



# Styr- och ledningsmodell för Skövde kommun

Beslutad av kommunfullmäktige 27 oktober 2025,

## § 116. Dnr KS2025.0118

Dokumenttyp: Övrigt styrdokument

Dokumentet gäller för: Sektorer och nämnder

Diarienummer: KS2025.0118

Reviderad: -

Giltighetstid: Tills vidare

Tidpunkt för aktualitetsprövning: En gång per mandatperiod

Dokumentansvarig: Kommundirektör

Andra tillhörande dokument: Hänvisningar till tillhörande dokument i dokumentet

# Innehåll

Inledning .....	3
Syftet med en styr- och ledningsmodell.....	4
Vision Skövde 2040 .....	4
Hållbar utveckling.....	4
Grundplattan: En ändamålsenlig organisation och tydlig ansvarsfördelning .....	5
Organisation .....	5
Rollfördelning .....	5
Modell för styrning och ledning.....	6
Handlingsutrymme kombineras med dialog för att skapa tydlig styrning .....	6
Fokus på grunduppdraget.....	7
Kommunens styrdokument .....	7
Vision Skövde 2040 .....	7
Medarbetaridé .....	7
Vårt sätt att kommunicera .....	8
Ekonomiska ramar .....	8
Ekonomistyrning.....	8
Kvalitetssäkring av grunduppdrag och kvalitetsutveckling .....	9
Kvalitetssäkring av grunduppdrag .....	9
Kvalitets- och utvecklingsarbete.....	9
Intern kontroll.....	10
Prioriterade utvecklingsmål .....	10
Årshjul för planering, uppföljning och analys .....	11
Dialogens roll i årshjulet .....	12

## Inledning

Styr- och ledningsmodellen ger en övergripande helhetsbild av hur verksamheten leds och styrs. Dokumentet ska tydliggöra en gemensam struktur och ett gemensamt arbetssätt för styrning och ledning av kommunen och dess verksamheter. Dokumentet riktar sig i första hand till dig som är förtroendevald eller chef och till dig som stödjer politiker och chefer i arbetet med ledning och styrning. Styr- och ledningsmodellen är övergripande och gäller för hela Skövde kommun.

### **Hänvisningar**

I dokumentet finns hänvisningar till andra styrdokument som gäller för just det området: (t.ex. riktlinjer för styrdokument och riktlinjer för målstyrning). Syftet med detta dokument är att beskriva hur de olika styrdokumenten samverkar för att styra och leda Skövde kommuns verksamheter i rätt riktning. När det uppstår behov av att uppdatera delarna i modellen så sker detta i respektive styrdokument. Kommundirektören ansvarar för att hålla styr- och ledningsmodellen uppdaterad i enlighet med underliggande styrdokument och ändringarna anmäls till kommunstyrelsen.



# Grundplattan: En ändamålsenlig organisation och tydlig ansvarsfördelning

En viktig grund för styrning av hela kommunkoncernen är en tydlig roll- och ansvarsfördelning samt en ändamålsenlig organisation.

## Organisation

Organisationen består av förtroendevalda politiker och tjänstepersoner.

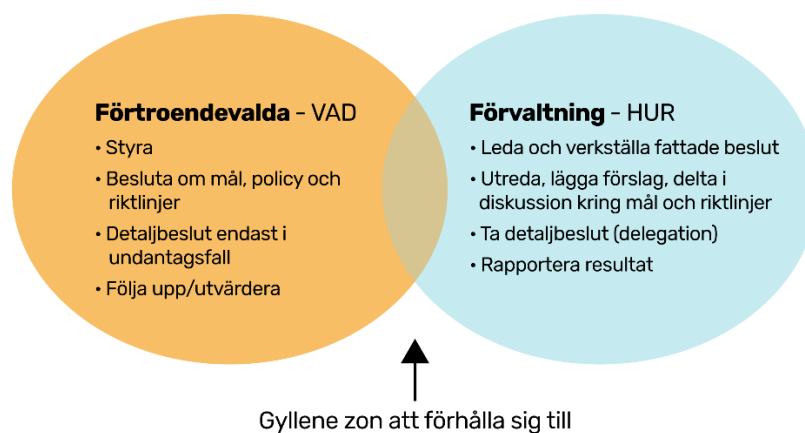
**Den politiska organisationen** är en styrande organisation som tillsätts utifrån valresultat i allmänna val. På kommunens hemsida finns en aktuell beskrivning av den politiska organisationen och de olika roller som exempelvis kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnder och bolagsstyrelser har.

**Tjänstepersonsorganisationen** har till uppgift att förbereda och utföra det som kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna beslutat om. Eftersom det endast finns en förvaltning i Skövde kommun är kommundirektören ytterst ansvarig för hela tjänstepersonorganisationen.

Förvaltningen är indelad i sektorer som alla leds av en sektorchef. Till stöd för kommundirektören finns också en kommunledningsstab.

## Rollfördelning

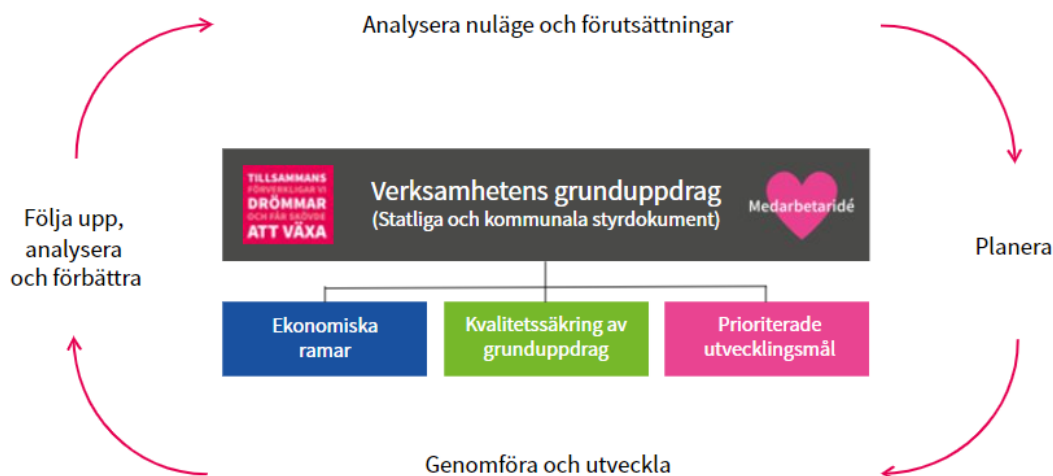
För att styrning och ledning ska fungera på bästa sätt är det viktigt att det finns en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Grundprincipen för samspelet mellan politiker och tjänstepersoner är att politiker fokuserar på **VAD** som ska genomföras (det resultat som ska uppnås, uppdrag som ska utföras samt när och inom vilka ramar/riktlinjer) medan tjänstepersoner bör fokusera på **HUR** och **VEM**-frågor (hur arbetet ska bedrivas samt ledas och fördelas). Mellan politiken och förvaltningen finns en ”gyllene zon” där rollerna möts och ibland överlappar varandra. Här är det viktigt att samarbetet bygger på en öppen dialog mellan de olika rollerna och en ömsesidig respekt för varandras uppdrag.



**Läs mer:** [www.skovde.se](http://www.skovde.se) (Kommun och politik/Kommunens organisation)

# Modell för styrning och ledning

Nedanstående bild är en förenklad illustration av kommunens styr- och ledningsmodell:



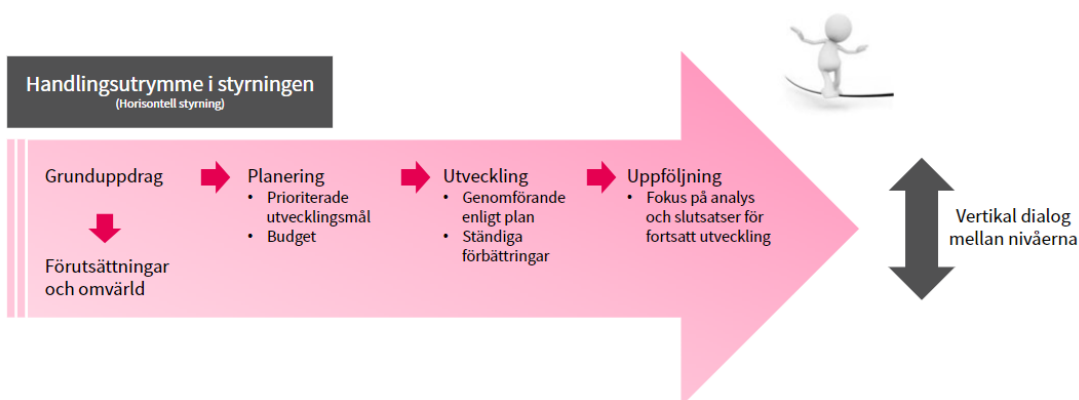
I modellen läggs stor vikt vid verksamhetens grunduppdrag, oavsett på vilken nivå i organisationen vi befinner oss. Med grunduppdraget som utgångspunkt ska respektive nivå i organisationen ansvara för

- att hålla sig inom tilldelade ekonomiska ramar och fördela resurser i en internbudget,
- att följa upp, säkra och förbättra kvaliteten i sitt grunduppdrag och
- att identifiera prioriterade utvecklingsmål för att utveckla verksamheten.

Cirkeln runt modellen betonar vikten av att löpande analysera nuläge och förutsättningar, planera, genomföra, följa upp, analysera och förbättra.

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 grunduppdraget.



Styrningen kvalitetssäkras genom *dialoger* mellan de olika nivåerna i organisationen. Genom dialogerna uppnås uppföljning, kontroll och gemensamma bilder vilket ger förutsättningar för helhetstänk och förtroende mellan nivåerna.

**Läs mer:** *Policy för ekonomi- och verksamhetsstyrning*  
*Riktlinjer för målstyrning*

# Fokus på grunduppdraget

Ett centralt begrepp i Skövde kommuns sätt att styra och leda är ordet **grunduppdrag**. 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, avtalsamverkan samt andra centrala styrdokument som översiktsplanen, program- och policydokument.

## Kommunens styrdokument

I kommunen finns en rad styrdokument som alla verksamheter är skyldiga att följa. I styrdokumentet regleras ramar och gemensamma förhållningssätt för verksamheterna. Styrdokumentet beslutas på olika nivåer beroende på dokumenttyp. De styrdokument som används i kommunen är bland andra program, plan och riktlinje.

*Läs mer: Riktlinjer för styrdokument*

## Vision Skövde 2040

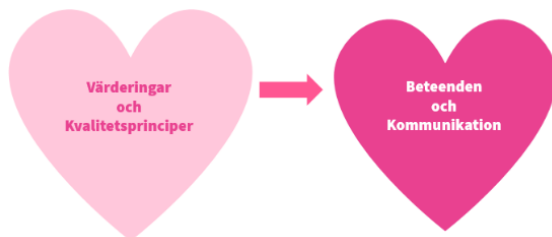
Det ingår i samtliga nämnders och verksamheters grunduppdrag att vara med och bidra till Vision Skövde 2040. Visionen består av fyra delar: Visionsfras, visionsberättelse, fokusområden och ledord. Tillsammans pekar de ut riktningen för hur Skövde ska utvecklas de kommande åren.

*Läs mer: Vision Skövde 2040*



## Medarbetaridé

Genom tydligt uttalade värderingar skapar vi förväntningar på ett agerande som hjälper till att styra och leda verksamheterna i rätt riktning. Det ingår därför också i grunduppdraget som medarbetare och chef i Skövde kommun att följa kommunens medarbetaridé. Med detta avses de värderingar, kvalitetsprinciper och beteenden som är gemensamma för hela organisationen. Medarbetaridén är som en kompass, den ger vägledning i vad vi står för och hur vi ska agera i arbetet.



Vårt sätt att kommunicera

Våra värderingar och vår vision avspeglas i vårt sätt att kommunicera. I kommunikationspolicyn förtydligas mål, strategier och ansvarsfördelning för att vår kommunikation ska bidra till att uppnå sitt syfte att exempelvis stärka dialogen och främja demokratin, göra våra medarbetare delaktiga och kunniga samt öka Skövdes och kommunkoncernens attraktionskraft.

*Läs mer: Policy för kvalitetsutveckling*

*Personalpolicy för Skövde kommun*

*Policy för kommunikation*

## Ekonomiska ramar

**Utifrån grunduppdraget ska varje nivå i organisationen ta ansvar för att bedriva verksamheten inom sina ekonomiska ramar.**

I Skövde beslutas budget på två nivåer:

- Strategisk plan med budget för Skövde kommun
- Nämndernas verksamhetsplaner med internbudget

Samtliga chefer har budgetansvar för sitt verksamhetsområde. Som budgetansvarig ansvarar man för att verksamheten bedrivs inom givna budgetramar och att resurserna utnyttjas effektivt. Varje chef har ett ekonomiskt planerings- och uppföljningsansvar.

I detta ingår att följa upp och analysera budgetavvikelser, vidta nödvändiga åtgärder för att den ekonomiska ramen ska kunna hållas samt hålla överordnad nivå informerad om det ekonomiska läget.

### Ekonomistyrning

Skövde kommun har riktlinjer för god ekonomisk hushållning vilket ytterst innebär att vi ska hushålla klokt med resurserna så att varje generation själv bär kostnaden för den service som konsumeras. I policyn för ekonomistyrning betonas vikten av fungerande system och rutiner för till exempel budget, redovisning, finansiering, uppföljning, kalkylering och rapportering. Kommunen har små möjligheter att öka sina intäkter därför blir nyckeln till god ekonomisk hushållning en bra kostnadskontroll. När kommunens verksamheter sköter sin ekonomi på ett ansvarsfullt sätt, resurserna i verksamheten används till rätt saker och nyttjas på ett effektivt sätt, då skapas en god ekonomisk hushållning. För att uppnå en god ekonomisk hushållning krävs det att verksamheterna också arbetar systematiskt med sin kvalitet (se nästa kapitel).

*Läs mer*

*Policy för ekonomi- och verksamhetsstyrning*

*Finanspolicy*

*Riktlinjer för god ekonomisk hushållning*

*Policy för upphandling*

*Riktlinje för inköp*

# Kvalitetssäkring av grunduppdrag och kvalitetsutveckling

## Kvalitetssäkring av grunduppdrag

**Respektive nivå i organisationen ansvarar för att kvalitetssäkra bredden i sitt grunduppdrag. Styr- och ledningsmodellen ställer krav på att varje nivå har koll på att grunduppdraget utförs effektivt och med god kvalitet.**

Syftet med att följa upp sitt grunduppdrag är att säkra att grunduppdraget utförs med god kvalitet till en rimlig kostnad. Kvalitetssäkringen är en viktig del i att uppnå en god ekonomisk hushållning i kommunen. Uppföljning av grunduppdrag görs årligen med hjälp av indikatorer. Nämnderna följer upp kvaliteten i sina grunduppdrag utifrån

- kundernas/medborgarnas upplevelse (ex nöjdhet, upplevd trygghet osv)
- verksamhetens kvalitet (ex tillgänglighet, handläggningstid osv) och
- verksamhetens kostnadseffektivitet (ex kostnad per brukare eller kvadratmeter, osv).

Utvecklingen inom arbetsgivarområdet rapporteras till nämnderna genom tertialrapport 2 och personalredovisning för helåret.

Uppföljningen av verksamhetens grunduppdrag ska vara tillräckligt omfattande för att kunna bedöma verksamhetens kvalitet/effektivitet men behöver inte vara heltäckande i samtliga perspektiv då flera nämnder arbetar systematiskt med sin kvalitet utifrån lagar.

Som chef för en verksamhet ansvarar man också för att följa upp och säkra kvaliteten i sin verksamhet utifrån olika perspektiv (medarbetare, kundernas upplevelse, verksamhetens kvalitet och kostnadseffektivitet).

*Läs mer: Riktlinjer för målstyrning*

## Kvalitets- och utvecklingsarbete

Utöver kvalitetssäkringen av grunduppdraget så har alla kommunala verksamheter ansvar för att ständigt utveckla och förbättra verksamheten. Under kommande år kommer kraven på kommunerna att leverera välfärd öka samtidigt som resurserna minskar, vilket ställer höga krav på kommunen att ständigt förbättra våra arbetssätt, att nyttja digitaliseringens möjligheter och att skapa mesta möjliga värde för varje skattekrona i samverkan med dem vi är till för.

Styrande för arbetet är ”Policy för kvalitetsutveckling”. Genom att följa kvalitetsprinciperna säkerställer vi en kundorienterad verksamhetsutveckling som bidrar till högre kvalitet, förbättrad ekonomi och arbetsmiljö samt en hållbar utveckling.

För att uppnå policyn finns metoder och verktyg som stödjer verksamheterna i utvecklingsarbetet. Verktygen är anpassade efter vilka utmaningar och problem som ska lösas. Att systematiskt arbeta med kvaliteten i verksamheten är ett förhållningssätt som ska genomsyra arbetet på alla nivåer i organisationen.

**Läs mer:**

*Policy för kvalitetsutveckling*

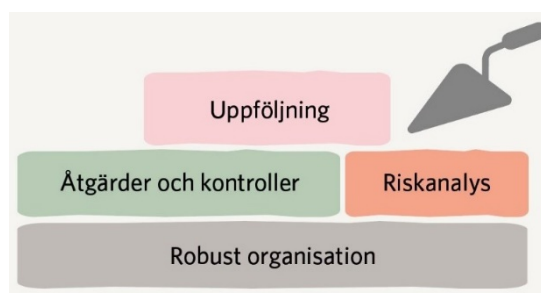
*Policy för hållbar utveckling*

## Intern kontroll

Arbetet med intern kontroll är lagstadgat och utgör en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. Varje nämnd och styrelse har ansvar för att det finns en tillräcklig intern kontroll i verksamheten. Lite förenklat kan man säga att nämnderna ska säkerställa att det är ordning och reda i verksamheten, att det som ska göras blir gjort och att det sker på ett bra och säkert sätt.

Intern kontroll syftar till att säkra en effektiv förvaltning och att undgå allvarliga fel. Det handlar i grunden om att säkerställa att våra rutiner och processer fungerar som de ska. Bristande intern kontroll kan leda till flera allvarliga konsekvenser såsom ekonomiska förluster, skadat förtroende för verksamheten, bristande rättssäkerhet eller felaktig information.

*Läs mer: Policy och riktlinjer för intern kontroll*

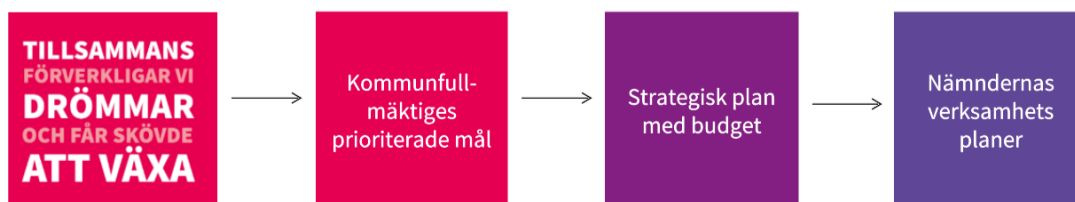


## Prioriterade utvecklingsmål

**Utifrån grunduppdraget ansvarar också varje nivå för att peka ut vad som är prioriterat att utveckla.**

Prioriterade utvecklingsmål fastställs på olika nivåer. Utifrån visionen, och en aktuell omvärlds- och nulägesanalys, fastställer kommunfullmäktige ett fåtal prioriterade mål. Kommunfullmäktiges mål svarar på vilka som är de viktigaste samhällsutmaningarna som ska prioriteras i kommunens utvecklingsarbete. Kommunfullmäktige ska i första hand formulera mål utifrån sitt uppdrag som demokrati- och samhällsutvecklare. Detta gör också att kommunfullmäktige styr kommunen i riktning mot en mer socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbar utveckling i samhället.

Utifrån sina respektive grunduppdrag, och med hänsyn tagen till kommunens vision och kommunfullmäktigemål, fastställer också nämnderna egna prioriterade utvecklingsmål som finns med i nämndens årliga verksamhetsplan.



Även ute i sektorerna ansvarar varje nivå i organisationen för att identifiera vad som är viktigt att lägga fokus på. Vissa verksamheter väljer att kalla sina prioriterade utvecklingsmål för prioriterade utvecklingsområden. Oavsett vad det kallas är det viktigt att, med utgångspunkt i det egna grunduppdraget, välja ut ett fåtal områden som är prioriterade att få till en utveckling inom.

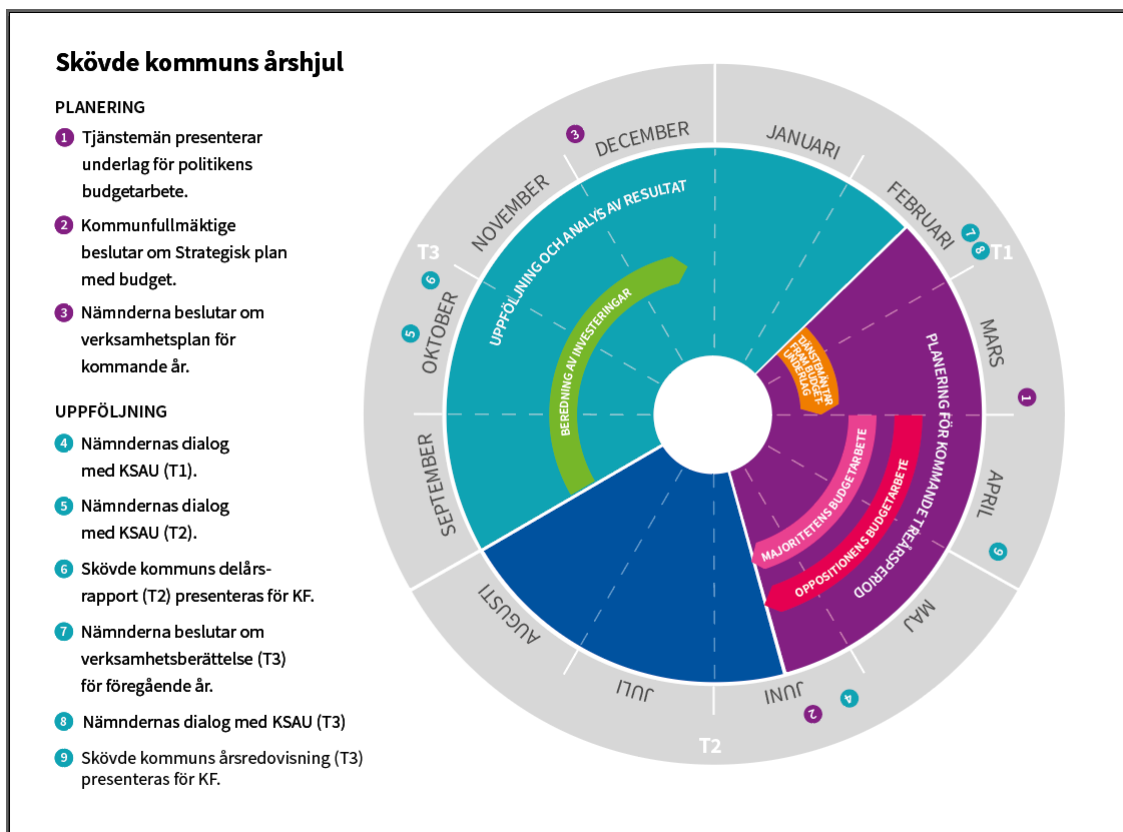
*Läs mer: Riktlinjer för målstyrning*

# Årshjul för planering, uppföljning och analys

Systematisk uppföljning, analys och utveckling är en central och viktig del i styr- och ledningsmodellen utifrån både mål och resultat, kvalitet och ekonomi. Detta illustreras av cirkeln som löper runt illustrationen av styr- och ledningsmodellen.

Fokus ligger på en kvalitativ analys, vilket bl a innebär att mäta relevanta saker med relevanta metoder för att kunna dra slutsatser och utveckla verksamheten. En viktig del i detta består av att studera dem som lyckats bättre för att vi ska bli så effektiva som möjligt och därmed frigöra tid som vi kan lägga på mer värdeskapande aktiviteter.

Skövde kommuns gemensamma årshjul för planering och uppföljning säkerställer att Skövde kommun både på en övergripande nivå och nämnds- och sektorsvis planerar och följer upp de olika delarna i styr- och ledningsmodellen på ett strukturerat sätt. Av mer detaljerade anvisningar framgår innehållet i både verksamhetsplanering, rapporter och dialoger som genomförs under året.

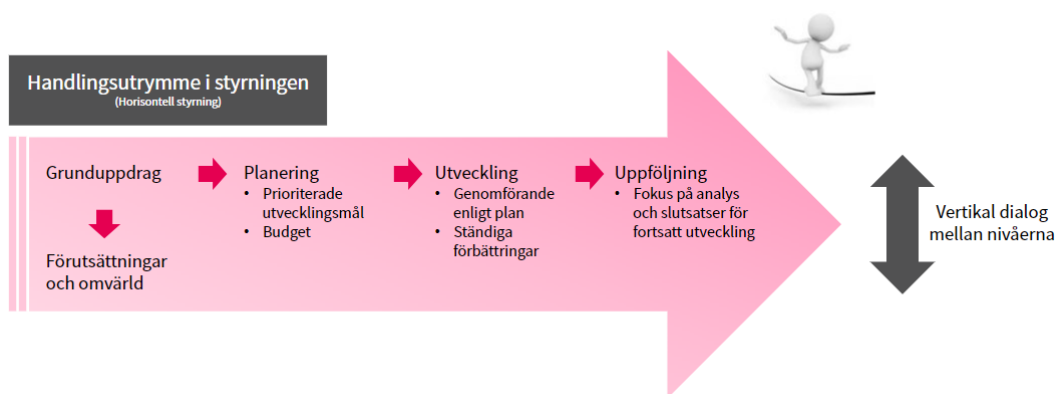


*Läs mer: Policy för ekonomi- och verksamhetsstyrning*

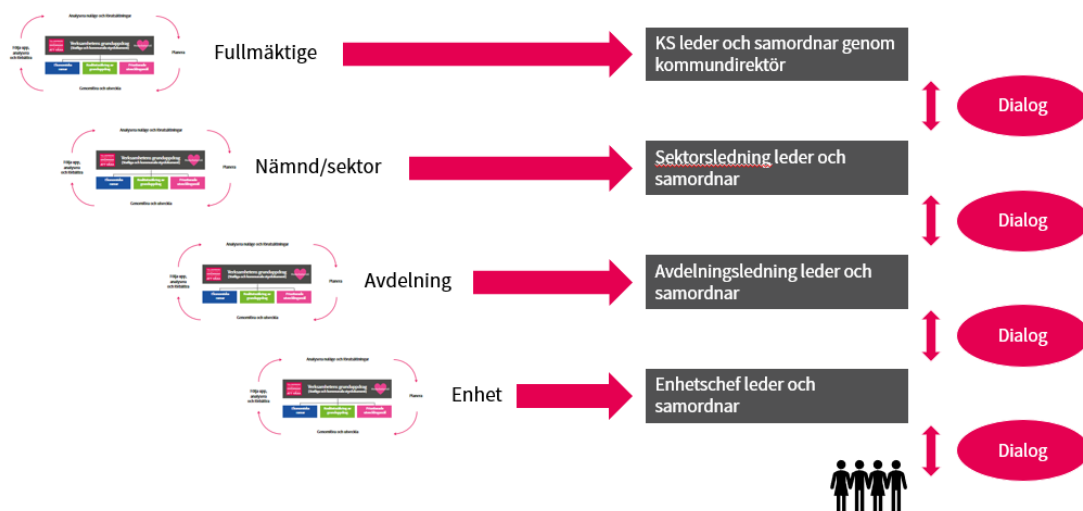
## Dialogens roll i årshjulet

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.

Styrningen kvalitetssäkras genom *dialoger* mellan de olika nivåerna i organisationen. I dialogen förs en dialog om grunduppdraget, förutsättningarna för att genomföra grunduppdraget, budget, prioriterade målen, kvaliteten i grunduppdraget, övrig kvalitetsutveckling samt analys och uppföljning. Genom dialogerna uppnås uppföljning, kontroll och gemensamma bilder vilket ger förutsättningar för helhetstänk och förtroende mellan nivåerna.



Policyn för ekonomi- och verksamhetsstyrning förtydligar när på året det genomförs dialoger på den politiska nivån och innehållet i dessa. Utöver detta genomför kommundirektör, sektorchef, avdelningschef och enhetschef dialoger för att följa upp efterlevnaden av styr- och ledningsmodellen.



**Läs mer:** *Riktlinjer för målstyrning*  
*Policy för ekonomi- och verksamhetsstyrning*