

# Riktlinjer för styrdokument

Verksamheten i Kungsbacka kommun styrs, förutom av sitt eget självstyre, av många olika omvärldsfaktorer som, lagar och förordningar, staten och andra myndigheter. I kommunen finns det både styrdokument som är lagbundna och rättsligt bindande, exempelvis föreskrifter och vissa taxeuttag, men även en hel del egentillverkade styrdokument som omfattar den egna kommunens verksamhet.

## Föreskrifter och normer

Ordningsföreskrifter  
Arkivregler  
VA-taxa

## Övriga styrdokument på kommunal nivå

Policy för invånardialog  
Regler för sociala medier  
Handlingsplan för barnkonventionen  
Instruktioner och rutiner

Kommunens egna styrdokument behöver, även om de inte är lagstyrda, präglas av en fast terminologi, vara strukturerade och tydligt namngivna efter sina roller. Det underlättar för både dem som ska producera nya styrdokument i vår kommun och för dem som ska förstå och förhålla sig till styrdokumenterna i sina verksamheter. Riktlinjerna hanterar inte föreskrifter och normer utan endast övriga styrdokument på kommunal nivå. Riktlinjerna ska tydliggöra vilka kategorier av styrdokument vi har, vad de innebär och hur de förhåller sig till varandra. Det är angeläget att styrdokumenterna samordnas så att de är konkreta, enkla och så få som möjligt för att skapa goda förutsättningar för styrning och uppföljning.



## Riktlinjernas avgränsningar

Detta dokument tar inte upp struktur och nomenklatur för dessa dokument och handlingar:

### *Föreskrifter enligt lag*

Styrdokument som är lagbundna och rättsligt bindande, exempelvis föreskrifter och vissa taxeuttag hanteras och benämns enligt det som lagen anger.

### *Vår kommunala styrmodell*

Den kommunala styrmodellen med budgeten och tillhörande styrkedja har en övergripande ställning bland våra egna styrdokument och berörs inte av dessa riktlinjer.

### *Rådgivande dokument*

Många förvaltningar behöver även stöd i form exempelvis handböcker och rutiner. Det är viktigt att dessa stannar vid praktiska rekommendationer och inte innehåller sådant som hör hemma i något annat styrdokument. Hur dessa benämns eller hanteras tas inte upp i detta dokument.

## Styrdokumentstyper

Våra kommunala styrdokument kan vara av två huvudtyper. Vi har dels dokument som beskriver hur vi ska agera för att nå ett visst resultat. Dessa kallar vi för *aktiverande styrdokument*. Vi har även dokument som talar om hur vi ska möta givna situationer. Dessa kallar vi för *normerande styrdokument*. De aktiverande dokumenten är strategier och planer. De normerande dokumenten är policys, regler och riktlinjer.

Nivå	Normerande	Aktiverande
Översiktlig	Policy	Strategi
Allmän	Riktlinjer	-
Detaljerad	Regler	Plan

En bra tumregel för att avgöra om styrdokumentet är normerande eller aktiverande är dokumentets tidsperspektiv:

Normerande dokument ska så fort de är färdiga genomsyra verksamheten och uppfyllas så gott det går. Exempel är kvalitetspolicy eller regler för användning av kommunala lokaler. Aktiverande dokument siktar istället på framtida mål och hur vi ska ta oss dit. Exempel är en IT-strategi eller fördjupade översiktsplaner. Situationen avgör behovet.

En viktig utgångspunkt är att tydligt utgå från *behovet*. Vad ska styrdokumentet åtgärda och hur görs det på bästa sätt? Svaret på de frågorna avgör vilken typ av dokument som är lämpligt och var i organisationen det bör beslutas.

Styrdokumentets språkbruk behöver harmoniera med dokumentets avsikt och roll. Detta gäller särskilt för planer och regler, som inte bör lämna något utrymme för tolkning. Generellt ska vi använda ett enkelt och tydligt språk för att göra styrdokumentet så lätt som möjligt att förstå och förmedla. Den grafiska presentationen av dokumentet ska vara tillgänglig och enkel att läsa. För att styrdokumentet ska få en praktisk funktion behöver formuleringar ge möjlighet att följa upp hur arbetet går. Därför är det bra med mätbara målsättningar.

Våra styrdokument kan ha både en extern eller intern målgrupp, eller både och, det behöver vi ta hänsyn till. För externt riktade dokument som våra invånare har intresse av, exempelvis parkeringsregler, är det nödvändigt att dokumenten kan förstås utan att läsaren är insatt i verksamheten.

Det kan finnas både ett aktivt och ett normerande styrdokument inom samma ämne, men det är inget krav. Det bedömer styrdokumentsägaren bäst själv utifrån verksamheten och styrdokumentets ämne. Dokumenten har olika funktion och kan fungera i relation eller fristående. Det är inte en nödvändig hierarkisk ordning. Det kan till exempel finnas en parkeringsstrategi med eller utan en parkeringspolicy, och det går bra att ha en handlingsplan för dagvattenhantering utan att några andra styrdokument finns för det ämnet. Om det finns behov av två dokument, ett aktivt och ett normerande, blir det extra viktigt att hålla sig till reglerna för hur dokumenten ska benämnas och syftet med respektive dokument så att dessa inte förväxlas eller sammanblandas. Beskrivningen i rutan ovan och i rutan under avsnittet ”Beslut” anger en



struktur hur dokumenten förhåller sig till varandra utifrån beslutsnivå men innebär inte att man måste ha vissa dokument.

En viktig utgångspunkt är att politikerna ansvarar för *vad* vi vill uppnå. Detta kommer då i huvudsak till uttryck i de dokument som fullmäktige beslutar såsom visionen och policyer. Nämnderna kan sedan besluta om strategier och riktlinjer med ansvar för genomförandet av fullmäktiges målsättningar och vad nämnderna ska uppnå inom sina ansvarsområden.

Tjänstemännen på förvaltningarna planerar *hur* arbetet ska utföras enligt de olika styrdokument, genomför planerna och verkställer de politiska besluten.

### Vision och målbild

I Kungsbacka har vi en *vision* för hela kommunens utveckling. Begreppet vision är fredat och för att skapa tydlighet har Kungsbacka kommun bara en vision. Våra kommunala styrdokument ska därför inte utformas som visioner. I den mån kommunens nämnder vill formulera ett eget motsvarande, övergripande dokument, är *målbild* det begrepp som ska användas.

### Aktiverande dokument

Vi har två typer av aktiverande dokument: strategier och planer. Aktiverande dokument anger händelser eller situationer som vi vill *åstadkomma genom egna initiativ*. De ger ett uppdrag att handla på ett visst sätt. I dessa dokument är det naturligt att ange vad som ska göras och vad man vill uppnå. Det är dokument som blickar framåt och stakar ut vad som ska åstadkommas framöver.

### Strategi

Strategin är det mest övergripande bland de aktiverande dokumenten. Strategin är översiktlig, den gör ett vägval, pekar ut handlingsriktningar och fleråriga mål, men går inte in på hur man praktiskt ska agera. Den svarar på frågorna vart vi ska och hur vi når dit. Det återstår att tolka och bryta ner strategin i mer detaljerade planer. Strategier ska ha vi relativt få av eftersom de naturligt handlar om de stora sammanhangen.



### Strategin ska

- ange vilka inriktningar som är viktigast för verksamheten
- innehålla långsiktiga, fleråriga perspektiv eller mål
- peka ut verksamhetsområden och avgörande val för att nå dit

### Strategin behöver inte

- säga något om vilka medel eller metoder som ska användas

### Plan

Planer är ett mer detaljerade än en strategier. En plan kan vara kopplad till en strategi eller finnas fristående – behovet avgör. Planen ska vara en instruktion över initiativ som ska tas. Den tydliggör för nämnder och förvaltningar vad de ska utföra och anger med fördel en tidplan. Planen ska svara på frågorna vad, vem, när och hur. Planer ska i huvudsak vara uppföljningsbara och mätbara.

### Planen ska

- tala om *vad* vi ska göra
- tala om *hur* vi ska göra, till exempel vilken metod vi ska använda
- tala om *vem* som är ansvarig för de olika delarna av planens genomförande
- tala om *när* utförande och uppföljning ska ske

### Planen får inte

- vara en inventering eller en önskelista

Planer kan dock vara av väldigt varierande art och eftersom dessa kan beslutas på flera olika nivåer, både politiskt och på olika chefsnivåer, är det viktigt att innan beslut överväga planens dignitet och syfte för att avgöra rimlig beslutsnivå.

### Normerande dokument

Vi har tre typer av normerande dokument: policys, riktlinjer och regler. Normerande dokument klargör vårt förhållningssätt till något. De tydliggör hur en tjänst ska utföras. De siktar inte framåt på samma vis som aktiverande dokument utan ska löpande genomsyra den pågående verksamheten. De kan

bland annat styra vårt beteenden efter en gemensam värdegrund och därmed också sätta gränser för vårt agerande.

### Policy

En policy anger vårt förhållningssätt. Policyn tydliggör principer som ska tjäna till stöd för vägledning och för bedömningar från fall till fall. Den inkluderar inga målformuleringar utan klargör Kungsbacka kommuns övergripande syn och inställning till något. En policy kan ofta vara kort och kärnfullt formulerade, och ibland uttryckas i en enda mening.

Policyn ska

- ge en princip att hålla sig till, ett sätt att se på en viss företeelse.

### Riktlinjer

Riktlinjer ger mer konkret stöd för ett visst handlande. De kan till exempel ange vilken typ av åtgärder och tillvägagångssätt vi bör välja, och sätta gränser för omfattningen. Riktlinjer tar typiskt sikte på att skapa en gemensam norm för ett önskat beteende. Riktlinjerna lämnar visst utrymme för användaren att själv utforma detaljerna i åtgärderna. Riktlinjerna kan vara så detaljerade att de fungerar som instruktionsbok för verksamheten. De anger ett handlingsätt som ger ett visst utrymme för individuella variationer.

Riktlinjer ska

- ge konkret stöd för hur arbetsuppgifterna ska utföras
- lägga en nivå som verksamheten ska uppnå i sitt utförande
- vara inriktade på metod och gärna rekommendera tillvägagångssätt

### Regler

Regler är en samling “paragrafer” som sätter exakta gränser för vårt handlande. De koncentrerar sig på hur en åtgärd görs, inte på vad den innehåller. Regler sätter gränser och förbjuder vissa beteenden. Till skillnad från övriga typer av styrdokument drar regler en absolut gräns för våra handlingar.



## Regler ska

- Tydliggöra gränser för vårt agerande. Typiska ord och uttryck i sådana dokument är ”ska”, ”måste” och ”får inte”.

## Regler ska inte

- Innehålla luddiga formuleringar som bara innebär strävan i en viss riktning, eller lämnar åt läsaren att avgöra om denne vill följa ordalydelsen eller inte.

## Beslut

Beslutsnivå	Aktiverande		Normerande			Övrigt	
	Strategi	Plan	Policy	Riktlinjer	Regler	Vision	Målbild
Kommunfullmäktige		X	X			X	
Kommunstyrelsen	X	X		X			X
Nämnd	X	X		X			X
Kommundirektör		X			X		X
Förvaltningschef		X			X		X
Verksamhets- eller enhetschef		X			X		

## Undantag från riktlinjerna

Det kan finnas undantag som gör att kommunens riktlinjer inte är användbara i enskilda fall. Exempel på detta kan vara definitioner i lagtext eller statliga bestämmelser om vad våra kommunala dokument ska heta, då har det företräde även om det strider mot dessa bestämmelser. Vissa dokument kan behöva beslutas på andra politiska nivåer än de som rekommenderas här. Då ska argumenten för undantaget framgå i tjänsteskrivelsen/beslutsunderlaget till dokumentet.

### Beslut om styrdokument

Beslut fattas av den instans som är ansvarig. Det innebär att en nämnd beslutar om till exempel en strategi när den endast berör den egna nämndens verksamhet. Om ett styrdokument omfattar verksamhet som flera nämnder är ansvariga för enligt reglementen ska dokumentet beslutas av samtliga ansvariga nämnder.

Kommunstyrelsen beslutar om strategier och riktlinjer när dessa berör kommunstyrelsens egna verksamhet. Inom ramen för kommunstyrelsens kommunövergripande och samordnande ansvar beslutar även kommunstyrelsen när sådana dokument berör samtliga nämnder.

Beslut ska även fattas om igångsättande av arbetet med att ta fram ett styrdokument, se nedan.

### Beslut att sätta igång arbetet

När det konstaterats att det finns ett behov av ett visst styrdokument, ska den ansvariga och beslutande instansen fatta ett beslut om att arbetet ska sättas igång. Det behöver dock inte fattas ett särskilt beslut om det redan har skett genom något annat beslut, till exempel i budgeten eller i samband med beslut om annat styrdokument. Av igångsättningsbeslutet ska det framgå eventuella direktiv om innehållet, tidplan och eventuella särskilda kostnader för framtagandet av styrdokumentet. Beslutet ska även i möjligaste mån omfatta hur arbetet ska utföras vad avser samordning eller samarbete med andra nämnder/förvaltningar och eventuella remisser till andra instanser. Formella remisser ska ske till andra nämnder när beslutet bedöms beröra de nämnderna.

Publicera

Innan styrdokumentet ska antas av förvaltning/nämnd/kommunfullmäktige ska dokumentet vara producerat i en särskild mall för styrdokument.





När beslutet är taget och innan publicering så kompletteras styrdokumentet med information om

- vilken beslutsinstans som har fastställt dokumentet
- när dokumentet har fastställts och beslutsparagraf

Föreskrifter och normer ska enligt kommunallagen publiceras på kommunens hemsida i kommunens författningssamling. I Kungsbacka publicerar vi alla styrdokument som antagits av förvaltning/nämnd/kommunfullmäktige på kommunens hemsida om det inte finns skäl för en annan bedömning.

Uppföljning,  
revidera eller  
upphäva

Styrdokumenterna bör aktualitetsprövas i början av varje mandatperiod. Då bör berörd instans bestämma vilka dokument som ska ses över, om något behöver upphävas och hur arbetet ska prioriteras. Om det sker förändringar inom styrdokumentets område vid annan tidpunkt så är det dags att överväga en revidering och eventuellt förbereda för ett nytt beslut. Det kan också vara så att dokumentet blivit inaktuellt genom förändrad lagstiftning eller ny organisation och därför behöver upphävas genom beslut.

Råd och anvisningar

I kommunen finns ett råd för styrdokument vars syfte och uppgift är att



tillsammans med ansvarig tjänsteman vara ett stöd i arbetet med efterlevnaden av riktlinjerna. Närmare beskrivning av rådets roll och uppgifter bestäms av ansvarig tjänsteman inom kommunledningskontoret.

Närmare anvisningar för produktion och uppföljning av styrdokument finns i en särskild handling framtagen av ansvarig tjänsteman på kommunledningskontoret.

---

**Beslutad av:** Kommunstyrelsen 2017-06-20 § 163

**Ansvarig förvaltning:** Kommunledningskontoret

**Kontakt:** Kungsbacka Direkt 0300-83 40 00

