



**LYSEKILS
KOMMUN**

Strategi

Plan

Policy

Riktlinjer

Regler

Riktlinjer för ledning och styrning

Datum:	2025-02-12, § 7
Fastställt av:	Kommunfullmäktige
Diarienummer:	2024-000486
Gäller för:	Alla nämnder/förvaltningar, förutom jävsnämnden och valnämnden. Helägda bolag omfattas endast i att bidra till de kommunövergripande utvecklingsmålen.
Dokumentansvarig:	Kvalitetschef
Gäller till och med:	2029-02-30
Ansvarig för revidering:	Kommunstyrelsen

Innehållsförteckning

Inledning och syfte	2
Modellbeskrivning	2
Agenda 2030.....	3
Vision 2030	3
Värdegrund.....	3
Ledar- och medarbetarplattform.....	3
Ekonomistyrning	3
Kvalitetssäkring av grunduppdraget	4
Kvalitetsfaktorer	4
Perspektiv	4
Utveckling av verksamheten.....	5
Utvecklingsmål	5
Uppdrag	5
Planerings- och uppföljningsprocessen	6
Omvärld, nuläge och förutsättningar	6
Verksamhetsbeskrivning	6
Omvärldsanalys	6
Nulägesanalys	7
Planera och prioritera.....	7
Genomföra.....	7
Följa upp, analysera och förbättra.....	7
Kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål	7
Uppdrag	7
Ekonomi.....	8
Rapportering och dialog	8
Stöd och verktyg	8

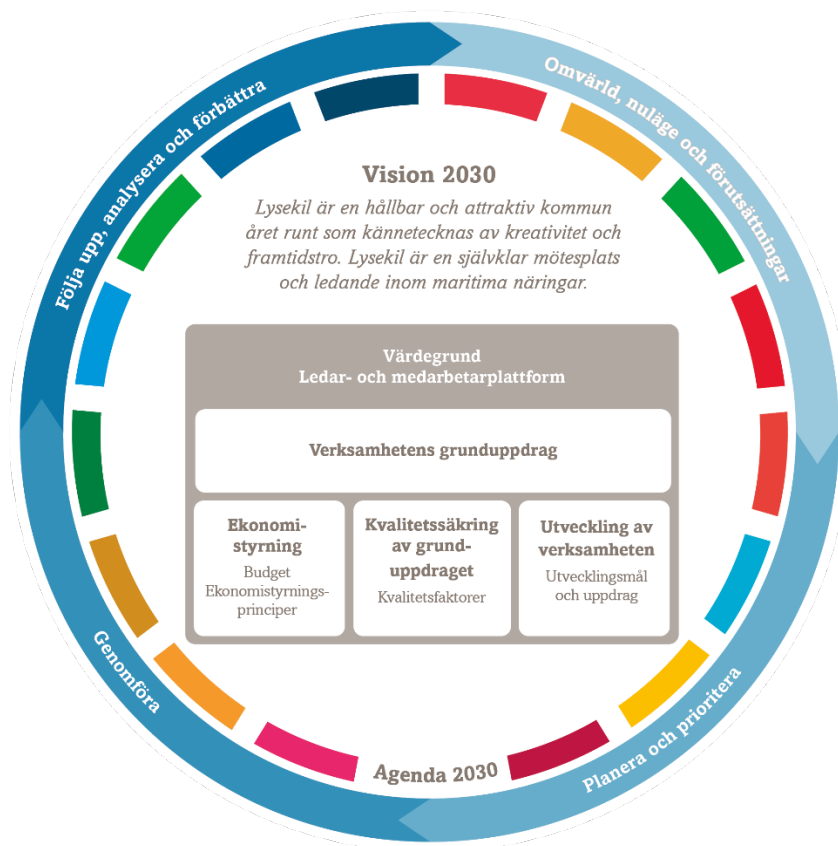
Inledning och syfte

Modellens övergripande syfte är att förstärka Lysekils kommuns förutsättningar att leva upp till grunduppdrag och mål för att nå visionen och bidra till hållbarhet. Modellen ska tydliggöra en gemensam struktur och ett gemensamt arbetssätt för ledning och styrning i kommunen och dess verksamheter.

Modellen präglas av tillit, dialog och medskapande samt bygger på mål- och resultatstyrning. Den utgör grunden för den politiska styrningen samt uppsiktsplikten. Det är kommunstyrelsen som har det övergripande ägarskapet för modellen. Ansvaret för att driva och utveckla modellen, operativt leda, samordna samt följa upp och analysera arbetet ligger hos kommundirektören på kommunstyrelsens uppdrag. Kommundirektörens ledningsgrupp medverkar aktivt i detta arbete för att säkerställa helhetssyn och delaktighet från kommunens samtliga verksamheter.

Ansvaret för allt arbete med planering och uppföljning enligt modellen ligger hos varje organisatorisk nivå. Det innebär att kommunfullmäktige, nämnder och respektive chefer och medarbetare har ansvar på sin nivå.

Modellbeskrivning



Agenda 2030

Agenda 2030 är en handlingsplan med 17 globala mål för omställning till ett hållbart samhälle. Målen omfattar samtliga tre dimensioner av hållbar utveckling; ekonomisk, social och miljömässig. Hållbarhet är viktigt i all verksamhetsplanering.

Vision 2030

Önskvärt framtida tillstånd. Långsiktigt resultat (10 år eller mer). Ska vara vägledande och ge inriktning och energi för utvecklingsarbetet.

Värdegrund

Organisationens önskvärda förhållningssätt, agerande och beteende.

Ledar- och medarbetarplattform

Ledar- och medarbetarplattformen syftar till att skapa bästa möjliga förutsättningar för medarbetare och chefer.

Ekonomistyrning

Ekonomistyrning innebär budget som innehåller finansiella mål och nyckeltal, vilka syftar till att skapa en styrning med utgångspunkt ifrån behov och god ekonomisk hushållning. Utifrån tillgängliga resurser görs en resursfördelning mellan kommunens olika verksamhetsområden.

Arbetet konkretiseras i en resursfördelningsmodell, budgetprocess och en investeringsprocess.

På kommunövergripande nivå tas en Budget med plan fram för beslut i kommunfullmäktige. Denna beskriver kommunens grunduppdrag, omvärldsförutsättningar, kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål, uppdrag och ekonomi. Indikatorerna för uppföljning redovisas inte i budget utan enbart i uppföljningsrapporter och årsredovisning. Indikatorerna fastställs av ansvarig chef och kan vid behov förändras under året.

På förvaltningsnivå tas en Budget med plan fram för beslut i respektive nämnd/styrelse. Denna beskriver nämndens/förvaltningens grunduppdrag, omvärldsförutsättningar, kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål, uppdrag och ekonomi. Indikatorerna för uppföljning redovisas inte i budget utan enbart i uppföljningsrapporter och årsrapport. Indikatorerna fastställs av ansvarig chef och kan vid behov förändras under året. Jävsnämnden och valnämnden omfattas inte.

På avdelnings- och enhetsnivå tas en Verksamhetsplan med ekonomisk ram fram och beslutas i överenskommelse med närmaste chef. Denna beskriver avdelningens/enhetens grunduppdrag, omvärldsförutsättningar, kvalitetsfaktorer, utvecklingsmål, indikatorer, uppdrag och ekonomi. Indikatorerna fastställs av ansvarig chef och kan vid behov förändras under året.

Kommunfullmäktige beslutar senast den 30 juni om kommunens Budget med plan. Vid valår ska beslut fattas senast den 30 november. Nämnd fattar beslut om Budget med plan, senast den 31 oktober. Vid valår ska beslutet fattas senast den 31 december. Avdelningar och enheter tar fram en Verksamhetsplan med ekonomisk ram senast den 31 december.

Kvalitetssäkring av grunduppdraget

Grunduppdraget är verksamhetens uppdrag i enlighet med både statlig och kommunal styrning. Detta beskriver vem verksamheten är till för och vilka behov som ska tillgodoses. Grunduppdraget omfattar också att bidra till vision, värdegrund, kommunövergripande utvecklingsmål samt hållbarhet.

Kvalitetsfaktorer

För att säkerställa att verksamheten lever upp till grunduppdraget med god kvalitet tas kvalitetsfaktorer fram. Dessa identifieras utifrån grunduppdraget på varje organisatorisk nivå.

För de kommunövergripande kvalitetsfaktorerna har kommundirektörens ledningsgrupp övergripande ansvar. Kopplat till varje kvalitetsfaktor finns arbetsgrupper vilka leds av ansvariga personer. Ansvaret för övriga kvalitetsfaktorer ligger på respektive förvaltning.

För varje kvalitetsfaktor ska det tas fram en definition, motivering samt en strategi. Till varje kvalitetsfaktor kopplas också ett antal indikatorer. Det är också möjligt att koppla åtgärder till kvalitetsfaktorerna om behov av detta finns.

- **Definition** - Beskrivning och förtydligande av vad som avses
- **Motivering** - Beskrivning av anledning till att faktorn valts
- **Strategi** - Beskrivning av den övergripande inriktningen på arbetet för att kvalitet och effektivitet ska uppnås. Strategierna ska beskriva vad och inte hur och är avgörande vägval som ger kraft till åtgärderna
- **Åtgärd** - Beskrivning av konkret aktivitet eller tillvägagångssätt för att säkra strategi och uppnå god kvalitet. Åtgärderna ska beskriva hur och inte vad
- **Indikator** - Ett kvantitativt mått eller nyckeltal som är till hjälp för att bedöma och jämföra kvalitetsnivån

Perspektiv

Kvalitetsfaktorerna sorteras in i fyra perspektiv:

- **Målgrupp** - Målgruppsperspektivet beskriver vad som är mest avgörande för att kunna skapa värde för dem kommunen finns till för
- **Verksamhet** - Verksamhetsperspektivet beskriver de viktigaste förutsättningarna för den interna effektiviteten och utvecklingen i den egna verksamheten
- **Medarbetare** - Medarbetarperspektivet beskriver det som är viktigast för att kommunen ska kunna kompetensförsörja verksamheten
- **Ekonomi** - Ekonomiperspektivet beskriver de viktigaste förutsättningarna för att kommunens ekonomiska ställning på kort och lång sikt ska vara stabil

Utveckling av verksamheten

Med utgångspunkt ifrån kommunens och verksamheternas grunduppdrag genomförs omvärlds- och nulägesanalys som syftar till att identifiera utvecklingsmål.

Utvecklingsmål

Utvecklingsmål pekar ut de områden som bedöms vara viktiga och avgörande att kraftsamla kring för att kommunen eller verksamheten ska utvecklas i en positiv riktning och nå visionen. Målet ska utgöra en grund för verksamhetens förbättrings-, förändrings- och utvecklingsarbete och tas fram på varje organisatorisk nivå. Ett utvecklingsmål kan beröra antingen en enskild verksamhet eller något som kräver dialog och samarbete över organisationsgränser.

För de kommunövergripande utvecklingsmålen har kommundirektörens ledningsgrupp övergripande ansvar. Ansvaret för övriga utvecklingsmål ligger på respektive förvaltning.

Kommunens verksamheter och helägda bolag ska genom sitt arbete, inom ramen för sina grunduppdrag, bidra till de kommunövergripande utvecklingsmålen.

För varje utvecklingsmål ska det tas fram en definition, motivering samt en strategi. Till varje utvecklingsmål kopplas också ett antal indikatorer. Det ska också tas fram åtgärder till utvecklingsmålen.

- **Definition** - Beskrivning och förtydligande av vad som avses
- **Motivering** - Beskrivning av anledning till att målet valts
- **Strategi** - Beskrivning av den övergripande inriktningen på arbetet för att nå måluppfyllelse. Strategierna ska beskriva vad och inte hur och är avgörande vägval som ger kraft till åtgärderna
- **Åtgärd** - Beskrivning av konkret aktivitet eller tillvägagångssätt för att säkra strategi och uppnå god kvalitet. Åtgärderna ska beskriva hur och inte vad
- **Indikator** - Ett mått eller nyckeltal som är till hjälp för att bedöma måluppfyllelsen

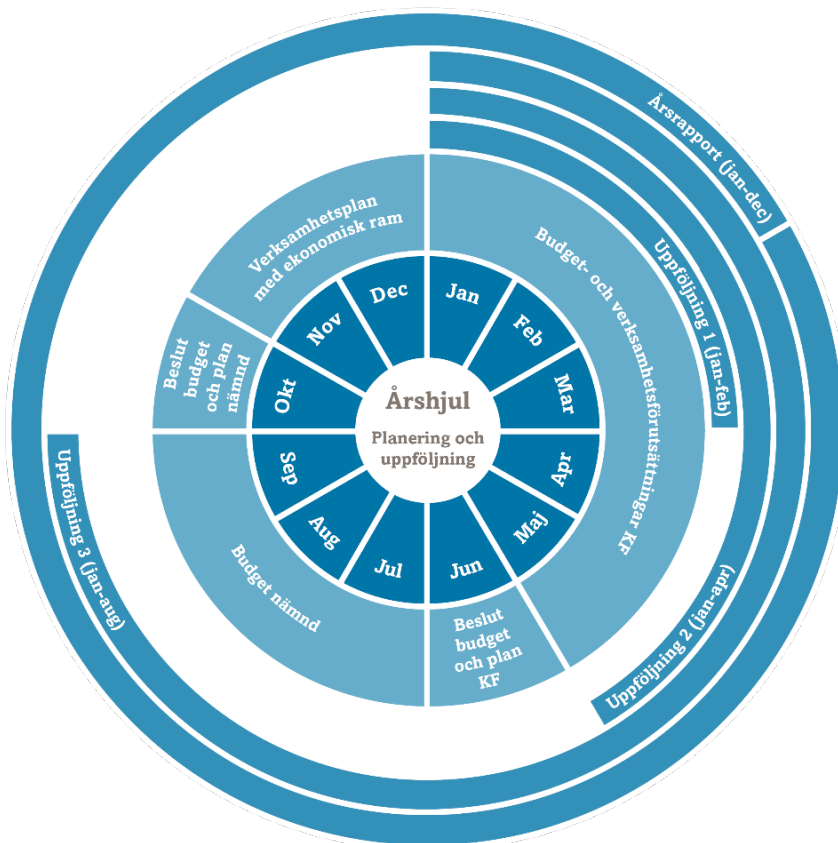
Uppdrag

Ansvariga politiker har möjlighet att på styrelse- och nämndnivå komplettera budgethandlingen med uppdrag för specifika åtgärder. Uppdraget ska beröra frågor som inte redan finns pågående eller planerat i verksamhetens kvalitetsfaktorer eller utvecklingsmål. Uppdrag ska formuleras tydligt så att det är möjligt att genomföra och följa upp samt också åtföljas av beslut om finansiering.

Planerings- och uppföljningsprocessen

För att få ihop de olika delarna i modellen finns en gemensam planerings- och uppföljningsprocess.

Samtliga delar i modellen och steg i arbetsprocessen ska utföras på varje organisatorisk nivå. Detta innebär att varje politisk nivå och varje chefsnivå ska göra sin egen planering och uppföljning.



Lysekils kommuns årshjul för planering och uppföljning

Omvärd, nuläge och förutsättningar

Som underlag inför planering görs en beskrivning och analys av verksamhetens förutsättningar genom:

Verksamhetsbeskrivning

Utifrån grunduppdraget enligt reglemente och lagstiftning ska en verksamhetsbeskrivning göras med fokus på hur verksamheten skapar värde för dem man finns till för.

Omvärldsanalys

På kommunövergripande nivå samt på nämndnivå ska en omvärldsanalys göras. Detta görs genom att samla in och analysera information om den yttre miljön. Resultatet hjälper verksamheten att förstå de faktorer som påverkar verksamheten

och kan användas som ett underlag för identifiering av möjligheter och hot. På avdelnings- och enhetsnivå används primärt nämndens omvärldsanalys.

Nulägesanalys

Samtliga verksamheter ska göra en nulägesanalys av sin verksamhet. Till stöd för detta finns verktygen SWOT-analys för att identifiera styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Här tas hänsyn till senast genomförda uppföljning och resultat av riskanalys utifrån intern kontroll (på förvaltningsnivå). Underlagen från analysen används sedan till planering av verksamheten samt identifiering av kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål.

Planera och prioritera

Utifrån uppföljning samt analys av omvärld, nuläge och förutsättningar ska en planering och prioritering göras. Här formuleras/revideras kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål med definition, motivering, strategier, indikatorer och åtgärder.

Modellen för ledning och styrning bygger på långsiktighet. Kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål inklusive definition, motivering och strategi ska revideras varje år. En revidering innebär att granska och eventuellt ändra för att förbättra eller uppdatera för att säkerställa att kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål är relevanta.

Genomföra

Det som planerats och prioriterats ska nu genomföras. Syftet är att säkerställa att prioriterade åtgärder genomförs.

Vid behov justeras åtgärder och/eller indikatorer under året.

Följa upp, analysera och förbättra

Uppföljning ska göras på verksamhet, inkl. uppdrag, samt ekonomi. Den sammanfattade bilden läggs till grund för fortsatt planerings- och förbättringsarbete. Uppföljningen ska dokumenteras i form av uppföljningsrapporter i aktuellt verksamhetssystem.

Kvalitetsfaktorer och utvecklingsmål

Samtliga verksamheter ska göra en analys av kvalitetsfaktor och utvecklingsmål med utgångspunkt ifrån resultat från indikatorer och relevant fakta i verksamhet och omvärld. Uppföljning och analys innebär att studera, identifiera mönster, jämföra och reflektera kring orsaker till resultat. Utifrån analysen ska respektive kvalitetsfaktor och utvecklingsmål kvalitetsbedömas.

Utifrån analysen ska en slutsats dras där de viktigaste reflektionerna och tolkningarna preciseras. Slutsatsen ska innehålla information om i vilken grad verksamheten har god kvalitet, goda resultat, måluppfyllelse etcetera. Det ska framgå vad som ligger till grund för den kvalitetsbedömning som gjorts och framtida strategier och åtgärder som är prioriterade ska föreslås.

Uppdrag

I de fall uppdrag finns ska dessa följas upp genom redogörelse av vad som har gjorts inom ramen för uppdraget och vad som återstår.

Ekonomi

Budgeten ska följas upp och såväl positiva som negativa avvikelser analyseras för både drifts- och investeringsverksamhet. Om uppföljningen visar negativa avvikelser från budget ansvarar respektive nämnd för att vidta åtgärder för att nå budget i balans.

Rapportering och dialog

I samband med uppföljningsrapport 3 (U3) per augusti och årsrapport (ÅR) per december samt vid framtagande av budget och verksamhetsplan sker dialog mellan chefer på alla nivåer i organisationen. Med hjälp av dialog och frågor får båda en gemensam bild av verksamhetens kvalitet och om den nått önskvärda resultat. Detta är också ett forum för feedback, återkoppling och stöd i vad som krävs för att utveckla vidare.

På nämnds- och kommunstyrelsenivå sker dialoger mellan förvaltningschef och ansvariga politiker i samband med U3 och ÅR samt vid fastställande av budget med plan. Vid ett av dialogtillfällena bjuds även fackliga organisationer in.

Uppföljningsrapporter:

- **Uppföljning 1** - U1 (januari till februari) – Ekonomi
- **Uppföljning 2** - U2 (januari till april) – Händelser av väsentlig betydelse, sammanfattande verksamhetsuppföljning, ekonomi
- **Uppföljning 3** U3 (januari till augusti) – Händelser av väsentlig betydelse, kvalitetsfaktorer, utvecklingsmål, uppdrag, ekonomi
- **Uppföljning ÅR** (januari till december) – Händelser av väsentlig betydelse, kvalitetsfaktorer, utvecklingsmål, uppdrag, ekonomi

Stöd och verktyg

För att ge varje del av verksamheten förutsättningar att använda modellen finns stöd i form av en handbok samt olika stödfunktioner.

Planering, genomförande samt uppföljning och analys av verksamheten dokumenteras i aktuellt verksamhetssystem.