

 HEDEMORA KOMMUN	STYRDOKUMENT		Sida 0(8)
	Datum 2026-01-22	Omfattning Kommunkoncernen	
	Giltighet fr o m 2026-03-05	Publicering Författningssamlingen	
Godkänt/antaget av Kommunstyrelsen	Dokumentägare Kommundirektör	Dokumentansvarig Kommunsekreterare	

Riktlinje för styrdokument

Dok. Kategori:	Riktlinjer
Stadie:	Beslutad
Gallring:	Bevaras
Kort beskrivning:	Riktlinje för styrdokument anger vilken typ av styrdokument som ska väljas när styrdokument ska upprättas. Styrdokument är en del i ledningssystemet och fungerar som ett verktyg för att förverkliga politiska mål och beslut. Styrdokument upprättas på olika nivåer inom såväl den politiska organisationen som tjänstepersonsorganisationen. Styrdokumenten behövs för att tydliggöra ansvarsfördelning, önskvärd utveckling inom kommunens ansvarsområden, önskvärda beteenden inom den kommunala verksamheten och önskvärda beteenden hos de som bor och verkar i Hedemora kommun. Det finns fyra kategorier av styrdokument i Hedemora kommun: Organiserade styrdokument, Aktiverande styrdokument, Normerande styrdokument och Regler för de som bor och verkar i Hedemora kommun.

Ursprungligt beslutsdatum 2017-03-14, § 31	Ursprungligt diarienummer KS064-17 009	Bör revideras senast Vid behov, med årlig översyn	Skapad av Ann-Christine Östlund Bäckehag, kommunjurist
Revideringar (datum, §) 2024-01-16, § 14	Vad revideringen avsett Översyn av hela dokumentet	Diarienummer vid revidering KS260-23 009	Ändrad av Ann-Christine Östlund Bäckehag, kommunjurist
2026-02-10, § 6	Översyn av hela dokumentet	KS024-26 009	Ann-Christine Östlund Bäckehag, kommunjurist



RIKTLINJE FÖR STYRDOKUMENT

Denna riktlinje gäller hela kommunkoncernen i Hedemora kommun. Med **Kommunen** nedan menas Hedemora kommun inkl. helägda kommunala bolag. Med **nämnd** menas även kommunstyrelsen.

Kommunens ledningssystem består av många olika delar som påverkar varandra. Styrdokument är en del i ledningssystemet och fungerar som ett verktyg för att förverkliga politiska mål och beslut. Styrdokument upprättas på olika nivåer inom såväl den politiska organisationen som tjänstepersonsorganisationen. Styrdokumenten behövs för att tydliggöra ansvarsfördelning, önskvärd utveckling inom kommunens ansvarsområden, önskvärda beteenden inom den kommunala verksamheten och önskvärda beteenden hos de som bor och verkar i Hedemora kommun.

Grundläggande förutsättningar för att styrdokument ska ha den tänkta effekten är bland annat att de är

- aktuella och uppdaterade,
- kända av dem som arbetar i och för organisationen,
- lästa, förstådda och så långt möjligt blir tolkade,
- tillgängliga (elektroniskt och/eller fysiskt) och
- enkla att använda i det dagliga arbetet.

Det ska vara tydligt vilket styrdokument som styr vad.

Varför behövs styrdokument?

Syftet med Riktlinje för styrdokument är att skapa en enhetlighet i hanteringen av styrdokument och göra det lättare att genomföra och följa upp politiska beslut. Riktlinjen fastställer vilka typer av styrdokument som finns i Kommunen, vem som har rätt att fatta beslut om dem samt hur de förhåller sig till varandra. Den beskriver hur Kommunen ska ta fram, besluta och realisera olika typer av styrdokument. På sikt förväntas styrdokumenten bidra till ett ökat genomslag för den politiska viljan och därmed en ökad nytta per skattekrona.

Vilka olika styrdokument finns det i kommunen?

Det finns fyra kategorier av styrdokument i Kommunen. Dessa är:

- **Organiserade styrdokument.** De organiserade styrdokumenten visar roll- och ansvarsfördelning inom Kommunen, exempelvis reglementen, delegationsordningar, bolagsordningar, instruktion för kommundirektören och VD-instruktion.
- **Aktiverande styrdokument.** De aktiverande styrdokumenten visar vad Kommunen vill förändra och uppnå, exempelvis strategier, program, handlingsplaner/planer, ägardirektiv, bolagets affärsplan, Kommunövergripande verksamhetsplan (Mål och budget), bolagets verksamhetsplan, nämndens verksamhetsplan och aktivitetsplaner.
- **Normerande styrdokument.** De normerande styrdokumenten tydliggör Kommunens förhållningssätt och arbetssätt och har därför ett fokus på hur Kommunen fungerar internt, exempelvis policyer, riktlinjer, rutiner och vägledningar.

- **Regler för dem som bor och verkar i Hedemora kommun.** Regler tydliggör villkoren för kommunal service och vilka krav kommunen ställer på de som bor och verkar i Hedemora kommun, exempelvis avgifter (inkl. taxor) och regler (inkl. lokala föreskrifter och lokala ordningar).

Samtliga styrdokument utgår från gällande lagstiftning och Hedemora kommuns vision. Visionen visar ett framtida önskvärt idealtillstånd för Kommunen. Hedemora kommun har en övergripande vision, vilken beslutats av kommunfullmäktige.

Undantag från terminologin görs endast inom de områden där lagstiftningen är starkt styrande för den verksamhet som en kommun bedriver och där det ställs krav på att kommunen upprättar vissa styrdokument eller det förekommer allmänt vedertagna definitioner, exempelvis översiktsplan, jämställdhetsplan, reglemente för attesträtt, arkivreglemente, arbetsordning för styrelse (bolagsstyrelse) och arbetsordning för kommunfullmäktige.

Organiserade styrdokument

De organiserade styrdokumenterna ska tydligt visa hur roll- och ansvarsfördelningen ser ut inom Kommunen.

Reglemente (för kommunstyrelsen och vardera nämnd samt gemensamt reglemente)

Beskriver vilka uppgifter och vilket ansvar kommunstyrelsen och nämnderna har, men innehåller också regler och bestämmelser som de ska följa i sin verksamhet.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige

Delegationsordning

Visar hur kommunstyrelsen, en nämnd eller bolag delegerar rätten att besluta i vissa frågor till någon annan, exempelvis ett presidium, ett utskott, nämndens/bolagets ordförande, ledamot, en ersättare, förvaltningschef, VD, annan tjänsteperson inom förvaltningen/bolaget eller automatiserad beslutsfunktion i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden.

Beslutsfattare: Nämnd eller bolagsstyrelse

Instruktion för kommundirektören

Instruktion för kommundirektören fastställer hur direktören ska leda förvaltningen under styrelsen och vilka övriga roller och uppdrag som ingår. Den kan reglera gränsdragningen avseende vilka uppgifter som åvilar kommunstyrelsen och vilka som åvilar kommundirektören samt förtydliga direktörens uppdrag och arbetsuppgifter i relation till förvaltningscheferna, kommunstyrelsens ordförande och andra nämnders ordföranden.

Beslutsfattare: Kommunstyrelsen

Bolagsordning

Visar det kommunala bolagets samling med regler, exempelvis vad bolaget ska göra för kommunen, ändamålet med verksamheten, vilket ansvar det har, hur styrelseledamöterna utses och vilken roll kommunfullmäktige spelar för bolaget.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige

VD-instruktion

VD-instruktionen (Instruktion om arbetsfördelning mellan bolagsorganen - aktiebolagslagen) anger gränsdragningen mellan styrelsens och VD:s uppdrag. VD:s uppgift är att sköta den löpande verksamheten. Genom VD-instruktionen kan styrelsen precisera ansvarsfördelningen och klargöra vilken typ av åtgärder som VD kan företa på egen hand och vilka olika frågor som VD bör underställa styrelsens bedömning.

Beslutsfattare: Bolagsstyrelse

Aktiverande styrdokument

Aktiverande styrdokument tydliggör vad Kommunen vill förändra och uppnå under en bestämd period, dvs de är tidsbegränsade. *Det kan handla om åtgärder som bryter nya vägar.* De beskriver hur man ska agera och vad som ska göras för att nå ett visst resultat. De anger händelser och/eller situationer som man vill åstadkomma genom egna initiativ.

Strategi

Är den mest översiktliga och överordnade av de aktiverande styrdokumenterna, men samtidigt det mest abstrakta. Strategin gör ett vägval, pekar ut handlingsriktningar, anger prioriteringar och långsiktiga mål, men går inte in på hur man praktiskt ska agera. Den kan innehålla långsiktiga perspektiv och den måste peka ut de verksamhetsområden och avgörande val som är av kritisk betydelse för att nå dit. Det återstår att tolka och bryta ner detta dokument i mera detaljerade skrivelser. Strategier kan man ha några få av, eftersom de naturligt handlar om de stora sammanhangen.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige

Program

Beskriver den politiska strategin/viljeinriktningen inom ett visst programområde. Programmet är en lämplig form för långsiktighet i enskilda verksamheter. Den har då samma roll som en strategi, men för det mindre sammanhanget. Ett program berör oftast flera nämnder och i vissa fall även andra organisationer.

Det är en mellanform mellan strategi och handlingsplan/plan (nedan kallad plan/en). Jämfört med strategin konkretiserar det vilka åtgärder som ska vidtas, men utan planens detaljerade utförande och ansvar. Programmet ska tala om vad som ska uppnås och vilka metoder som kan användas. Programmet ska göra det möjligt att skriva en plan för den aktuella verksamheten utan ytterligare ideologiska överväganden. Programmet kan vara en förstudie som senare följs av en mer detaljerad plan i samma ämne. Det kan också vara en mellanform genom att blanda långsiktiga mål och översiktliga direktiv med mer konkreta. Programmet ska beskriva de önskade åtgärderna så att de kan omsättas till verklighet. Innehåller problembeskrivning, övergripande inriktningar och mål, vem som ansvarar för att åtgärderna genomförs, när de ska vara genomförda och vilka prioriteringar som ska ske. Den tar **inte** ställning i detalj till metoder eller utförande, utan kan exempelvis ange alternativ att ta ställning till i plandokument eller i verkställighet. Programmet anger inte heller några detaljerade tidsplaner. Fungerar som underlag till den Kommunövergripande verksamhetsplanen (Mål och budget) och för nämndens och bolagets verksamhetsplan.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige (som kan ge kommunstyrelsen i uppdrag att göra mindre revideringar)

Handlingsplan och övriga planer (planen)

Planen är det mest konkreta dokumentet av denna typ. Den omsätter inriktningen i det överordnade styrdokumentet till konkreta mål eller åtgärder. Planen ska beskriva de önskade åtgärderna så konkret att det säkrar det önskade utförandet oavsett vem som gör dem. Den ska vara en instruktion över initiativ som ska tas och har begränsad giltighetstid. Planen beskriver vad den som beslutar om planen vill uppnå, hur man ska komma dit, hur den ska följas upp och vem som har ansvar för att åtgärderna blir gjorda. Den ska ange ett tidsschema för åtgärderna. Den presenterar vad som ska göras, inte det man hoppas eller önskar åstadkomma. Planen får inte stanna vid att vara en inventering eller en önskelista. Det får inte vara någon tvekan om ansvar och tidsplan för de åtgärder som anges i planen. Den totala kostnaden för åtgärderna i handlingsplanen ska vara budgeterade.

Beslutsfattare: Förvaltningsövergripande plan som avser ren verkställighet kan beslutas av kommundirektör. Förvaltningsspecifik plan som avser ren verkställighet kan beslutas av förvaltningschef. Övriga handlingsplaner/planer beslutas av nämnd. För planer i bolag som är löpande verksamhet kan beslutas av VD. Övriga planer för bolag beslutas av bolagsstyrelse

Kommunövergripande verksamhetsplan (Mål och budget)

Innehåller kommunfullmäktiges mål till nämnder och bolag, kommunens vision och eventuella särskilda uppdrag. Dokumentet visar också hur mycket olika verksamhetsområden och olika delar av den kommunala organisationen får från kommunens budget. Den kommunövergripande verksamhetsplanen fungerar som utgångspunkt för nämndens verksamhetsplan och bolagets affärsplan och verksamhetsplan.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige

Ägardirektiv

I ägardirektiv anges vad ägaren vill med bolaget, vart bolaget ska och vad bolaget ska sträva efter och uppfylla. Ägardirektiv styr mot målen. Fungerar som underlag för bolagets affärsplan.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige

Bolagets affärsplan

I bolagets affärsplan presenteras bolagets mål och visioner och hur affärsidén ska genomföras. Den baseras exempelvis på bolagsordningen, ägardirektiv och kommunens Kommunövergripande verksamhetsplan (Mål & budget), olika styrdokument, omvärlds- och intressentanalys och riskbedömningar.

Beslutsfattare: Bolagsstyrelse

Bolagets verksamhetsplan

Bolaget ska beskriva hur man ska förverkliga de mål som kommunfullmäktige har bestämt i den Kommunövergripande verksamhetsplanen (Mål och budget) inom den tidsram som beslutats. Bolaget ska även beskriva hur man ska förverkliga ägardirektiv och bolagets affärsplan.

Verksamhetsplanen bryter ner kommunens mål i Mål och budget till bolagets mål för verksamheten och konkretiserar bolagets planerade arbete under en viss period och beskriver i mer detalj vilka åtgärder som man kommer att vidta det kommande året för att nå målen. Verksamhetsplanen hör ihop med budgeten, som ligger till grund för verksamhetsplanen.

Beslutsfattare: Bolagsstyrelse

Nämndens verksamhetsplan

Verksamhetsplanen bryter ner kommunens mål i den kommunövergripande verksamhetsplanen (Mål och budget) till nämndens mål för verksamheten och konkretiserar förvaltningens planerade arbete under en viss period och beskriver i mer detalj vilka åtgärder som man kommer att vidta det kommande året för att nå målen. Verksamhetsplanen hör ihop med budgeten, som ligger till grund för verksamhetsplanen.

Beslutsfattare: Nämnd

Aktivitetsplan

Beskriver hur förvaltningen/avdelningen/enheten/arbetsgruppen och/eller den enskilde medarbetaren ska förverkliga det som framgår av verksamhetsplan. Chef och medarbetare tar tillsammans fram en aktivitetsplan med målinriktade aktiviteter som ska möjliggöra för förvaltningen/avdelningen/enheten/arbetsgruppen att genomföra nämndens mål. Aktivitetsplanen ska vara välkänd av samtliga medarbetare och uppföljning av aktivitetsplan sker på APT med jämna mellanrum under året. Aktivitetsplan ska ses över årligen.

Beslutsfattare: Aktivitetsplan ska godkännas av närmaste chef

Projekt

Vid projekt följer verksamheten projektplanen. Projekten kan göra aktivitetsplaner för sin verksamhet.

Normerande styrdokument

Normerande styrdokument tydliggör Kommunens förhållningssätt och arbetssätt och har därför ett fokus på hur Kommunen fungerar internt. Dessa dokument talar om hur medarbetare/uppdragstagare/förtroendevalda ska möta givna situationer och förhålla sig till det gemensamma uppdraget. De ska bidra till att styra beteenden i enlighet med kommunens värdegrund KRAM (kundfokus, respekt, ansvar och mod) och därmed också sätta gränser för hur man kan agera. Även dessa dokument kan anses ge ett uppdrag. Likt planen kan de vara en instruktion över vad som ska göras, vem som ska göra det och vilka resultat som ska bli följden. En tydlig skillnad ligger i att **aktiverande dokument** handlar om **åtgärder som bryter nya vägar**, medan de **normerande** handlar om hur **befintlig verksamhet ska utföras**. De normerande styrdokumenterna gäller tills vidare.

Policy

En policy uttrycker ett värdegrundsbaserat förhållningssätt till något. Den anger principer som kan tjäna som vägledning inom det aktuella området, vilka allmänna mål som eftersträvas och vilka värden som ska beaktas, exempelvis klargöra Kommunens syn på medarbetare, service och så vidare. En policy ska visa vilka principer som bör präglade Kommunen och vad Kommunen är positiv eller negativ till. Den ska inte ange några fasta regler.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige (som kan ge kommunstyrelsen i uppdrag att göra mindre revideringar)

Riktlinje

En riktlinje ska reglera den befintliga verksamheten så att den bedrivs effektivt och med god kvalitet. Den syftar till att skapa en gemensam norm för ett önskat beteende och ska stödja organisationen så att den bedriver sin verksamhet på rätt sätt. En riktlinje är som en allmänt hållen handbok, som ska ange ramarna för vilket handlingsutrymme som finns i en viss fråga.

Kan ange både vad som ska uppnås och hur det ska uppnås, både externt och internt. Den bör exempelvis ange vilken typ av åtgärder och tillvägagångssätt som bör väljas och sätta gränser för omfattningen. Den kan ofta sätta ett tak för vilken service som bör erbjudas. Riktlinjen kan också vara inriktad på metod och rekommendera visst tillvägagångssätt. Riktlinjen lämnar visst utrymme för handläggaren själv att utforma detaljerna i åtgärderna.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige antar kommunövergripande riktlinjer som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt. Kommunstyrelsen antar övriga kommunövergripande riktlinjer, nämnder/bolagsstyrelser antar verksamhetsspecifika riktlinjer som endast berör den egna verksamheten. Kommunövergripande riktlinjer som avser ren verkställighet kan beslutas av kommundirektör. Förvaltningsspecifika riktlinjer som avser verkställighet kan beslutas av förvaltningschef. Bolagsspecifika riktlinjer som avser löpande verksamhet kan beslutas av VD

Rutin och vägledning

Utifrån beslutade policyer och riktlinjer tar förvaltningar/bolag fram rutiner och vägledningar utifrån verksamhetens behov och förutsättningar. Rutin och vägledning beskriver detaljerat hur medarbetare ska genomföra en arbetsuppgift. Rutinen ska alltid följas. En vägledning innehåller samma konkreta beskrivning som en rutin, men fungerar som en rekommendation och inte som ett absolut krav.

Beslutsfattare: Chefer på samtliga nivåer inom Kommunen

Regler för invånare, företag och organisationer

Regler för invånare, företag och organisationer tydliggör villkoren för kommunal service och vilka krav kommunen ställer på de som bor och verkar i Hedemora kommun.

Avgifter (inkl. taxor)

Visar vad kommunens invånare, företag och organisationer ska betala för att få del av kommunens service. Avgifterna presenteras normalt sett tillsammans med regler.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige (kan delegeras).

För kommunala helägda bolag vars verksamhet drivs på affärsmässig grund kan beslut om avgifter ske i särskild ordning.

Regler (inkl. lokala föreskrifter och lokala ordningar)

Beskriver hur kommunens invånare, företag och organisationer förväntas bete sig i vardagen eller för att få del av kommunens service.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige eller nämnd

Organiserade styrdokument Visar tydligt roll och ansvarsfördelning. - Reglemente - Delegationsordning - Instruktion för kommundirektör - Bolagsordning - VD-instruktion	Aktiverande styrdokument Visar vad kommunen vill förändra och uppnå. - Strategi - Program - Handlingsplan och övrig plan - Kommunövergripande verksamhetsplan (Mål och budget) - Ägardirektiv - Bolagets affärsplan - Bolagets verksamhetsplan - Nämndens verksamhetsplan - Aktivitetsplan - Projekt
Normerande styrdokument Tydliggör kommunens förhållningssätt och arbetssätt. - Policy - Riktlinje - Rutin och vägledning	Regler för dem som bor och verkar i Hedemora kommun Tydliggör villkoren för kommunal service och vilka krav kommunen ställer på de som bor och verkar i kommunen. - Avgifter (inkl. taxor) - Regler (inkl. lokala föreskrifter och lokala ordningar)

Hur skapa styrdokument?

Styrdokument ska vara enkla, korta och koncisa. Nyckeln för att göra bra och användbara styrdokument är att göra dem så enkla att de kan användas i vardagen. Inställningen hos den som ska besluta om dem är att de ska göra nytta, vara en ledstång och hjälpa till i vardagen. Syftet med styrdokument är att få hjälp med att driva verksamheten effektivt, med hög kvalitet och att jobba etiskt i den kultur Kommunen vill ha. Det är viktigt att styrdokumentet bottnar i kommunens värdegrund (KRAM – Kundfokus, Respekt, Ansvar, Mod).

Av styrdokumentet ska det finnas en spårbarhet till vem som har fattat beslut om ett styrdokument och när beslutet har fattats. Framtagen mall för styrdokument ska användas. Det är viktigt att grunddokumentet är stringenta och konsekventa för att få en bra grund för övriga styrdokument. De interna styrdokumentet beskriver hur verksamheten drivs och hur man ska arbeta.

När man ska arbeta fram ett styrdokument är det viktigt att involvera de som arbetar dagligen i verksamheten. De personerna kan hjälpa till att säkerställa att styrdokumentet blir relevant.

Så lyckas du med dina styrdokument:

- 1) Var klar över syftet med dokumentet när du upprättar det. Utgå från frågan, hur driver vi verksamheten på ett bra sätt?
- 2) Formulera dig kort och tydligt i nivåer med rubriker och underrubriker. Se till att alla dokument hänger ihop och är konsekventa.
- 3) Ta ett helhetsgrepp – undvik att hamna med en uppsjö av instruktioner.

- 4) Utgå från den dagliga verksamheten och involvera de som arbetar där.
- 5) Skriv inga negationer.
- 6) Styrdokument ska inte innehålla upprepningar av lagar, förordningar, föreskrifter eller andra författningar som belastar texten. Vid en eventuell konflikt mellan dessa och styrdokument gäller lagar, förordningar, föreskrifter eller andra författningar.

Översyn av styrdokument, dokumentägare och dokumentansvarig

Alla styrdokument ska årligen följas upp som en del av internkontrollen i respektive nämnd/styrelse och bolag. Det ska också finnas en dokumentägare och en dokumentansvarig för varje styrdokument. Dokumentägare är förvaltningschef alternativt VD i det helägda kommunala bolaget. För styrdokument som omfattar hela Kommunen är kommundirektören dokumentägare. Dokumentansvarig är nämndsekreterare/kommunsekreterare i respektive nämnd/styrelse. I det helägda kommunala bolaget är bolagets dokumentsamordnare eller motsvarande dokumentansvarig.

Dokumentansvarig ansvarar för uppföljning och vid behov utvärdering av styrdokumentet. Den ser till att dokumentet kommuniceras med berörda samt revideras vid behov. Att vara ansvarig innebär inte att det är dokumentansvarig som fullgör uppdraget, utan uppdraget kan ges till en eller flera andra tjänstepersoner. Dokumentansvarig ansvarar vidare för att styrdokumentet registreras i Kommunens ärendehanteringssystem och hålls tillgängligt och aktuellt i författningssamlingen samt att den årliga översynen dokumenteras genom tjänsteanteckning i ärendehanteringssystemet att den har genomförts samt med eventuella kommentarer. Styrdokument som inte ska återfinnas i författningssamlingen, ska förvaras på annan plats som är överenskommen inom verksamheten.

Varje chef inom den verksamhet som berörs av styrdokumentet ansvarar för att dess innehåll är känt bland medarbetarna samt att den efterlevs och följs upp i den egna verksamheten.