

# Tyresö kommuns plan för styrning, planering och uppföljning

<b>Beslutsdatum</b>		<b>Dokumenttyp</b>	Plan
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige	<b>Dokumentägare</b>	Kommundirektör
<b>Diarienummer</b>	2021/KS 0246	<b>Giltighetstid</b>	Tills vidare

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Inledning och syfte .....</b>	<b>3</b>
1.1	Planering och uppföljningsmodell i ett sammanhang.....	3
<b>2</b>	<b>Planering och måldelning .....</b>	<b>4</b>
2.1	Roller och ansvar.....	4
2.2	Planering.....	5
2.2.1	Kommunplan.....	5
2.2.2	Nämnd- och förvaltningsplan.....	5
2.2.3	Kommunledningsgruppen.....	6
2.2.4	Kontors- verksamhets- och enhetsplaner .....	6
2.2.5	Politiskt prioriterade områden .....	7
<b>3</b>	<b>Uppföljning .....</b>	<b>7</b>
3.1	Måldialoger och månadsrapporter.....	8
3.2	Delårsrapporter, verksamhetsberättelse och årsredovisning.....	8
3.3	Taxor och avgifter.....	8
3.4	Riskhantering .....	9
<b>4</b>	<b>Styrdokument på olika nivåer .....</b>	<b>10</b>
4.1	Olika kategorier av styrdokument .....	10
4.2	Upphävande.....	12
<b>5</b>	<b>Årshjul.....</b>	<b>12</b>
	<b>Bilaga 1 Planer på olika nivåer .....</b>	<b>13</b>
	<b>Bilaga 2 Innehåll delårsrapport, verksamhetsberättelse och årsredovisning</b>	<b>14</b>
	<b>Bilaga 3 Styrdokument .....</b>	<b>15</b>

## 1 Inledning och syfte

För att kommunen ska nå sina mål måste alla bidra. Olika funktioner i en organisation har olika uppdrag men resultaten från organisationens delar ska alla syfta till att verksamheten når sina mål. Alla ska med andra ord jobba mot en gemensam målbild, men bidra på skilda sätt utifrån våra uppdrag. En väl fungerande verksamhetsplanering och uppföljning säkrar att vi drar åt samma håll. Uppföljningen ligger till grund för lärande och utvecklingen bygger på medarbetarnas förbättringsarbete och innovation, tillsammans med och för Tyresöborna.

Att utifrån en övergripande vision och målsättning skapa delaktighet på alla nivåer inom en organisation bygger på förhållningssättet att varje avdelning och enhet ses som experter inom sitt område. De bör därför vara delaktiga i formuleringen av sina mål och ha handlingsutrymme hur dessa ska kunna uppnås.<sup>1</sup>

I denna plan förklaras – steg för steg – Tyresö kommuns planering och uppföljningsprocess för att uppfylla kommunens mål under budgetåret. Modellen beskriver allt från de politiska målen till det löpande arbetet inom förvaltningarna. Den tillämpas på alla nivåer inom kommunen och lutar sig på forskning kring vad som behövs för att vara en framgångsrik kommun och att hela tiden bli bättre och bättre.<sup>2</sup>

Kommunens planering och uppföljningsprocess beskriver vilka delprocesser som ingår, vad varje del ska innehålla, när de ska genomföras och roller och ansvar för de olika delarna i processen.

### 1.1 Planering och uppföljningsmodell i ett sammanhang.

Kommunens styr- och ledningssystem består av kommunens vision, värdegrund och fem forskningsbaserade principer.<sup>3</sup> Dessa tillsammans definierar det kreativa utrymme som finns och de spelregler som är fasta. Kommunens övergripande mål är satta och Agenda 2030 är integrerade i dem. Det är mot dem hela kommunkoncernen strävar, följer upp och får resultat. Det är utifrån resultatet som förbättring av arbetssätt kan ske och i det arbetet finns utrymme för kreativitet, innovation och ständigt förbättringsarbete. Här trivs nya tankar!

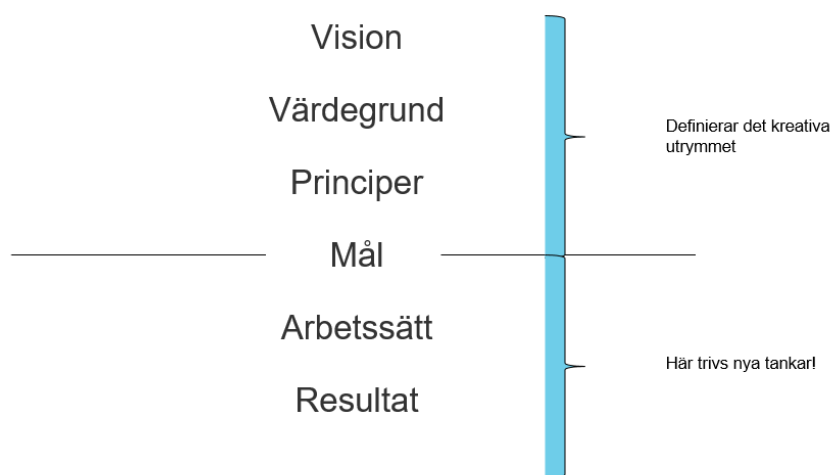
---

<sup>1</sup> Louise Bringselius Tillitsbaserat ledarskap, Tillitsbaserat ledarskap - från pinnräknande till samskapande, Universitetslektor och docent i organisation och ledning (FEK), Lunds universitet

<sup>2</sup> Henrik Eriksson, Sveriges bästa verksamheter, Chalmers tekniska högskola

<sup>3</sup> ibid

**Bild 1 Planering och uppföljningsmodell**



## 2 Planering och måldelning

Mål är viktiga för att leda allt som görs i rätt riktning mot den övergripande visionen. Syftet med en väl fungerande verksamhetsstyrning och uppföljning inom kommunen baseras på en strukturerad måldelningsprocess som säkrar att alla arbetar mot de övergripande målen och visionen. Varje medarbetares delaktighet i arbetet med att uppfylla målen på den egna enheten, bidrar till de övergripande målen och skapar en delaktighet. Varje organisatorisk enhet har mål som, tillsammans med andra enheter på samma nivå, bidrar till måluppfyllelsen på nivån ovanför. Det innebär att måluppfyllelsen på den övergripande nivån bygger på hur väl målen är uppnådda på nivåerna under.

Medarbetare får möjlighet att vara delaktiga genom att aktivt medverka i framtagandet av exempelvis enhetsplaner och förbättringsförslag. På så sätt kommer samtliga medarbetare inte bara vara delaktiga och ha koll på den egna gruppens framdrift utan även hela kontorets, förvaltningens och kommunens framdrift.

### 2.1 Roller och ansvar

En god kunskap om våra olika uppdrag och ett gott samarbete mellan förtroendevalda och tjänstepersoner 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.

Tjänstepersonerna 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- frågorna.

## **2.2 Planering**

Kommunfullmäktige ansvarar för kommunens övergripande och långsiktiga styrning genom att ange övergripande mål, inriktning och omfattning i kommunplanen. Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen det övergripande ansvaret att planera, leda och följa upp den kommunala verksamheten inklusive bolagen. De övergripande strategiska frågorna ska utgå från medborgarens perspektiv och deras behov ska värderas utifrån allmänintresset. Den strategiska planeringen ska vara långsiktig och ske utifrån en helhetssyn på kommunens verksamheter.

### **2.2.1 Kommunplan**

I Tyresö kommun anger varje år politiska mål och inriktningar i kommunplanen, som beslutas av kommunfullmäktige. Kommunplanen ger svaret på frågan VAD kommunen ska åstadkomma. I kommunplanen fastställs målområdena och målen för kommunen på kommunövergripande nivå. I Tyresö används fyra områden medarbetare, kvalitet, leverans och ekonomi. Politikens prioriteringar och mål ger ramarna för nämndernas verksamhetsplanering

Kommunplanens följs upp kontinuerligt och revideras varje år. För att ta del av vad kommunplanen minst ska innehålla se bilaga 1.

### **2.2.2 Nämnd- och förvaltningsplan**

Kommunplanen är utgångspunkten för nämndernas och förvaltningarnas arbete med nämndplanerna. Varje nämnd och bolag ska besluta om nämnd- och förvaltningsplan respektive bolagsplan. Den ska utgå från kommunplanen och ange vad som ska uppnås för nämndens målgrupper och hur verksamheten bidrar till att nå målen i kommunplanen. De innehåller mål för nämndens verksamhet och prioriterade förbättringsåtgärder.

Nämnd- och förvaltningsplanen beslutas av respektive nämnd. För att ta del av vad nämnd- och förvaltningsplanen minst ska innehålla se bilaga 1

### **2.2.3 Kommunledningsgruppen**

Ett viktigt bidrag till nämndernas planering är kommunledningsgruppens (KLG) strategiska planering. Den hjälper nämnder och förvaltningar att dra åt samma håll. KLG har särskilt fokus på de processer som är beroende av flera nämnders/ förvaltningars verksamhet. KLG ser till att kommunens samlade ambitionsnivå är tillräcklig för att nå kommunfullmäktiges mål och följer upp att kommunen är på rätt väg.

### **2.2.4 Kontors- verksamhets<sup>4</sup>- och enhetsplaner**

Nämnd- och förvaltningsplanerna är utgångspunkten för verksamhetens/kontorets mål som anger vilka resultat som ska skapas för verksamhetens/kontorets respektive enhetens målgrupper. Arbetsgrupper och medarbetare inom en enhet gör samma sak. Deras bidrag ingår i enhetens enhetsplan. Måldelningen genomförs tillsammans med medarbetarna. Måldelningsarbetet säkrar att alla arbetar mot de övergripande målen och visionen.

Väl utfört måldelningsarbete leder till motiverade medarbetare, det främjar behoven av kompetens (att känna sig duktig), av autonomi (att känna att man agerar med valfrihet) och samhörighet (att känna att man tillhör en gemenskap). För att ta del av vad kontors- verksamhets och enhetsplaner ska innehålla se bilaga 1.

---

<sup>4</sup> Kontorsplan finns inom kommunstyrelseförvaltningen, verksamhetsplan motsvarar avdelningsplan inom vissa förvaltningar. I andra förvaltningar finns endast enhetsplaner.

## Bild 2 Beskrivning av planeringen

Kommunplan	• Åt <b>vilket håll</b> ska Tyresö kommun röra sig ?
Nämnd- och förvaltningsplan	• <b>Vad</b> ska uppnås för förvaltningen/nämndens målgrupper?
Kontorsplan/ Verksamhets- och enhetsplaner	• <b>Vilka resultat</b> ska skapas för kontorets/ verksamhetens respektive enhetens målgrupp?
Arbetsgrupp/ Medarbetare	• <b>Vad</b> ska jag bli bättre på för att ytterligare bidra till måluppfyllelsen?

### 2.2.5 Politiskt prioriterade områden

Kommunfullmäktige kan lämna kommundemensamma uppdrag till nämnderna som omfattar specifika och avgränsande aktiviteter eller insatser som antingen är tidsatta eller ska genomföras under mandatperioden. Dessa kan beröra en eller flera nämnder. Uppdragen ska koppla till de olika målområdena.

Nämnden kan utifrån kommunplanens prioriteringar förtydliga vad de vill uppnå genom prioriterade områden.

## 3 Uppföljning

Kommunstyrelsen verkställer kommunfullmäktiges beslut och ska dessutom utöva tillsyn över samtliga nämnder och bolag. Det är kommunstyrelsen som fastställer formerna för hur verksamheter och ekonomi ska följas upp och rapporteras. Nämnderna är ansvariga för sina verksamheter och ska följa upp sin verksamhet och ekonomi i tillräcklig omfattning. Kommunens verksamhet och ekonomi följs upp kontinuerligt. Mål, indikatorer, risker m.m. följs upp i månadsrapporter, delårsrapporter och årsredovisning samt i nämndernas verksamhetsberättelser. Enheterna/verksamheterna/avdelningarna följer upp sin verksamhet som sedan aggregeras i en uppföljning per kontor/förvaltning. Nämnderna och kommunstyrelsen följer upp verksamhetens ekonomi och mål varje månad, förutom för januari och juni.

### **3.1 Måldialoger och månadsrapporter**

Samtliga chefer har, tillsammans med sina medarbetare, tagit fram mål för sin grupp i enlighet med den måldelningsprocess som beskrivits ovan. Cheferna ansvarar för att månadsvis ta fram en månadsuppföljning. I den månadsvisa uppföljningen av målen handlar det om att tillsammans se vilka effekter som uppnåtts i förhållande till uppsatta målen och hur utfallet påverkar planering och förbättringsarbete. Varje arbetsgrupp, ledningsgrupp, nämnd och kommunstyrelsen arbetar med att tillsammans hitta avvikelser, i förhållande till de uppsatta målen, och hantera dem när de inträffar, istället för i efterhand. Det handlar även om att skapa ett signalsystem där avvikelser eskaleras till den nivå det behövs för att de snabbare ska kunna lösas.

### **3.2 Delårsrapporter, verksamhetsberättelse och årsredovisning**

Utöver månadsrapporterna som beskrivs ovan lämnar kommunstyrelsen uppföljning till fullmäktige genom delårsrapporter och årsredovisning. Nämnderna lämnar utöver månadsrapporter även delårsrapporter och verksamhetsberättelse. Nämndernas delårsrapporter och verksamhetsberättelser fastställs i nämnden och rapporteras därefter till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Bolagsstyrelsen är ansvarig för bolagets verksamhet. Bolagen lämnar utöver månadsrapporter även delårsrapporter och årsredovisning vid årsskiftet. Bolagen ska i samband med årsredovisning lämna en redogörelse för hur det kommunala ändamålet uppfyllts.

Delårsrapporter lämnas till kommunfullmäktige enligt fastställt årshjul, per den 30 april och den 31 augusti.

Nämnderna/kommunstyrelsen lämnar verksamhetsberättelse vid årsskiftet enligt fastställt årshjul.

Årsredovisning lämnas till kommunfullmäktige vid årsskiftet enligt fastställt årshjul.

För att ta del av vad delårsrapporter, verksamhetsberättelse och årsredovisning minst ska innehålla, se bilaga 1.

### **3.3 Taxor och avgifter**

Nämnderna ska årligen se över sina taxor och avgifter i syfte att avgiftsintäkterna ska bidra till verksamheternas finanser.

Kommunfullmäktige beslutar om taxor och avgifter i kommunen.

Beslut om taxor och avgifter för nästkommande år ska vara fastställda i kommunfullmäktige, sammanträdet innan budgeten och kommunplanen antas.



### 3.4 Riskhantering

I enlighet med Sveriges kommuner och regioners rekommendationer om hur kommuner ska jobba med riskhantering är detta en integrerad del i planering och uppföljning.<sup>5</sup> Riskhantering bidrar till att verksamheten når sina mål – att informationen och rapporteringen om verksamheten och ekonomin är tillförlitlig och rättvisande, att verksamheten efterlever lagar, regler, avtal mm.

Riskhantering är en integrerad del i kommunens arbete med mål och uppföljning.

#### Bild 3 Beskrivning av arbetet med riskhantering



Varje nämnd och bolag ansvarar för riskhantering och intern styrning och kontroll inom sitt ansvarsområde. Nämndens och förvaltningens övergripande riskhanteringsplan ingår i nämnd- och förvaltningsplanen samt i respektive kontors/verksamhets- och enhetsplaner. Kommungemensamma risker kan hanteras i kommunplanen.

Nämnden följer upp och analyserar risker i *minst* tre gånger per år, i delårsrapporterna och i verksamhetsberättelsen. Om någon nämnd bedömer att målen inte kommer att uppfyllas ska de rapportera risker, avvikelser och åtgärder till kommunstyrelsen så snart det är möjligt. I verksamhetsberättelsen efter årets slut görs en samlad redovisning och analys av risker, åtgärder och kontrollinsatser som vidtagits i enlighet med riskhanteringsplanen. I delårsrapporter och i årsredovisningen till kommunfullmäktige ingår också uppföljning av risker.

En riskhantering som förebygger, upptäcker och åtgärdar fyller sin funktion och är ändamålsenlig. Det innebär att det finns bestämda processer och rutiner

<sup>5</sup> Sveriges kommuner och regioners rekommendation ”Intern kontroll för förtroende, trygghet och utveckling” Intern kontroll är ett äldre begrepp som ofta innefattar ekonomiska risker. I Tyresö kommun används det bredare begreppet riskhantering som innefattar alla typer av risker.

och dessa följs och följs upp. (För att läsa mer om detta se Tyresö kommuns riktlinje för riskhantering).

## **4 Styrdokument på olika nivåer**

Kommunens styrning ska stödjas genom tydliga styrdokument.

Kommunplanen är kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens heltäckande plan för att styra och leda hela kommunkoncernen (förvaltningar och bolag) . 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.

Lagen ställer ibland krav på att olika specifika styrdokument tas fram och vilka organ inom kommunen som ska besluta om dessa. Till. exempel ska kommunfullmäktige enligt kommunallagen kap 11 § 1 besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen. I sådana fall ska lagstiftningens namnsättning och beslutsprocess följas även om det avviker från nedanstående.

Kommunstyrelsen har också ett ansvar för kommungemensamma verksamheter och system. Inom dessa områden och i arbetet med olika stödprocesser kan det finnas policys, riktlinjer med mera.

### **4.1 Olika kategorier av styrdokument**

Tyresö kommun har olika typer av styrdokument som kan delas in i följande kategorier.



**Reglementen** är övergripande styrdokument som reglerar vad styrelser och nämnder har för ansvar. De grundar sig på lagar och förordningar.

**Delegationsordningar/arbetsordningar/bolagsordningar** reglerar ansvarsfördelningen i organisationen.

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

**Strategin** anger vilka inriktningar som är viktigast inom ett område. En strategi pekar ut strategiska vägval och de områden som är avgörande för att nå målet, men går inte in på hur man praktiskt ska agera.

**Riktlinjer** är utförliga och kommun- eller förvaltningsövergripande dokument som anger huvuddragen för hur arbetet inom ett visst område ska bedrivas. Detaljeringsgraden är högre än i en policy.

**Rutiner** är dokument på en enhet om hur arbetet inom ett visst område ska ske. Det finns också kommunövergripande rutiner. Rutiner är vanligen mer detaljerade än riktlinjer.

**Kommunplan, nämnd- och förvaltningsplan och kontors/verksamhets- och enhetsplaner** beskrivs i bilaga.

**Planer/program** är utförliga dokument som anger en handlingsplan för att nå kommunens övergripande mål inom ett eller flera områden.

**Lokala föreskrifter och ordningar** anger hur invånare, besökare, företag och organisationer förväntas bete sig i vardagen, agera på kommunal mark eller för att få del av kommunens service.

**Taxor och avgifter** anger vad invånare, besökare, företag och organisationer ska betala för att få del av kommunens service.

I bilaga 3 redovisar de olika styrdokumenterna och vilka politiska organ eller befattningar inom organisationen som kan besluta om dem.

## **4.2 Upphävande**

Ett styrdokument ska upphävas om det är inaktuellt eller har ersatts av ett nytt styrande dokument. Styrdokument med slutdatum eller begränsad giltighetstid upphävs per automatik vid angiven tidpunkt.

## **5 Årshjul**

I kommunplanen ska det upprättas ett årshjul. Det görs även i respektive nämnd- och förvaltningsplan/bolagsplan samt vid behov i verksamhets- och enhetsplan.

## **Bilaga 1 Planer på olika nivåer**

### **Kommunplan**

Kommunplanens ska minst innehålla:

- Omvärldsanalys och planeringsförutsättningar
- Vision
- Mål med indikatorer och målnivåer
- Uppdrag
- Politiska prioriteringar
- Budget
- Investeringar
- Uppföljning
- Kommunikation
- Riskhantering
- Förteckning över kommungemensamma styrdokument
- Prövning av barnets bästa
- Program för uppföljning av privata och kommunala utförare
- Årshjul
- Sammanställning av taxor och avgifter

### **Nämnd- och förvaltningsplan**

Nämndplan och bolagsplan ska minst innehålla.

- Mål, indikatorer och målnivåer
- Eventuella uppdrag
- Budget
- Uppföljning
- Riskhantering
- Årshjul
- Prövning av barnets bästa
- Styrdokument för verksamheten

### **Kontors/verksamhets- och enhetsplaner**

Enhetsplaner tas fram tillsammans med medarbetarna och minst innehålla:

- Mål med indikatorer och målnivåer
- Uppföljning
- Riskhanteringsplan
- Budget

## **Bilaga 2 Innehåll delårsrapport, verksamhetsberättelse och årsredovisning**

Delårsrapporter, verksamhetsberättelse och årsredovisning innehåller minst:

- Måluppfyllelse
- Utfall av ekonomiska prognoser för drift- och investeringsbudget
- Åtgärder vid avvikelser
- Uppföljning av risker
- Status på kommunövergripande uppdrag och politiskt prioriterade områden

## Bilaga 3 Styrdokument

Styrdokument	Beslutas av
<p><i>Organiserande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reglemente</b></li> <li>• <b>Delegationsordning</b></li> <li>• <b>Arbetsordning</b></li> <li>• <b>Bolagsordning</b></li> </ul> <p>Styrdokumenten besvarar frågan om VEM som är ansvarig</p>	<p>Reglementen fastställs av kommunfullmäktige och delegationsordning av kommunstyrelsen eller nämnd.</p>
<p><i>Normerande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Policy</b></li> <li>• <b>Strategi</b></li> </ul> <p>Styrdokument som besvarar frågan VAD som ska uppnås och genomföras.</p>	<p>Kommunövergripande policy/strategi – kommunfullmäktige Policy /strategi inom förvaltning/kontor – kommunstyrelse eller nämnd</p>
<p><i>Normerande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Riktlinje</b></li> <li>• <b>Rutin</b></li> </ul> <p>Styrdokument som besvarar frågan HUR arbetet ska utföras.</p>	<p>Kommunövergripande riktlinjer – kommundirektör</p> <p>Riktlinje inom förvaltning/kontor - förvaltningschef, kontorschef</p> <p>Riktlinjer som berör myndighetsutövning eller förtroendevalda eller av särskild vikt kommunfullmäktige, kommunstyrelse eller nämnd.</p> <p>Chef på förvaltning/kontor eller enhet beslutar om rutin.</p> <p>Kommunövergripande rutiner beslutas av kommundirektören</p>

Styrdokument	Beslutas av
<p><i>Aktiverande</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kommunplan</b></li> <li>• <b>Nämnd- och förvaltningsplan</b></li> <li>• <b>Kontors/verksamhets- och enhetsplaner</b></li> <li>• <b>Planer/program</b></li> </ul> <p>Styrdokument som besvarar frågan VAD som ska uppnås och genomföras.</p>	<p>Kommunplan – kommunfullmäktige</p> <p>Nämndplaner – respektive nämnd</p> <p>Kontors- /Verksamhets- /Enhetsplaner – förvaltningschef/kontorschef, verksamhetschef eller motsvarande.</p> <p>Kommunövergripande plan/program-kommunstyrelse eller kommunfullmäktige</p> <p>Planer/program inom förvaltning -nämnd</p>
<p><i>Reglerande</i></p> <p>Utgår från lagstiftning och riktar sig till medborgare</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lokala föreskrifter och ordningar</b></li> <li>• <b>Taxor och avgifter</b></li> </ul> <p>Utgår från lagstiftning och riktar sig till medborgare</p>	<p>Kommunfullmäktige</p>