

Kommunfullmäktige är kommunens högsta politiska organ och väljs av kommuninvånarna i allmänna val.

Kommunfullmäktiges ansvar är att styra kommunkoncernens verksamhet. Detta gör Kommunfullmäktige genom att organisera verksamheten i nämnder, bolag och kommunalförbund samt genom att besluta om mål, riktlinjer och medel för verksamheten.

Utgångspunkten för styrningen är kommunfullmäktiges långsiktiga vision samt vid varje tidpunkt gällande lagar, förordningar och annan statlig styrning.

Kommunkoncernen består av styrelser, nämnder, bolag och kommunalförbund, vars ansvarsområden regleras genom reglementen, bolagsordningar och förbundsordningar. Inför varje ny mandatperiod fastställer kommunfullmäktige ett politiskt program för mandatperioden. Där visas vad kommunkoncernen ska prioritera och uppnå under mandatperioden.

Kommunfullmäktige beslutar också om kommunens budget, som bland annat innehåller ekonomiska ramar samt mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Motsvarande handling för bolagen uppstår när kommunfullmäktige beslutar om ägardirektiv och för kommunalförbunden genom beslut om överenskommelser (kommunstyrelsebeslut).

Styrningen ska genomsyra verksamhet och arbetsformer. I styrningen finns olika roller och ansvarsnivåer – från kommunfullmäktige till chef och medarbetare.

---

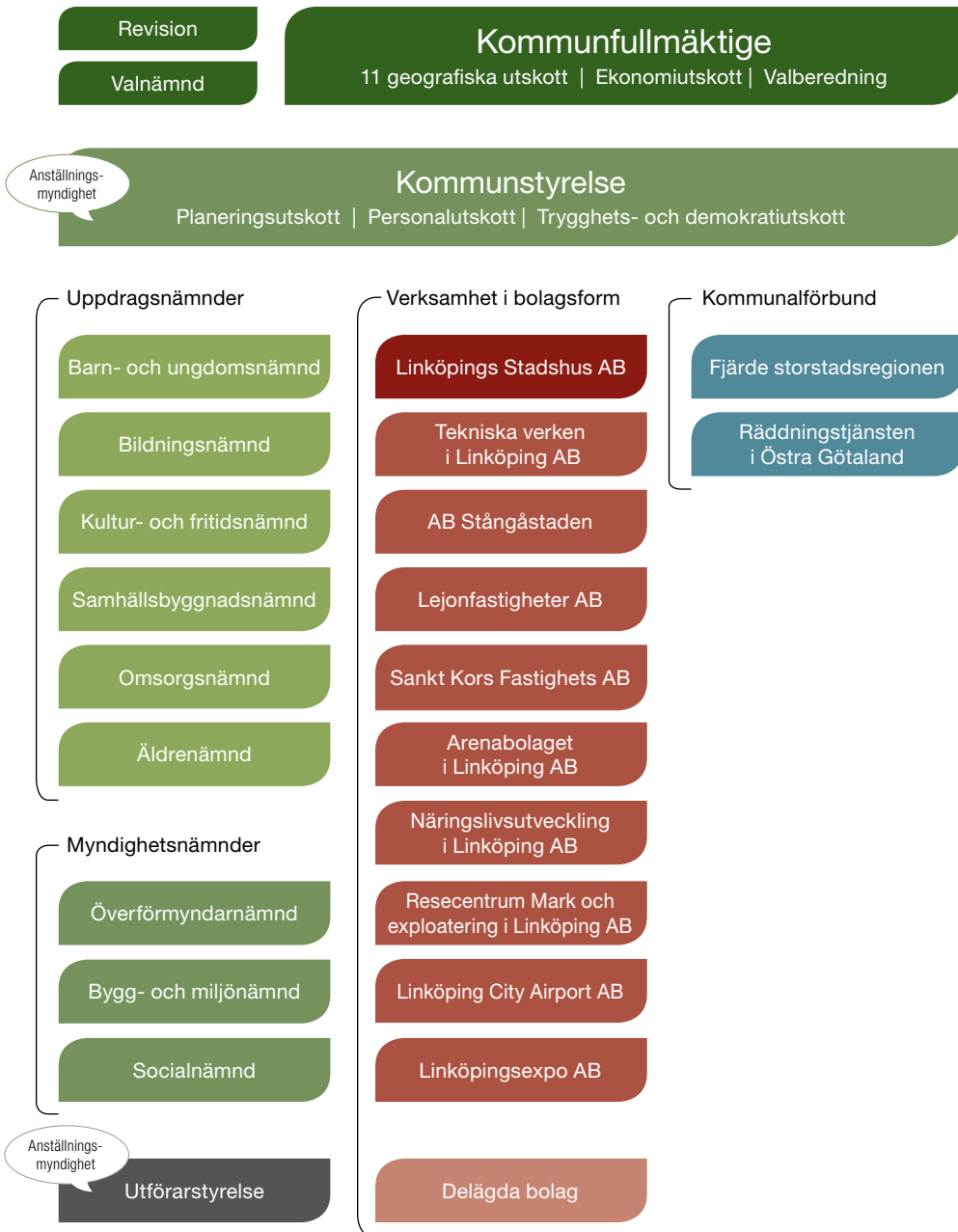
Diarienummer:	KS 2014-373
Dokumentansvarig:	Kommundirektör
Adresserat till:	Samtliga nämnder, styrelser, bolag och kommunalförbund
Tidpunkt för aktualitetsprövning:	2018-01-01
Tidpunkt för senaste revidering:	2015-02-24
Relaterade styrdokument:	- Sökord: Styra, styrning, leda, ledning

---



# Styr- och ledningssystem för Linköpings kommun

Antaget av: Kommunfullmäktige  
Status: Antaget 2015-02-24, § 48  
Giltighetstid: Gäller tills vidare



# Organisation

## Linköpings kommunkoncern

Kommunkoncernen består av styrelser, nämnder, helt eller delvis kommunägda bolag samt kommunalförbund. Kommunens bolag kan i sin tur äga dotterbolag.

Styrelser, nämnder, bolag och kommunalförbund har ansvar för att organisera sin verksamhet så att kommunfullmäktiges mål och riktlinjer kan uppnås.

### Kommunstyrelse

Kommunstyrelsen har uppsikt (uppföljning, utvärdering, kontroll) över kommunkoncernens verksamhet. När det gäller kommunen leder och samordnar kommunstyrelsen förvaltningen av dess angelägenheter. Kommunstyrelsen återrapporterar till kommunfullmäktige.

### Linköpings kommun

Kommunen är organiserad efter en beställar-utförarmodell men med tydliga inslag av brukarstyrning. Detta innebär att såväl nämnd som brukare kan vara beställare av verksamhet.

### Nämnder

Nämnderna ansvarar för myndighetsutövning och/eller utförande av verksamhet. Myndighetsutövning innebär att kommunen enligt lag fattar beslut som rör en kommuninvånare, ett företag, en förening etc. Ett myndighetsbeslut kan vara både positivt eller negativt för den som beslutet rör. Det handlar oftast om att kommunen med stöd i lagen och kommunens regler kan besluta om en förmån, rättighet, skyldighet eller bestraffning.

Utförande av verksamhet kan komma till stånd på följande sätt:

- nämnden ger uppdrag eller sluter ett internt avtal med någon annan del av kommunens organisation
- nämnden handlar upp och/eller sluter avtal med intern eller extern utförare
- brukaren väljer utförare

När verksamhet handlas upp i konkurrens får både interna och externa utförare lämna anbud på den verksamhet som ska utföras. Ansvarig nämnd följer upp att verksamheten utförs enligt avtalet/beställningen.

I utförarstyrelsen finns verksamhet som är konkurrensutsatt eller är möjlig att utsätta för konkurrens. Utförarstyrelsen får inget budgetanslag av kommunfullmäktige utan säljer sina tjänster till den övriga kommunorganisationen.

# Styrning

## Linköpings kommunkoncern

### **Kommunkoncernens verksamhet ska vara ändamålsenlig och kostnadseffektiv.**

Med ändamålsenlig menas att verksamheten ska vara kvalitetssäkrad och efterleva kommunens politiska ambitioner.

Med kostnadseffektivitet menas kostnaden för en viss åtgärd i förhållande till nyttan av densamma. Det innebär att koncernens verksamheter ska sträva efter att utifrån de givna resurserna optimera nyttan för de som använder kommunens tjänster.

Verksamhetsresultatet är centralt, det vill säga det resultat och de effekter som verksamheten får för de som använder koncernens tjänster.

### **Verksamheten ska styras utifrån fem övergripande strategier:**

#### • **Helhet före delar**

Alla som har ansvar för någon del av koncernens verksamhet ska ta hänsyn till helhetsperspektivet i sin styrning. Ett mervärde för koncernens samlade verksamhetsresultat ska eftersträvas. Även delägda bolag ska bidra till ett sådant mervärde.

#### • **Fokus på väsentligheter och uppmärksamhet på risker**

För att kunna fokusera på det som är väsentligt i verksamheten är det viktigt att skapa en bild av hur den egna verksamheten passar in i helheten. Det är också viktigt att uppmärksamma de risker som kan finnas i verksamheten. Två aspekter på risk måste alltid vägas mot varandra, dels sannolikheten för att något ska inträffa dels vilka konsekvenser som i så fall uppstår.

#### • **Långsiktighet i agerandet**

Verksamheten ska alltid eftersträva långsiktiga lösningar när det uppstår problem i verksamheten även om detta initialt blir dyrare än en mer tillfällig lösning. Tillfälliga lösningar kan ofta bli dyrare i längden.

#### • **Dialog, samspel och öppenhet**

Verksamheten ska genomsyras av öppenhet och offentlighet. Dialog ska eftersträvas av alla aktörer för att få ett så bra resultat som möjligt. Samspel ska ske såväl inom organisationen som med externa parter. Det är viktigt att kunna jämföra den egna verksamheten med andra organisationer som bedriver motsvarande verksamhet för att på bästa sätt lösa koncernens uppgifter.

#### • **Vid konflikt mellan mål och medel gäller medlen**

Tillgången till ekonomiska och andra resurser sätter gränser för måluppfyllelsen och därmed verksamhetens omfattning. Om tvingande lagstiftning orsakar överskriden medelsram ska nämnden snarast anmäla detta till kommunstyrelsen.





### **Där idéer blir verklighet**

I Linköping blir idéer verklighet. Linköpings kommun och Linköpings kommunala bolag går i spetsen för Linköpings innovationsklimat i sin strävan efter en så ändamålsenlig och kostnads-effektiv verksamhet som möjligt. Detta sker genom ett ständigt pågående utvecklingsarbete. I Linköpings kommun möter beslutsfattare och medarbetare framtidens samhällsutmaningar genom en aktiv omvärldsbevakning och ett systematiskt tillvaratagande av idéer.

”Där idéer blir verklighet” innebär i Linköpings kommun att chefer, medarbetare och externa utförare tar ett stort ansvar för att ta till vara på idéer som kan utveckla verksamheten.

Grunden till detta läggs genom ett respektfullt och engagerat ledarskap, ett gott medarbetarskap och goda relationer i övrigt.

- Ledarskapet handlar främst om att stimulera vilja och förutsättningar att ta ansvar
- Medarbetarskapet handlar främst om att ta ansvar, att kommunicera rakt och ärligt och att visa respekt för varandra
- Övriga relationer, med såväl interna som externa parter, ska leda till ömsesidigt ansvars tagande och förverkligande av idéer

Linköpings kommun arbetar också med att stimulera ett aktivt innovations- och utvecklingsarbete i näringslivet och det omgivande samhället genom insatser för att skapa goda utvecklingsmiljöer. Linköpings kommun och de kommunala bolagen ska använda upphandlingar som ett aktivt verktyg för att främja tjänste- och produktutveckling genom tydlig kravställning.

## Linköpings kommun

### **Kärnvärden**

Linköpings kommuns kärnvärden är en sammanfattning av kommunens identitet – vad kommunen vill stå för och hur kommunen vill uppfattas. Kärnvärdena ”modiga, mänskliga, mångfasetterade” ska genomsyra allt och alla i organisationen.

### **Decentraliserad styrning**

Decentraliserad styrning är en viktig utgångspunkt för ”där idéer blir verklighet”. Kommunfullmäktige, styrelser och nämnder ska sträva efter att delegera de beslut som inte enligt lag, förordning eller annan statlig styrning måste fattas av dem. Även förvaltningarna ska sträva efter att fatta beslut långt ut i organisationen där så är möjligt. Politiker och överordnade chefer har dock alltid det övergripande ansvaret<sup>1</sup> vilket förutsätter en väl fungerande dialog och uppföljning mellan olika ansvarsnivåer.

För att en decentraliserad styrning ska kunna fungera krävs att det finns ett tillräckligt stort handlingsutrymme för såväl chefer som medarbetare i de olika verksamheterna.

### **Mål, mått och resultat**

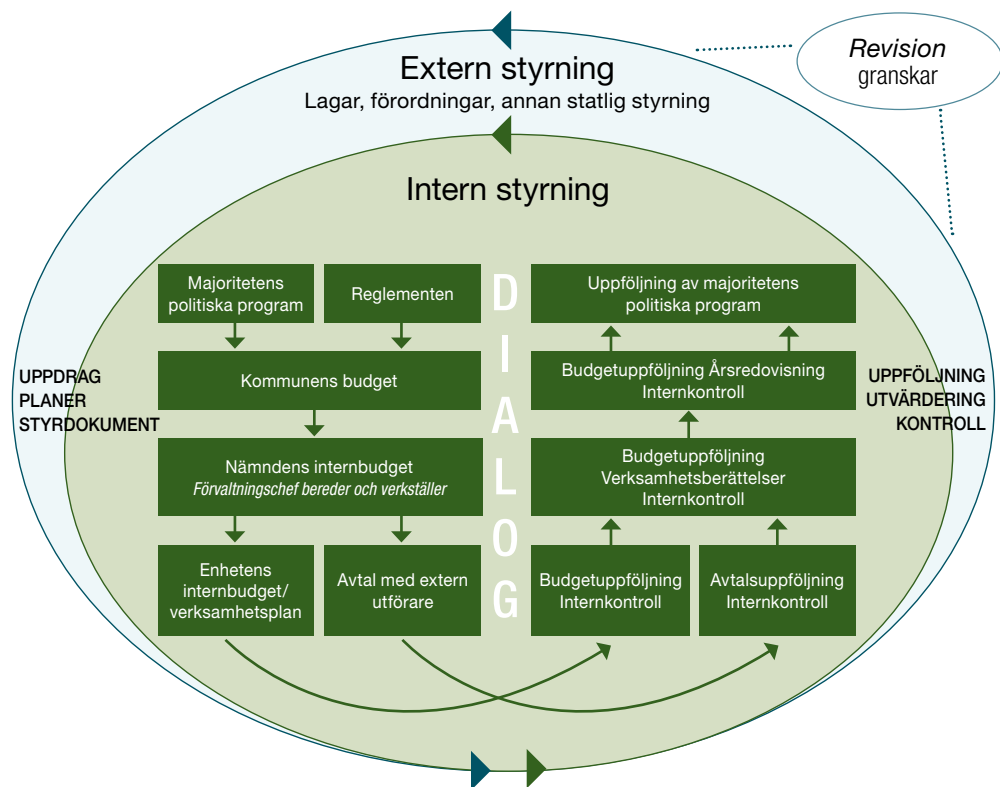
Målen ska så långt som det är möjligt beskriva verksamhetsresultatet. Därför behövs kunskap om vad som är ändamålsenligt ur ett medborgar- och brukarperspektiv. Mått och indikatorer måste tas fram för att kunna mäta hur väl verksamheten lyckas nå målen.

Mål, mått och indikatorer är en viktig grund för den analys och dialog som ska äga rum inom och mellan olika ansvarsnivåer.

Målen ska uttryckas kortfattat, vara tydligt formulerade och möjliga att följa upp. Mått och indikatorer ska vara så få som möjligt, vara försedda med målvärden, medge uppföljning vid minst ett tillfälle varje år samt ge möjlighet till jämförelser med andra kommuner. Det är viktigt att nämnden har rådighet över utfallet.

<sup>1</sup> Det övergripande ansvaret kan inte delegeras bort.

# Styrsystemet i Linköpings kommun



Styrningen består av olika delar som kan grupperas i extern respektive intern styrning. Den externa styrningen (se bild ovan) sätter ramarna för kommunens verksamhet och är till sin natur tvingande.

Den interna styrningen finns på alla nivåer i kommunen och sker både informellt<sup>2</sup> och formellt<sup>3</sup> genom *dialog*. Dialogen mellan och inom olika ansvarsnivåer är av central betydelse. En bra dialog är en förutsättning för att styrningen ska nå fram och leda till en tillfredsställande uppföljning, utvärdering och kontroll av verksamheten.

<sup>2</sup> Informell styrning avser ledarskap, medarbetarskap och relationer men även professionens tolkning av det kommunala uppdraget samt informella dialoger (såväl skriftliga som muntliga).

<sup>3</sup> Formell styrning avser t ex reglementen, budget, översiktsplaner, styrdokument, uppdrag från kommunstyrelse, nämnd, kommundirektör, förvaltningschef eller annan chef samt formella dialoger (såväl skriftliga som muntliga). Till formell styrning räknas också organisationsstruktur såsom roller och ansvar, belöningsystem, beslutsprocesser, beslutsvägar, styrande rutiner och uttalade "spelregler" i processerna.

Majoritetens politiska program för mandatperioden fastställs av kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige beslutar också om övergripande mål som leder till god ekonomisk hushållning.

Majoritetens politiska program och kommunfullmäktiges övergripande mål ska utgöra grunden för nämndernas arbete med mål under mandatperioden.

Genom budgeten omsätts de politiska prioriteringarna till ramar för de olika nämndernas verksamhet. Budgetprocessen blir därigenom central för kommunens styrning genom att tydliggöra nämndernas uppdrag.

Nämnderna tar i budgeten fram förslag till mål och ekonomiska ramar för den egna verksamheten. Kommunstyrelsen bereder nämndernas förslag. Därefter fastställer kommunfullmäktige kommunens budget.

I verksamhetsplaner och internbudgetar anger nämnderna hur de ska fullgöra sin verksamhet och uppfylla målen under det kommande året.

Uppföljning, utvärdering och kontroll utgör en viktig del av styrsystemet, eftersom styrningen är decentraliserad och bygger på frihet under ansvar.

Verksamheten kan löpande påverkas genom nya styrdokument och beslut eller genom nya uppdrag från kommunstyrelsen, nämnden eller kommundirektören. Sådana beslut eller uppdrag ska uppkomma på ett ordnat och kontrollerat sätt.

Politiska styrdokument, övriga beslut eller uppdrag ska harmonisera med det politiska programmet för mandatperioden och kommunens budget. De ska också harmonisera med varandra. Dokument eller uppdrag som har beslutats av eller som direkt följer av beslut i kommunfullmäktige, är överordnade andra dokument och uppdrag.

# Roller, ansvar och ledning

## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar om visioner, mål och riktlinjer samt organiserar verksamheten i styrelser, nämnder, bolag och kommunalförbund. Kommunfullmäktige beslutar om mandatperiodens program, budget och skattesats samt om övergripande och principiella frågor, som planer och styrdokument.

## Kommunstyrelse

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över verksamheten i styrelser, nämnder, bolag och kommunalförbund.

Kommunstyrelsen har ansvar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen leder och fastställer övergripande förutsättningar för planeringen och uppföljningen av hela den kommunala verksamheten.

Kommunstyrelsen kan utifrån sin uppsiktsplikt ge uppdrag till nämnder och styrelser och begära information från bolag och kommunalförbund.

*Kommunstyrelsen följer upp, utvärderar och återrapporterar till kommunfullmäktige:*

- kommunfullmäktiges mål och riktlinjer
- mandatperiodens program
- budget
- styrelser och nämnders internkontrollarbete
- uppdrag som getts utifrån styrelsens uppsiktsplikt,
- samt övriga beslut i kommunfullmäktige

## Nämnder

Nämnderna har ansvar för att bedriva verksamhet enligt reglemente och utifrån kommunfullmäktiges mål, riktlinjer, budget och beslut i övrigt. Nämnderna ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt, det vill säga är ändamålsenlig och kostnadseffektiv. I ansvaret ligger också att återrapportera till kommunfullmäktige och att upprätta rättvisande räkenskaper. Nämnderna ska verkställa uppdrag från kommunstyrelsen.

## Bolag

Bolagen har ansvar för att bedriva verksamhet enligt bolagsordning, ägardirektiv och enligt kommunfullmäktiges beslut i övrigt. Bolagen ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt, det vill säga är ändamålsenlig och kostnadseffektiv. I ansvaret ligger också att återrapportera till kommunfullmäktige och att upprätta rättvisande räkenskaper. Bolagen ska lämna begärd information till kommunstyrelsen.

## Kommunalförbund

Kommunalförbunden har ansvar för att bedriva verksamhet enligt förbundsordningar, överenskommelser och enligt kommunfullmäktiges beslut i övrigt. Kommunalförbunden ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt, det vill säga är ändamålsenlig och kostnadseffektiv. I ansvaret ligger också att återrapportera till kommunfullmäktige och att upprätta rättvisande räkenskaper. Kommunalförbunden ska lämna begärd information till kommunstyrelsen.

## Kommundirektör

Kommundirektören är kommunens högste tjänsteman. Kommunstyrelsen är kommundirektörens uppdragsgivare. Kommundirektörens uppdrag definieras med utgångspunkt från kommunstyrelsens reglemente samt av kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Kommundirektören ansvarar för att kommunstyrelsens beslut blir verkställda. Kommundirektören kan utifrån sin roll ge uppdrag till förvaltningschefer.

Kommundirektören är chef för kommunstyrelsens anställningsmyndighet. I denna ingår bland annat förvaltningscheferna (inklusive chefen för den kommunala utförarförvaltningen) vilket innebär att kommundirektören tillika är chefernas chef. I ansvaret ligger bland annat att säkerställa att förvaltningscheferna beaktar kommunövergripande frågor och perspektiv.

Kommundirektören återrapporterar till kommunstyrelsen.

## Förvaltningschef i Linköpings kommun

Förvaltningschefen ansvarar gentemot nämnd för beredning och verkställighet kopplat till förvaltningens verksamhet, ekonomi och personal. På utbildningsförvaltningen ansvarar förvaltningschefen tillsammans med Barn- och ungdomschefen och Bildningschefen för verksamheten. Förvaltningschefens ansvar framgår av förvaltningschefsinstruktionen, men innebär sammanfattat följande:

- att verkställa kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut
- att se till att förvaltningens verksamhet är ändamålsenlig och kostnadseffektiv
- att i sitt uppdrag beakta kommunövergripande frågor och perspektiv
- att nämndens verksamhet följer lagar, förordningar och annan statlig styrning
- att verkställa nämndens beslut (på utbildningsförvaltningen tillsammans med Barn- och ungdomschefen och Bildningschefen)

Förvaltningschefen återrapporterar till kommundirektören och/eller nämnd. Återrapportering till kommundirektör berör främst personal- och organisationsfrågor och återrapporter till nämnd berör främst verksamhetsfrågor. Förvaltningschefen ska dock hålla nämnden informerad även om personal- och organisationsfrågor.

### **Chef i Linköpings kommun**

Chefernas ansvar tydliggörs av verkställighetsordning, delegationsordning och i förekommande fall chefsuppdrag. Ansvar tydliggörs också i den löpande vardagliga dialogen med överordnad chef samt mer långsiktigt genom medarbetarsamtal.

Chefen återrapporterar till överordnad chef.

### **Medarbetare i Linköpings kommun**

Medarbetarnas ansvar tydliggörs i vissa fall genom delegationsordning men framförallt i den löpande vardagliga dialogen med chef samt mer långsiktigt genom medarbetarsamtal. I förekommande fall kan även funktionsbeskrivningar finnas för vissa yrkesgrupper.

### **Interna och externa utförare**

Verksamheten kan utföras av interna eller externa utförare. Med interna utförare avses alla som tillhör organisationen Linköpings kommun. Med externa utförare avses i detta avseende alla som inte tillhör Linköpings kommun (d v s andra juridiska personer).

Interna utförare får uppdrag eller interna avtal (icke juridiskt bindande) för att utföra en viss verksamhet. Därutöver ska kommunens regler och bestämmelser följas.

Externa utförare bedriver verksamheten utifrån juridiskt bindande avtal och har att följa det som beskrivs i avtalet.

### **Anställningsmyndighet**

Kommunen kan ha en eller flera anställningsmyndigheter som utgörs av en eller flera nämnder. Nämnd som utgör anställningsmyndighet utövar de befogenheter som tillkommer arbetsgivaren och utgör en egen turordningskrets.

### **Revision**

Revisionen granskar att styrelsernas, nämndernas, bolagens och kommunalförbundens verksamhet bedrivs enligt kommunfullmäktiges mål, riktlinjer och beslut samt enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Revisionen granskar också att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Revisionen granskar kommunstyrelsens återrapportering till kommunfullmäktige och att räkenskaperna är rättvisande.

Revisionen återrapporterar till kommunfullmäktige.

