



## KOMMUNAL FÖRFATTNINGSSAMLING Nr 101.1

---

Antagen/Senast ändrad	Gäller från	Dnr
Kf 2007-11-26 § 159	2007-11-27	2005/480-101

### DOKUMENTSTRATEGI FÖR BROMÖLLA KOMMUN

Verksamheten Bromölla kommun styrs bl a av en rad dokument som har antagits i de olika politiska nämnderna och förvaltningarna.

En fast terminologi och en tydlig namngivning av dokumenten efter deras olika roller underlättar för dem som skall skriva dokumenten och för dem som skall förstå och använda dem i verksamheten. De ska också i de flesta fall ange beslutsnivån för styrdokumentet, där kommunfullmäktige alltid bör besluta i de översiktliga dokumenten medan nämnderna bör besluta i de mer detaljerade.

Styrdokumentet kan vara av två slag. Dels dokument som lägger ut linjer för hur Bromölla kommun skall agera för att nå ett visst resultat, dels dokument som talar om hur organisationen skall möta givna situationer.

Den första typen av dokument anger händelser eller situationer som Bromölla kommun vill åstadkomma genom egna initiativ. De ger ett uppdrag att handla på ett visst sätt. I dessa dokument är det naturligt att ange mål som man vill nå.

**Strategin** är det mest översiktliga och överordnande – men samtidigt mest abstrakta – av dokumenten. Strategin pekar ut handlingsinriktningar och långsiktiga mål, men går inte in på hur man praktiskt ska agera. Det återstår att tolka och bryta ned detta dokument, i mera detaljerade skrivningar och/eller i handling.

Strategier ska Bromölla kommun ha några få av, eftersom strategier naturligt handlar om de stora sammanhangen.

**Programmet** är en mellanform av strategi och plan. Programmet kan t ex ha samma roll som en strategi, men för det mindre sammanhanget. Det kan också vara en mellanform genom att blanda långsiktiga mål och översiktliga direktiv med mer konkreta. Programmet kan även vara en förstudie som följs av en, eller flera, mer detaljerad plan i samma ämne.

**Planen** är det mest konkreta dokumentet av denna typ. Planen ska vara instruktion över initiativ som skall tas. Som läsare ställs höga krav på de besked man får av en plan.

#### STRATEGI

##### *Strategin ska ....*

Strategin anger vilka inriktningar som är viktigast för verksamheten. Den kan innehålla en vision, långsiktiga mål, och den måste peka ut de verksamhetsområden som är av kritisk betydelse för att nå dit. Strategin bidrar till att bygga upp den profil som verksamheten vill ha.

Det innebär samtidigt att man väljer bort något annat. För att vara ett fungerande dokument måste strategin ge ledning i detta val, peka ut en riktning och ange prioriteringar.

*.....men behöver inte*

Strategin behöver inte säga något om vilka medel eller metoder som ska användas. Dessa kan vara olika för olika verksamhetsgrenar. För att ange medel och metoder har Bromölla kommun program och planer.

## PROGRAM

*Programmet ska ....*

Programmet kan betraktas som en strategi för ett visst område, geografiskt eller verksamhetsmässigt. Programmet ska tala om vad man vill uppnå, och vilka metoder som verksamheten vill använda. Programmet ska göra det möjligt att skriva en plan den aktuella verksamheten utan ytterligare ideologiska överväganden.

*...men behöver inte*

Programmet tar inte slutlig ställning till metoder eller utföranden, utan kan t ex ange alternativ att ta ställning till i plandokument eller i verkställighet. Programmet anger inte heller några detaljerade tidsplaner.

I de fall det är naturligt att programmet blandar översiktliga och mer konkreta mål och arbetsuppgifter, och är det slutliga styrande dokumentet för visst verksamhetsområde måste man vara extra tydlig med att ange uppdrag, ansvar och tidsramar.

## PLAN

*Planen ska ....*

Planen ska beskriva de önskade åtgärderna så konkret att de kan utföras av varje på området kompetent personal. Åtgärderna ska beskrivas i detalj så att de säkrar det önskade utförandet, oavsett vem som gör dem.

Av planen ska framgå vem som har ansvaret för att åtgärderna blir gjorda. Den ska ange tidsschema för åtgärderna, och hur eventuell uppföljning ska ske.

*... men bör inte*

Planen presenterar vad som skall göras, inte det man hoppas eller vill åstadkomma. Det får inte råda någon tvekan om ansvar och tidsplan för de åtgärder som anges i planen.

Den andra typen av dokument skall ange hur kommunen ska möta vissa givna situationer. De klargör Bromölla kommuns förhållningssätt till något, eller är en handbok för hur en tjänst eller service ska utföras. De kan också vara en "lagtext" som mindre handlar om *vad* som ska göras utan mer om *hur* det ska göras, och vad som inte ska göras. Dessa dokument är till för att styra beteenden till önskad harmoni, eller för att få bort oönskade beteenden.

Även här skiljer man på tre typer av dokument; policy, riktlinjer och regler:

**Policy** anger Bromölla kommuns förhållningssätt till något. Den kan klargöra synen på t ex sponsring eller personalförmåner. Policy ger inte några fasta regler, bara principer som vägledning för bedömning från fall till fall.

**Riktlinjer** ger mer konkret stöd för ett visst handlande. Riktlinjer utformas för en viss verksamhet och kan betraktas som en allmänt hållen handbok. Riktlinjerna lämnar visst utrymme för handläggaren att själv utforma detaljerna i åtgärderna.

**Regler** är en samling "paragrafer" som sätter exakta gränser för verksamhetens handlande. De koncentrerar sig på hur en åtgärd görs, inte vad den innehåller.

Riktlinjer tar typiskt sikte på att skapa en gemensam norm för ett önskat beteende, medan regler mer sätter gränser och förbjuder vissa beteenden.

## POLICY

*Policy ska ....*

En policy ska ge en princip att hålla sig till; ett sätt att se på en viss företeelse. En policy säger t ex att Bromölla kommun är positiv/negativ till konkurrensutsättning, sponsring hemarbete, intern rörlighet deltider etc.

*Men behöver inte ....*

En policy kan ibland uttryckas i en enda mening. Det kan därför ofta vara lämpligt att låta policyn ingå som en portalparagraf i ett annat dokument – t ex riktlinjer – i stället för att göra ett särskilt policydokument. Som namn på dokumentet ska man då välja riktlinjer, eftersom det är mer normerande.

## RIKTLINJER

*Riktlinjer ska ....*

Riktlinjer ska ge konkret stöd för hur arbetsuppgifterna ska utföras. Riktlinjer bör lägga ett golv för vilken nivå som verksamheten ska uppnå, ofta också ett tak för vilken service som bör erbjudas.

Riktlinjer kan också vara inriktade på metod och rekommendera vissa tillvägagångssätt. Riktlinjer kan vara så detaljerade att de fungerar som instruktionsbok för verksamheten.

*... men behöver inte*

Riktlinjer är inte absolut bindande. Det handlingsätt som anges ger ett visst utrymme för individuella variationer. Alternativt kan man avvika från riktlinjen om det finns starka argument i det enskilda fallet.

Om ett dokument med riktlinjer också innehåller en eller flera oeftergivliga regler måste den/dessa markerats tydligt.

## REGLER

*Regler ska ....*

Regler ska ge absoluta normer för Bromölla kommuns agerande. Typiska ord och uttryck i sådana dokument är "ska", "måste" och "får inte".

*.... Men bör inte*

Reglerna måste vara tydliga. De får inte innehålla luddiga formuleringar som bara innebär strävan i en viss riktning, eller lämnar åt läsaren att avgöra om han/hon vill följa ordalydelsen eller inte.

## DOKUMENTETS HIERARKI

Nedanstående matris visar schematiskt vilken typ av dokument som hör hemma i vilket sammanhang.

<b>Översiktlig</b>	Strategi	Policy
<b>Allmän</b>	Program	Riktlinjer
<b>Detaljerad</b>	Plan	Regler

Det är viktigt att inse att tyngdpunkten ligger i basen.

Strategin är mer statusfylld än planen. Den kan också sägas vara överordnad programmet och planen, som är ett sätt att låta strategin komma till mer konkret uttryck.

Samtidigt ställs det högre krav på ett plandokument än på en strategi. Strategin anger allmänna idéer, men behöver inte bekymra sig om praktiken. Däremot kräver man som läsare av en plan att få reda på exakt hur man ska bete sig. Författaren till en plan måste ange precis hur alla problem skall lösas.

Policyn är det mest översiktliga, men kan inte säga att det är överordnat de övriga typerna. En policy lämnar åt handläggaren att själv bedöma det konkreta fallet. Riktlinjer lämnar också utrymme för bedömningar i det enskilda fallet, men man kan inte bryta mot en regel för att man själv tycker sig bättre uppfylla policyns andemening.

Det är inget krav att ett dokument på en nivå alltid har pendanger på de båda andra nivåerna; att en plan alltid föregås av strategi och program, eller att en policy alltid bryts ned i riktlinjer och regler. Varje dokument lever sitt eget liv – matrisen är en hjälp att utforma ett dokument så att det uppfattas på rätt sätt av dem som ska använda det.

**Andra dokument**

Bromölla kommun bör sträva efter att inlemma alla styrande dokument i denna namngivningsprincip. Dock kan det finnas dokument som faller utanför matrisen. Det finns också andra typer av dokument som alls inte berörs. Exempel är inventeringar och andra beskrivande dokument.

---