Godkänt av Henrik Johansson, 2026-05-21

Riktlinjer för målstyrning

Program

Policy

Plan

» Riktlinjer

Regler

Beslutad av kommunfullmäktige 28 september 2026

Dnr KS2026.0255

Dokumenttyp: Riktlinjer

Dokumentet gäller för: Samtliga nämnder

Diarienummer: KS2026.0255

Reviderad: [Datum]

Giltighetstid: Tills vidare

Tidpunkt för aktualitetsprövning: En gång per mandatperiod

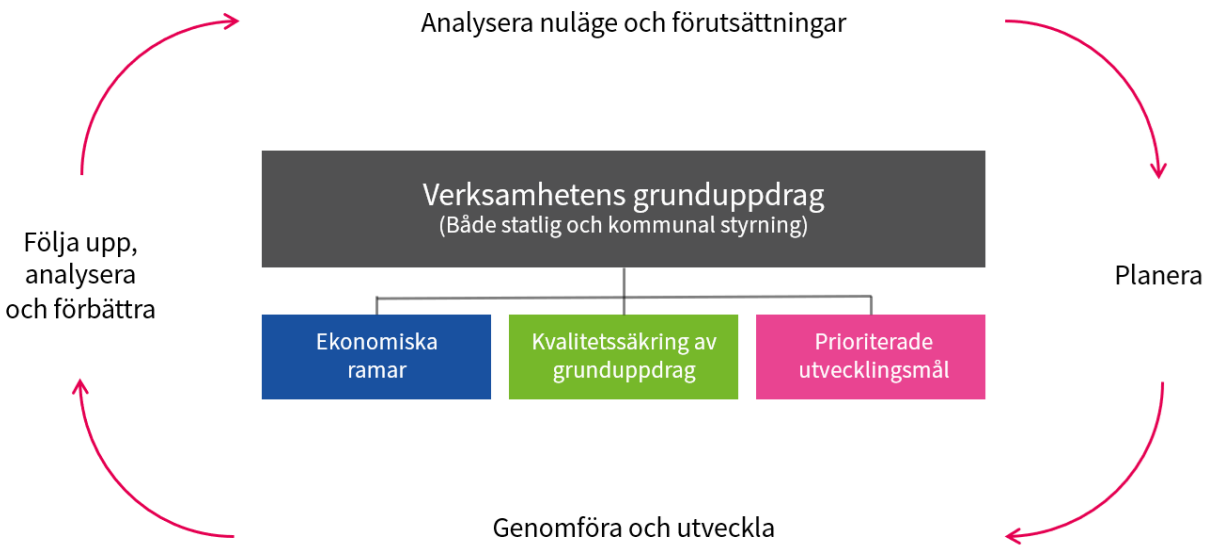
Dokumentansvarig: Ekonomichef

Andra tillhörande dokument: Styr- och ledningsmodell för Skövde kommun, Policy för ekonomi- och verksamhetsstyrning

Innehåll

Inledning 3
Handlingsutrymme kombineras med dialog för att skapa tydlig styrning 3
Fokus på grunduppdraget 4
Politisk målstyrning i Skövde kommun 4
Kommunfullmäktiges målstyrning 5
Vision Skövde 2040-en gemensam framtidsbild 5
Kommunfullmäktiges mål 5
Kommunstyrelsens särskilda ansvar för kommunfullmäktiges mål 6
Kommunstyrelsens och nämndernas målstyrning 6
Om kommunstyrelsens/nämndens prioriterade utvecklingsmål 6
Att tänka på vid val av kommunstyrelsens/nämndens prioriterade utvecklingsmål 7
Uppföljning och analys av prioriterade utvecklingsmål 7
Kvalitetssäkring av grunduppdraget 8
Kommunstyrelsens och nämndens verksamhetsplan 8
Sammanfattande begreppslista 9

Inledning



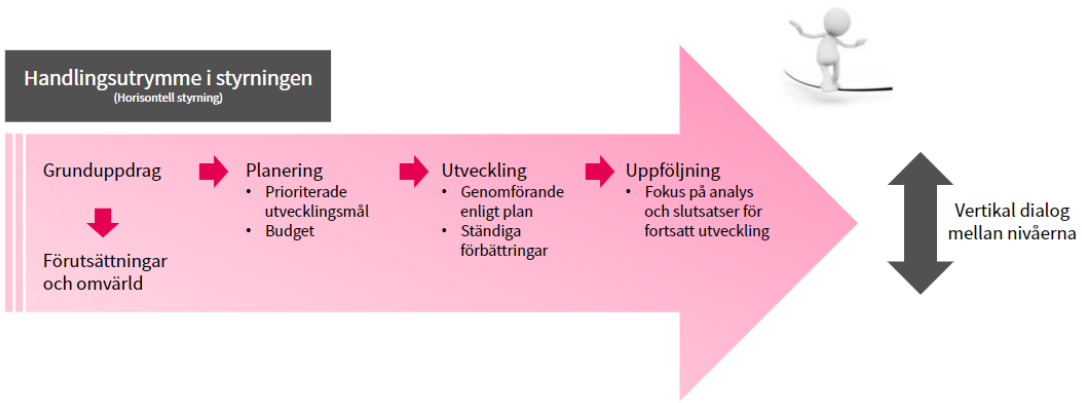
2025 antog kommunfullmäktige en ny styr- och ledningsmodell. Syftet med utvecklad ledning och styrning har varit att uppnå:

- ökat handlingsutrymme och initiativkraft
- ökat fokus på verksamheternas grunduppdrag
- tydligare styrning genom ett fåtal relevanta mål som sätter fokus på önskade förflyttningar
- ökat fokus på analys, resultat och kvalitet.

I detta dokument beskrivs mer utförligt än hur kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnd (=den politiska nivån) arbetar med målstyrning och kvalitetssäkring av grunduppdraget.

Handlingsutrymme kombineras med dialog för att skapa tydlig styrning

I Skövde kommun eftersträvar vi handlingsutrymme i styrningen på varje ansvarsnivå samtidigt som det är viktigt att skapa kontroll och gemensam riktning framåt. *Horisontell styrning* innebär att det finns ett förtroende och en förväntan om att varje nivå själv tar ansvar för att genomföra sitt planerings- och uppföljningsarbete utifrån det egna grunduppdraget. Det egna uppdraget definieras i både den statliga och kommunala styrningen.
Att ansvara för sitt eget planering- och uppföljningsarbete innefattar att utifrån en aktuell omvärlds- och nulägesanalys planera, genomföra, följa upp och utveckla verksamheten.



Styrningen kvalitetssäkras genom *dialoger* mellan de olika nivåerna i organisationen. Dialogerna ska bestå av kontinuerliga, systematiska och strukturerade samtal om grunduppdraget, förutsättningarna, planeringen, utvecklingen samt resultat och kvalitet. Genom dialogerna uppnås uppföljning, kontroll och gemensamma bilder vilket ger förutsättningar för förtroende och goda relationer mellan nivåerna.

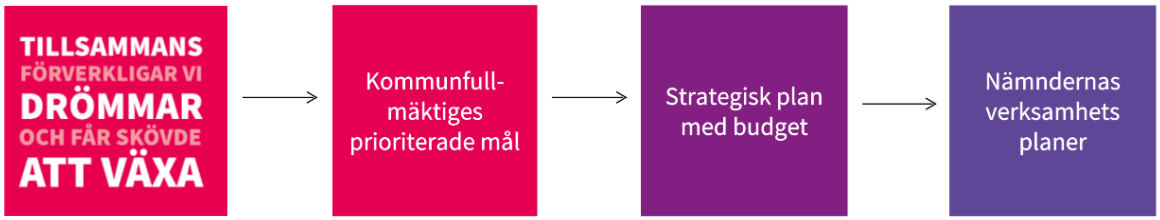
Fokus på grunduppdraget

Ett centralt begrepp i vårt sätt att styra och leda är ordet grunduppdrag. Grunduppdraget är det som kommunstyrelsen och nämnden utgår ifrån när de ska ta fram prioriterade utvecklingsmål. Grunduppdraget definieras både utifrån den statliga och kommunala styrningen som styr det aktuella området. Den statliga styrningen består av ett antal lagar, bland annat speciallagar för olika områden (ex. socialtjänstlagen, skollagen och plan- och bygglagen), förordningar och föreskrifter. Den kommunala styrningen utgår från reglementet där grunduppdraget för varje nämnd finns beskrivet. Den kommunala styrningen består också av de kommunala styrdokument som gäller för verksamheten, till exempel Vision Skövde 2040, strategisk plan med budget innehållande kommunfullmäktiges mål, avtalssamverkan samt andra centrala styrdokument som översiktsplanen, program- och policydokument.

Politisk målstyrning i Skövde kommun

Den politiska målstyrningen kan enkelt sammanfattas så här:
Kommunfullmäktige ansvarar för den övergripande styrningen genom att fastställa vision och prioriterade utvecklingsmål för kommunen som helhet. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att leda och samordna arbetet med kommunfullmäktiges mål.

Kommunstyrelsen och övriga nämnder ansvarar för att fastställa sina prioriterade utvecklingsmål med utgångspunkt i sitt grunduppdrag. På följande sidor går vi igenom respektive nivå.



Kommunfullmäktiges målstyrning

Vision Skövde 2040-en gemensam framtidsbild

I grunduppdraget för all kommunal verksamhet ingår att bidra till Vision Skövde 2040. All styrning i Skövde kommun tar sin utgångspunkt i Vision Skövde 2040. Visionen ska fungera som en ledstjärna och peka ut färdriktningen för hela kommunens utveckling under många år. Visionen är på så vis central för styrningen av Skövde kommun och ett mycket viktigt styrdokument i kommunen. Visionen är beslutad av kommunfullmäktige och har formuleringar som är långsiktiga med siktet inställt på 2040.

Visionen består av fyra delar: Visionsfras, visionsberättelse, fokusområden och ledord. Tillsammans pekar de ut riktningen för hur Skövde ska utvecklas de kommande åren. Visionsfrasen är den formulering som vi i vardagligt tal kallar för ”visionen”. Den lyder så här: Tillsammans förverkligar vi drömmar och får Skövde att växa.

Kommunfullmäktiges mål

Utifrån visionen beslutar kommunfullmäktige om ett fåtal mål. Dessa består av prioriterade utvecklingsmål och finansiella mål.
Arbetet med att se över och besluta om nya/reviderade prioriterade utvecklingsmål inleds i samband med ny mandatperiod när kommunfullmäktige och nämnder är tillsatta. Nya kommunfullmäktigemål beslutas i juni det första året på mandatperioden och ingår i beslut om strategisk plan med budget. Målen träder därmed i kraft år 2 på mandatperioden och gäller t o m år 1 nästa mandatperiod (valår = år 0).

Kommunfullmäktiges mål återfinns i strategisk plan med budget som kommunfullmäktige beslutar om i juni varje år. Även om utgångspunkten är att målen gäller för mandatperioden finns det möjlighet till revideringar eller förtydliganden i samband med det årliga budgetbeslutet. Med utgångspunkt i visionen och kommunfullmäktiges mål uttalas den politiska viljan och särskilda satsningar för budgetperioden i strategisk plan med budget.

De prioriterade utvecklingsmålen utgår ifrån visionen och svarar på vilka som är de viktigaste samhällsutmaningarna som ska prioriteras i kommunens övergripande utvecklingsarbete. Kommunfullmäktiges mål har i första hand ett demokrati- och samhällsutvecklingsfokus eftersom uppdragen för välfärdstjänsterna är delegerade genom reglementen till nämnderna.

Vid framtagande av mål används följande struktur och detta är också vad kommunfullmäktige beslutar om när de fastställer sina prioriterade utvecklingsmål:

Mål	En tydlig målformulering som anger ett önskat resultat eller läge.
Konkreta effekter som ska uppnås	Fåtal konkreta effekter som ska uppnås inom målet. Detta kan uttryckas i form av ”ökad/minskad/förbättrad…” eller som önskad resultatnivå.
Varför är detta mål viktigt?	En kort beskrivning av varför målet är viktigt.

Kommunstyrelsens särskilda ansvar för kommunfullmäktiges mål

Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att leda och samordna arbetet med kommunfullmäktiges mål, i stället för att samtliga nämnder ska ”bryta ned” kommunfullmäktiges mål.

För att kunna leda och samordna arbetet med kommunfullmäktiges mål beslutar kommunstyrelsen i sin verksamhetsplan om följande tillägg till de prioriterade utvecklingsmålen:

Strategier kopplat till KF-målet	Strategier anger inriktning för arbetet kopplat till målen under mandatperioden. Vilka vägval är viktiga att göra för att nå de effekter som är önskvärda inom målområdet? Vilka huvudsakliga inriktningar behöver arbetet ha för att nå målet? Antalet strategier ska vara begränsat för att få framfart i arbetet.
Indikatorer	Indikatorer används för att analysera och bedöma utveckling i förhållande till uppsatta mål och strategier. Antalet indikatorer som väljs ut ska begränsas till ett fåtal. De ska kunna jämföras över tid och/eller i förhållande till andra kommuner.
Uppdrag	Kommunstyrelsen kan vid behov besluta om uppdrag kopplat till kommunfullmäktiges utvecklingsmål (uppdrag kan också lämnas till förvaltningen i strategisk plan med budget). Uppdrag utgår ifrån vad-perspektivet, är möjliga att avgränsa i tid och att beskriva i en uppdragsbeskrivning.

Kommundirektören ansvarar för att verkställa arbetet med kommunfullmäktiges mål genom att exempelvis initiera konkreta aktiviteter kopplat till målen.

Kommunstyrelsens och nämndernas målstyrning

Det skapas handlingsutrymme i styrningen genom att styrelsen/nämnden själv har befogenhet och ansvar för att genomföra sitt planerings- och uppföljningsarbete.
Den horisontella styrningen kvalitetssäkras genom dialog mellan nämnderna och kommunstyrelsen, som delegerat ansvaret till kommunstyrelsens arbetsutskott.[1]

Om kommunstyrelsens/nämndens prioriterade utvecklingsmål

Kommunstyrelsens/nämndens prioriterade utvecklingsmål fokuserar på de viktigaste utmaningarna inom nämndens grunduppdrag, där det krävs särskilt fokus under mandatperioden. Arbetet med att se över och besluta om nya/reviderade prioriterade utvecklingsmål inleds i samband med my mandatperiod när nämnden är tillsatt. Nya mål beslutas i november det första året på mandatperioden och ingår i beslut om verksamhetsplan. Målen träder därmed i kraft år 2 på mandatperioden och gäller t o m år 1 nästa mandatperiod (valår = år 0). Inför beslut om nya mål förs en dialog mellan nämnd och kommunstyrelse.

[1] Läs mer i inledningskapitlet.

Även om utgångspunkten är att målen gäller för mandatperioden finns det möjlighet till revideringar eller förtydliganden i samband med det årliga beslutet om verksamhetsplan för nästa år.
Inför framtagande av prioriterade utvecklingsmål är det viktigt att utgå ifrån en aktuell nuläges- och omvärldsanalys.

Målen ska innehålla samma information och följa samma struktur som kommunfullmäktiges mål (läs mer ovan):

- Målformulering
- Konkreta effekter som ska uppnås
- Beskrivning varför målet är viktigt
- Indikatorer
- Ev. uppdrag
  Strategier behöver inte anges för nämndens mål.

Sektorchef ansvarar för att verkställa arbetet med målen på kommunstyrelsens/nämndens uppdrag.

Att tänka på vid val av kommunstyrelsens/nämndens prioriterade utvecklingsmål

Kommunstyrelsen kan besluta om prioriterade mål som är kommunövergripande eftersom det ingår i kommunstyrelsens grunduppdrag att ansvara för den typen av frågor (ex säkerhet, kvalitets- och verksamhetsutveckling, arbetsgivarfrågor.) På samma sätt som med kommunfullmäktiges mål ska sådana kommunövergripande mål som kommunstyrelsen beslutar om ledas och samordnas centralt i stället för att brytas ned av nämnderna.

Finansiellt mål beslutas av kommunfullmäktige. Nämnderna förhåller sig till det finansiella målet genom sin budget och kommunfullmäktigebeslut som påverkar nämndernas ekonomi. Kommunstyrelsen/nämnden kan däremot ha ett prioriterat utvecklingsmål kopplat till kostnadseffektivitet i sin verksamhet om detta anses särskilt prioriterat.
Mål inom arbetsgivarområdet bereds av kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (KSAG) och beslutas av kommunstyrelsen utifrån en samlad analys inom arbetsgivarområdet rörande samtliga sektorer. Detta utifrån kommunstyrelsens grunduppdrag som anställningsmyndighet. Nämnderna kan ha mål som tangerar medarbetarområdet men med fokus på kvaliteten i verksamheten (t ex personalkontinuitet inom hemtjänsten eller behörighet inom befattningsområdet).

Uppföljning och analys av prioriterade utvecklingsmål

Uppföljning av kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas mål sker utifrån beslutad modell för uppföljning och rapportering enligt policyn för ekonomi- och verksamhetsstyrning. Målen följs upp efter tertial 2 och efter tertial 3. Vid tertial 2 ligger fokus på att sammanfatta hur arbetet går framåt för att nå de prioriterade målen och slutföra eventuella uppdrag. I den årliga verksamhetsberättelsen, vid tertial 3, sker en mer fördjupad och fullständig analys samt målbedömning. Uppföljningen och analysen ska svara på om utveckling sker i riktning mot uppsatta mål och önskvärda effekter, samt i den takt som krävs för att nå uppsatta mål. Fokus ligger på att göra en kvalitativ analys med utgångspunkt bl a från de indikatorer som kopplats till målet och som ger viktiga signaler om utvecklingen inom målet. En enskild mätning mäter sällan alla aspekter av måluppfyllelsen, men kan lyfta fram väsentliga aspekter. Även annan relevant uppföljning kan användas i analysen, t ex för att visa effekter som uppnåtts som ett resultat av konkreta aktiviteter. Indikatorerna ska om möjligt jämföras över tid och/eller i förhållande till andra kommuner. Den sammantagna analysen bör också följa upp hur arbetet fortskrider med uppdrag/konkreta aktiviteter som prioriteras inom målområdet.

Kvalitetssäkring av grunduppdraget

I den nya målmodellen finns en ambition att begränsa antalet utvecklingsmål till ett fåtal med fokus på nödvändiga förflyttningar. Utöver prioriterade utvecklingsmål behöver nämnden följa upp och kvalitetssäkra bredden i sitt grunduppdrag. Syftet med detta är att säkra att nämnden utför sitt grunduppdrag med god kvalitet till en rimlig kostnad vilket också bidrar till en god ekonomisk hushållning i kommunen.

Nämnden följer upp sitt grunduppdrag för olika verksamhetsområden utifrån:

-Kundens/medborgarens uppfattning/upplevelse (ex nöjdhet med bemötande och tjänstens utförande),
-Verksamhetens kvalitet (ex tillgänglighet, handläggningstid, personalkontinuitet i verksamheten)
-Verksamhetens kostnadseffektivitet (ex kostnad per brukare/elev/invånare, nettokostnadsavvikelse eller referenskostnader).
Utvecklingen inom arbetsgivarområdet rapporteras till nämnderna genom tertialrapport 2 och personalredovisning för helåret.

Uppföljning av grunduppdraget sker i samband med tertial 3 och presenteras i verksamhetsberättelsen. I uppföljningen görs en sammantagen, kvalitativ analys av kvaliteten i grunduppdraget med stöd av indikatorer vars trendutveckling kan följas över tid och/eller med andra kommuner. Sektorchefen ansvarar för att lämpliga indikatorer tas fram utifrån en dialog och nära samverkan med nämnden.

Uppföljningen av verksamhetens grunduppdrag ska vara tillräckligt omfattande för att kunna bedöma verksamhetens kvalitet/effektivitet men behöver inte vara heltäckande i samtliga perspektiv. Inom vård- och omsorgsnämnden, socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden sker en mer detaljerad uppföljning av kvalitets- och patientsäkerhetsarbete i samband med kvalitetsredovisning som årligen tas upp i nämnden för godkännande. Analysen ska innehålla en sammanfattande slutsats som kan utgöra stöd vid bedömningen av god ekonomisk hushållning.
Skulle uppföljningen av grunduppdraget visa att det finns behov av förbättringsåtgärder ansvarar sektorn för att ta omhand dessa i den löpande verksamheten. Alternativt kan nämnden välja att formulera ett prioriterat utvecklingsmål för att fokusera särskilt på området under mandatperioden.

Kommunstyrelsens och nämndens verksamhetsplan

Verksamhetsplanen sammanfattar allt ovan. Förutom kommunstyrelsens/nämndens internbudget ingår prioriterade utvecklingsmål, kvalitetssäkring av grunduppdraget samt plan för intern kontroll.

Kommunstyrelsens verksamhetsplan ska förutom ovanstående också innehålla ett avsnitt om kommunfullmäktigemålen. Senast den 1 december varje år ska nämnderna besluta om verksamhetsplan för det egna ansvarsområdet*.

* Med undantag av barn- och utbildningsnämnden som senast den 31 december varje år ska besluta om verksamhetsplan. Detta med hänsyn tagen till samverkansarbetet inom Utbildning Skaraborg

Sammanfattande begreppslista

Horisontell styrning
En modell som innebär att varje nivå i organisationen själv har befogenhet och ansvar för att genomföra sitt planerings- och uppföljningsarbete utifrån det egna grunduppdraget.

Vertikala dialoger
Horisontell styrning kvalitetssäkras genom dialoger mellan nivåerna. Detta sker i form av kontinuerliga, systematiska och strukturerade samtal om grunduppdraget, förutsättningarna, planeringen, utvecklingen samt resultat och kvalitet.

Vision
Fungerar som en ledstjärna och pekar ut färdriktningen för hela kommunens utveckling under många år.

G**runduppdrag**
Kommunstyrelsen och alla nämnder ska i planering, genomförande och uppföljning av verksamheten utgå från sitt grunduppdrag enligt både statlig styrning (t ex lagar och förordningar) och kommunal styrning (t ex. strategisk plan med budget, vision, policys, program, planer och riktlinjer).
Varje nämnd ansvarar för att – med utgångspunkt i grunduppdraget, de ekonomiska förutsättningarna samt politiska mål och beslut – driva en effektiv verksamhet med god kvalitet.

Kommunfullmäktiges mål
Kommunfullmäktige beslutar om finansiellt mål och ett begränsat antal prioriterade utvecklingsmål.

Prioriterat utvecklingsmål
Kommunfullmäktiges/kommunstyrelsens/nämndens prioriterade utvecklingsmål ska fokusera på vad som behöver prioriteras i utvecklingsarbetet under mandatperioden. När de viktigaste utmaningarna identifieras så utgår man ifrån sitt grunduppdrag.

Konkreta effekter
Till varje prioriterat utvecklingsmål ska det anges vilka konkreta effekter som ska uppnås. Detta kan uttryckas i form av ”Ökad/minskad/förbättrad…”.

Indikatorer
Indikatorer används för att följa upp både måluppfyllelse och grunduppdrag.

Indikatorer kopplat till mål: Ett antal indikatorer kopplas till målet för att analysera och bedöma utveckling i förhållande till uppsatta mål. Antalet indikatorer som väljs ut ska begränsas till ett fåtal. De ska kunna jämföras över tid och/eller i förhållande till andra kommuner.

En enskild indikator mäter aldrig alla aspekter av måluppfyllelsen, utan lyfter fram någon del som anses vara väsentlig. Varje indikator behöver kompletteras med en analys.

Indikatorer kopplat till kvalitetssäkring av grunduppdrag:

Mått på kvalitet och/eller kostnadseffektivitet som används för att kunna följa upp, analysera och kvalitetssäkra grunduppdraget.

Aktivitet
Beskriver konkret handling som ska genomföras för att ett mål ska uppnås. Aktiviteter beslutas i tjänstepersonsorganisationen. Aktiviteterna ska vara konkreta och tidsatta och det ska finnas en beskrivning av vad det är som ska genomföras samt vem eller vilka som ansvarar för genomförandet.

Strategi
Till kommunfullmäktiges mål kan kommunstyrelsen koppla strategier som pekar ut inriktningen på arbetet under mandatperioden. Strategierna svarar på frågan: Vilka vägval är viktiga att göra för att nå målet? Antalet strategier ska vara begränsat för att få framfart i arbetet.

Uppdrag
Kommunstyrelsen/nämnden kan vid behov koppla uppdrag till målen. Uppdrag kan också lämnas till förvaltningen i strategisk plan med budget. Uppdrag utgår ifrån VAD som ska göras, de ska vara avgränsade i tid och det ska gå att knyta en uppdragsbeskrivning till uppdraget.

Verksamhetsplan
En plan som sammanfattar nämndens/kommunstyrelsens arbete med internbudget, intern kontroll, mål och kvalitetssäkring av grunduppdraget.