



Förslag

Styrsystemet i Katrineholms kommun

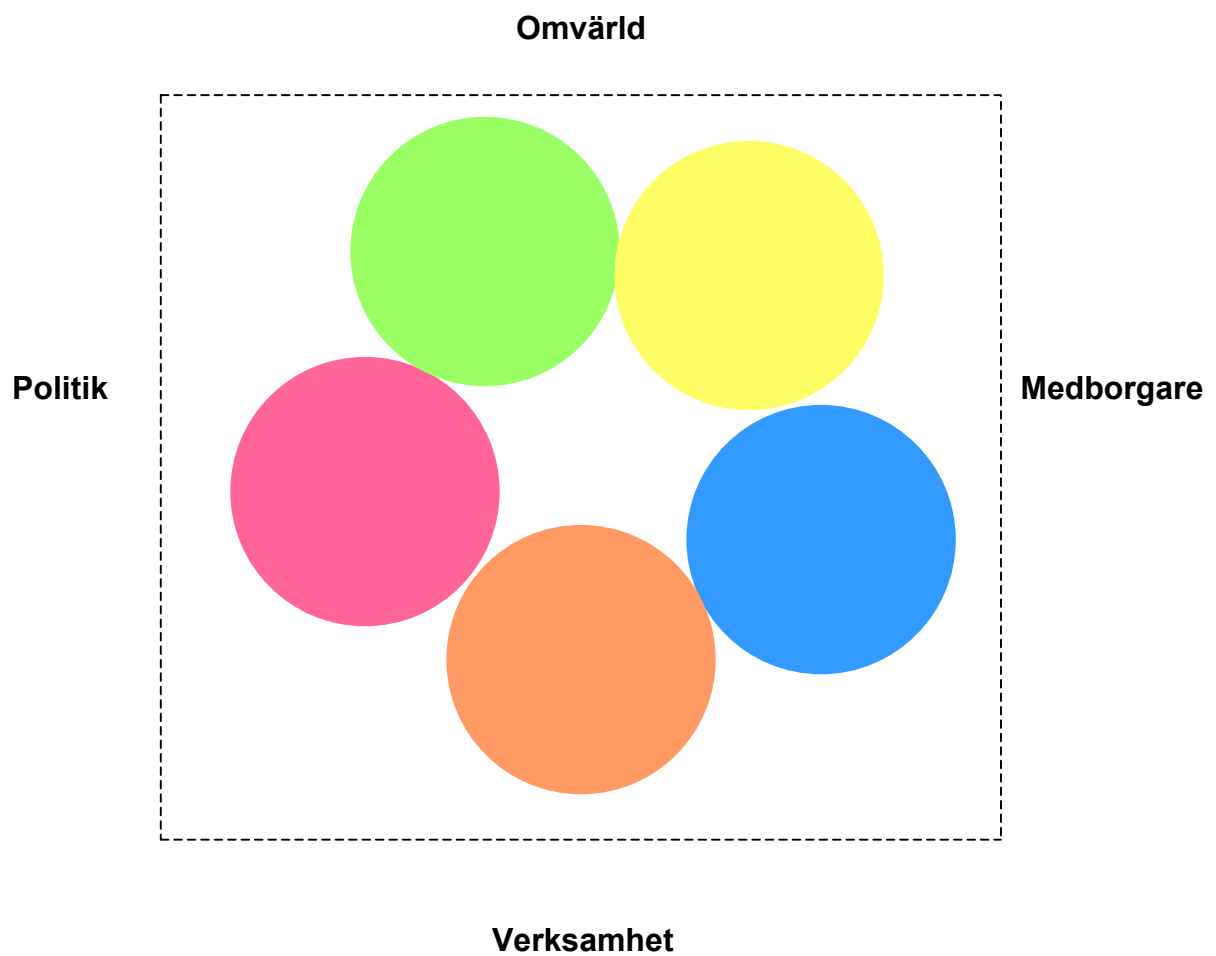


Bild 1: Bilden visar vilka delar som ingår i styrsystemet i Katrineholms kommun

1 Inledning

Det här dokumentet innehåller en beskrivning av styrsystemet i Katrineholms kommun. Se också bild 1 på första sidan.

Vad är styrsystemet egentligen?

Styrsystemet består av processer, det vill säga saker som görs, till exempel processen att ta fram en övergripande planering med budget.

Styrsystemet består också av ett antal dokument och verktyg. I dokumenten, till exempel i övergripande plan med budget och reglementen, uttrycks vad styrningen ska leda till (mål) vilka resurser som ska användas (exempelvis ekonomiska ramar) och ibland också hur det ska gå till. Genom att använda bestämda verktyg är det lättare att garantera en viss kvalitetsnivå på det vi gör. Ett exempel på verktyg är mallar och dokumenterade rutiner.

Styrning är inte bara processer, dokument och verktyg, det tillkommer också en idédimension. Med idédimension menas de föreställningar, ställningstaganden och den styrfilosofi som formar styrningen. En del av detta är den kultur som råder i organisationen. Oavsett om man är medveten om och tar hänsyn till idédimensionen eller inte påverkar den styrningen. Ett försök att fånga något av idédimensionen i styrsystemet är de utgångspunkter som finns beskrivna i detta dokument. (se sid 4).

Styrsystemet i Katrineholms kommun ska vara levande. Med det menar vi att vi ständigt ska jobba för att utveckla det och anpassa oss till förändringar både i omvärlden och i vår egen organisation.

Syfte – varför ett styrsystem?

Styrsystemet är ett ramverk, en infrastruktur som hjälper oss att planera och följa upp på ett bra sätt. Genom att ha ett tydligt system för hur vi styr blir det enklare att koncentrera sig på vad vi styr mot, det vill säga själva innehållet i styrningen.

Omfattning

Det styrsystem som beskrivs här innefattar hela kommunkoncernen, det vill säga både nämnder och styrelser i kommunens bolag och kommunalförbund.

Avgränsningar

Det här är en beskrivning av styrsystemet på övergripande nivå. Inom ramen för detta styrsystem kan varje nämnd och bolagsstyrelse själva bygga upp sin egen styrning baserat på dess behov. Därmed reglerar det övergripande styrsystemet till exempel inte i detalj hur nämnden arbetar med sin egen uppföljning.

Man kan också koppla fler delar till ett styrsystem, till exempel organisation, men det finns inte med här.

Läshänvisning

- Först hittar du en beskrivning av utgångspunkterna för den övergripande styrningen.
- Sedan följer en beskrivning av hur styrningen praktiskt går till, uppdelat på ett avsnitt om planering och ett avsnitt om uppföljning.
- I avsnitt fyra kan du läsa om hur vi arbetar med styrdokument i Katrineholms kommun. I samma avsnitt finns de centrala styrdokumenterna som förekommer i planering och uppföljning beskrivna i detalj.
- Avsnitt fem innehåller en beskrivning av hur vi ser på roller och ansvar i styrningen.
- I avsnitt sex kan du läsa om verktyg i styrningen.

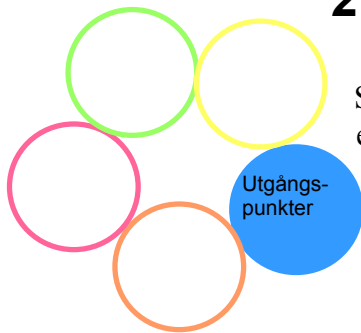
Bilagor

- Bilaga 1 innehåller en ordlista med förklaringar till de mest centrala begreppen.
- Bilaga 2 innehåller tidsplanering. Tidsplaneringen uppdateras årligen med exakta datum i samband med att sammanträdesdagarna fastställs.
- Bilaga 3 innehåller krav/kriterier för styrdokument
- Bilaga 4 innehåller anvisningar för dokumenthantering av styrdokument.
- Bilaga 5 innehåller en bild på trappan.



Vi är stolta över att jobba aktivt med jämställdhetsintegrering i styrningen. För varje avsnitt i det här dokumentet beskrivs styrsystemets olika delar. Genusmedveten styrning finns med som en rubrik vid varje avsnitt. För att göra det tydligt har vi markerat med denna symbol i texten. Under denna rubrik finns en förklaring till hur genus/jämställdhet ska tillämpas i styrningen samt en hänvisning till vilket/vilka trappsteg vi befinner oss på enligt modellen trappan.

2 Utgångspunkter för styrsystemet



Som nämndes i inledningen består styrsystemet av olika delar, en del är idédimensionen som alltså är de ställningstaganden och den styrfilosofi som formar styrningen. Genom att definiera utgångspunkterna för styrsystemet har vi försökt fånga något av idédimensionen.

Orienteringskartan - styrning i fyra steg

Styrsystemet i Katrineholms kommun utgår från att vi styr i fyra steg, som visas i de fyra rutorna i orienteringskartan nedan. De olika stegen kräver styrning i olika form och med olika tidsperspektiv. Det är viktigt att vara medveten om att styrningen har olika syften i de olika stegen. Om vi till exempel bara styr genom att fördela ekonomiska ramar missar vi att styra mot den vinst för medborgarna i Katrineholms kommun som vi vill uppnå.

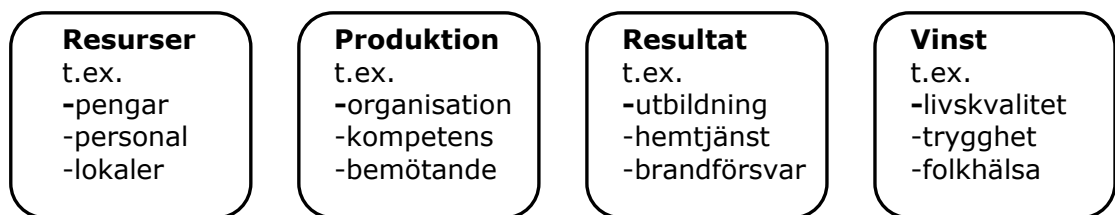


Bild 2: orienteringskartan för styrning



Genusmedveten styrning

Vår utgångspunkt är att vårt samhälle präglas av en manlig norm. Det får konsekvenser för oss i kommunen när vi ska bedriva våra verksamheter och det betyder att om vi inte gör något aktivt åt saken så kommer styrningen framförallt att gynna män. Därför vill vi att styrsystemet ska bidra till att minska ojämställdheten. Vår tanke med att styra genusmedvetet är att vi bland annat använder olika metoder för att synliggöra var och på vilket sätt resurser och makt fördelas olika mellan könen och utifrån detta medvetet styra för att omfördela resurser och makt, så att män och kvinnor, flickor och pojkar kan ta del av detta på lika villkor.

Trappan

För att arbetet med genusmedveten styrning ska bli långsiktigt hållbart krävs att vi har en systematik för hur jämställdhet ska bli en naturlig del av kommunens sätt att styra. Den modell som kommunstyrelsen beslutat använda för detta är Jämstöds modell *Trappan* (se bilaga 5). Det är en utvecklingstrappa, innehållande åtta trappsteg som ska säkerställa att jämställdhetsperspektivet/genusperspektivet medvetet beaktas i styrsystemets alla delar.

Vilket trappsteg?

När det gäller utgångspunkterna, så står vi på trappsteg 1 och 2 – Grundläggande förståelse och Undersök förutsättningarna (se bilaga 4). Vi måste ha kunskaper om jämställdhet och genus för det fortsatta arbetet, dessutom behöver vi undersöka vilka förutsättningar som finns för det fortsatta arbetet.

Kravet på grundläggande förståelse kommer att säkras i produktionssteget genom att grundläggande förståelse för jämställdhet är ett kompetenskrav hos alla anställda (se orienteringskartan bild 2).

Helhetsperspektiv - koncernstyrning

En viktig utgångspunkt i styrsystemet är helhetsperspektivet. Med det menas att det är viktigt att ha en förståelse för både sin egen del samtidigt som man har förståelse för övriga delar av organisationen. Genom att planera och följa upp med ett helhetsperspektiv minskar risken för suboptimering.

Med helhetsperspektiv menar vi också att både nämnder, bolag och kommunalförbund omfattas av styrningen. Det gäller både helägda och delägda bolag.

Enkelhet

Det är inte enkelt att styra en så komplex organisation som en kommun.

Utgångspunkten är att alla medborgare ska kunna ha uppdraget som förtroendevald utan att vara proffs på kommunal styrning.

Tydlig rollfördelning

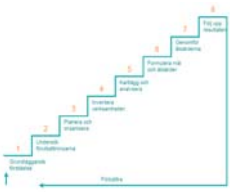
En bra styrning förutsätter en tydlig rollfördelning. Politiker och tjänstemän har olika roller. Politikernas roll är att styra genom att sätta mål, göra prioriteringar och peka ut vilken inriktning verksamheterna ska ha. Tjänstemännens roll är dels att förse politikerna med relevant underlag för deras ställningstaganden och dels att leda verksamheten med utgångspunkt i de politiska mål som satts upp. Du kan läsa mer om roller och ansvar i avsnitt 5.

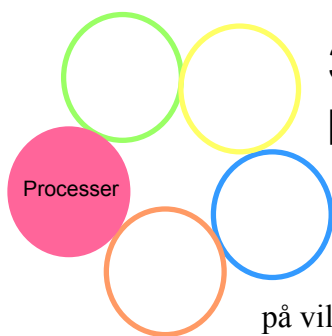
Levande styrdokument

Styrningen konkretiseras till stor del i olika dokument, *styrdokument*. Genom rutiner säkerställer vi att styrdokumenterna används vid planering, genomförande och uppföljning.

Uppföljning

Styrsystemet i Katrineholms kommun utgår till stor del från att vi kan lära oss av det som redan har hänt. Därför tar vi ut riktningen för framtiden med utgångspunkt i uppföljning av olika slag.





3 Så går styrningen till praktiskt - processer

Planering

Planering behövs för alla fyra stegen i orienteringskartan. Beroende på vilket steg vi är på får planeringen olika fokus, tidsperspektiv och innehåll. Planeringen i en kommun sker också i olika nivåer.

Kommunfullmäktige står för den övergripande planeringen och nämnden planerar för sin verksamhet, det är den politiska nivån. Planeringen dokumenteras i ett antal styrdokument som du kan läsa mer om på sidan x.

Tjänstemännens uppgift är sedan att bryta ner politikens planering, det gör man i verksamhetsplaner av olika slag.



Genusmedveten planering

Kommunens planering ska vara genusmedveten. För att lyckas med att ta reda på var vi har ojämställda verksamheter måste ha en tydlig styrning som ger vägledning om hur arbetet ska planeras.



Vilket trappsteg?

I planeringsprocessen står vi på trappsteg 3 och 6; planera och organisera samt formulera mål och åtgärder. Här ska riktlinjerna tas fram för hur vi ska planera och organisera för synliggöra och minska ojämställdheten i våra verksamheter.

Sätta mål, prioritera och budgetera

På den politiska nivån är huvuduppgiften i planeringen att sätta mål och prioritera. (se även bilden under rubriken ansvar och roller i avsnitt 5).

I Katrineholms kommun sätter kommunfullmäktige övergripande mål. (se även under rubriken planering för mandatperioden). De övergripande målen sätts i dimensionerna *resultat* och *vinst* i orienteringskartan för styrning. Fullmäktig fastställer också de ekonomiska ramarna för nämnderna, det vill säga en del av steget *resurser*. Vidare har fullmäktige möjlighet att sätta kvalitetsmål för det som ingår i steget *produktion*.

Resurser

D t.e.x.
e -pengar
t -personal
t -lokaler

Produktion

t.e.x.
-organisation
-kompetens
-bemötande

Resultat

t.e.x.
-utbildning
-hemtjänst
-brandförsvär

Vinst

t.e.x.
-livskvalitet
-trygghet
-folkhälsa

ä
Bild 2: orienteringskartan för styrning

svårt att sätta bra mål som fungerar styrande. För att målen ska utformas på rätt sätt tar politikerna stöd i tjänstemannaorganisationen, men innehållet i målen är enbart en politisk fråga.

De övergripande målen ska vara långsiktiga, men det finns ett behov av att definiera milstolpar på vägen mot de övergripande målen. Det görs genom att fastställa

nyckeltal. Nyckeltalen är styrtalet som syftar till att konkretisera vad som ska uppnås inom en given tid. Detta gör att det blir enklare att följa upp och det blir också enklare för medborgarna att se hur vi ligger till i arbetet mot målen. Se mer om nyckeltal i ordlistan i bilaga 1.



Jämställda mål och resursfördelning

För att målen ska bidra till att skapa jämställda verksamheter måste de innehålla information om vilket önskat tillstånd som verksamheterna ska styra mot. Grunden till att vi lever i ett ojämnt samhälle handlar om ojämn makt- och resursfördelning. Mot denna bakgrund och utgångspunkten att våra verksamheter styrs av en manlig norm, så kommer könsneutrala mål i första hand att gynna män. För att målen ska bli styrande i riktning mot en likvärdig fördelning av makt och resurser mellan könen, så måste de jämställdhetsanpassas. Det gör man till exempel genom att de mål som innefattar kommunmedlemmar eller brukare tydliggörs så att det framgår att det rör sig om kvinnor och män, flickor och pojkar.

Planering på lång sikt

Kommunens planering på lång sikt konkretiseras i visionen. I visionen beskriver politikerna hur de vill att Katrineholms kommun ska se ut i framtiden på en rad olika områden.

Planering för mandatperioden

För varje mandatperiod görs en planering där det framgår vad politikerna har för målsättningar och prioriteringar för perioden. Denna planering sammanställs i kommunplanen.

Planering för ett enskilt år

Kommunplanen ligger till grund för planeringen för alla år under mandatperioden. Men det finns också behov av att planera vissa saker lite mer kortsiktigt, år för år. Denna planering uttrycks i övergripande plan med budget. Där framgår det till exempel exakt vilka ekonomiska ramar varje nämnd ska ha.

Planeringen för ett enskilt år påbörjas under våren då det politiska planeringsdirektivet fastställs av kommunstyrelsen. Planeringsdirektivet går ut tillsammans med kommunplanen till nämnder och bolag som svarar upp med sina åtaganden. I september sker beredning av den övergripande planen som fastställs i kommunstyrelsen i oktober och i kommunfullmäktige i november.

Nämndernas, bolagsstyrelsernas och kommunalförbundens planering

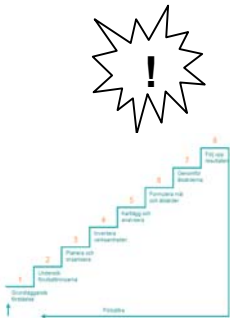
Varje nämnd, bolagsstyrelse och kommunalförbund gör en egen planering för sin verksamhet. Nämnder och bolag får sin styrning från kommunfullmäktige genom visionen, kommunplanen, planeringsdirektivet och reglementet eller bolagsordningen. Kommunplanen är en del av ägardirektivet till bolagen. Nämnderna styrs också i de flesta fall av olika lagstiftning.

Nämndernas och bolagsstyrelsernas planering består av två delar. Den första delen är de åtaganden man förbinder sig att göra för att svara upp mot fullmäktiges mål. Denna del av planeringen ska lämnas in till kommunstyrelsen i slutet av augusti varje

år inför beredning av övergripande plan med budget (se ovan). Den andra delen innehåller resten av nämndens/bolagets planering för sin verksamhet. Planerna för nämnder och bolag ska fastställas innan planeringsåret påbörjas.

Planering på verksamhetsnivån

När den politiska nivån gjort politiska ställningstaganden och dessa har sammanställts i de politiska styrdokumenterna är det dags för verksamhetsnivån att planera hur allting ska genomföras och av vem/vilka. Detta görs genom verksamhetsplaner. Styrsystemet reglerar inte hur verksamhetsplanerna ska se ut.



Genusmedveten verksamhet

Här tar verksamheterna över för själva genomförandet, vi befinner oss på trappsteg 7 i trappan. En förutsättning är att uppdraget om jämställdhetsintegrering är kommunicerat till hela organisationen och att alla dessutom förstår vad som ska göras.

Tidsplan

Tidsplan för planeringsprocessen hittar du i bilaga 2. De exakta datumen för varje enskilt år fastställs i samband med fastställande av sammanträdesdagar.

Uppföljning

Vi behöver följa upp olika delar av vår verksamhet i olika skeden och på olika sätt. Vi utgår från de fyra stegen i orienteringskartan för styrning (se bild 2). Genom att vara medvetna säkerställer vi att vi följer upp på rätt ställe.



Genusmedveten uppföljning

En av de viktigaste grunderna för ett aktivt jämställdhetsarbete är könsuppdelad statistik. Det är ett krav för att kunna ta fram könsmonster som sedan analyseras ur ett jämställdhetsperspektiv. Det är på så sätt vi kan upptäcka var vi har ojämställdhet i våra verksamheter. Därför ska all statistik som handlar om människor vara uppdelad på kön. Det bör understrykas att statistiken ska ses som ett underlag för den kommande analysen, vilken ger oss vägledning i arbetet. Nämnderna och bolagen ska också redovisa vad de gör för att minska ojämställdheten.

Kommunledningsförvaltningen ansvarar för att ta fram anvisningar och beredning sker enligt ordinarie rutiner som en del av uppsiktsplikten.

Vilket trappsteg?

När vi följer upp befinner vi oss på trappsteg 8. Här är det viktigt att dra lärdomar av det vi gjort för att se vad som fungerat bra respektive mindre bra och med stöd av detta se vilka förbättringar som kan göras.



Uppsiktsplikten

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen (6 kap 1§) ha uppsikt över övriga nämnder, de kommunala bolagen (både helägda och delägda) samt kommunalförbunden. Uppsikten innebär att kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. För detta behöver kommunstyrelsen ha uppsikt över de olika verksamheterna. Kommunstyrelsen ska övervaka den ekonomiska förvaltningen, att nämndernas verksamhet bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, att lagar och förordningar följs och att resurserna används ändamålsenligt. Om kommunstyrelsen vid denna övervakning hittar brister ska kommunstyrelsen lämna råd alternativt föra ärendet till kommunfullmäktige som får fatta beslut.

Uppföljning på lång sikt

Den långsiktiga uppföljningen koncentreras till stegen *resultat* och *vinst* i bilden över orienteringskartan. Ett av de viktigaste syftena med den långsiktiga uppföljningen är att utgöra en grund för att sätta långsiktiga mål och göra prioriteringar. Den långsiktiga uppföljningen är ett av de viktigaste verktygen när kommunstyrelsen bedriver uppsiktsplikt.

Frågor vi ställer oss i den långsiktiga uppföljningen är därför:

- När vi de övergripande målen?
- Vilka resultat har våra verksamheter jämfört med andra i liknande kommuner? Vilka effekter kan vi se? Varför ser det ut som det gör?
- Vad gör vi med anledning av detta?

Den långsiktiga uppföljningen görs vid fyra tillfällen per år på kommunstyrelsens sammanträden. Varje nämnd och bolag kallas till kommunstyrelsen vid ett av dessa tillfällen. Utgångspunkten är att nämnden/bolaget ska kunna använda sig av uppföljning som redan görs och därför sker anpassning i tid så långt möjligt för att passa verksamheten.

Tidsplan för den långsiktiga verksamhetsuppföljningen hittar du i bilaga 2.

Uppföljning av ett enskilt år

Ett enskilt år följs upp i samband med bokslutet. I mars varje år kallas nämnder och bolagsstyrelser till kommunstyrelsen för att presentera en analys av vad som hände under förra året och vilka slutsatser man kan dra av det. På uppdrag av kommunstyrelsen tar kommunledningsförvaltningen fram anvisningar med avseende på analysernas innehåll och format. Analyserna bereds sedan av kommunledningsförvaltningen på uppdrag av kommunstyrelsen på sedvanligt sätt som en del av kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

Den här uppföljningen är en av grunderna när man senare under våren tar fram planeringsdirektivet.

Uppföljning under ett år

Den kortsiktiga uppföljningen till kommunstyrelsen görs varje månad med undantag för januari, juni och augusti. Dessutom görs en delårsuppföljning i augusti.

Den kortsiktiga uppföljningen fokuserar framförallt på följande frågor:

- Räcker pengarna?
- Finns det akuta problem i verksamheten som måste lösas?
- Finns det satsningar som behöver göras snabbt?

Underlaget från nämnderna till kommunstyrelsen ska förutom information om ekonomiskt läge, nyckeltal och eventuella verksamhetsavvikelser innehålla analys samt förslag till åtgärder.

Kommunledningsförvaltningen ansvarar, på uppdrag av kommunstyrelsen, för anvisningar till, och sammanställning av, denna uppföljning.

Nyckeltal, indikatorer och volymmått

I Katrineholms kommun är nyckeltal, indikatorer och volymmått viktiga verktyg för uppföljningen. Skillnaden mellan de olika begreppen finns förklarad i ordlistan i bilaga 1.

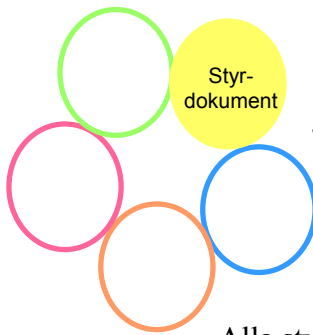
Dokument i uppföljningen

Uppföljningen dokumenteras framförallt i årsbokslut, delårsrapport och månadsrapporter.

Tidsplan

Tidsplan för uppföljningsprocesserna hittar du i bilaga 2. Exakta datum för uppföljning fastställs varje år i samband med fastställande av sammanträdesdatum.

4



Styrdokument

Styrdokument vad är det och vad har vi dem till?

Styrdokumenterna används för att dokumentera det som ska styras och för att kommunicera ut styrsignalerna till dem det berör.

Alla styrdokument har en **ägare**, antingen på politisk nivå eller på förvaltningsnivå via delegation. Styrdokumenterna har också en **förvaltare** i tjänstemannaorganisationen. (se mer i bilaga 4)

Årsbokslut och andra dokument som innehåller uppföljning kan visserligen användas som ett verktyg i styrningen men definieras inte som styrdokument.



Genusmedvetande och styrdokument

Våra styrdokument ska tas fram med medvetenhet om genussystemet. För alla styrdokument ska det tydligt framgå vilka konsekvenserna blir för kvinnor och män, flickor och pojkar (se bilaga 3).

Styrdokument – struktur

Det finns många olika typer av dokument som är styrande i en kommun. Bilden visar hur vi i Katrineholms kommun har valt att dela in de styrande dokumenten.

Författningssamling

Övergripande inriktningsdokument

Övergripande anvisningsdokument

Författningssamling

Författningssamlingen är indelad i fem olika rubriker:

1. Nämndreglementen och dylikt för förtroendemannaorganisationen
2. Ordningsföreskrifter
3. Övriga regler, stadgar och riktlinjer som rör allmänheten
4. Av kommunen fastställda taxor och avgifter
5. Bolagsordningar och ägardirektiv för aktiebolag vari kommunen har aktieinnehav eller ett dominerande ekonomiskt intresse.

Rubrik 1 och 5 styr den interna verksamheten medan rubrik 2, 3, 4 rör allmänheten.

Övergripande inriktningsdokument

Inriktningsdokumenten anger precis som det låter inriktningen i olika frågor, detta görs framförallt i form av mål. Inriktningsdokumenten är indelade i två olika kategorier:

1. Inriktningsdokument som stödjer övergripande planering.

2. Övriga inriktningsdokument

Inriktningsdokumenten i kategori 1 finns närmare beskrivna på nästa sida.

Övergripande anvisningsdokument

Anvisningsdokumenten beskriver det vi måste förhålla oss till och anvisningar om hur vi ska förhålla oss. Till exempel i frågor som rör grafisk profil, upphandling eller personalfrågor. Dessa dokument innehåller inga mål utan uttrycker framförallt riktlinjer för olika frågor. Externa riktlinjer som rör allmänheten finns i författningssamlingen under rubrik 3.

Inriktningsdokument som stödjer övergripande planering

Nedan beskrivs vilka styrdokument som ingår i övergripande planering och vad syftet är med respektive dokument. För att ta fram de olika styrdokumenten behövs ett antal olika underlag från tjänstemannaorganisationen, dessa underlag är inte närmare beskrivna här.

Kommunplan

Kommunplanen anger övergripande mål, prioriteringar och större investeringar och tas för en mandatperiod i taget. Kommunplanen beslutas av kommunfullmäktige. Kommunplanen tas fram med start efter valet och antas i kommunfullmäktige senast i mars följande år.

Årligt planeringsdirektiv

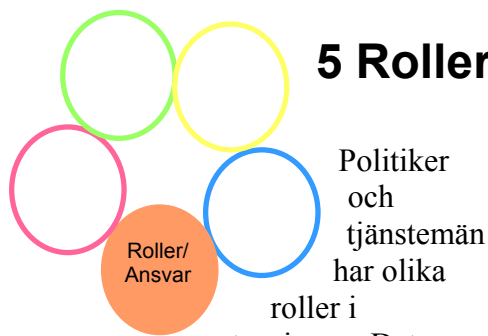
Kommunplanen ligger till grund för den övergripande planen med budget och nämndernas planer. Det finns dock vissa saker som behöver fastställas inför varje år, till detta hör nämndernas ramar. Som ett komplement till kommunplanen fastställer kommunstyrelsen därför ett årligt planeringsdirektiv. Förutom nämndernas ramar innehåller planeringsdirektivet eventuella kortsiktiga satsningar.

Övergripande plan med budget

I den övergripande planen med budget fastställs framförallt uppdrag samt de ekonomiska ramarna för nämnder, bolag och kommunalförbund.

Nämndernas planer

Nämnden bryter ner kommunfullmäktiges övergripande mål och uppdrag och kan också lägga till egna verksamhetsmål och uppdrag till sin nämnd.



5 Roller och ansvar

Politiker och tjänstemän har olika roller i styrningen. Det är viktigt att alla är medvetna om sin roll för att styrningen ska bli ändamålsenlig och effektiv. Bilden visar de två nivåer som finns i kommunen, den politiska nivån och verksamhetsnivån, och vilka frågor respektive nivå ska arbeta med.

Genom att vi beskriver vem som ”äger” frågeställningarna vad/när och hur/vem tydliggörs ansvar och befogenheter. Som politiker ansvarar jag för att upprätta mål för verksamheten. Som förvaltningschef/bolagschef beslutar jag och ansvarar för hur vi ska nå upp till dessa mål och vem/vilka som ska utföra uppdraget.

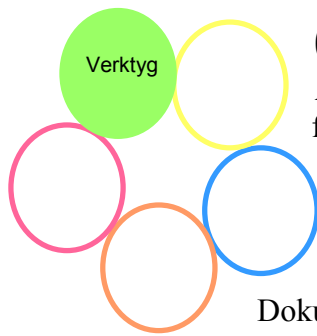


Bild 3: Två olika nivåer med olika roller.



Genusmedvetenhet i roller och ansvar

Ansvar ska alltid vara knutet till funktion och inte till person. På detta sätt motverkar man att en enskild persons kön får betydelse för ansvaret.



6 Verktyg

Att systematiskt använda sig av särskilda verktyg är ett sätt att skapa förutsättningar för en bestämd kvalitetsnivå. I Katrineholms kommun arbetar vi aktivt för att utveckla våra olika verktyg. Detta sker på verksamhetsnivån. (se bild 3 på föregående sida).

Exempel på verktyg är krav/kriterier för styrdokument samt ordlistan med begreppsdefinitioner som du finner i bilagorna.

Dokumenterade rutiner och mallar är ett annat exempel på verktyg.

Ett modernt och bra ledarskap är en förutsättning för en bra styrning och därmed också ett av de viktigaste verktygen.

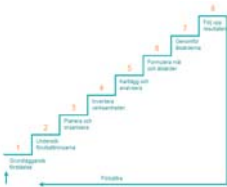


Genusmedveten styrning - verktyg

Systematiskt arbete och användande av verktyg är en förutsättning för ett framgångsrikt jämställdhetsarbete. Exempel på verktyg som kan användas för att jobba för ökad jämställdhet är 4R som är en metod för kartläggning av ojämställdhet.

Vilket trappsteg

När vi arbetar med verktyg i styrningsmodellen befinner vi oss i viss mån på samtliga trappsteg, men för att kunna synliggöra var vi bidrar till att vidmakthålla den manliga normen och på så sätt skapa ojämställdhet i våra verksamheter måste vi inventera våra verksamheter, kartlägga och analysera. När vi gör detta är vi på trappsteg 4 och 5.



Bilagor

Bilaga 1 – Ordlista med centrala begrepp i styrningen

En bra styrning kräver ett gemensamt språk, det är därför viktigt att tydligt definiera centrala begrepp så att vi menar samma sak med det vi säger. Här nedan följer definitioner på de viktigaste begreppen i styrsystemet. Ordlistan uppdateras löpande.

Anvisningsdokument

Styrdokument som anvisar hur en viss fråga ska hanteras och på så sätt ska styra så att organisationen gör på samma sätt enligt de riktlinjer som finns.

Genus

Ett analytiskt begrepp som främst används inom vetenskap och forskning. Det betecknar socialt och kulturellt kön, det vill säga de egenskaper och förmågor som vårt samhälle knyter till kvinnor respektive män. Vad vi uppfattar som kvinnligt och manligt, genus, förändras och omskapas över tid. Genus handlar alltså inte om det biologiska könet, utan om hur könsskillnader konstrueras och symboliseras, hur de präglar och uttrycks i relationer, institutioner, lagar, texter, bilder osv. Denna teori är ett sätt att förstå orsakerna till det

Genusmedvetenhet

I vårt arbete där vi ska bidra till att uppnå visionen om ett jämställt samhälle ska vi ha kunskaper om genussystemet. Genussystemet och den ojämna makt och resursfördelning mellan könen som detta system skapar och ständigt återskapas är grunden till det ojämställda samhället. Därför ska vi ha en medvetenhet, en genusmedvetenhet i vårt jämställdhetsarbete. Under framtagandet av det nya styrsystemet har följande utgångspunkt slagits fast:

"Katrineholms kommun, liksom övriga samhället, fortfarande styrs av en manlig norm vilket får konsekvenser för jämställdheten. Arbetet med det nya styrsystemet är ett steg mot att medvetet påverka och bidra till en förändring som på sikt kan bryta denna norm."

Genussystemet

Teorin om genussystemet är uppbyggt på 2 principer, isärhållande och över- och underordning.

- Köns isärhållande, kvinnor och män systematiskt befinner sig på olika arenor exempelvis på separata arbetsmarknader
- Mäns överordning och kvinnors underordning, män som grupp betraktat är vinnare i genusordningen

Denna teori är ett sätt att förstå orsakerna till det ojämna maktförhållandet mellan kvinnor och män. Dessa strukturer måste förändras för att ökad jämställdhet skall uppnås.

Indikator

En indikator:

- Är någonting genom någonting, till exempel *badhusbesökare per kvartal*
- Är ett måtetal som säger någonting viktigt om verksamheten

- Analyseras regelbundet för att man i efterhand ska kunna se vad de tyder på.

I Katrineholms kommun används indikatorer som ett av flera sätt att följa verksamheterna och se eventuella trender. För att indikatorerna ska vara användbara är det viktigt att man följer dem över tid och regelbundet gör analyser av vad indikatorerna säger om verksamheten.

En indikator kan vara mer objektiv, till exempel badhusbesökare per kvartal, eller mer subjektiv, upplevelsen av kommunens bemötande per 100 tillfrågade.

Inriktningsdokument

Styrdokument som innehåller inriktningen i en viss fråga och på så sätt ska skapa handling mot ett visst mål.

Jämställdhet

Jämställdhet blandas ibland ihop med begreppet jämlikhet. Men jämlikhet och jämställdhet betyder olika saker. Jämlikhet handlar om alla människors lika värde oavsett etnisk tillhörighet, funktionshinder, kön, könsöverskridande identitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning eller ålder. Jämställdhet har en mer avgränsad innebörd och betyder att ingen människa ska diskrimineras på grund av sitt kön. Alla människor ska ha samma rättigheter oavsett om de är kvinnor eller män.

Jämställdhetsintegrering

En strategi för att uppnå jämställdhet. Antagen av världens länder i Beijing 1995 och av den svenska regeringen i och med propositionen "Delad makt delat ansvar (Prop. 1993/94:147). Strategin innebär att jämställdhet ska integreras som ett perspektiv i ordinarie sakfrågor, i alla led i beslutsprocessen och verksamheten. Jämställdhet skall uppnås genom att förändra normer, omfördela makt och resurser i den ordinarie verksamheten. Arbetet ska utföras av dem som normalt arbetar i verksamheten.

"Jämställdhetsintegrering innebär (om)organisering, förbättring, utveckling och utvärdering av beslutsprocesser, så att ett jämställdhetsperspektiv införlivas i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet." (Definitionen är formulerad av Europarådet och används inom EU)

Jämställdhetspolitiska mål

Det övergripande målet för jämställdhetspolitiken är att **Kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv**, vilket innebär följande fyra delmål:

- Jämn fördelning av makt och inflytande
- Ekonomisk jämställdhet
- En jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet
- Mäns våld mot kvinnor ska upphöra

Dessa mål är den inriktning vi har på nationell nivå och som vi ska bidra till att uppnå.

Nyckeltal

Ett nyckeltal:

- Är någonting genom någonting, till exempel *badhusbesökare per kvartal*
- Är ett måttetal där man i förväg har bestämt en nivå att förhålla sig till, till exempel *antal badhusbesökare ska öka med 4% per kvartal*, eller *antalet badhusbesökare ska inte understiga 400 per kvartal*.
- Är ett måttetal som säger någonting viktigt om verksamheten.

I Katrineholms kommun används nyckeltal för att ange målnivåer för de övergripande målen. För att nyckeltalen ska vara bra ska man vara medveten om vad det är som mäts och vad måttet säger om verksamheten.

Volymmått

Ett volymmått är ett måttetal som används för att ange volymer. Exempelvis antal förskolebarn eller km väg som kommunen ska vinterväghålla. I Katrineholms kommun används volymmåtten framförallt i uppföljningen. Har antalet barn i förskolan ökat samtidigt som kostnaden är den samma?

Bilaga 2 - Tidsplan*

Denna tidsplan är översiktlig, exakta datum fastställs årligen.

Januari

Februari

Månadsrapportering
Kommunplan till beslut i kommunstyrelsen ***

Mars

Månadsrapportering
Bokslutsanalys –årsredovisning till beslut i kommunstyrelsen
Kommunplan till beslut i kommunfullmäktige ***

April

Månadsrapportering
Bokslutsanalys –årsredovisning till beslut i kommunfullmäktige
Politisk beredning av planeringsdirektiv

Maj

Månadsrapportering
Planeringsdirektiv till beslut i kommunstyrelsen

Juni

Månadsrapportering

Juli

Semestrar

Augusti

Delårsrapport
[dag ej fastslagen ännu] Sista dag för inlämning av underlag från nämnder och bolag

September

Månadsrapportering
Politisk beredning av övergripande planering med budget

Oktober

Månadsrapportering
Övergripande planering med budget till beslut i kommunstyrelsen
Politisk beredning kommunplan **

November

Månadsrapportering

Övergripande planering med budget till beslut i kommunfullmäktige
Politisk beredning kommunplan **

December

Månadsrapportering
Politisk beredning kommunplan **

Övrigt

Planeringsdagar med politiker och tjänstemän.

Den långsiktiga verksamhetsuppföljningen sker fyra gånger per år.

*Tidsplaneringen beskriver inte allt som görs på tjänstemannanivå.

** valår från och med år 2010

*** år efter valår från och med 2011

Bilaga 3 - krav/kriterier för styrdokument

När initiativ tagits för att ta fram ett nytt styrdokument ska man i första hand undersöka om en justering av ett befintligt styrdokument kan göras istället för att ta fram ett nytt styrdokument. Det som redan ingår i gällande lagstiftning ska inte stå i styrdokument.

För att styrdokumenterna ska hålla så hög kvalitet som möjligt ska alla styrdokument innehålla information om följande:

- Vilken kategori av styrdokument är det, inriktningsdokument eller anvisningsdokument?
- När ska den gälla?
- Omfattning/avgränsning/målgrupp
- Ägandeskap (kommunstyrelse, kommunfullmäktige alternativt ägare på tjänstemannanivå via delegation)
- Förvalterskap (Ansvarig funktion på tjänstemannanivå)
- Hur och när ska styrdokumentet följas upp?
- Var är styrdokumentet beslutat och när?

Vid framtagande av ett styrdokument ska det framgå i beslutsunderlaget:

- Bakgrunden till styrdokumentet och vilket syfte styrdokumentet ska fylla
- Hur det tagits fram
- Vilka resurser som krävs
- På vilket sätt de hänger ihop med överordnade styrdokument
- Hur man har säkerställt jämställdhetsperspektivet

Bilaga 4 - Styrdokument – dokumenthantering

För att styrdokumentet verkligen ska bli styrande är det viktigt att de hanteras på ett bra sätt. Nedan beskrivs hur styrdokumentet ska hanteras från framtagande till avveckling.

Framtagande av styrdokument

Initiativ till ett styrdokument kan komma från en nämnd eller en förvaltning. Om ett styrdokument ska fastställas i kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen ska nämnden inkomma med en skrivelse till kommunstyrelsen som innehåller motiv för styrdokumentet.

Kommunstyrelsen ger därefter ett uppdrag till nämnden att ta fram styrdokumentet. Det betyder att inga styrdokument går direkt från nämnd till fullmäktige. I första hand ska man undersöka om det är möjligt att lyfta in frågorna i något befintligt styrdokument.

När ett nytt styrdokument tas fram ska kravlistan som finns i bilaga 3 användas. Särskilt viktigt är att se till att styrdokumentet har ett tydligt syfte och en funktion att fylla. Det är också viktigt att ange om styrdokumentet fastslår målsättning i en viss fråga (inriktningsdokument) eller handlar om förhållningssätt i en viss fråga (anvisningsdokument).

Det är också viktigt att styrdokumentet fastställs på rätt nivå och att ägarskap och förvaltarens ansvar fastställs. Ska dokumentet fastställas politiskt och i så fall på vilken nivå? Eller räcker det med att fastställa styrdokumentet på tjänstemannanivå?

Styrdokumentet i vardagen

De styrdokument som anger inriktning ska alltid beaktas i planerings- och uppföljningsprocessen. I enskilda ärenden ska de styrdokument som berör sakområdet alltid beaktas.

Alla medarbetare ska känna till de styrdokument som berör den verksamhet de verkar inom, det är lednings ansvar att skapa förutsättningar för detta.

Ägarskapet

De som äger styrdokumentet ansvarar för att det beaktas i beslutsprocessen samt för att efterfråga uppföljning (se rubrik nedan).

Förvaltarens ansvar

Den funktion som är ansvarig för att förvalta styrdokumentet ska verka aktivt för att styrdokumentet efterlevs, detta görs framförallt genom aktiv uppföljning (se rubrik nedan). Förvaltaren har också ansvar för att styrdokumentet är tillgängligt för dem det berör.

Lagring och kommunikation av styrdokument

De styrdokument som anger inriktning samt de styrdokument som direkt berör medborgarna ska finnas lätt tillgängliga för medborgarna via den externa webben. Övriga styrdokument ska finnas lätt tillgängliga på forum. Det ska gå lätt att hitta styrdokumentet, antingen genom att söka på typ av dokument eller på ämnesområde.

Vid introduktion till nyanställda samt vid utbildning av förtroendevalda ska principerna för styrdokument samt hanteringen av styrdokument presenteras.

För kommunikation om ett enskilt styrdokument ansvarar förvaltaren av dokumentet.

Uppföljning av styrdokument

Kommunstyrelsens utövar uppsiktsplikt även över styrdokumentet.

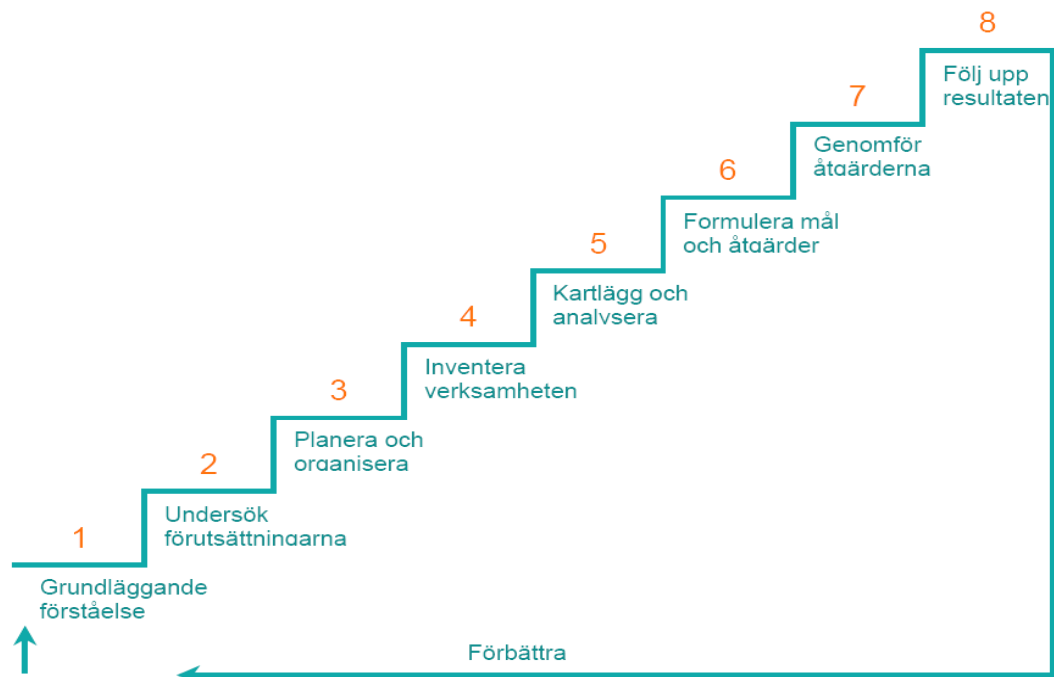
Den nivå som **äger** styrdokumentet ansvarar för att efterfråga och ta del av uppföljning samt vid behov besluta om förändringar. Den funktion som **förvaltar** styrdokumentet ansvarar för att genomföra uppföljning, föreslå åtgärder och genomföra de förändringar som beslutats.

Avveckling av styrdokument

Alla övergripande inriktningsdokument och övergripande anvisningsdokument som tas fram ska vara tidsbestämda. Om inga initiativ tas för att förlänga styrdokumentet avvecklas de automatiskt. Som regel ska styrdokumentet omprövas minst en gång per mandatperiod.

Dokumentet i författningssamlingen behöver inte vara tidsbestämda.

Bilaga 5 - Trappan



Att arbeta med denna trappstegsmodell innebär för varje trappsteg följande:

1. **Grundläggande förståelse** – alla medarbetare erbjuds kunskaper om svensk jämställdhetspolitisk, genussystemteori och strategin i jämställdhetsintegrering
2. **Undersök förutsättningarna** – organisationen, vem ansvarar? undersöker förutsättningarna, nyttan och viljan att jämställdhetsintegrera sin verksamhet
3. **Planera och organisera** – ledningen planerar och sätter mål för arbetet med jämställdhetsintegrering
4. **Inventera verksamheten** – organisationen inventerar och sammanställer verksamheten och verksamhetens mål som ett underlag för beslut om vad som ska analyseras eller förändras
5. **Kartlägg och analysera** – organisationen kartlägger och analyserar verksamheten
6. **Formulera mål och åtgärder** – organisationen tar fram en åtgärdsplan genom att formulera mål, indikatorer och åtgärder för att skapa en mer jämställd verksamhet
7. **Genomför åtgärderna** – organisationen genomför åtgärderna
8. **Följ upp resultaten** - organisationens ledning följer upp och utvärderar arbetet för att se om målen nåtts

Katrineholms kommun har beslutat att använda *Trappan* i jämställdhetsintegreringsarbetet.

¹ SOU 2007:15; *Jämstods Praktika – Metodbok för jämställdhetsintegrering*, s. 8 ff.