

Utlåtande 2005:73 RI (Dnr 021-3771/2004)

Översyn av styrdokument

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Stadsledningskontorets förslag för att minska antalet, minska detaljstyrningen, kostnadsberäkna, samordna, tillgängliggöra, följa upp och aktualitetspröva stadens styrdokument samt koppla dem till budget godkänns.
2. Kommunstyrelsen, stadens facknämnder och koncernstyrelsen skall följa stadsledningskontorets checklista och förslag till begrepp vid framtagande av nya styrdokument.
3. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att ansvara för genomförande, kommunikation, uppföljning och revidering av förslagen i detta utlåtande.

Föredragande borgarrådet Annika Billström anför följande.

Ärendet

Kommunfullmäktige har beslutat ge kommunstyrelsen i uppdrag att inventera stadens styrdokument. Kommunstyrelsen fick i uppdrag att ta fram förslag till definitioner av olika typer av styrdokument och en beskrivning av hur de förhåller sig till varandra. Stadsledningskontoret har inventerat stadens styrdokument och ett projekt med uppgift att se över stadens hantering av styrdokument har genomförts. I kontorets rapport lämnas bl.a. förslag om hur styrdokument kan definieras, beslutas, minska i antal, kostnadsberäknas, kopplas till budget, följas upp och hållas tillgängliga.

Ärendets beredning

Stadsledningskontoret har berett ärendet.

Mina synpunkter

Grunden för kommunfullmäktiges beslut om översynen ligger i SPO-utredningen. De brister som inventeringen uppdagat i stadens styrning motiverar att ett samlat förslag till förtydliganden och åtgärder som arbetas fram i enlighet med principerna i det integrerade lednings- och styrsystemet, ILS. Översynen visar på ett flertal fundamentala problem med styrdokumentet i staden och som skall åtgärdas:

- ? Överblick saknas över stadens olika styrdokument i form av riktlinjer, principer, program, anvisningar m.m.
- ? Oklarhet råder om i vilken utsträckning vissa av stadens styrdokument fortfarande gäller eller inte.
- ? Befintliga styrdokument är bristfälligt samordnade både när det gäller innehåll och form.
- ? En större enhetlighet i utformande av styrdokument borde eftersträvas.
- ? Ett flertal av styrdokumentet medför budgetkonsekvenser. De borde i möjligaste mån kostnadsberäknas och innehålla en tydligare "mål- medel struktur". Det underlättar utvärdering och överblick.
- ? Ett gemensamt begreppssystem saknas för stadens styrdokument.

Det finns många risker med dessa problem. Allt för många och detaljerade styrdokument riskerar kväva ett lokalt ansvarstagande och kreativa lösningar. Grundprincipen i stadens styrning är att fullmäktige fastställer övergripande mål medan nämnder och bolag ansvarar för hur målen skall nås. Stadsövergripande styrdokument skall hållas på en så övergripande nivå som möjligt.

Det förslag som stadsledningskontoret lägger fram beräknas ge betydande kostnadsbesparingar i form av bättre kostnadskontroll och minskade administrativa kostnader. Jag vill även poängtera att den sannolikt största vinsten ligger i renodlingen av stadens styrsystem, vilken möjliggör ett bättre, tydligare och effektivare genomförande av de mål och prioriteringar som beslutas av kommunfullmäktige.

Genomförandet skall påbörjas under 2005 och pågå några år. Översynen föreslår inte någon total revidering av alla befintliga styrdokument utan snarare en successiv förändring i samband med att nya styrdokument tas fram, samt genom den årliga aktualitetsprövningen i samband med budget.

En aktualitetsprövning skall göras varje år av samtliga styrdokument i budgeten. Det befäster budgeten som det viktigaste styrdokumentet för stadens verksamhet. I budgeten skall framgå vilka styrdokument som gäller och vilka som utgår. Där skall också framgå vilka nämnder och styrelser som omfattas av respektive styrdokument. Staden har idag ett väl utvecklat system för att ta fram nya styrdokument men ett bristfälligt system för att fasa ut gamla. Beslut om nya styrdokument bör om möjligt fattas i samband med budgetbehandlingen.

Jag delar översynens slutsatser och förslag och med hänvisning till ovanstående föreslår jag kommunfullmäktige besluta följande

1. Stadsledningskontorets förslag för att minska antalet, minska detaljstyrningen, kostnadsberäkna, samordna, tillgängliggöra, följa upp och aktualitetspröva stadens styrdokument samt koppla dem till budget godkänns.
2. Kommunstyrelsen, stadens facknämnder och koncernstyrelsen rekommenderas att följa stadsledningskontorets checklista och förslag till begrepp vid framtagande av nya styrdokument.
3. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att ansvara för genomförande, kommunikation, uppföljning och revidering av förslagen i detta utlåtande.

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

1. Stadsledningskontorets förslag för att minska antalet, minska detaljstyrningen, kostnadsberäkna, samordna, tillgängliggöra, följa upp och aktualitetspröva stadens styrdokument samt koppla dem till budget godkänns.
2. Kommunstyrelsen, stadens facknämnder och koncernstyrelsen rekommenderas att följa stadsledningskontorets checklista och förslag till begrepp vid framtagande av nya styrdokument.
3. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att ansvara för genomförande, kommunikation, uppföljning och revidering av förslagen i detta utlåtande.

Stockholm den 6 april 2005

På kommunstyrelsens vägnar:
ANNIKA BILLSTRÖM

Anette Otteborn

ÄRENDET

BAKGRUND

I SPO-utredningen, om demokrati och ledarskap, beskrevs hanteringen av styrdokument och den bristande kopplingen till det integrerade lednings- och styrsystemet, ILS, som ett av stadens styrproblem. I utredningen lämnades en rad förslag om hur problemet skulle lösas.

Kommunfullmäktige har beslutat ge kommunstyrelsen i uppdrag att inventera stadens styrdokument. Kommunstyrelsen fick i uppdrag att ta fram förslag till definitioner av olika typer av styrdokument och en beskrivning av hur de förhåller sig till varandra. Stadsledningskontoret har inventerat stadens styrdokument. Ett projekt med uppgift att se över stadens hantering av styrdokument har genomförts. I *bifogad* rapport lämnas bl.a. förslag om hur styrdokument kan definieras, beslutas, minska i antal, kostnadsberäknas, kopplas till budget, följas upp och hållas tillgängliga.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande den 28 februari 2005 är i huvudsak av följande lydelse.

Stadsledningskontoret förslag till beslut:

Kommunstyrelsen föreslås besluta följande:

1. Kommunstyrelsen godkänner stadsledningskontorets förslag för att; minska antalet, minska detaljstyrningen, kostnadsberäkna, samordna, tillgängliggöra, följa upp och aktualitetspröva stadens styrdokument samt koppla dem till budget.
2. Kommunstyrelsen rekommenderar kommunstyrelsen, stadens facknämnder och koncernstyrelsen att följa stadsledningskontorets checklista och förslag till begrepp vid framtagande av nya styrdokument.
3. Kommunstyrelsen ger stadsledningskontoret i uppdrag att ansvara för genomförande, kommunikation, uppföljning och revidering av förslagen i detta ärende.

Styrdokument

Checklista för nya styrdokument

Följande skall beaktas när ett nytt styrdokument tas fram;

- ? Vilken lagstiftning inkl. förarbeten finns redan på området?
- ? Vilka styrdokument finns redan tidigare inom området?
- ? Motivera varför ett nytt styrdokumentet behövs!
- ? Hur skall styrdokumentet samordnas med andra styrdokument?
- ? Beskriv i vilken utsträckning målformulering, styrning och uppföljning i styrdokumentet överensstämmer med principerna i ILS.
- ? Kostnadsberäkna styrdokumentet!
- ? Skriv kort och tydligt!
- ? Är ansvarsfördelningen tydlig? Det skall framgå vilka uppdrag som delas ut och vilka nämnder och styrelser som skall utföra dem. Begrepp som "staden skall" och "berörda nämnder och styrelser skall" bör undvikas.
- ? Tidssätt styrdokumentet, hur länge gäller det?
- ? Hur skall styrdokumentet kommuniceras?
- ? Hur skall styrdokumentet följas upp?
- ? Var ligger ansvaret för, vem äger, styrdokumentet, dvs. vem ansvarar för kommunikation, uppföljning och revidering av styrdokumentet?

Översyn av styrdokument

1. SAMMANFATTNING

2. BAKGRUND

2.1 UPPDRAG

2.2 UTREDNING

2.3 AVGRÄNSNING

2.4 PROBLEM

2.5 INVENTERING

3. MÅL

4. FÖRSLAG

4.1 DEFINITION

4.2 GEMENSAM BESLUTSSTRUKTUR

4.3 MINSKA ANTALET

4.4 MINSKAD DETALJSTYRNING

4.5 KOSTNADSBERÄKNA

4.6 KOPPLA TILL BUDGET

4.7 SAMORDNA STYRDOKUMENT

4.8 CHECKLISTA FÖR NYA STYRDOKUMENT

4.9 REKOMMENDERADE BEGREPP FÖR STYRDOKUMENT

4.10 VAD ÄR INTE STYRDOKUMENT

4.11 BEGREPP SOM REKOMMENDERAS UTGÅ

4.12 UPPFÖLJNING OCH AKTUALITETSPRÖVNING

4.13 TILLGÄNGLIGHET

1. Sammanfattning

Kommunfullmäktige har beslutat ge kommunstyrelsen i uppdrag att inventera stadens styrdokument. Kommunstyrelsen fick i uppdrag att ta fram förslag till definitioner av olika typer av styrdokument och en beskrivning av hur de förhåller sig till varandra. Stadsledningskontoret har inventerat stadens styrdokument. Ett projekt med uppgift att se över stadens hantering av styrdokument har genomförts. I denna rapport lämnas bl.a. förslag om hur styrdokument kan definieras, beslutas, minska i antal, kostnadsberäknas, kopplas till budget, följas upp och hållas tillgängliga.

2. Bakgrund

Kommunfullmäktige har vid behandling av SPO del 1 fastställt att styrning av stadens verksamhet utövas genom målstyrning, fastställande av kammungemensamma styrdokument.

kument samt genom tilldelning av ekonomiska resurser och fastställande av avkastningskrav.

Budgeten är det huvudsakliga styrdokumentet för staden och styrningen skall i största möjliga utsträckning ske via budget. Fullmäktige har beslutat att budgeten skall innehålla tydlig information om vilka kommunövergripande styrdokument som gäller utöver budget. Viktiga program bör ingå i budgeten. I budgeten sker sammanvägningen mellan å ena sidan de politiska ambitionerna, och å andra sidan stadens ekonomiska och personella situation samt inflytande från omvärlden.

Utöver krav på en kommuns budget reglerar inte kommunallagen hur en kommuns styrdokument skall utformas. Utöver ILS har staden inte några egna riktlinjer för stadens styrdokument.

2.1 Uppdrag

Kommunfullmäktige beslutade den 6 september 2004 vid behandling av "SPO del 1" att budget för 2005 skall innehålla tydlig information om vilka kommunövergripande styrdokument som gäller utöver budget. Enligt kommunfullmäktige är målet att samla program i budgeten. Eventuella nya program skall i fortsättningen kopplas till budgeten. Antalet program, policys, riktlinjer, planer och anvisningar skall begränsas.

Kommunfullmäktige beslutade att ge kommunstyrelsen i uppdrag att inventera vilka program, policys, riktlinjer, planer och anvisningar staden har samt var och när de fastställts. Styrelsen skall även ta fram förslag till definitioner av olika typer av styrdokument och en beskrivning av hur de förhåller sig till varandra.

2.2 Utredning

Stadsledningskontoret har inventerat stadens styrdokument. Ett projekt med uppgift att se över stadens hantering av styrdokument har genomförts.

I styrgruppen ingick biträdande stadsdirektör Inger Båvner som ordförande, vice VD för Stadshus AB Per Blomstrand och kanslichef Håkan Andersson. Uppdraget var att se till projektets helhet. Uppmärksamma och åtgärda övergripande eller gemensamma problem.

I arbetsgrupp ett ingick förvaltningschef Anette Otteborn, KF/KS kansli, som ordförande, Informationsdirektör Anette Norberg, Information Stadshuset och Brita Mohlin SPO-kansliet. Uppdraget var att upprätta ett register eller en författningssamling över stadens styrdokument, att göra författningssamlingen tillgänglig på stadens hemsida samt utarbeta samlad information om stadens styrdokument.

I arbetsgrupp två ingick Göran Månsson Kungsholmens stadsdelsförvaltning som ordförande, Vera Josefsson socialtjänstförvaltningen, Monica A-son Gustavsson utbildningsförvaltningen, Kajsa Palo stadsbyggnadskontoret, Gert Abelt gatu- och fastighetskontoret, Per-Ove Molander miljö- och hälsoskyddsförvaltningen, Joachim Quiding koncernledningen, Håkan Andersson SLK. Uppdraget var att utarbeta förslag

till gemensamt begreppssystem, beslutsstruktur, hur minska antal och detaljstyrning, undersöka möjlighet att synkronisera styrdokument samt möjlighet att kostnadsberäkna och utvärdera styrdokument i större utsträckning.

2.3 Avgränsning

Utredningen har avgränsats enligt följande;

- ? Utredningen avser stadsövergripande styrdokument som rör fler än en nämnd eller styrelse, dvs. inte förvaltningsinterna styrdokument.
- ? Utredningen har inte bedömt inom vilka områden det skall finnas särskilda styrdokument då detta är en politisk fråga.
- ? Uppdraget har begränsats till att ta fram principer för nya och omarbetade styrdokument. Dessa principer skall leda till färre styrdokument, en rimligare detaljeringsnivå och en bättre samordning.

2.4 Problem

Till grund för kommunfullmäktiges beslut ligger SPO-utredningen. Vid de intervjuer av förvaltningschefer, bolagschefer samt förtroendevalda som genomfördes av SPO-kansliet framkom att:

- ? Överblick saknas över stadens olika styrdokument i form av riktlinjer, principer, program, anvisningar m.m.
- ? Oklarhet råder om i vilken utsträckning vissa av stadens styrdokument fortfarande gäller eller inte.
- ? Befintliga styrdokument är bristfälligt samordnade både när det gäller innehåll och form.
- ? Det finns för många riktlinjer, principer och program m.m.
- ? Styrdokumenterna borde kostnadsberäknas i högre utsträckning och innehålla en plan för uppföljning.
- ? Ett gemensamt begreppssystem saknas för stadens styrdokument.

2.5 Inventering

Stadsdirektören har av stadens förvaltnings- och bolagschefer begärt in de styrdokument som cheferna anser vara kommunövergripande. Det är program, policys, riktlinjer, planer, strategier, anvisningar m.m. som antagits för att användas inom flera nämnder och styrelser.

Inventeringen bekräftar att den problembild som chefer och förtroendevalda givit vid intervjuer stämmer. Beroende på hur begreppet styrdokument definieras varierar det totala antalet mellan 100 – 200 vilka sammantaget fyller 12 pärmars. Ca 30 olika begrepp, dvs. namn på styrdokumenterna används.

Staden har ett 20-tal policydokument, knappt 20 olika program, ca 40 dokument med riktlinjer, drygt 10 strategidokument och ett 10-tal planer. Därutöver ett stort antal dokument med regler, anvisningar, normer, krav föreskrifter osv.

3. Mål

Utredningens mål är att lägga förslag som ger:

- ? Ordning och reda på stadens styrdokument. Dvs. kunskap om vilka som finns och om de gäller.
- ? Tillgängliga styrdokument. Dvs. styrdokumenterna skall finnas tillgängliga för förtroendevalda, tjänstemän och allmänhet.
- ? Överblick över samtliga styrdokument, som underlag för en bedömning av om det totala antalet och detaljeringsnivån är rimligt.
- ? Samordning av budget och styrdokument för att undvika styrdokument som saknar ekonomiska förutsättningar att genomföras.
- ? Samordning av olika styrdokument när det gäller innehåll och form för att undvika överlappningar och motstridigheter.
- ? Samordning av styrdokumenterna och stadens uppföljnings och utvärderingssystem för att undvika styrdokument som inte följs upp och utvärderas.
- ? Färre styrdokument.
- ? Styrdokument som är kostnadsberäknade och samordnade med budget.

4. Förslag

De brister som uppdragets i stadens styrning motiverar att ett samlat förslag till förtydliganden och åtgärder arbetas fram i enlighet med principerna i det integrerade lednings och styrsystemet, ILS. Ett genomförande av nedanstående förslag beräknas ge betydande kostnadsbesparingar i form av bättre kostnadskontroll och minskade administrativa kostnader. Genomförandet beräknas påbörjas under 2005 och pågå några år. Någon total revidering av alla befintliga styrdokument föreslås inte utan en successivt förändring sker i samband med att nya styrdokument tas fram samt genom med den årliga aktualitetsprövningen i samband med budget.

4.1 Definition

Definitionen av ett stadsövergripande styrdokument är att det är kommunövergripande, styrande och beslutat av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen.

Ett styrdokument skall gälla två eller flera nämnder och bolag. Styrdokument är något som nämnder och styrelser skall eller bör följa. Förvaltningsinterna dokument som rör en nämnds styrning av en förvaltning betraktas inte som ett stadsövergripande styrdokument.

Rådgivande och stödjande dokument där det är helt upp till användaren själv att bestämma i vilken utsträckning dokumentet skall följas betraktas inte som styrdokument.

4.2 Gemensam beslutsstruktur

Grunden för stadens beslutsstruktur återfinns i kommunallagen och i viss mån i aktiebolagslagen när det gäller kommunens bolag. Lagstiftningen slår fast följande:

- ? Kommunfullmäktige fattar enligt kommunallagen beslut i ärenden av principiell beskaffenhet samt fastställer mål och riktlinjer.
- ? Kommunstyrelsen skall enligt kommunallagen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och bolags verksamhet. Kommunstyrelsen kan inom stadsdelsnämndernas uppgiftsområde utfärda anvisningar och riktlinjer som behövs med hänsyn till kravet på likabehandling av kommunmedlemmarna. Kommunstyrelsen får liksom nämnder enligt kommunallagen inte fastställa mål och riktlinjer av större vikt.
- ? Nämnder fastställer förvaltningsinterna styrdokument.
- ? Koncernstyrelsen kan för bolagen fatta beslut om tillämpning av ägardirektiv men inte fastställa mål och riktlinjer av större vikt.
- ? Bolagens styrelser fastställer bolagsinterna styrdokument.

4.3 Minska antalet

Fullmäktige har 2004 beslutat att antalet styrdokument vid sidan om budget skall begränsas. Beslutet ligger i linje med ett beslut år 2000 om att successivt knyta samman stadens olika processer för styrning och uppföljning till ett gemensamt integrerat system för styrning och uppföljning av stadens verksamheter (ILS). Kommunfullmäktige har 2004 beslutat att ILS skall behållas och utvecklas.

Antalet styrdokument föreslås minskas på följande sätt:

- ? Det finns idag styrdokument som enbart fastställts på facknämnds nivå. Respektive facknämnd bör inleda ett arbete med att ta ställning till om dessa skall vara styrdokument även i fortsättningen och i så fall ta fram förslag till beslut till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Styrdokument som inte fastställts av kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen utgår.
- ? En årlig aktualitetsprövning av samtliga styrdokument skall göras i samband med budget, där styrdokumenterna skall förtecknas.
- ? Kommunstyrelsen skall fortlöpande arbeta med att utveckla ILS och effektivisera styrningen genom att begränsa antalet, minska detaljeringsgraden och samordna styrdokumenterna i dialog med nämnder och bolag.
- ? Stadens facknämnder skall fortlöpande arbeta med att utveckla ILS och effektivisera styrningen genom att minska antalet styrdokument, minska detaljeringsgraden och samordna styrdokumenterna i dialog med nämnder och bolag.

- ? Samtliga styrdokument samlas och synliggörs för allmänhet, förtroendevalda och anställda på stadens hemsida

4.4 Minskad detaljstyrning

Allt för många och detaljerade styrdokument riskerar kväva ett lokalt ansvarstagande och kreativa lösningar. Grundprincipen i stadens styrning är därför att fullmäktige fastställer övergripande mål medan nämnder och bolag ansvarar för hur målen skall nås. Det är viktigt att nämnder och bolag har tillräckligt med handlingsutrymme att besluta vilka insatser som skall göras med utgångspunkt från lokala förtroendevalda, personalens fackkunskaper och kontakter med brukare. Stadsövergripande styrdokument skall hållas på en så övergripande nivå som möjligt.

4.5 Kostnadsberäkna

Styrdokumenterna är till sin karaktär mycket olika. En del är t.ex åtgärdsplaner som är lättare att kostnadsberäkna än andra. Visioner, policys och program kan inte kostnadsberäknas lika lätt eftersom åtgärderna inte alltid är kända. Samtliga dokument bör dock analyseras ur ekonomisk utgångspunkt och kostnadsberäknas så långt möjligt.

4.6 Koppla till budget

En aktualitetsprövning skall göras varje år av samtliga styrdokument i budgeten. Där skall framgå vilka styrdokument som gäller och vilka som utgår. Där skall också framgå vilka nämnder och styrelser som omfattas av respektive styrdokument. Staden har idag ett väl utvecklat system för att ta fram nya styrdokument men ett bristfälligt system för att fasa ut gamla. Beslut om nya styrdokument bör om möjligt fattas i samband med budgetbehandlingen.

4.7 Samordna styrdokument

Styrdokumenterna bör samordnas:

- ? Genom att processen för framtagande standardiseras med hjälp av en checklista,
- ? Genom att i styrdokumenterna hänvisa och relatera till varandra,
- ? Genom att samtliga styrdokument knyts samman i budget.
- ? Genom att stadsledningskontoret i ett tidigt skede involveras i arbetet med att ta fram stadsövergripande styrdokument.

Det finns inte något system för hur processen för framtagandet av styrdokument skall genomföras. Därför har en checklista tagits fram som stöd för dem som ansvarar för framtagandet av nya styrdokument.

4.8 Checklista för nya styrdokument

Följande skall beaktas när ett nytt styrdokument tas fram;

- ? Vilken lagstiftning inkl. förarbeten finns redan på området?
- ? Vilka styrdokument finns redan tidigare inom området?
- ? Motivera varför ett nytt styrdokumentet behövs!
- ? Hur skall styrdokumentet samordnas med andra styrdokument?
- ? Beskriv i vilken utsträckning målformulering, styrning och uppföljning i styrdokumentet överensstämmer med principerna i ILS.
- ? Kostnadsberäkna styrdokumentet!
- ? Skriv kort och tydligt!
- ? Är ansvarsfördelningen tydlig? Det skall framgå vilka uppdrag som delas ut och vilka nämnder och styrelser som skall utföra dem. Begrepp som "staden skall" och "berörda nämnder och styrelser skall" bör undvikas.
- ? Tidssätt styrdokumentet, hur länge gäller det?
- ? Hur skall styrdokumentet kommuniceras?
- ? Hur skall styrdokumentet följas upp?
- ? Var ligger ansvaret för, vem äger, styrdokumentet, dvs. vem ansvarar för kommunikation, uppföljning och revidering av styrdokumentet?

4.9 Rekommenderade begrepp för styrdokument

Ett gemensamt begreppssystem saknas för stadens styrdokument. Dagens dokument har allt för många olika namn och det är svårt att veta hur de förhåller sig till varandra.

En mycket viktig fråga att klara ut är vad som är Råd och vad som är Regler. Råd väljer förvaltningen själv i vilken utsträckning man vill följa och regler är något som måste följas. Många styrdokument präglas av en otydlighet i huruvida de är råd eller regler.

Namnet på ett styrdokument ger begränsad information om vad det innehåller då begreppen tolkas olika i olika styrdokument. Två olika styrdokument kan ha liknande namn som t.ex. "program" eller "strategi" men innehållsmässigt vara mycket olika.

Nuvarande begrepp som används för stadens styrdokument är:

1. Plattform, t.ex. Informationsteknisk plattform för Stockholms stad.
2. Riktlinjer, t.ex. Riktlinjer för satsning på stadsdelsförnyelse.
3. Program, t.ex. Handikappolitiskt program för Stockholms stad.
4. Handlingsprogram, t.ex. Handlingsprogram för ett tryggt och säkert Stockholm.
5. Strategier, t.ex. Strategi för kvalitetsutveckling i Stockholms stad.
6. Visioner, t.ex. Vision Stockholm 2030.
7. Politik, t.ex. Lönepolitik i Stockholm stad.
8. Anvisningar, t.ex. Anvisningar för hyressättningar i särskilda boendeformer.
9. Avtal, t.ex. KB kris och beredskapsavtal.
10. Reglemente, t.ex. Arkivreglemente för Stockholms stad.

11. Tillämpningsanvisningar, t.ex. Tillämpningsanvisningar för KBH
12. Tillämpningsföreskrifter, t.ex. Tillämpningsföreskrift för taxa för förskoleverksamhet och skolbarnomsorg.
13. Policy, t.ex. Finanspolicy för Stockholms stad och bolag.
14. Regler, t.ex. Regler för ekonomisk förvaltning.
15. Planer, Förskoleplan för Stockholms stad
16. Profiler, t.ex. Grafisk profil för Stockholms stad.
17. Kravdokument, t.ex. Miljökrav och trafiksäkerhetskrav vid upphandling av entreprenader.
18. Ansvarsfördelningsdokument, t.ex. Ansvarsfördelning och samordning för det uppsökande arbetet i staden inom individ- och familjeomsorgens område.
19. Handläggningsrutiner, t.ex. Handläggning och dokumentation i barn- och ungdomsärenden.
20. Arbetsrutiner, t.ex. Arbetsrutiner avseende interkommunal ersättning inom förskoleverksamhet, skolbarnomsorg och grundskola.
21. Normer, t.ex. Norm för försörjningsstöd i Stockholms stad 2004.
22. Ordning, t.ex. Renhållningsordning för Stockholms kommun med Föreskrifter och Avfallsplan.
23. Överenskommelser, t.ex. Överenskommelse mellan kommunerna i Stockholms län om samarbete vad gäller äldres behov av särskilt boende.
24. Rekommendationer, t.ex. Gemensamma rekommendationer för Stockholms stad och Stockholms läns landsting avseende ungdomsmottagningar,
25. Insatsdokument, t.ex. Insatser enligt LSS och bistånd enligt SoL för barn, ungdomar och vuxna med funktionshinder.
26. Stöddokument, t.ex. Stöd till personer med utvecklingsstörning i Stockholms stad.
27. Modelldokument, t.ex. Modell för utvärdering av skolväsendet i Stockholm.

Antalet olika begrepp och oklarhet i vad de står för gör det nödvändigt att minska antalet och tydligare definiera dess innebörd. Därför rekommenderas att antalet begrepp begränsas enligt följande:

Budget

Plan för användning av inkomster och dessas fördelning på olika utgifter under viss tid. Tidsperspektivet är ca 1-3 år. Ett dokument som skall följas.

- ? Budgeten är stadens främsta styrdokument och överordnad samtliga andra styrdokument.
- ? Fastställande av bolagens *ägardirektiv* skall ske i budget.
- ? Fastställande av övergripande inriktningsmål skall ske i budget.

Vision Stockholm

En gemensam, långsiktig vision för stadens utveckling. Ett dokument som samlat redovisar stadens långsiktiga mål, vilka utmaningar staden står inför och strategier för en långsiktig hållbar utveckling. Tidsperspektivet är ca 30 år. Visionen följs upp av program och planer.

Vision Stockholm skulle väga samman de mest övergripande principerna i stadens olika styrdokument, t.ex. när det gäller miljö och stadsbyggnad, tillgänglighet, utbildning, integration, näringsliv, sociala frågor.

Det är viktigt att särskilt utreda hur stadens översiktsplan bäst förhåller sig till "Vision Stockholm". Översiktsplanen kan tänkas ingå som en del av visionen men skulle också, som idag, kunna vara ett fristående dokument.

Policy

Grundprinciper för stadens handlande, allmänt eller i vissa avseenden. En fråga om förhållningssätt och inriktning. Ett dokument som bör följas om det inte finns särskilda skäl däremot.

Policy är ett engelskt ord som borde ersättas av ett svenskt. Det är dock svårt att hitta ett svenskt ord som helt motsvarar innebörden i ordet policy. Kanske har ordet försvenskats så att det går att använda.

Program

Program är måldokument som inte syftar till att slå fast detaljerade åtgärder. Plan över det successiva förloppet (punkt för punkt) av något evenemang eller någon verksamhet. Ett program är framåtsyftande. Ett dokument som skall följas.

Plan

Sammanställning av åtgärder som tillsammans skall leda till uppnåendet av något eller några mål. Ett dokument som skall följas.

Riktlinjer

Anvisning om hur viss verksamhet skall utföras. Huvuddragen av viss verksamhet och hur den ska gå till etc. Ett dokument som bör följas om det inte finns särskilda skäl däremot.

Regler

Fastlagt bestämmelse för hur en viss handling skall utföras. Ett dokument som skall följas. Här finns koppling till sanktioner.

4.10 Vad är inte styrdokument

Råd

Förslag om lämpligt tillvägagångssätt, avsedd som hjälp. En fråga om rekommendationer. Råd är inte styrdokument. Användaren bestämmer själv om råden skall följas eller inte. Råd är stöd för handläggare grundad på tidigare erfarenheter. Nämnder och bolagsstyrelser kan ta fram råd liksom kommunstyrelsen och koncernstyrelsen. Stadsövergripande råd bör i möjligaste mån finnas tillgängliga på stadens intranät. Begreppet handbok används för en sammanställning av råd.

Avtal

Formella överenskommelse i viss fråga ofta av juridiskt bindande slag. Även om avtal naturligtvis måste följas så är de inte styrdokument i den mening som här avses. Stadsövergripande avtal bör i möjligaste mån finnas tillgängliga samlat på stadens intranät

Överenskommelse

Icke formell överenskommelse i viss fråga som inte är bindande men bör följas. Överenskommelse är inte styrdokument i den mening som här avses. Stadsövergripande överenskommelser bör i möjligaste mån finnas tillgängliga samlat på stadens intranät

4.11 Begrepp som rekommenderas utgå

En konsekvens av förslaget om att rekommendera vissa begrepp är att nedanstående begrepp successivt bör fasas ut när dokument omarbetas eller nya dokument tas fram,:

- ? Begreppet *ska-krav* föreslås utgå i budgetsammanhang då det är en språklig kontamination och inte anknyter till ILS,
- ? Följande begrepp föreslås utgå som särskilda namn på styrdokument; *plattform, målsättning, bestämmelse, inriktning, föreskrift, krav, normer, principer, rutiner, arbetsrutiner, handlingsprogram, stadga, strategi, tillämpningsföreskrift, anvisningar, tillämpningsanvisningar, ordning, ordningspolicy, modell, profil, politik, anvisningar, manual, vägledning, rekommendationer, handläggning, stöd och insatser.*
- ? Begreppet *reglemente* bör utgå som namn på styrdokument när det inte handlar om reglemente för nämnd.
- ? Begreppen *visioner* förelås utgå som namn på styrdokument utom ”Vision Stockholm”.

4.12 Uppföljning och aktualitetsprövning

Följande föreslås för att förbättra uppföljningen:

- ? Merparten av styrdokumenterna skall följas upp i enlighet med principerna för ILS, dvs. samordnas och inordnas i den ordinarie uppföljningsprocessen. I samband med budgeten görs en årlig aktualitetsprövning av stadsövergripande styrdokument.
- ? Det skall framgå av styrdokumentet hur de skall följas upp och vilken nämnd eller styrelse som är ansvarig för uppföljningen.
- ? Uppföljningen av vissa styrdokument är mycket omfattande medan andra inte följs upp alls. Alla styrdokument skall följas upp men i rimlig omfattning. Dvs. att uppföljning sker mot några väl valda mål.
- ? IT bör användas i högre utsträckning för att förenkla och effektivisera uppföljningsarbetet.
- ? Idag är uppföljningen i hög grad fokuserad på i vilken utsträckning styrdokumenterna genomförs. Utgångspunkten bör vara att flytta fokus i uppföljningsarbetet till effekter för medborgarna.

4.13 Tillgänglighet

Följande föreslås för att öka tillgängligheten:

- ? I budget listas stadens samtliga stadsövergripande styrdokument samt anges vilka nämnder och styrelser de berör.
 - ? Ett register över stadens övergripande styrdokument upprättas av KF/KS-kansli, dvs. styrdokument som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fattat beslut om som omfattar fler än en nämnd och ett bolagsstyrelse.
 - ? På stadens hemsida hålls styrdokumenterna tillgängliga av stadsledningskontoret i en författningssamling. Denna bör innehålla styrdokument, reglementen, kommunövergripande avtal och överenskommelser samt rådgivande dokument.
 - ? Information till stadens nämnder och styrelser om stadens styrdokument utarbetas av stadsledningskontoret.
 - ? Om styrdokumenterna är få, korta och tydliga blir de mer tillgängliga vilket gör att fler kan ta dem till sig och tillämpa dem.
-