

Riktlinjer för

# Aktiverande styrning

<b>Dokumentnamn:</b> Riktlinjer för aktiverande styrning i Umeå kommun		
<b>Dokumentansvarig:</b> Dan Gideonsson, ledningskoordinator SLK		<b>Dokumentdatum:</b> 2021-03-29
<b>Godkänd av:</b> Kommunfullmäktige	<b>Version:</b> 1.0	<b>Reviderad:</b>

# Innehåll

<b>1. Inledning - Att styra för förändring</b> .....	<b>3</b>
1.1 Definitioner.....	3
1.2 Syfte och omfattning.....	4
1.3 Tillämpliga lagar och krav.....	4
1.4 Relaterade dokument.....	5
1.5 Styrande dokument av aktiverande karaktär.....	5
<b>2. Styrning genom grunduppdrag</b> .....	<b>7</b>
2.1 Grunduppdrag - utgångspunkt för verksamhets- och bolagsstyrning.....	7
2.2 Uppföljning av grunduppdraget.....	7
2.3 Grunduppdrag och resurstilldelning (budget).....	8
2.4 Roller och ansvar relaterat till grunduppdrag.....	9
<b>3. Styrning genom inriktningsmål</b> .....	<b>10</b>
3.1 Inriktningsmål.....	10
3.2 Program.....	10
3.3 Framtagande av program.....	10
3.4 Finansiering av inriktningsmål och program.....	10
3.5 Genomförande av inriktningsmål och program.....	11
3.6 Uppföljning av inriktningsmål och program.....	11
3.7 Roller och ansvar relaterat till inriktningsmål och program.....	12
3.8 Övriga kommunövergripande mål.....	12
<b>4. Styrning genom tilläggsuppdrag</b> .....	<b>13</b>
<b>5. Verksamhets- och bolagsstyrning</b> .....	<b>13</b>

# 1. Inledning - Att styra för förändring

Umeå vill mer! Umeå kommun har höga ambitioner och en stark vilja till förändring. I ett kommunalt sammanhang handlar ofta dessa förändringar om att utveckla kommunen som plats att leva, verka och bo på samt att utveckla de kommunala verksamheterna och den service kommunen ger till kommuninnevånare, näringsliv, ideella aktörer och andra samarbetspartners.

Att styra mot förändring sker ofta med hjälp av mål, inriktning, planer, strategier och uppdrag som uttrycker vilken förändring som ska uppnås. Styrningen sker även genom att kommunens ledning följer upp hur väl kommunen och kommunens verksamheter lyckas genomföra sina mål och vilken förändring, vilka resultat och effekter kommunen och kommunens verksamheter åstadkommit i förhållande till dessa mål.

Baksidan av myntet är att förändringar kräver tid, uppmärksamhet och resurser för att lyckas. Om kommunen försöker förändra allt samtidigt tar resurserna snabbt slut, kommunen har helt enkelt inte kapacitet att förändra allt samtidigt. Och om det då inte sker prioriteringar kommer det i bästa fall ta onödigt lång tid att åstadkomma beslutade förändringar, i sämsta fall innebär avsaknaden av prioritering att avsedd förändring helt uteblir.

Att styra för förändring ställer därför krav på att kommunen prioriterar, väljer ut och sätter fokus på de förändringar som den politiska ledningen anser vara viktigast och till störst nytta för kommuninnevånare, näringsliv och ideella aktörer.

## 1.1 Definitioner

Med styrning avses alla de åtgärder som ledningen i en organisation vidtar för att påverka dess processer och resultat.

Styrningen av Umeå kommun delas in i tre styrformer, de är:

**Organiserande styrning** – de åtgärder som vidtas av politisk- eller tjänstemannaledning med syfte att tydliggöra och utkräva ansvar och mandat. Det vill säga åtgärder som vidtas för att fastställa och förtydliga *vem/vilka* som har *ansvar* för *och mandat* att fatta beslut i en sakfråga eller styra/leda en funktion, process, del av organisation eller verksamhet. Den organiserande styrningen tar sig uttryck i kommunens reglemente, bolagsordningar, delegationsordningar samt i beslut om vilka resurser som ansvarig part har till sitt förfogande för att verkställa sitt ansvar och mandat. I den organiserande styrningen ingår även uppföljning av om fördelningen av ansvar och mandat är ändamålsenligt utformad.

**Aktiverande styrning** – de åtgärder som vidtas av politisk- eller tjänstemannaledning med syfte att åstadkomma en förändring av effekt, prestation eller resultat i kommunen som helhet alternativt i en enskild kommunal verksamhet eller process. Här inryms beslut om *vad* som ska åstadkommas i form av uppdrag, vision, mål, strategier och planering samt beslut om vilka resurser som ska nyttjas för att åstadkomma sagda förändring. I den aktiverande styrningen ingår även uppföljning av om förändring åstadkommit och vilka effekter och resultat förändringen medfört.

**Normerande styrning** - de åtgärder som vidtas av politisk- eller tjänstemannaledning med syfte att påverka *hur* kommunen och kommunens medarbetare ska förhålla sig och/eller agera i en given fråga. Här inryms beslut om policies, värdegrund, regler, riktlinjer, rutiner och metodanvisningar. I den normerande styrningen ingår även uppföljning av om beslutade förhållningssätt, regler och arbetssätt efterlevts och vilka effekter och resultat beslutade förhållnings- och arbetssätt medfört.

## 1.2 Syfte och omfattning

Syftet med riktlinjen är att förtydliga och konkretisera det gemensamma regelverket för aktiverande styrning genom grunduppdrag, inriktningsmål och tilläggsuppdrag i Umeå kommun.

Riktlinjen redogör för tillämpliga ramverk och viktiga principfrågor avseende aktiverande styrning i Umeå kommun.

Riktlinjen ska tillämpas av Umeå kommuns nämnder och helägda bolag.

I delägda bolag och andra associationsformer där Umeå kommun är ägare, verkar kommunen för att riktlinjen ska tillämpas i sin helhet eller i tillämpliga delar. Vad som är tillämpliga delar ska avgöras utifrån ägarförhållandena, verksamhetens art och omständigheterna i övrigt. I de fall riktlinjen på grund av ägarförhållanden ej kan tillämpas ska aktieägaravtal som säkrar Umeå kommuns möjligheter till styrning och insyn upprättas. Umeå kommun ser i de sammanhangen positivt på att ägarstyrningsfrågor hanteras vid återkommande ägarsamråd.

Som komplement till riktlinjen ska gemensamt stödmaterial i form av mallar och anvisningar utarbetas, det ska vara lätt att göra rätt.

## 1.3 Tillämpliga lagar och krav

### **Kommunallagens krav**

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om mål och riktlinjer för den kommunala verksamheten oavsett i vilken form den bedrivs. Nämnderna ska inom sina respektive område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.

Fullmäktige får även lämna uppdrag åt en nämnd att genomföra en viss verksamhet inom ramen för de riktlinjer om verksamheten som fullmäktige har fastställt, om inte något annat följer av lag eller annan författning.

Lagstiftaren har överlämnat till respektive kommun att själva definiera hur målstyrningen ska utformas, lagstiftaren har även avstått från att definiera begreppet mål och överlämnat möjligheten att definiera begreppet till respektive kommun.

Enligt kommunallagen ska dock mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning framgå i kommunens budget, för att avgöra om god ekonomiska hushållning uppnåtts krävs analys av verksamhetens resultat och effekter samt om ekonomiska och finansiella mål och riktlinjer uppnåtts.

### **Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)**

Enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning ska årsredovisningens förvaltningsberättelse innehålla en utvärdering av om kommunens mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning uppnåtts och följts.

I LKBR ställs även krav på att årsredovisningen ska innehålla upplysningar om väsentliga aspekter avseende styrning, uppföljning och intern kontroll. Upplysningarna kan inkludera en kortfattad beskrivning av hur mål fastställs och hur måluppföljning genomförs.

### **Speciallagstiftning**

I flera fall regleras nämnder och bolag av speciallagstiftning som påverkar kommunfullmäktiges rådighet över utformning av den aktiverande styrningen i dessa nämnder och bolag. Exempel kan vara Skollagen, Socialtjänstlagen, Hälso- och sjukvårdslagen, Plan och bygglagen, Lag om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag etc

## 1.4 Relaterade dokument

- Riktlinjer för Umeå kommuns budget- och investeringsprocess
- Riktlinjer för ägarstyrning i Umeå kommun\*
- Riktlinjer för styrning och uppföljning av externa utförare\*
- Riktlinjer för styrande dokument

*\*Under förutsättning att riktlinjerna fastställs av kommunfullmäktige*

## 1.5 Styrande dokument av aktiverande karaktär

I Umeå kommun finns ett stort antal styrdokument som huvudsakligen syftar till att skapa förändring av kommunen som geografisk plats alternativt i kommunens verksamheter och bolag. De styrdokument som syftar till att åstadkomma sådan förändring är av aktiverande karaktär.

### **Strategisk plan**

Beskriver de prioriterade och strategiska utmaningar och möjligheter kommunen har att förhålla sig till under den kommande tolvårsperioden. Den strategiska planen beskriver översiktligt de strategier kommunen avser nyttja för att hantera dessa utmaningar/ möjligheter. Den strategiska planen utgör underlag för kommunfullmäktiges inriktningsmål. Den strategiska planen antas av kommunfullmäktige och dess giltighet prövas minst en gång per mandatperiod.

### **Planeringsdirektiv & budget<sup>1</sup>**

Utgör kommunfullmäktiges plan samt direktiv till nämnder och bolag avseende verksamhetsplanering för kommande planeringsperiod. Planeringsdirektiv och budget innefattar beslut om nämndernas och bolagens grunduppdrag, kommunfullmäktiges inriktningsmål och fördelning av samordningsansvar för dessa inriktningsmål till nämnd/bolag, ev tilläggsuppdrag till nämnd/bolag, kommunens budget, finansiella mål och plan för finansiering. Planeringsdirektiv och budget fastställs årligen av kommunfullmäktige.

### **Ägardirektiv**

Kommunfullmäktige konkretiserar och specificerar sin styrning över de kommunala bolagen genom ägardirektiv. Ägardirektiv är ett ensidigt riktat direktiv till bolaget från ägaren och innehåller ägarens krav och förväntningar på bolaget. Ägardirektivens syfte är att möjliggöra en aktiv styrning av bolagen och att underlätta för kommunstyrelse och kommunfullmäktige att följa den verksamhet som bedrivs i bolagsform. Ägardirektiv måste alltid fastställas på respektive bolags årsstämma för att bli juridiskt bindande för respektive bolag. Ägardirektiven delas upp i generella och specifika direktiv. De generella direktiven beslutas av kommunfullmäktige och gäller för samtliga bolag i kommunkoncernen. De specifika ägardirektiven kan fastställas av kommunstyrelse eller moderbolaget (UKF AB) i de fall beslutet om ägardirektiven ej innebär förändring av principiell karaktär.

### **Verksamhetsplan respektive affärsplan**

Verksamhetsplan beskriver respektive nämnds verksamhetsinriktning och verksamhetsplanering för given planeringsperiod. Verksamhetsplan ska uttrycka hur nämnd/ planerar att verkställa:

- grunduppdrag fastställt av kommunfullmäktige
- inriktningsmål tilldelade av kommunfullmäktige
- ev tilläggsuppdrag som kommunfullmäktige tilldelat nämnd

Verksamhetsplan ska även innefatta eventuella nämndsspecifika mål som nämnd fastställt samt respektive nämnds budget för kommande planeringsperiod. Verksamhetsplan fastställs årligen av respektive nämnd. Nämndernas verksamhetsplan anmäls i fullmäktige. Bolagens verksamhetsplan/ affärsplan baseras på bolagsordning och ägardirektiv och fastställs vid respektive bolags årsstämma för att bli bolagsrättsligt bindande.

<sup>1</sup> I enlighet med kommunfullmäktiges beslut om nya riktlinjer för Umeå kommuns budget- och investeringsprocess (KF 2020-03-30 §59)

## Översiktsplan

Översiktsplanen konkretiserar kommunens övergripande mål, visioner och strategiska planen när det gäller användningen av mark och vatten. Strategier och riktlinjer som anges i översiktsplanen är styrande för annan efterföljande planering. Med detta som grund upprättas olika typer av styrdokument som konkretiserar hur översiktsplanens intentioner ska genomföras. Varje kommunal nämnd, förvaltning och bolag har ansvar för att beslut och arbete sker i enlighet med översiktsplanens mål och riktlinjer.

## Program

Ett program är ett komplement till av kommunfullmäktige fastställt inriktningsmål. Ett program beskriver den politiska inriktningen inom ett visst sakområde, men tar inte ställning i detalj till utförande eller metoder. Ett program berör oftast flera nämnder och bolagsstyrelser. Ett program innehåller långsiktiga inriktningar och strategier med prioritering av särskilda utvecklingsinsatser.

Programmet bör innefatta nya eller befintliga planer, strategier, projekt, tilläggsuppdrag, samverkansavtal och överenskommelser som bedöms vara relevanta och väsentliga för kommunens möjligheter att nå det inriktningsmål programmet ska stödja. Program gäller tillsvidare om inget annat anges. Program ska årligen aktualitets- och relevansprövas.

## Handlings- och aktivitetsplaner

En detaljerad tidsatt beskrivning av planerade aktiviteter som syftar till att åstadkomma en given förändring i enlighet med mål eller annat beslut. De aktiviteter/åtgärder som inryms i handlings-/aktivitetsplan bör vara fördelade på ansvarig person, funktion eller roll om ansvaret ej framgår på annat sätt.

För att undvika att mer tid ägnas till planering än till genomförande bör dock stor restriktivitet råda och separata fristående handlings- eller aktivitetsplaner för enskilda frågor bör ej fastställas på politisk nivå. Aktiviteter och åtgärder bör istället så långt det är möjligt fördelas och infogas i berörda nämnders och bolags verksamhets- respektive affärsplaner (med syfte att samla respektive nämnds och bolags planering och vilka resurser nämnd eller bolag avser nyttja för att genomföra sagda planering).

Om bedömning ändå visar att en separat och fristående handlings- eller aktivitetsplan är bästa möjliga styrmedel fastställs den fristående handlings- eller aktivitetsplanen på lägsta möjliga beslutsnivå i de beslutsforum som förfogar över de resurser som nyttjas i sagda handlings- eller aktivitetsplan. I samband med beslutet bör även planerat resursnyttjande per aktivitet eller åtgärd framgå.

## Lagstadgade planer

I vissa fall reglerar lagstiftning att kommunen måste upprätta specifika planer. Exempel kan vara avfallsplan, biblioteksplan, plan för extraordinär händelse etc. De lagstadgade planerna bereds på kommunfullmäktiges uppdrag av aktuell nämnd och beslutas av fullmäktige om det krävs enligt lagstiftningen, annars av nämnd.

## 2. Styrning genom grunduppdrag

Alla nämnder och helägda bolag ska ha ett skriftligt grunduppdrag som förtydligar det kommunala ändamålet med nämnden/bolaget.

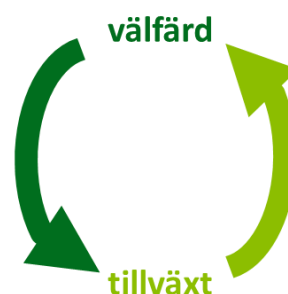
Kommunfullmäktige ansvarar för att fastställa **grunduppdrag** till nämnd och bolag. Grunduppdraget förtydligar det kommunala ändamålet med nämnden/bolaget samt förtydligar nämndens/bolagets roll och ansvar. Grunduppdraget är specifikt för en nämnd eller ett bolag. Grunduppdragen ska vara långsiktiga och gälla för minst en mandatperiod. Kommunfullmäktige följer årligen upp hur nämnd/bolag hanterat sitt grunduppdrag. Grunduppdraget revideras vid behov. För bolag framgår grunduppdraget i bolagsordning och konkretiseras genom bolagets ägardirektiv. För nämnd framgår grunduppdraget i nämndens reglemente samt i kommunfullmäktiges beslut om planeringsdirektiv och budget.

### 1. Driftskapacitet

Kommunens förmåga att tillgodose de kvalitetskrav som medborgarna och staten ställer på välfärdstjänsterna. Att dagligen på ett rättssäkert och kostnadseffektivt sätt sköta det kommunala uppdraget i form av t.ex. skola, vård och omsorg.

### 2. Utvecklingskapacitet

Kommunens förmåga att bedriva utveckling som långsiktigt stärker driftskapaciteten, exempelvis förmåga till organisatorisk utveckling och förnyelse, samarbete med aktörer utanför den kommunala organisationen samt förmågan att locka till sig investeringar, företagsetableringar och inflyttare



Figur 1 – Kommunen behöver både driftskapacitet och utvecklingskapacitet för att på kort och lång sikt tillgodose kommuninvånarnas behov och förväntningar.

Grunduppdrag till nämnd och bolag kan både syfta till att tillgodose behov av *driftskapacitet* och *utvecklingskapacitet*. Kommunfullmäktige avgör i vilken omfattning en nämnd/bolag har i uppdrag att skapa driftskapacitet och i vilken omfattning de förväntas skapa utvecklingskapacitet.

### 2.1 Grunduppdrag - utgångspunkt för verksamhets- och bolagsstyrning

Inom ramen för tilldelat grunduppdrag har nämnder/bolag möjlighet att utifrån sina specifika förutsättningar och behov fastställa hur verksamhetsstyrning och uppföljning ska utformas. Detta innebär att varje nämnd och bolagsstyrelse inom grunduppdragets ramar, lagstiftning, övriga direktiv och riktlinjer från kommunfullmäktige har mandat att besluta om mål, uppdrag och aktiviteter för sina egna verksamheter samt besluta om vilka av nämndens respektive bolagets mål och uppdrag som ska vara tillämpliga för de externa utförare nämnden respektive bolaget tecknat avtal med.

Vid utformning av nämnds- eller bolagsspecifik verksamhetsstyrning och uppföljning har dock nämnd och bolag att följa eventuella krav från lagstiftning och författning samt beslut och direktiv från kommunfullmäktige samt anvisning från kommunstyrelsen om hur styrning och uppföljning ska utformas. (Både kommunstyrelsen och Umeå kommunföretag AB har mandat och ansvar att vidta sådana mått och steg som underlättar styrning, uppföljning och samordning inom och mellan kommunens nämnder och bolag).

### 2.2 Uppföljning av grunduppdraget

Uppföljning av grunduppdraget sker årligen genom att nämnd och bolag bedömer i vilken omfattning nämnden eller bolaget verkställt grunduppdraget och rapporterar sagda bedömning till kommunstyrelsen som sammanställer inför hantering i kommunfullmäktige.

Respektive nämnd lämnar rapport med bedömning av hur väl man lyckats med sitt grunduppdrag inom ramen för ordinarie verksamhetsuppföljning. Nämndens bedömning ska styrkas med sammanställning av relevanta underlag av kvantitativ och kvalitativ karaktär (statistik, mätningar, medborgar-/brukarundersökningar, medborgardialoger etc).

Respektive bolag rapporterar i anslutning till delårsrapport, årsredovisning och bolagsstyrningsrapport.

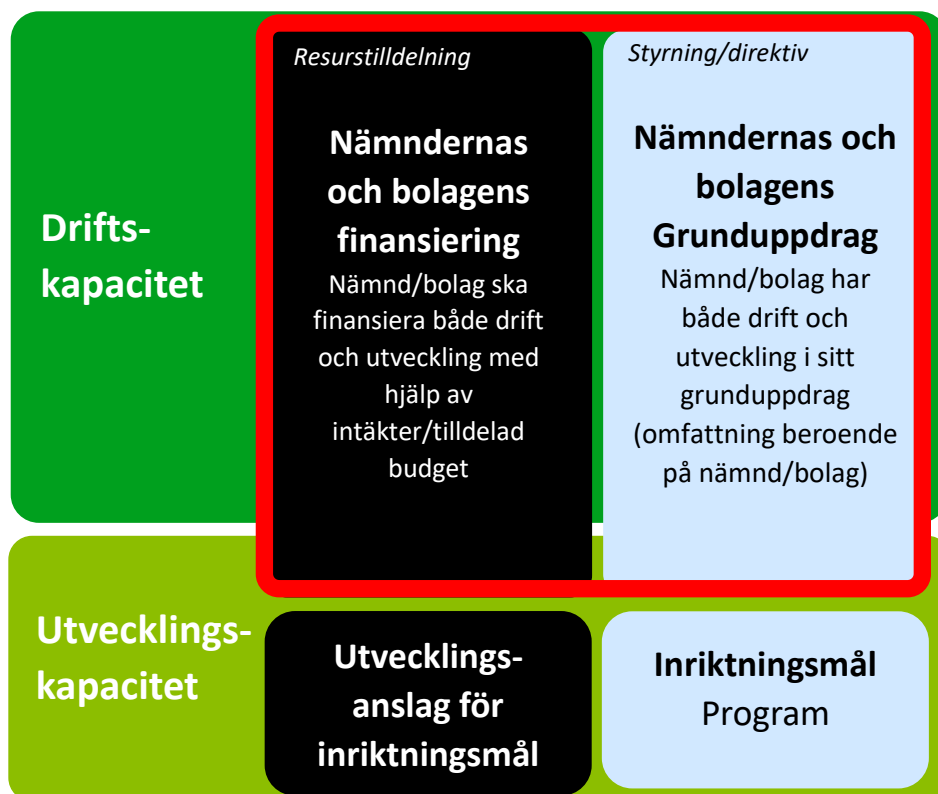
Kommunstyrelsen har ansvar och mandat att utforma anvisning för när och hur rapportering från nämnder och bolag ska ske.

## 2.3 Grunduppdrag och resurstilldelning (budget)

För att möjliggöra att nämnd/bolag har förutsättningar att fullgöra sitt grunduppdrag kan nämnd/bolag tilldelas resurser från kommunfullmäktige. Utöver de medel som tilldelas från kommunfullmäktige kan nämnd och bolag ha andra intäkter som nyttjas för att finansiera nämndens eller bolagets grunduppdrag.

Om kommunfullmäktige ej fastställt annat gäller prioriteringsordningen:

1. Medel före grunduppdrag - tillgängliga medel styr grunduppdragets omfattning (bredd/djup)
2. Grunduppdrag före inriktningsmål – om tillgängliga medel ej räcker ska grunduppdrag fastställt av kommunfullmäktige prioriteras före inriktningsmål fastställda av kommunfullmäktige.
3. Grunduppdrag och inriktningsmål före tilläggsuppdrag – om tillgängliga medel ej räcker ska grunduppdrag och inriktningsmål fastställt av kommunfullmäktige prioriteras före ev tilläggsuppdrag fastställda av kommunfullmäktige.



Figur 2 – Kommunfullmäktige tilldelar berörda nämnder resurser (budgetram) för att möjliggöra att nämnden uppfyller sitt grunduppdrag från kommunfullmäktige. I grunduppdraget ingår både drift och utvecklingsfrågor. Fördelning mellan drift och utveckling i en nämnds eller ett bolags grunduppdrag varierar mellan olika nämnder och bolag.



## 2.4 Roller och ansvar relaterat till grunduppdrag

### **Kommunfullmäktige**

Kommunfullmäktige fastställer grunduppdrag till nämnd och bolag samt resurstilldelning till nämnd. Kommunfullmäktige följer även upp om respektive nämnd och bolag verkställt sitt grunduppdrag inom beslutad resurstilldelning.

### **Kommunstyrelse**

Kommunstyrelsen har mandat att fastställa anvisning för hur förslag till grunduppdrag ska utformas och när och hur nämnd och bolag ska inkomma med uppföljning och bedömning av grunduppdragets genomförande.

### **Enskild nämnd**

Respektive nämnd har ansvar att föreslå hur nämndens grunduppdrag bör formuleras. Respektive nämnd har ansvar för att påtala behov av revidering av nämndens grunduppdrag. Respektive nämnd ansvarar även för att verkställa sitt grunduppdrag inom de ramar som lagstiftning och resurstilldelning utgör samt utforma verksamhetsstyrning som motsvarar nämndens behov och förutsättningar. Respektive nämnd ansvarar även för att utforma och genomföra uppföljning och bedömning av grunduppdragets genomförande i enlighet med anvisning från kommunstyrelsen.

### **Enskilt bolag**

Respektive bolag har ansvar för att påtala behov av revidering av bolagets grunduppdrag i bolagsordning och ägardirektiv. Respektive bolags styrelse och VD ansvarar även för att verkställa bolagets grunduppdrag inom de ramar som lagstiftning, övrig styrning från bolagets ägare och tillgänglig finansiering utgör. Respektive bolag ansvarar för att utforma verksamhetsstyrning som motsvarar bolagets behov och förutsättningar. Respektive bolag ansvarar för att utforma och genomföra uppföljning och bedömning av grunduppdragets genomförande i enlighet med anvisning från kommunstyrelsen.

## 3. Styrning genom inriktningsmål

### 3.1 Inriktningsmål

Kommunfullmäktiges **inriktningsmål** används för att skapa riktning och förändring i en avgränsad fråga eller inom ett avgränsat område som är gemensamt för flera kommunala aktörer.

- Inriktningsmålen kan syfta till att skapa såväl utvecklings- som driftskapacitet.
- Inriktningsmålen berör alltid flera kommunala aktörer.
- Inriktningsmålen bör vara långsiktiga och gälla för minst en mandatperiod.
- Inriktningsmålen ska vara minst 3 och maximalt 9

Ett givet inriktningsmål ska enbart destineras till de namngivna nämnder och bolag som:

- särskilt ska prioritera arbete med just detta inriktningsmål
- bedöms ha de reella förutsättningar som krävs för att inriktningsmålet ska uppnås

Motiv till varför enskild nämnd eller bolag tilldelas ett specifikt inriktningsmål bör framgå.

I samband med att kommunfullmäktige fastställer ett inriktningsmål ska samordningsansvarig nämnd eller bolag utses av kommunfullmäktige. Samordningsansvarig nämnd eller bolag har ansvar för att främja samordning och dialog mellan de nämnder och bolag som kommunfullmäktige särskilt angett ska arbeta med inriktningsmålet. Nämnd kan aldrig frånsäga sig eller prioritera ner sitt grunduppdrag med hänvisning till inriktningsmål och program. Eventuella inriktningsmål som destineras till bolag ska infogas i bolagets ägardirektiv varpå förändrat ägardirektiv fastställs vid bolagstämma och därefter anmäls till kommunfullmäktige.

### 3.2 Program

Ett program fungerar som en konkretisering och inramning av respektive inriktningsmål som kommunfullmäktige antar. Ett program omfattar nya eller befintliga planer, strategier, projekt, tilläggsuppdrag, samverkansavtal och överenskommelser som bedöms vara relevanta och väsentliga för kommunens möjligheter att nå det inriktningsmål programmet ska stödja. Ett program berör oftast flera nämnder och bolagsstyrelser.

Kommunstyrelsen har ansvar och mandat att upparbeta, upprätthålla och vid behov utveckla kommungemensam modell för programhantering.

### 3.3 Framtagande av program

Beslut om att ta fram ett nytt program eller komplettera ett befintligt program bör ske samtidigt som förslag till inriktningsmål fastställs av kommunfullmäktige.

Den nämnd/det bolag som tilldelats samordningsansvar för inriktningsmålet leder arbetet med att ta fram program för inriktningsmålet i enlighet med Umeå kommuns modell för programhantering. I arbetet med att ta fram/revidera program bör representant för Stadsledningskontoret samt övriga kommunala aktörer som berörs av programmet alltid ingå. Programbeskrivning beslutas av kommunstyrelsen och anmäls till kommunfullmäktige.

### 3.4 Finansiering av inriktningsmål och program

För att underlätta och möjliggöra den omställning som ska ske i enlighet med inriktningsmål och tillhörande program kan kommunfullmäktige avdela finansiering via specifika utvecklingsanslag. Om kommunfullmäktige ej avdelat specifik finansiering hanteras finansiering av programmet inom den finansiering nämnder/bolag har genom intäkter och/eller tilldelad budget från kommunfullmäktige. Se även prioritetsordning på sid 8



Figur 3 – Kommunfullmäktige kan avdela särskilt utvecklingsanslag för att möjliggöra/underlätta att inriktningsmål uppnås.

### 3.5 Genomförande av inriktningsmål och program

Inriktningsmål och program genomförs genom att programmets ingående delar (projekt, uppdrag, aktiviteter etc) genomförs. Separata handlings- och aktivitetsplaner kan upprättas som stöd till genomförande och uppföljning, däremot bör dessa handlingsplaner/aktivitetsplaner ej fastställas som separata styrdokument på politisk nivå. Aktiviteter/uppdrag etc bör så långt det är möjligt fördelas och infogas i berörda nämnders och bolags verksamhets- respektive affärsplaner (med syfte att hålla nere antalet aktivitets- och handlingsplaner).

### 3.6 Uppföljning av inriktningsmål och program

Uppföljning av inriktningsmål och program sker på två nivåer.

Nivå 1 - Berörda nämnder och bolag följer upp och återrapporterar i vilken grad de genomfört aktiviteter relaterat till specifika inriktningsmål och program, vilka effekter/resultat programmet medfört och om programmet fortfarande är aktuellt och relevant (samt om nämnden bedömer att programmet bör omformas, fasas ut eller prioriteras).

Nivå 2 – Programansvarig chef och programansvarig tjänsteperson samlar upp berörda nämnders bedömningar, kompletterar med egen bedömning och ev bedömningar från andra huvudmän/aktörer och genomför aktualitets- och relevansprövning enligt vedertagen modell och anvisning från KS. Sammanställd uppföljning av inriktningsmål och tillhörande program kan med fördel utformas och namnges i enlighet med uppföljningens reella innehåll, exempel skulle kunna vara Umeå kommuns Tillväxtrapport, Umeå kommuns Hållbarhetsboksut, Umeå kommuns Trygghets- och säkerhetsrapport etc. Uppföljning av kommunfullmäktiges inriktningsmål ska dock alltid ingå i delårsboksut och årsredovisning i sammanfattad form.

Kommunstyrelsen ansvarar för att ovanstående uppföljning och bedömning återrapporteras till kommunfullmäktige.

## 3.7 Roller och ansvar relaterat till inriktningsmål och program

Ett inriktningsmål med tillhörande program berör oftast flera nämnder, bolagsstyrelser, företag, föreningar och andra samhällsaktörer. För att omsätta den politiska ambitionen i praktik behövs sakkunniga, verksamhetsföreträdare, tjänstepersoner, kommuninvånare, föreningsrepresentanter etc. Nedan följer roll- och ansvarsfördelning för programhantering i Umeå kommun:

### **Kommunfullmäktige**

Kommunfullmäktige har ansvar att fastställa inriktningsmål och behov av tillhörande program. Kommunfullmäktige utser vilken nämnd som har samordningsansvar för ett givet inriktningsmål med tillhörande program. Kommunfullmäktige ska årligen följa upp inriktningsmålets utveckling och om behov föreligger fatta beslut om förändring i inriktningsmål eller program.

### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen har ansvar och mandat att upparbeta, upprätthålla och vid behov utveckla kommungemensam modell för programhantering som underlättar att inriktningsmål uppnås, att program genomförs och att inriktningsmål och program följs upp.

### **Samordningsansvarig nämnd/bolag**

För varje inriktningsmål och program finns alltid en samordningsansvarig nämnd eller bolag som ansvarar för samordning av programmets genomförande och uppföljning i relation till kommunfullmäktige. Samordningsansvarig nämnd/bolag utses av kommunfullmäktige.

### **Programansvarig direktör/chef**

Samordningsansvarig nämnd utser programansvarig direktör/chef. Programansvarig direktör/chef ansvarar för:

- Att nämndens samordningsansvar tillgodoses
- Att tillsammans med övriga aktörer skapa samsyn kring vilka aktiviteter/projekt etc som kan och behöver genomföras för att nå inriktningsmålet med hjälp av de gemensamma resurser som står till programmets förfogande.
- Att identifiera behov av och föreslå förändringar i programmets framtida utformning och innehåll

Programansvarig direktör/chef ska fortlöpande skaffa sig underlag som ger möjlighet att årligen besvara följande frågor:

- Är inriktningsmålet och programmet fortfarande relevant?
- Uppnås rätt effekter och ger programmet den styrning som avsågs?
- Saknas det delar i programmet som behövs för att ge bättre effekt? Finns det delar som kan tonas ner/fasas ut?
- Programansvarig direktör/chef utser programansvarig tjänsteperson som stöd

## 3.8 Övriga kommunövergripande mål

Kommunfullmäktige kan även fastställa personalpolitiska mål och kommunövergripande mål som relaterar till väsentliga personalförhållanden. Kommunfullmäktige ska enligt kommunallagen även fastställa finansiella mål samt mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

## 4. Styrning genom tilläggsuppdrag

Kommunfullmäktige kan i samband med fastställande av planeringsdirektiv och budget även tilldela enskild nämnd eller bolag specifika tilläggsuppdrag. Kommunfullmäktiges tilläggsuppdrag till nämnd eller bolag ska vara distinkta, avgränsade och tillfälliga. Tilläggsuppdrag nyttjas främst för att undersöka, belysa och samla fakta inför vägval om en specifik möjlighet eller utmaning.

- Stor restriktivitet ska råda vid tilldelning av tilläggsuppdrag. Respektive nämnd/bolag får därför maximalt tilldelas 3 tilläggsuppdrag.
- Tilläggsuppdrag återrapporteras av nämnd/bolag vid kommunens delårsbokslut och årsbokslut.
- Tilläggsuppdrag ska kostnadsberäknas och resurssättas av den nämnd/styrelse som tilldelats uppdraget och om nämnden/styrelsen bedömer att tilläggsuppdraget kan hanteras utan väsentlig och/eller varaktig kostnadsökning ska tilläggsuppdraget också genomföras. Om tilläggsuppdraget innebär väsentlig och varaktig kostnadsökning som ej är finansierad gäller prioriteringsordningen:
  1. Medel före grunduppdrag - tillgängliga medel styr grunduppdragets omfattning (bredd/djup)
  2. Grunduppdrag före inriktningsmål – om tillgängliga medel ej räcker ska grunduppdrag fastställt av kommunfullmäktige prioriteras före inriktningsmål fastställda av kommunfullmäktige.
  3. Grunduppdrag och inriktningsmål före tilläggsuppdrag– om tillgängliga medel ej räcker ska grunduppdrag och inriktningsmål fastställt av kommunfullmäktige prioriteras före ev tilläggsuppdrag fastställda av kommunfullmäktige.

Alla tilläggsuppdrag ska destineras till nämnd eller bolag med hänsyn tagen till deras respektive grunduppdrag. Motiv till varför enskild nämnd eller bolag tilldelas ett specifikt tilläggsuppdrag ska alltid framgå.

Eventuella tilläggsuppdrag till bolag kan (om så krävs) infogas i bolagets ägardirektiv varpå förändrat ägardirektiv fastställs vid bolagstämma och därefter anmäls till kommunfullmäktige.

## 5. Verksamhets- och bolagsstyrning

Nämnd och bolag ansvarar för att upprätta den verksamhets- respektive bolagsstyrning de bedömer nödvändig för att hantera grunduppdrag, tilldelade inriktningsmål och ev tilläggsuppdrag.

Vid utformning av nämnds- eller bolagsspecifik verksamhetsstyrning och uppföljning har dock nämnd och bolag att följa krav från lagstiftning och författning samt beslut från kommunfullmäktige samt anvisning från kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen har enligt reglementet mandat och ansvar att vidta sådana mått och steg som underlättar styrning och samordning inom och mellan kommunens nämnder och bolag.