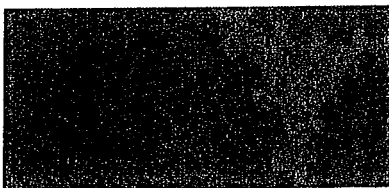
### Augusti/september

- Nämnder/bolag arbetar med nämnd- respektive bolagsplan för nästa år
- Arbete med delårsbokslut per den 31 augusti
- Kommunstyrelsen behandlar delårsbokslut per den 31 augusti



As Kw

*[Handwritten signature]*



VI SÄTTER NYTTAN  
FÖR TYRESÖBORNA  
I CENTRUM  
FÖR VÅRA MÅL  
OCH VÅRT ARBETE



#### Oktober

- Nämnder och bolag fastställer nämnd- respektive bolagsplanen
- Nämnd- och bolagsplanerna förankras
- Enheterna startar sitt arbete med enhetsplanerna
- Medarbetarsamtal

#### November/december

- Om nödvändigt ny behandling av vissa frågor i kommunfullmäktige
- Fortsatt förankring av nämnd- och bolagsplaner
- Förvaltningarnas enheter fortsätter arbetet med att ta fram enhetsplaner
- Kommundirektör respektive förvaltningschef eller vd godkänner planerna
- 1 januari träder planerna i kraft

### Styrande planer och policies

Enhetsplanen är enheternas heltäckande plan för att styra och leda sin verksamhet. Det är viktigt att så mycket som möjligt av styrningen samlas i denna plan. Det gör det lättare att se helheten och göra rätt prioriteringar ur ett brukarperspektiv.

Lagstiftningen ställer ibland krav på att olika specifika planer tas fram, exempelvis jämställdhetsplan, integrationsplan och arbetsmiljöplan. Dessa planer bör om möjligt endast innehålla ett fåtal mål (ett till två) för att få större genomslag ute i verksamheten och bli en aktiv del av styrningen och ledningen.

I enhetsplanen ska dokumenteras vilka övriga styrdokument som gäller i verksamheten.

Om särskilda styrdokument erfordras för enheten ansvarar enhetschefen för att:

- styrdokument finns och är uppdaterade
- underlag för beslut som rör styrdokumentet finns
- styrdokumenterna följer intentionerna i, och stödjer styrprocessen

Läs mer om styrdokumenterna på sid 8-9.

# Ordlista

**AKTIVITET** en sak vi ska göra för att nå ett mål, bildar tillsammans handlingsplaner i enhetsplanerna.

**BUDGET** ekonomiska ramar för en specifik tidsperiod. I budgeten anges vad verksamheten och olika investeringar och satsningar som kommunen vill göra får kosta.

**BOKSLUT** en sammanställning av kommunens inkomster och utgifter under en viss period. Innehåller resultat- och balansräkning.

**BOLAGSPLAN** plan som bolagsstyrelsen tar fram utifrån kommunplanen med ettåriga mål för verksamheten.

**ENHETSPLAN** enheternas och förvaltningarnas ettåriga styrdokument för sin verksamhet. Innehåller ettåriga mål och handlingsplaner.

**INVESTERINGAR** en satsning av kapital i något som vi förväntar oss ska löna sig på sikt.

**KOMMUNIKATION** en interaktiv process av budskap som påverkar attityder och förhållningssätt i syfte att skapa handling och resultat.

**KOMMUNPLAN** övergripande strategisk plan med treåriga mål för hela tyresö kommun.

**KVALITETSGARANTI** ett löfte om vad tyresöborna har rätt att förvänta sig av kommunens tjänster och service.

**MEDBORGARPERSPEKTIV** vi sätter nyttan för tyresöborna i centrum för våra mål och vårt arbete.

**MÅL** mål är vad, ett resultat, vi vill uppnå inom en viss tid.

**NÄMNDPLAN** plan som nämnderna tar fram utifrån kommunplanen med ettåriga mål för verksamheterna.

**OMVÄRLDSBEVAKNING** att ha koll på trender och förändringar i andra kommuner, företag, lagar och samhället i stort som kan ha betydelse för vår verksamhet.

**OMVÄRLDSANALYS** en analys där vi tittar på vad som händer i omvärlden och hur det påverkar oss att nå våra mål. Kan exempelvis göras som en swot-analys med styrkor, svagheter, möjligheter och hot.

**OPERATIV** operativ innebär att självständigt genomföra handlingar och aktiviteter i nutid.

**PLAN** dokument med handlingsplan för att nå kommunens övergripande mål.

**POLICY** kortfattat dokument som anger förhållningssätt och/eller grundprinciper för kommunens arbete inom ett visst område.

**PRESIDIUM** ordinarie ordförande och vice ordförande kommunstyrelse, kommunfullmäktige eller i en nämnd.

**REGLEMENTE** övergripande styrdokument med samlade föreskrifter om vad styrelser och nämnder har för ansvar och grundar sig på lagar och förordningar.

**RIKTLINJE** utförligt och kommun- eller förvaltningsövergripande dokument som anger huvuddragen för hur arbetet inom ett visst område ska ske. Fler detaljer än i en policy.

**RUTINB** dokument på en enhet om hur arbetet inom ett visst område ska gå till.

**STRATEGI/STRATEGISK** långsiktigt tillvägagångssätt för att uppnå kommunens övergripande mål och vision.

**STYRPROCESS** visar hur målstyrningen går till i kommunen, vilka som har ansvar för att ta fram de olika styrplanerna, hur och till när, för att styrningen i kommunen ska vara så tydlig och effektiv som möjligt.

**SYFTE** beskrivning av varför vi utför en planerad handling, vilken avsikt vi har.

**TAKTIK/TAKTISK** en vanlig definition är "strategi är konsten att vinna ett krig, taktik är konsten att vinna ett slag". Taktik är alltså att hur vi på kortare sikt ska handla för att uppnå våra mål.

**VERKSAMHETSOMRÅDE** Tyresö kommuns verksamhet delas in i ett tjugotal verksamhetsområden, exempelvis förskola, grundskola, äldreomsorg och renhållning.

**VISION** ett tillstånd vi vill uppnå vid en viss tidpunkt. En beskrivande kortfattad bild om hur det ser ut i kommunen i framtiden.

**ÅRSHJUL** en beskrivning av hur arbetet med styrning och planering pågår under årets månader.

As  
Km

h

# tyresö kommun



Postadress 135 81 Tyresö

Besöksadress Marknadsgänd 2

Telefon 08-5782 91 00

Fax 08-798 95 94

E-post [kommun@tyreso.se](mailto:kommun@tyreso.se)

[www.tyreso.se](http://www.tyreso.se)

As Rn

A large, stylized handwritten signature in black ink, located on the right side of the page.



Kommunfullmäktige

Sammanträdesdatum

2011-04-14

Plats och tid

Hörsalen C3L, Bollmoragårdsväg  
Torsdag 14 april 2011, kl. 18:00 - 22:40

Beslutande

Övriga deltagare

Utses att justera

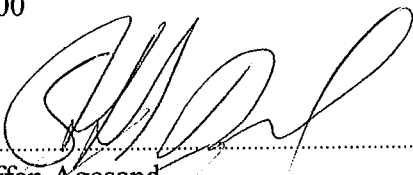
2011-04-20

Justeringens plats och tid

Kansliet, plan 4 i kommunhuset  
14:00

Underskrifter

Sekreterare

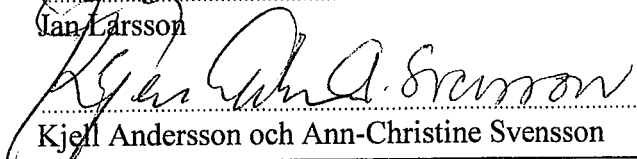
  
Staffan Agesand

Paragrafer 35-53

Ordförande

  
Jan Larsson

Justerande

  
Kjell Andersson och Ann-Christine Svensson

## ANSLAG/BEVIS

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag

Organ

Kommunfullmäktige

Sammanträdesdatum

2011-04-14

Datum för anslags uppsättande

2011-04-21

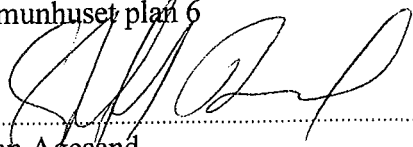
Datum för anslags nedtagande

2011-05-16

Förvaringsplats för protokollet

Kommunhuset plan 6

Underskrift

  
Staffan Agesand

Utdragsbestyrkande



Ordinarie:	Nr	Närv	Förh.	Tjänstgörande ersättare	Ersättare:
Fredrik Saweståhl (M)	1	x			
Ann-Christin Svensson (M)	2	x			Martin Johem (M)
Hans Lindberg (M)	3		x	Jenny Jonsson (M)	
Andreas Jonsson (M)	4	x			
Dick Bengtson (M)	5	x			
Matilda Lundh (M)	6		x	Susanne Sohlberg (M)	Helena Bergman (M)
Mikael Onegård (M)	7	x			Sonja Gustafson (M)
Ida Antonsson (M)	8	x		§ 40 samt § 44 Gunilla Lovén (M)	
Mats Fält (M)	9	x			Johan Engström (M)
Christer Flodfält (M)	10	x			Ted Bondefalk (M)
Erkki Vesa (M)	11	x			Doris Letendrine Larsson (M)
Li Björk (M)	12	x			
Marianne Kronberg (M)	13	x			
Nils Frykman (M)	14		x	Gunilla Dahlberg (M)	
Gerd Dufberg (M)	15	x			
Lotta Stjernfeldt (M)	16	x			
Lilian Edberg (M)	17	x			
Dan Bekking (M)	18	x			
Lena Arvidsson (M)	19		x	Peter Odelvall (M)	
Sven A Svennberg (M)	20	x			
Maria Holmberger (M)	21	x			
Martin Nilsson (S)	22	x			
Susann Ronström (S)	23	x			Anita Mattsson (S)
Mathias Tegnér (S)	24	x			Thomas Henriksson (S)
Marie Linder (S)	25	x			
Kristjan Vaigur (S)	26		x	Eija Rätty (S)	
José Blanco Garcia (S)	27	x			Leif Holmgren (S)
Sara Albornoz (S)	28		x	Jerry Svensson (S)	
Kjell Andersson (S)	29	x			Juhani Kulo (S)
Marita Bertilsson (S)	30	x			
Lennart Jönsson (S)	31	x			
Karin Ljung (S)	32	x			
Anders Linder (S)	33		x	Ann Sandin-Lindgren (S)	
Christina Tallberg (S)	34	x			
Alfonso Morales (S)	35	x			
Anna Steele Karlström (FP)	36	x			
Mats Larsson (FP)	37		x	Leif Lanke (FP)	
Mats Lindblom (FP)	38		x	Christina Melzén (FP)	Margareta Ternstedt (FP)
Nomi Lind (FP)	39	x			
Jan Larsson (FP)	51	x			
Leif Kennerberg (KD)	40	x			Mattias Eriksson (KD)
Anna Lund (KD)	41	x			Janis Salts (KD)
Henrik Gustavsson (C)	42	x			Ulrica Riis Pedersen (C)
					Bengt Bergström (C)
Marie Åkesdotter (MP)	43	x			Ajda Asgari (MP)
Peter Bylund (MP)	44	x			
Maria Salomonsson (MP)	45		x	Fr o m. § 50 Pedro Nygren (MP)	
Peter Söderlund (MP)	46				
Elisabet Hedlund (V)	47	x			Anders Erixon (V)
Ann Ödlund (V)	48	x			Tuula Tillikainen (V)
Per Carlberg (SD)	49	x			
Henrik Mellström (SD)	50		x	Jörgen Bengtsson (SD)	

*Handwritten signature*

2011-04-14

Namn:	Närvarande:	Närvarotid:
Jenny Jonsson (M)	x	
Martin Johem (M)		
Gunilla Dahlberg (M)	x	
Susanne Sohlberg (M)	x	
Gunilla Lovén (M)	x	
Helena Bergman (M)		
Sonja Gustafson (M)		
Peter Odelvall (M)	x	
Johan Engström (M)		
Ted Bondefalk (M)	x	
Doris Letendrine Larsson (M)		
Anita Mattsson (S)		
Thomas Henriksson (S)		
Eija Rätty (S)	x	
Jerry Svensson (S)	x	
Leif Holmgren (S)		
Ann-Sandin-Lindgren (S)		
Juhani Kulo (S)		
Leif Lanke (FP)	x	
Christina Melzén (FP)	x	
Margareta Ternstedt (FP)		
Mattias Eriksson (KD)		
Janis Salts (KD)		
Ulrica Riis Pedersen (C)		
Bengt Bergström (C)		
Ajda Asgari (MP)		
Pedro Nygren (MP)	x	Fro m. kl. 21:20
Anders Erixon (V)		
Tuula Tillikainen (V)		
Jörgen Bengtsson (SD)	x	
<b>Närvarande tjänstemän:</b>		
Bo Renman	X	
Marit Andersson		
Maj Ingels Fagerlund		
Staffan Agesand	X	
Dan Näsman	x	
Anita Brynje	x	

as pi