



## **Kommungemensam modell för mål- och verksamhetsstyrning**

### **Förslag till kommunstyrelsens beslut**

1. Kommunledningsförvaltningens modell för mål- och verksamhetsstyrning i Linköpings kommun tillstyrks.

### **Förslag till kommunfullmäktiges beslut**

1. Kommungemensam modell för mål- och verksamhetsstyrning i Linköpings kommun fastställs.
2. Den kommungemensamma modellen för mål- och verksamhetsstyrning tillämpas från och med Budget 2019 med plan för 2020-2022.

### **Ärende**

Kommunfullmäktige beslutade i februari 2015 om ett styr- och ledningssystem som reglerar de övergripande styr- och ledningsprocesserna i kommunen. I februari 2016 antog kommunfullmäktige program för uppföljning och insyn av verksamhet som utförs av kommunala och privata utförare. För att tydliggöra nämndernas decentraliserade ansvar för en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet utvecklades budgetprocessen under 2016 och infördes från och med budget 2018.

Under 2017 har arbetet med införandet av styr och ledningsprinciperna fortsatt varpå två utvecklingsområden identifierades. Dessa områden är avveckling av kommunstyrelsens anställningsmyndighet som ekonomisk enhet som redovisas i ett särskilt ärende och en kommungemensam modell för mål- och verksamhetsstyrning. Modellen som kommunledningsförvaltningen arbetat fram för mål- och verksamhetsstyrning är en del av utvecklingen av befintligt styr- och ledningssystem och ska ses som ett komplement till kommunens övriga styrning. Modellen är en utveckling av kommunens budgetprocess avseende planering och uppföljning kopplat till de ekonomiska förutsättningar som anges i budgeten. Syftet med förändringen är att understödja en ändamålsenlig styrning och därmed säkerställa genomförandet av den politiska viljeinriktningen.

Modellen innebär att fullmäktige och styrelse/nämnder formulerar prioriterade och mätbara mål inom fem olika målområden. Detta för att säkerställa en

balans i styrningen. De fem målområdena är: samhälle, medborgare, ekonomi, verksamhet och medarbetare. Kopplingen mellan kommunövergripande mål, nämndmål och förvaltningarnas aktiviteter ska garantera att det arbetas för att nå målen. Hela kommunorganisationen, såväl nämnder som förvaltningar, omfattas av modellen som även inbegriper en gemensam metodik och begreppsstruktur.

Det övergripande syftet med förändringen är att skapa en tydlig styrning av måluppfyllelse och resultat samt att säkerställa att kommunstyrelsen uppfyller sin uppsiktsplikt över kommunens verksamheter.

---

Beslutsunderlag:

Tjänsteskrivelse Kommungemensam modell för mål- och verksamhetsstyrning  
Bilaga 1, Begrepp och definitioner i modellen för mål- och verksamhetsstyrning

## **Bakgrund**

Styr- och ledningssystemet för Linköpings kommunkoncern beskriver de övergripande principerna för styrning, roller, ansvar och ledning. Det övergripande styr- och ledningssystemet har inte reglerat hur styrelse och nämnder arbetar med sin egen planering och uppföljning. För att politikens viljeinriktning ska få genomslag i de kommunala verksamheterna är det viktigt att det finns en tydlig struktur i både mål- och verksamhetsstyrningen.

Kommunledningsförvaltningen har arbetat med att förtydliga kommunens sammantagna styrning och definierat en modell för mål- och verksamhetsstyrning i Linköpings kommun. Modellen beskriver den kammungemensamma struktur som ger förutsättningar för att den politiska viljeinriktningen ska genomsyra organisationen och få genomslag i verksamheten. Modellen är en del av kommunens budget som är det centrala dokumentet för planering och styrning av verksamheten. Kommunens budget anger prioriterade styrdokument, målområden, kommunövergripande mål, strategiska utvecklingsuppdrag, KS-indikatorer och utgör ett verktyg för att styra den kommunala verksamhetens inriktning och omfattning.

Modellens innebär att alla nämnder och dess verksamheter har fastställda mål som leder mot av kommunfullmäktige beslutade kommunövergripande mål i fem målområden och kommunens uppdrag. Modellen har sin utgångspunkt i en enhetlig struktur, metodik och begreppsapparat, vilket ger förutsättningar för styrning samtidigt som det ger ett handlingsutrymme för såväl chefer som medarbetare i verksamheten.

## **Modellens struktur och utformning**

Mål- och verksamhetsstyrning utgör ett av politikens verktyg för att styra Linköpings kommun. Modellen för mål- och verksamhetsstyrning ska se till att det finns en tydlig koppling mellan de kommunövergripande målen som fastställs av kommunfullmäktige, nämndmål och de aktiviteter som genomförs i verksamheterna.

Samtliga mål följs upp genom indikatorer som utgör ett underlag för att värdera måluppfyllelse. Alla indikatorer har ett målvärde som visar vilket resultat som ska uppnås under perioden.

Styrelse och nämnder ansvarar för att driva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet inom sitt uppdrag utifrån lagstiftning, reglementen, nationella, regionala och lokala styrdokument, kommunövergripande mål och ekonomiska förutsättningar.

## Planering

### Fem målområden i styrningen

Kommunens mål- och verksamhetsstyrning utgår från fem strategiska målområden som knyter an till kommunens uppdrag: samhälle, medborgare, ekonomi, verksamhet och medarbetare. Målområdena kompletterar varandra, bygger på en helhetssyn och säkerställer en balans mellan verksamhet och ekonomi samt mellan kortsiktiga och långsiktiga mål. Samtliga fem målområden finns med, både i planering och i uppföljning.

Målområdena samhälle, medborgare har ett yttre fokus och är överordnat områden verksamhet och medarbetare som har ett inre fokus. Målområde ekonomi har både ett yttre och inre fokus. Ett yttre fokus handlar om förändringar och förutsättningar i vår omvärld, vad kommunen ska uppnå i tjänster och service för att tillgodose medborgarnas behov och förväntningar samt en stabil och god ekonomi, det vill säga områdena samhälle, medborgare och ekonomi. Ett inre fokus handlar dels om hur arbetsprocesser och organisation ska utvecklas och dels om hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas, det vill säga målområdena verksamhet och medarbetare.

### Mål- och resultatstyrning

#### *Majoritetens politiska program*

Majoritetens politiska program för mandatperioden är politikens övergripande måldokument för mandatperioden och beskriver den politiska majoritetens viljeinriktning. Majoritetens politiska program för mandatperioden fastställs av kommunfullmäktige.

#### *Kommunövergripande mål*

Utifrån majoritetens politiska program ansvarar kommunfullmäktige för att prioritera och formulera kommunövergripande mål. Målen utgår från kommunens uppdrag och den politiska viljeinriktningen för mandatperioden. De kommunövergripande målen formuleras som ett önskvärt tillstånd och har en tidshorisont över hela mandatperioden om inte annat anges. De kommunövergripande målen beslutas av kommunfullmäktige.

#### *Nämndernas mål*

Styrelse och alla nämnder har nämndmål som leder till att styrdokumentens viljeinriktning, de kommunövergripande målen som berör nämnden, strategiska utvecklingsuppdrag och nämndens uppdrag enligt reglementet uppfylls/verkställs. Nämndmål beslutas av styrelse och nämnder i målområdena samhälle, medborgare, ekonomi och verksamhet. Utifrån rollen som arbetsgivare beslutar kommunstyrelsen om nämndmål för samtliga nämnder i målområdet medarbetare.

### *Aktiviteter och handlingsplaner*

Förvaltningarna tar fram aktiviteter och handlingsplaner som beskriver hur förvaltningen ska stödja nämnden i att uppfylla prioriterade styrdokument, strategiska utvecklingsuppdrag, nämndmål och nämnduppdrag. Aktiviteter och handlingsplaner redovisas i en verksamhetsplan som godkänns av kommundirektören och redovisas till styrelse/nämnd som en bilaga i nämndens internbudget.

### **Uppföljning**

Kommunen följer upp och analyserar mål och ekonomi löpande under året. Genom en uppföljning utifrån mål och resultat kan slutsatser dras för att ta fram planer och aktiviteter för fortsatt utveckling. Styrelse och nämnder rapporterar till kommunfullmäktige två gånger per år som kommunen sammanställer i två dokument, en delårsrapport och ett årsbokslut med årsredovisning.

Uppföljningen innebär att de prioriterade och mätbara målen (kommunövergripande mål och nämndmål) i fem målområden samt strategiska utvecklingsuppdrag och nämnduppdrag följs upp och analyseras.

Kommunstyrelsen ansvarar för en samlad bedömning av måluppfyllelsen för hela kommunen utifrån styrelsens egen och nämndernas rapportering, KS-indikatorer och annan tillgänglig information. Den samlade uppföljningen ger underlag för att styra om resurser vid behov och göra eventuella förändringar.

### **Dokument i planeringen**

#### Ingångsvärden

Budgeten är ett centralt dokument för att styra den kommunala verksamhetens inriktning och omfattning. Ingångsvärden till kommunens budget är:

- Lagar, direktiv och förordningar som reglerar kommunens verksamhet.
- Styrdokument i form av policys, program och regler som beslutas av kommunfullmäktige samt de regionala och nationella program och strategier som kommunen ställt sig bakom/antagit.
- Linköpings kommuns reglemente som beskriver kommunens uppdrag och ansvarsfördelningen mellan och inom den politiska organisationen, samt gentemot förvaltningsorganisationen.
- Majoritetens politiska program/politisk viljeinriktning för mandatperioden som inarbetas i budgeten genom kommunövergripande mål och strategiska utvecklingsuppdrag.
- Uppföljning genom månads-, delårsrapport och årsredovisning.

#### Kommunens budget

Kommunens budget redovisar de mål och de resultat som kommunen prioriterar. I kommunens budget fastställs hur kommunens samlade resurser

ska fördelas mellan olika nämnder och verksamheter. Kommunens budget anger prioriterade styrdokument, målområden, kommunövergripande mål och strategiska utvecklingsuppdrag och KS-indikatorer. I kommunens budget fastställs ekonomiska ramar och skattesats.

Kommunens budget beslutas av kommunfullmäktige.

### **Nämndernas internbudget**

Styrelse och nämndernas internbudget innehåller prioriterade styrdokument, kommunövergripande mål och strategiska utvecklingsuppdrag som är fastställda av kommunfullmäktige samt nämndmål, nämndindikatorer, nämnduppdrag, budget, förvaltningens verksamhetsplan med aktiviteter och eventuella bas- och omvärldsmått.

Styrelse/nämnd beslutar om internbudgeten som godkänns av kommunfullmäktige.

### **Verksamhetsplan med aktiviteter/handlingsplaner på förvaltningsnivå**

Förvaltningens verksamhetsplan innehåller aktiviteter och handlingsplaner som beskriver hur förvaltningen ska uppfylla prioriterade styrdokument, strategiska utvecklingsuppdrag, nämndmål och nämnduppdrag.

Förvaltningen arbetar fram verksamhetsplanen som godkänns av kommundirektören och redovisas till styrelse/nämnd.

### **Jämställdhet**

Modellen för mål- och verksamhetsstyrning ska bidra till att kvalitetssäkra den kommunala verksamheten ur ett jämställdhetsperspektiv. Modellens utgångspunkt är därför att statistik och verksamhetstal ska analyseras utifrån ett genusperspektiv för att säkerställa att resurserna används på ett sätt som bidrar till jämställdhet.

### **Samråd**

Ärendet har beretts i samråd med kommundirektörens stab och kommunledningsgruppen. Samråd har även skett med juridikenheten som inte har något att erinra mot förslaget.

### **Information eller förhandling enligt lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet**

Förhandling i kommunövergripande MB-gruppen den 7 december 2017.

Förhandlingen avslutades i enighet den 21 december 2017 (protokoll bifogas som bilaga).

Kommunledningsförvaltningen

Paul Håkansson

Mikael Borin

Beslutet skickas till:  
Samtliga nämnder

## **Bilaga 1, Begrepp och definitioner i modellen för mål- och verksamhetsstyrning**

### **Kommunens uppdrag**

Linköping kommuns uppdrag regleras i ett reglemente. Kommunens uppdrag och den politiska inriktningen för mandatperioden lägger grunden för de övergripande mål som gäller för perioden.

Linköpings kommuns reglemente beslutas av kommunfullmäktige.

### **Majoritetens politiska program**

Majoritetens politiska program för mandatperioden beskriver den politiska viljeinriktningen. Utifrån programmet fattar kommunfullmäktige beslut om kommunövergripande mål, prioriterade styrdokument och strategiska utvecklingsuppdrag. Dessa är sedan utgångspunkten i den vidare planeringen av verksamheten.

Majoritetens politiska program för mandatperioden fastställs av kommunfullmäktige.

### **Kommunens budget**

Kommunens budget utgår från majoritetens politiska program och är ett centralt dokument för att styra den kommunala verksamhetens inriktning och omfattning. Kommunens budget anger prioriterade styrdokument, målområden, kommunövergripande mål, strategiska utvecklingsuppdrag, KS-indikatorer och ekonomiska ramar samt fastställande av skattesats.

Kommunens budget beslutas av kommunfullmäktige.

### **Prioriterade styrdokument**

Styrdokument avser policy, program och regler som är styrande i den kommunala verksamheten.

Prioriterade styrdokument är de styrdokument som fullmäktige vill att styrelse/nämnderna särskilt prioriterar under budgetåret samt regionala och nationella strategier som kommunen antagit. Prioriterade styrdokument anges av kommunfullmäktige i kommunens budget. I kommunens budget anger fullmäktige även ambitionsnivån under budgetåret för dessa styrdokument.

Prioriterade styrdokument beslutas av kommunfullmäktige.

### **Målområden**

Kommunens målstyrning utgår från fem strategiska målområden som knyter an till kommunens uppdrag: samhälle, medborgare, ekonomi, verksamhet och medarbetare. Målområdena samhälle, medborgare och ekonomi har ett yttre



fokus och är överordnat områden verksamhet och medarbetare som har ett inre fokus. Målområdena kompletterar varandra, bygger på en helhetssyn och säkerställer en balans mellan verksamhet och ekonomi samt mellan kortsiktiga och långsiktiga mål.

Nedan beskrivs kommunens fem målområden.

**Samhälle:** Målområdet har ett yttre fokus och beskriver vad kommunen ska uppnå för att utveckla närmiljön och Linköping som plats.

**Medborgare:** Målområdet har ett yttre fokus och beskriver vad kommunen ska uppnå i välfärdstjänster och service för att tillgodose medborgarnas behov och förväntningar.

**Ekonomi:** Målområdet har både ett yttre och inre fokus och beskriver vad kommunen ska uppnå för en stabil och god ekonomi.

**Verksamhet:** Målområdet har ett inre fokus och beskriver hur arbetsprocesser och organisation ska utvecklas för att uppnå goda resultat.

**Medarbetare:** Målområdet har ett inre fokus och beskriver hur medarbetarnas resurser ska tillvaratas och utvecklas.

### Kommunövergripande mål

Kommunövergripande mål anges inom de fem målområdena i kommunens budget. De kommunövergripande målen utgår från kommunens uppdrag och majoritetens politiska program. De kommunövergripande målen formuleras som ett önskvärt tillstånd och har en tidshorisont över hela mandatperioden om inte annat anges.

Kommunövergripande mål beslutas av kommunfullmäktige.

### Strategiska utvecklingsuppdrag

Strategiska utvecklingsuppdrag kan ges av kommunfullmäktige till styrelse/nämnder i kommunens budget. Strategiska utvecklingsuppdrag är särskilda uppdrag som styrelse/nämnden ska arbeta med under budgetåret. De strategiska utvecklingsuppdragen kan formuleras som kommunövergripande, där styrelse och samtliga nämnder ska arbeta med uppdraget eller nämndspecifika då uppdraget är riktat till en eller flera nämnder.

Strategiska utvecklingsuppdrag beslutas av kommunfullmäktige.

### KS-Indikator

KS-indikatorer är ett urval nämndindikatorer som utgör ett underlag för värdering och analys av måluppfyllelse gentemot kommunövergripande mål.

Varje KS-indikator har ett fastställt målvärde beslutat av respektive styrelse/nämnd som visar vilket resultat som ska uppnås under perioden.

KS-indikatorer beslutas av kommunstyrelsen och godkänns av kommunfullmäktige.

### Styrelse/nämndernas internbudget

Styrelse och nämndernas internbudget innehåller prioriterade styrdokument, kommunövergripande mål och strategiska utvecklingsuppdrag som är fastställda av kommunfullmäktige samt nämndmål, nämndindikatorer, nämnduppdrag, budget, förvaltningens verksamhetsplan med aktiviteter och eventuella bas- och omvärldsmått.

Styrelse/Nämnd beslutar om internbudgeten som godkänns av kommunfullmäktige.

### Nämndmål

Utifrån kommunövergripande mål beslutar styrelse/nämnden om nämndmål i målområdena samhälle, medborgare, ekonomi och verksamhet. Utifrån rollen som arbetsgivare beslutar kommunstyrelsen om nämndmål för samtliga nämnder i målområdet medarbetare. Nämndmålen leder till att styrdokumentens viljeinriktning, de kommunövergripande målen som berör nämnden, strategiska utvecklingsuppdrag och nämndens uppdrag enligt reglementet uppfylls/verkställs. Ambitioner och resultatutveckling följs av kommunstyrelsen inom ramen för styrelsens uppdrag.

Nämndmål beslutas av styrelse/nämnd och godkänns av kommunfullmäktige.

### Nämnduppdrag

Nämnduppdrag kan ges av styrelse/nämnder till sin förvaltning i nämndens internbudget/förvaltningens verksamhetsplan. Nämnduppdrag är utvecklingsuppdrag som förvaltningen ska arbeta med under budgetåret. Till nämnduppdragen kopplas eventuella aktiviteter i förvaltningarnas verksamhetsplaner.

Nämnduppdrag beslutas av styrelse/nämnd.

### Nämndindikator

Nämndindikatorer beslutas av styrelse/nämnd. Nämndindikatorerna används som ett underlag för värdering och analys av måluppfyllelsen för nämndmålen och gentemot de kommunövergripande målen. Till varje nämndindikator fastställs ett målvärde som visar vilket resultat som ska uppnå under perioden.

Nämndindikatorer beslutas av styrelse/nämnd och godkänns av kommunfullmäktige.

Verksamhetsplan med aktiviteter/handlingsplaner på förvaltningsnivå  
Förvaltningens verksamhetsplan är en del av styrelse/nämndens internbudget som beskriver aktiviteter/handlingsplaner för att uppfylla prioriterade styrdokument, strategiska utvecklingsuppdrag, nämndmål och nämnduppdrag. Aktiviteterna ska ha fokus på vad förvaltningen ska förändra och utveckla i verksamheten och ska ha en tydlig koppling till prioriterade styrdokument, nämndmål, strategiska utvecklingsuppdrag och/eller nämnduppdrag.

Verksamhetsplanen utarbetas av förvaltningen, godkänns av kommundirektören och redovisas till styrelse/nämnd som en bilaga i styrelse/nämndens internbudget.

### Bas- och omvärldsmått

Basmått är ett komplement till KS-indikatorer och nämndindikatorer i styrning, uppföljning, kontroll och utveckling av verksamheten. Dessa mått identifieras och följs av styrelse/nämnd och förvaltning utifrån sitt uppdrag.

Omvärldsmått används för att följa utvecklingen i kommunen, samhället eller omvärlden. Resultatet är inte direkt kopplat till den verksamheten kommunen bedriver och är relativt svårt att påverka. Måttet lämpar sig därför inte för att målsättas men är ur ett annat perspektiv viktigt att följa för att se utvecklingen och vidta eventuella åtgärder. Dessa mått identifieras och följs av styrelse/nämnd och förvaltning utifrån sitt uppdrag.