



Kommunstyrelsen

Förslag till reviderad mål- och styrmodell för Danderyds kommun

Intentionen med föreliggande förslag är att utveckla och tydliggöra kommunens mål- och styrmodell. Syftet med att utveckla kommunens befintliga mål- och styrmodell är att sätta ett tydligare fokus på utveckling och strategisk styrning av kommunens verksamheter. Detta innebär även ett ökat fokus på uppföljning, resultat och analys av de politiskt beslutade mål med syfte att uppnå kommunens vision.

Mål- och styrmodellen ska även fortsättningsvis integrera verksamhetsstyrning och uppföljning med budget- och redovisningsprocessen. Detta innebär konkret att tidigare fastställda rapporteringstillfällen finns kvar men att innehåll och struktur uppdateras för att bättre fånga intentionen med kommunens vision.

I revideringen av mål- och styrmodellen föreslås att strategiområden tillkommer för att stärka styrkedjan och tydliggöra visionens intentioner och riktningen för kommunens verksamheter. Föreslagna strategiområden är utarbetade från kommunens åtta övergripande mål och de strategier som antogs i samband med fastställandet av visionen.

Den kommun gemensamma mål- och styrmodellen innebär att allt arbete ska utgå ifrån ett cykliskt arbetssätt indelat i planering, genomförande, uppföljning och analys som leder till nya prioriteringar. Modellen ska säkerställa att verksamheten får ett mer reflekterande arbetssätt och att möjligheterna att arbeta med ständiga förbättringar ökar.

1. Inledning

Danderyds kommun har under 2016 och 2017 arbetat fram och beslutat om en ny vision för kommunen.

Under våren 2017 har ett processorienterat arbete genomförts med syfte att ta fram en vision för Danderyds kommun. Visionen ska beskriva ett framtida önskvärt tillstånd och vara till stöd för beslutsfattande i



organisationen. Visionen ska vara vägledande för styrning, planering och genomförande inom hela organisationen.

”Danderyd – Sveriges bästa kommun att leva, bo och verka i”

Danderyd möter invånarnas behov genom hela livet. Här kombineras den moderna trädgårdsstaden med hållbar stadsmiljö. Danderyds utveckling kännetecknas av engagemang och delaktighet.

I samband med beslutet om ny vision beslutades även att kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen i uppdrag att implementera vision och strategier i mål- och styrmodell för verksamhetsplaneringen till den 1 januari 2019.

För att säkerställa att varje organisatorisk nivå arbetar för att visionen ska uppnås behöver kommunen revidera mål- och styrmodellen. Syftet med att utveckla kommunens befintliga mål- och styrmodell är att sätta ett tydligare fokus på utveckling och strategisk styrning av kommunens verksamhet. Detta innebär även ett ökat fokus på uppföljning, resultat och analys av de politiskt beslutade målen med syfte att uppnå kommunens vision.

2. Bakgrund

Styrmodellens roll är att säkerställa att organisationen styrs utifrån de politiska målsättningar som beslutats i kommunfullmäktige och att dessa får genomslag i hela organisationen.

Styrmodellens övergripande syfte är att tydliggöra en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning och ledning av kommunen och dess verksamheter. Styrmodellen omfattar därför hela kommunens organisation. Detta innebär konkret att styrmodellen bör vara gällande på samtliga organisatoriska nivåer i kommunen.

För att styrmodellen ska vara gångbar i hela organisationen behöver den omfatta följande delar:

- Styrmodellen beskriver dels en struktur och dels ett arbetssätt för planering och uppföljning.
- Styrmodellen ska utgå ifrån kommunens och verksamheternas uppdrag som finns beskrivet i de styrdokument som är beslutade, statliga såväl som kommunala.



- Styrmodellen ska kunna hantera alla typer av styrning. Styrning kan ske med exempelvis lagstiftning, regler, riktlinjer, principer, policys, vision, värderingar, mål, och uppdrag, etcetera.
- Styrmodellen ska omfatta samtliga delar av styrningen. Det ska inte behöva finnas parallella modeller.
- Styrmodellen ska omfatta både planering och uppföljning av verksamheten utifrån styrdokumentet. En framgångsfaktor är dock att inte ställa krav på för detaljerad planering och uppföljning av mer operativ karaktär. Detta ska kunna hanteras inom verksamheten utan krav på att dokumentera inom ramen för styrmodellen.

2.2 Nuvarande styrmodell i Danderyds kommun

I Danderyds kommun har det över tid funnits en stark medvetenhet och ett stort engagemang kring utveckling av organisationen och de ekonomiska styrmedlen. Kundvalsmodellen har manifesterat detta under 25 års tid. Den nuvarande styrmodellen har ett starkt fokus på ekonomisk styrning.

I den nuvarande mål- och styrmodellen sker verksamhetsstyrningen genom åtta kommunövergripande mål vilka kompletteras av inriktningsmål och resultatmål för respektive nämnd. Inriktningsmålen beslutas av kommunfullmäktige i samband med budget och är företrädesvis av kvalitetssäkrande karaktär för att upprätthålla en viss nivå i verksamheten.

Strukturen i den nuvarande mål- och styrmodellen behöver utvecklas för att säkerställa att varje organisatorisk nivå i organisationen arbetar för att visionen ska uppnås. Denna utveckling innebär bland annat att avdelningarnas och enheternas verksamhetsplanering och uppföljning utgår ifrån visionen och underliggande målsättningar.

3. Syfte

Syftet med föreliggande förslag om att utveckla och tydliggöra kommunens mål- och styrmodell är att visionen och de politiska målen ska få genomslag i hela organisationen. Styrmodellens syfte är att säkerställa att detta sker genom att modellen tydliggör hur arbetet med visionen och målmodellen konkret ska ske på olika organisatoriska nivåer inom kommunen samt hur arbetet ska följas upp och rapporteras till nämnder, kommunstyrelse och ytterst kommunfullmäktige.

Syftet med att utveckla kommunens befintliga styrmodell är att sätta ett tydligare fokus på utveckling och strategisk styrning av kommunens verksamhet. Detta innebär även ett ökat fokus på uppföljning, resultat och



analys av de politiskt beslutade målen med syfte att uppnå kommunens vision.

4. Mål- och styrmodell

I detta avsnitt beskrivs utförligt förslag till reviderad mål- och styrmodell för Danderyds kommun. Centralt är att mål- och styrmodellen ska säkerställa att den politiska styrningen får genomslag i hela organisationen oavsett organisatorisk nivå. Mål- och styrmodellen är även utformad för att underlätta ledning och styrning för varje verksamhet i kommunen. Detta innebär att mål- och styrmodellen är gällande för samtliga av kommunens nämnder och respektive nämnds verksamheter vilket inkluderar kommunens egenregi-verksamheter.

4.1 Sammanfattande bild av styrmodellen för Danderyds kommun

Den nuvarande målmodellen för Danderyds kommun försöker fånga hela kommunens kvalitetssystem och samtidigt klara av att säkerställa att även kommunfullmäktiges och nämndernas vilja realiseras i verksamheterna. För att uppnå styrmodellens syfte att säkerställa att de politiska målsättningarna leder och utvecklar arbetet behöver befintlig styrmodell utvecklas. Detta sker genom att styrmodellens olika delar sorteras och särskiljs för att låta dessa var för sig kunna utvecklas och bidra till en god samlad styrning i kommunen.



Bild 1. Styrmodellen för Danderyds kommun



De förändringar som nu föreslås rör målmodellen och dess kopplingar till *kvalitetsledningssystemet*. Tanken är att dessa skiljs åt och att begreppen tydliggörs så att *verksamhetsstyrning* är styrmedlet för att åstadkomma förändring utifrån kommunfullmäktiges och nämnders vilja och att *kvalitetsledningssystemet* är styrmedlet för att säkerställa att verksamheten bedrivs enligt sina uppdrag och lagstiftning. *Kvalitetsledningssystemet* ska även återkoppla prestation och avvikelser, vilket ger en grund för lärande och utveckling i organisationen.

Kortfattat kan detta sammanfattas genom att mål- och styrmodellens syfte och funktion är att vara vägledande i verksamhetens utveckling och styrning. *Kvalitetsledningssystemets* syfte och funktion är att det ska vara kvalitetssäkrande och förvaltande av verksamhetens ordinarie uppdrag. Dessa delar är dock inte frånkopplade varandra utan interagerar. Detta innebär att kvalitetsbrister som identifieras genom *kvalitetsledningssystemet* kan lyftas in i nämndens eller enhetens *verksamhetsplan* om dessa bedöms ha en negativ påverkan på måluppfyllelsen. På liknande sätt ska uppföljning av verksamheten som bara kontrollerar att en hög kvalitet bibehålls men där det saknas behov av utveckling eller där utfallet inte påverkar måluppfyllelsen lyfts över till *kvalitetsledningssystemet* för förvaltning.

4.2 Vision

Som tidigare beskrivits har Danderyds kommun antagit en ny vision för organisationen. Visionen är en ledstjärna för all styrning och planering i kommunen. Visionen har ett långsiktigt perspektiv och är väl förankrad politiskt och internt i organisationen. Visionen pekar ut ett framtida tillstånd till vilket kommunens verksamheter ska sträva.

Danderyds kommuns vision är:

Danderyd – Sveriges bästa kommun att leva, bo och verka i

Danderyd möter invånarnas behov genom hela livet. Här kombineras den moderna trädgårdsstaden med hållbar stadsmiljö. Danderyds utveckling kännetecknas av engagemang och delaktighet.

4.3 Kommunens övergripande mål

Kommunfullmäktige tog 2009 beslut om kommunens sju övergripande mål som anger den önskvärda allmänna inriktningen för kommunen. År 2011 tillkom ett åttonde övergripande mål med fokus på miljö och hållbar utveckling. Till de övergripande målen knyts inriktningsmål för kommunens olika nämnder. De åtta övergripande målen i nuvarande målmodell är:

1. Danderyd ska vara en bra och attraktiv kommun att bo och verka i.



2. Danderyd ska erbjuda sina invånare stor valfrihet i den kommunala servicen utifrån individens önskemål och förutsättningar.
3. Danderydsborna ska erbjudas en bra och attraktiv service. En positiv utveckling av de kommunala kärnområdena skola, barn- och äldreomsorg skall sättas i fokus.
4. God ekonomisk hushållning ska vara en vägledande princip för all kommunal verksamhet.
5. Kommunen ska ge goda förutsättningar för ett varierat utbud av fritids- och kulturaktiviteter.
6. Företag verksamma i kommunen ska erbjudas ett gott näringslivsklimat.
7. Kommunen ska ha låg kommunalskatt.
8. Danderyd ska ha en god och hälsosam miljö samt arbeta för en långsiktigt hållbar utveckling.

De åtta övergripande målen har varit centrala i kommunens styrning och uppföljning i den nuvarande målmodellen. Den viljeriktning som kommunicerats genom de åtta övergripande målen kommer fortsatt att vara en central del av kommunens mål- och styrmodell.

4.4 Kommunövergripande strategier

För att ta steg mot kommunfullmäktiges vision har ett antal kommunövergripande strategier utarbetats och antagits. Strategierna ska, i likhet med visionen ligga fast långsiktigt för att utgöra ett stöd i verksamhetsplaneringen på nämnds- och verksamhetsnivå.

De kommunövergripande strategierna är:

1. Hög tillgänglighet, öppen dialog och gott bemötande
 2. Hög kvalitet och stor valfrihet i de kommunala tjänsterna
 3. CIVILSAMHÄLLE OCH NÄRINGSLIV SKA HA GODA FÖRUTSÄTTNINGAR ATT VERKA I KOMMUNEN
 4. Omvärldsanalys och utvärdering är grunden för innovativ utveckling
 5. Samverkan och rätt prioriteringar är grunden för att nå effektivitet
 6. En attraktiv arbetsgivare ger möjligheter för medarbetare och chefer att utvecklas
- Löften till kommunens invånare
- Grundprinciper för arbetet i kommunen
- Löfte till medarbetarna

De tre första strategierna kategoriseras som löften till kommunens invånare, de nästkommande är strategiska grundprinciper för arbetet i kommunen och



avslutas med en strategi som ett löfte riktat till medarbetarna internt i organisationen. Strategierna beskriver hur kommunens verksamheter bör arbeta för att visionen ska nås.

4.5 Kommunövergripande strategiområden

Ett förslag på strategiområden för kommunen har utarbetats utifrån de kommunövergripande strategier som antogs i samband med att visionen beslutades och de åtta övergripande målen som är utgångspunkten i nuvarande målmodell. I bilaga 1 presenteras en schematisk bild av hur strategiområdena har skapats utifrån de kommunövergripande strategierna och de åtta övergripande målen.

Syftet med de övergripande strategiområdena är att ge en tydligare målstyrning till kommunens nämnder och verksamheter i prioritering, planering, genomförande och uppföljning. De övergripande strategiområdena är formulerade för att vägleda organisationens verksamheter i att planera och arbeta för att nå visionen. Intentionen med de kommunövergripande strategiområdena är att de ska tydliggöra för verksamheten de övergripande politiska målsättningarna som visionen vilar på och som ska styra verksamhetens arbete, uppföljning och rapportering.

Förslag på övergripande strategiområdena är:

1.) Hög kvalitet

Danderyds kommun erbjuder service och tjänster av hög kvalitet. Detta innebär att kommunens invånare och näringsliv erbjuds ett gott bemötande, hög tillgänglighet och delaktighet i kontakt med kommunens verksamheter. Kommunen strävar efter öppen dialog där kommunens invånare, föreningar och organisationer ges möjlighet till inflytande. Danderydsborna ska erbjudas en bra och attraktiv service. En positiv utveckling av de kommunala kärnområdena skola, barn- och äldreomsorg skall sättas i fokus.

2.) Stor valfrihet

Danderyds kommun erbjuder stor valfrihet i kommunens service och tjänster. Detta innebär att kommunens invånare kan välja inom den kommunalt finansierade servicen utifrån individens önskemål och förutsättningar.

3.) Hög effektivitet

Danderyds kommuns verksamheter samverkar och gör rätt prioriteringar för att nå effektivitet. God ekonomisk hushållning ska vara en vägledande



princip för all kommunal verksamhet. Danderyds kommun ska ha en låg kommunalskatt.

4.) Hög attraktivitet

Danderyds kommun är en attraktiv kommun att bo, leva och verka i. Här kombineras den moderna trädgårdsstaden med hållbar stadsmiljö. Kommunen är trygg och säker och erbjuder goda möjligheter för hälsa och välbefinnande. Kommunen ger goda förutsättningar för ett varierat utbud av fritids- och kulturaktiviteter. Danderyds kommun är en attraktiv arbetsgivare som ger möjlighet för medarbetare och chefer att utvecklas.

5.) Stark utveckling

Danderyds kommun utvecklar och förbättrar ständigt den service och de tjänster som kommunen erbjuder. Företag erbjuds goda förutsättningar att etablera sig och verka i kommunen. Danderyd präglas av en god och hälsosam miljö och kommunens verksamheter arbetar för en långsiktig hållbar utveckling. Omvärldsanalys, utvärdering och digitalisering är grunden för innovativ utveckling i kommunens arbete.

5. Genomförande

Genomförande och implementering av reviderad mål- och styrmodell för Danderyds kommun påbörjas under 2018 med ambitionen att målmodellen ska vara grunden för planering, genomförande och uppföljning under verksamhetsåret 2019. Arbetet kommer under 2018 att fokusera på planering inför 2019. Arbetet kommer att ske inom samtliga nämnders verksamheter med stöd från kommunledningskontoret.

Inför 2019 kommer nämndernas befintliga inriktningsmål att sorteras under respektive kommunövergripande strategiområde. Detta innebär att nämndernas planering inför 2019 kommer att utgå ifrån befintliga inriktningsmål. Under 2019 kommer nämnderna att arbeta med att utveckla inriktningsmålen för att ytterligare fånga visionens intentioner. Detta arbete ligger till grund för nämndernas målmodell som utgör verksamhetsplanering och uppföljning under 2020.

Kommunledningskontoret bedömer att inga extra resurser behöver tillföras nämnderna för arbetet utan att detta kan hanteras inom befintlig organisation och ram. Detta eftersom arbetet med planering och genomförande av ny mål- och styrmodell ersätter tidigare arbete med planering och uppföljning enligt befintlig målmodell.



Nämndernas verksamheter kommer att erbjudas stöd i arbetet från kommunledningskontoret i implementering och genomförande av mål- och styrmodellen.

Åsa Heribertson
Kommundirektör

Cecilia von Sydow
Ekonomichef

Bilaga/Bilagor: Bilaga 1: Förslag på strategiområden

**Bilaga 1:****Förslag på strategiområden**

Förslag om strategiområden och hur dessa förenar de åtta övergripande målen med de nyligen antagna strategierna i syfte att styra verksamheten för att nå den kommungemensamma visionen.

Strategiområden: Hög kvalitet

Danderyds kommun erbjuder service och tjänster av hög kvalitet. Detta innebär att kommunens invånare och näringsliv erbjuds ett gott bemötande, hög tillgänglighet och delaktighet i kontakt med kommunens verksamheter. Kommunen strävar efter öppen dialog där kommunens invånare, föreningar och organisationer ges möjlighet till inflytande. Danderydsborna ska erbjudas en bra och attraktiv service. En positiv utveckling av de kommunala kärnområdena skola, barn- och äldreomsorg skall sättas i fokus.

Från de åtta övergripande målen:

3. Danderydsborna ska erbjudas en bra och attraktiv service. En positiv utveckling av de kommunala kärnområdena skola, barn- och äldreomsorg skall sättas i fokus.

Från strategierna:

1. Hög tillgänglighet, öppen dialog och gott bemötande
2. Hög kvalitet och stor valfrihet i de kommunala tjänsterna

Strategiområden: Stor valfrihet

Danderyds kommun erbjuder stor valfrihet i kommunens service och tjänster. Detta innebär att kommunens invånare kan välja inom den kommunalt finansierade servicen utifrån individens önskemål och förutsättningar.

Från de åtta övergripande målen:

2. Danderyd ska erbjuda sina invånare stor valfrihet i den kommunala servicen utifrån individens önskemål och förutsättningar.

Från strategierna:

2. Hög kvalitet och stor valfrihet i de kommunala tjänsterna

Strategiområden: Hög effektivitet

Danderyds kommuns verksamheter samverkar och gör rätt prioriteringar för att nå effektivitet. God ekonomisk hushållning ska vara en vägledande princip för all kommunal verksamhet. Danderyds kommun ska ha en låg kommunalskatt.



Från de åtta övergripande målen:	Från strategierna:
4. God ekonomisk hushållning ska vara en vägledande princip för all kommunal verksamhet. 7. Kommunen ska ha låg kommunal skatt.	5. Samverkan och rätt prioriteringar är grunden för att nå effektivitet.

Strategiområden: Hög attraktivitet	
<i>Danderyds kommun är en attraktiv kommun att bo, leva och verka i. Här kombineras den moderna trädgårdsstaden med hållbar stadsmiljö. Kommunen är trygg och säker och erbjuder goda möjligheter för hälsa och välbefinnande. Kommunen ger goda förutsättningar för ett varierat utbud av fritids- och kulturaktiviteter. Danderyds kommun är en attraktiv arbetsgivare som ger möjlighet för medarbetare och chefer att utvecklas.</i>	
Från de åtta övergripande målen:	Från strategierna:
1. Danderyd ska vara en bra och attraktiv kommun att bo och verka i. 5. Kommunen ska ge goda förutsättningar för ett varierat utbud av fritids- och kulturaktiviteter.	6. En attraktiv arbetsgivare ger möjligheter för medarbetare och chefer att utvecklas.
	Från visionen:
	Här kombineras den moderna trädgårdsstaden med hållbar stadsmiljö.

Strategiområden: Stark utveckling	
<i>Danderyds kommun utvecklar och förbättrar ständigt den service och de tjänster som kommunen erbjuder. Företag erbjuds goda förutsättningar att etablera sig och verka i kommunen. Danderyd präglas av en god och hälsosam miljö och kommunens verksamheter arbetar för en långsiktigt hållbar utveckling. Omvärldsanalys, utvärdering och digitalisering är grunden för innovativ utveckling i kommunens arbete.</i>	
Från de åtta övergripande målen:	Från strategierna:
6. Företag verksamma i kommunen ska erbjudas ett gott näringslivsklimat. 8. Danderyd ska ha en god och hälsosam miljö samt arbeta för en långsiktigt hållbar utveckling.	4. <i>Omvärldsanalys och utvärdering är grunden för innovativ utveckling.</i>