



ARBOGA KOMMUN

Styrmodell



Innehåll

1	Inledning	3
1.1	Ledning och styrning	3
1.2	Utgångspunkter för styrmodellen	3
2	Målstyrning	5
2.1	Visionen	6
2.2	Strategiska områden	6
2.3	Politiskt program.....	6
2.4	Kommunfullmäktiges mål	6
2.5	Kommunstyrelsens, nämndernas och bolagens mål.....	7
2.6	Verksamhetsplan med aktiviteter.....	7
2.7	Medarbetarmål	8
3	Roller och framgångsfaktorer	9
3.1	Förtroendevalda och tjänsteorganisationen	9
3.2	Värdegrunden – PUMI.....	9
3.3	Helhetssyn och samverkan	10
3.4	Medarbetarskap och ledarskap	10
3.5	Hållbarhet.....	11
4	Organisation	13
4.1	Kommunfullmäktige	13
4.2	Kommunstyrelsen.....	14
4.3	Nämnder	14
4.4	Förvaltningar	14
4.5	Bolag och förbund	15
5	Processer för planering och uppföljning.....	16
5.1	Planeringsprocessen.....	16
5.2	Uppföljningsprocessen	18
6	Styrdokument	21
6.1	Styrdokument till styrmodellen.....	22



1 Inledning

1.1 Ledning och styrning

Arboga kommuns grunduppdrag och verksamhet regleras av grundlagen, kommunallagen, förordningar och annan lagstiftning. I lagstiftningen beskrivs det kommunala självstyret som innebär att verksamheten kan anpassas utifrån lokala och regionala förutsättningar och behov. Det kommunala självstyret ger kommunen rätt att

- fatta självständiga beslut
- ta ut skatt av kommuninvånarna för att kunna ta om hand sina uppgifter
- göra prioriteringar så att bästa nytta skapas för invånarna.

Kommunen styrs av förtroendevalda som väljs av dem som har rösträtt i kommunen. De förtroendevalda politikernas närhet till invånarna skapar förutsättningar för att de ska kunna ta beslut och göra saker som invånarna behöver och vill ha. Det ger också invånarna möjlighet att ta ansvar för samhällets utveckling och påverka och kontrollera hur politikerna sköter sitt uppdrag.

Styrmodellen, i det här dokument, handlar om hur kommunens verksamhet styrs politiskt på en övergripande nivå. Modellen beskriver hur kommunen

- tar fram mål och verksamhetsplaner
- planerar utvecklingsarbetet
- kvalitetssäkrar verksamheten
- arbetar med finansiella mål och resursfördelning.

De mer detaljerade och konkreta beskrivningarna av hur kommunen verksamhet ska styras finns i andra styrdokument, se kapitel 6 Styrdokument.

1.2 Utgångspunkter för styrmodellen

Styrmodellen gäller för både den politiska organisationen och för förvaltningsorganisationen. Vissa delar av modellen gäller även för den verksamhet som finns i kommunens hel- och delägda bolag och i kommunalförbund. För bolagen och förbunden finns dessutom särskilda ägardirektiv och förbundsordningar.



Styrmodellen ger en helhetsbild av hur kommunen styrs från visionen till det dagliga arbetet i verksamheterna. Med en tydlig och välkänd styrmodell blir det enklare för chefer och medarbetare att förstå och nå kommunens vision och mål.

En viktig utgångspunkt i styrmodellen är helhetssyn och samverkan. Kommuninvånare, förtroendevalda och medarbetare behöver samverka med varandra för att visionen och målen ska uppnås. Det behöver vara ett bra samspel och finnas en gemensam bild av vad som ska åstadkommas mellan politik och förvaltning för att få en effektiv organisation.

Med hjälp av styrmodellen säkerställs att

- den politiska viljeinriktningen får genomslag i kommunens verksamheter
- kommunen utvecklas i önskad riktning
- vision och mål uppnås
- kommunen har en god ekonomisk hushållning.



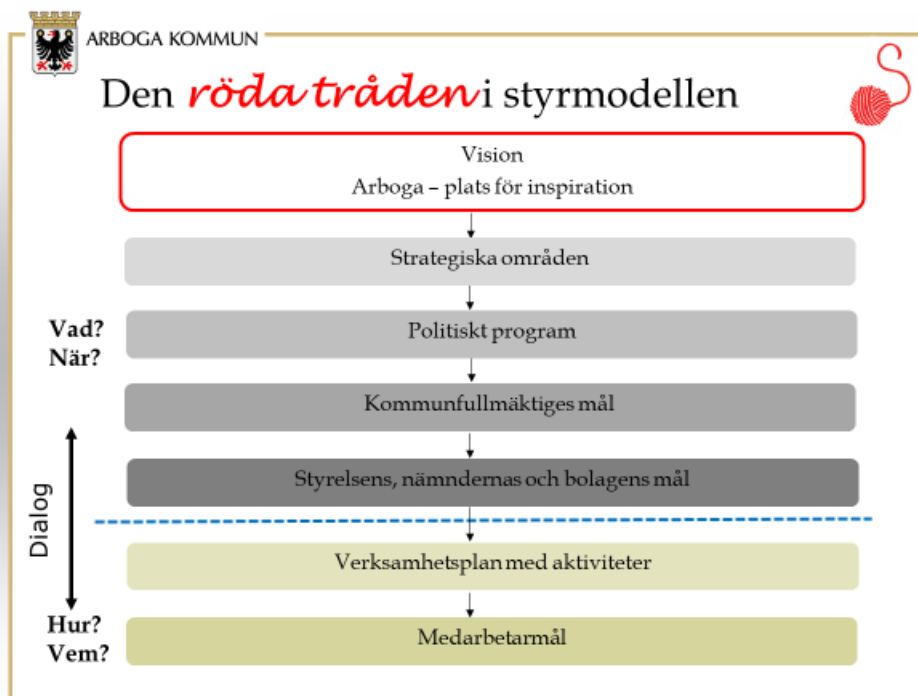
2 Målstyrning

I Arboga kommun styrs verksamheten genom

- en gemensam värdegrund
- en vision
- strategiska områden och dess inriktning
- ett politiskt program för mandatperioden.

De förtroendevalda tar sin utgångspunkt i de förutsättningar som finns i värdegrunden, visionen, de strategiska områdena och det politiska programmet när de sätter upp mål för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnderna och bolagen och när de beslutar om fördelningen av de ekonomiska resurserna till kommunens olika verksamheter.

Visionen och målen beskriver vad kommunen vill åstadkomma i framtiden och värdegrunden är de värderingar som genomsyrar verksamheten. Tillsammans anger de vad kommunen står för och ska förverkliga de närmaste åren.





2.1 Visionen

Visionen – **Arboga – plats för inspiration** – är verksamhetsövergripande och gäller för både den politiska organisationen och för förvaltningsorganisationen.

Arboga ska vara en inspirerande plats. I första hand för dem som bor och verkar här, men också för besökare, företag, organisationer och övriga intressenter.

2.2 Strategiska områden

Med utgångspunkt i visionen väljer de förtroendevalda ut strategiska områden som beskriver den politiska viljan. Visionen blir verklighet genom mål för de strategiska områdena och uppföljning av dessa mål. Inför mandatperioden 2023–2026 finns det tre strategiska områden:

1. Inspirerande livsmiljö
2. Inspirerande lärande och arbete
3. Inspirerande organisation

2.3 Politiskt program

Inför varje mandatperiod antar den politiska majoriteten i kommunen ett politiskt program som tar sin utgångspunkt i de strategiska områdena och beskriver den önskade lokala utvecklingen under mandatperioden. Det politiska programmet innehåller också politiska mål för de strategiska områdena.

Med hjälp av målen kan utvecklingen mätas inom respektive område under mandatperioden. De förtroendevalda sätter ett målvärde för hela perioden och utvecklingen mäts över tid med hjälp av ett antal indikatorer.

De strategiska områdena och målen kan förändras mellan olika mandatperioder eftersom de bestäms av den politiska majoriteten.

2.4 Kommunfullmäktiges mål

Inom varje strategiskt område beslutar kommunfullmäktige om övergripande mål för hela kommunen. Målen hjälper oss att följa lagkravet på att kommunen ska ha en god ekonomisk hushållning. Det innebär att

- kommunens verksamhet ska vara ändamålsenlig och effektiv



- ekonomin ska vara i balans
- det är hög kvalitet på servicen och välfärdstjänsterna i förhållande till hur mycket resurser som förbrukas för att leverera dem till invånarna.

De övergripande målen ska hjälpa verksamheten att göra rätt saker – det som invånarna behöver och efterfrågar. Målen pekar på det som är viktigt att utveckla och förbättra i kommunen. De hjälper också till att prioritera och använda pengarna på bästa sätt. Målen tar dessutom sikte på kommunens finansiella ställning på både kort och lång sikt.

2.5 Kommunstyrelsens, nämndernas och bolagens mål

Kommunstyrelsen, nämnderna och bolagens styrelser formulerar egna mål för sina verksamheter utifrån sitt uppdrag, visionen, de strategiska områdena och kommunfullmäktiges mål.

Varje verksamhet anpassar sina mål så att de bidrar till att kommunfullmäktiges mål uppfylls. Målen sätts för hela mandatperioden och de kan revideras under mandatperioden om det behövs.

Målen ska vara påverkbara, mätbara och kunna följas över tid. En eller flera indikatorer, som till exempel mäter verksamhetens kvalitet, medarbetarnas bidrag och ekonomin, är kopplade till varje mål. Indikatorerna har målvärden för mandatperioden och för kalenderåret. Indikatorer används för att kunna göra en objektiv bedömning och analysera och mäta resultatet för respektive mål. Vid utvärderingen av målen så sker även en jämförelse med andra och över tid.

2.6 Verksamhetsplan med aktiviteter

Utifrån de mål som tagits fram av kommunstyrelsen, nämnderna och bolagens styrelser tar kommunens förvaltningar och bolag fram en verksamhetsplan för det kommande året. I verksamhetsplanen beskrivs vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå de politiska målen och vad som ska genomföras för att utveckla verksamheten. Verksamhetsplanen beslutas av kommunstyrelsen, respektive förvaltningsnämnd och bolagens styrelser. Även förvaltningarnas och bolagens enheter gör planer med aktiviteter som ska utveckla verksamheten under det kommande året.



2.7 Medarbetarmål

Alla medarbetare i kommunen har individuella mål som ska bidra till att genomföra de planerade aktiviteterna i verksamhetsplanerna. Medarbetarna och deras kompetens, kunskap och erfarenhet är verksamhetens viktigaste resurs. Medarbetare som trivs på jobbet och ser nyttan med sina insatser bidrar till en positiv anda och en god kvalitet i kommunens verksamheter.

Därför genomförs årliga, strukturerade och väl förberedda medarbetarsamtal och lönesamtal mellan medarbetare och chefer. Under samtalen sker dialog om verksamhetens uppdrag, mål och aktiviteter samt utvärderar medarbetarens arbete.



3 Roller och framgångsfaktorer

3.1 Förtroendevalda och tjänsteorganisationen

Kommunen har ett brett uppdrag och olika roller. Kommunen är en myndighetsutövare men också en samhällsutvecklare som ger invånarna välfärdstjänster.

Förtroendevalda politiker och tjänstepersoner har också olika roller. De förtroendevalda ska styra genom att sätta mål, göra prioriteringar, fördela resurser och följa upp resultat. Tjänstepersonerna ska förse de förtroendevalda med relevant underlag för deras ställningstaganden och leda och genomföra verksamheten utifrån de fastställda målen, sina tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser.

De förtroendevalda tar beslut om **vad** som ska göras och **när** det ska vara klart. De tar fram en långsiktig vision, mål och sätter ramarna för finansieringen. Med sin specifika kompetens, kunskap och erfarenhet har kommunens tjänstepersoner sedan ansvaret för **hur** verksamheten ska skötas och **vem** i organisationen som ska göra vad.

3.2 Värdegrunden – PUMI

Den gemensamma värdegrunden utgår från kommunens vision, de strategiska områdena och deras mål. Med värdegrunden skapas ett gemensamt förhållningssätt som ska genomsyra kommunens alla verksamheter. Värdegrunden vägleder både förtroendevalda och medarbetare i det dagliga arbetet. Den ska stärka den gemensamma identiteten och bidra till bättre styrbarhet och ökad effektivitet i verksamheten:

”Med ett professionellt förhållningssätt och en uthållig organisation erbjuder vi service och tjänster av hög kvalitet. Genom ett modigt medarbetarskap och innovativt tänkande förverkligas visionen: Arboga – plats för inspiration.”

Värdegrunden kallas för PUMI. Bokstäverna står för professionalism, uthållighet, mod och innovation.

Professionellt förhållningssätt

I Arboga kommun har vi ett professionellt förhållningssätt. Det innebär att vi har ett gott bemötande där vi lyssnar och svarar och att



vi är tillgängliga för alla. När våra ledare är närvarande ökar medarbetarnas engagemang och kompetens. När varje medarbetare gör ett bra jobb skapar vi tillsammans trygghet och hög kvalitet för dem vi är till för.

Uthållig organisation

Arboga kommun är en uthållig organisation som värnar om kommunens resurser på ett ansvarsfullt sätt. Vi jobbar långsiktigt och följer beslut, riktlinjer och rutiner. En stabil organisation gör att vi klarar utmaningar och når framgång.

Modigt medarbetarskap

Arboga kommun präglas av det modiga medarbetarskapet där vi vågar prova nytt och vågar förändras. Våra ledare motiverar medarbetarna att göra ett bra jobb och skapar bra förutsättningar för deras och kommunens utveckling. Tillsammans bidrar vi till en kultur av stolthet och tillit.

Innovativt tänkande

Arboga kommun inspirerar till innovativt tänkande. Organisationen är öppen för förändring och nya idéer tas till vara av både ledare och medarbetare. Vi uppmuntrar till delaktighet och kreativitet och utmanar invanda mönster. Det skapar ett mervärde och vi blir goda ambassadörer för Arboga kommun.

3.3 Helhetssyn och samverkan

En viktig utgångspunkt i styrmodellen är helhetssyn och samverkan. Det är viktigt att alla har en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen. Det är också viktigt med en bra samverkan med organisationer och intressenter utanför kommunen, till exempel föreningar, näringsliv, universitet, andra kommuner och regionen. Verksamheten ska alltid tänka på helheten och samverka så att resurserna kan fördelas på ett så bra sätt som möjligt. Det är också viktigt att invånarnas behov och önskemål är i fokus vid beslut och genomförande.

3.4 Medarbetarskap och ledarskap

Alla i organisationen har ett gemensamt ansvar för att nå de uppsatta verksamhetsmålen. Det är ett viktigt uppdrag att vara myndighetsutövare och samhällsutvecklare och kommunen ska ge



de som bor, besöker och verkar i kommunen bra välfärdstjänster och service. För att lyckas med det måste förväntningarna på både medarbetarna, cheferna och ledarna vara tydliga.

Ett gott medarbetarskap innebär ett gemensamt förhållningssätt till varandra som utgår från kommunens vision och värdegrund. Det innebär också ansvar för och engagemang i uppdragen.

Ett gott ledarskap innebär att styra, leda, utveckla och följa upp verksamheten mot de beslutade målen. Det innebär också ett ledarskap som tar ansvar för, och har modet att stå upp för, kommunens beslut. Som ledare i kommunen finns en förståelse för helheten och en förmåga att balansera verksamhetens krav och resurser mot medarbetarnas förmågor och förutsättningar.

Verksamheten ska ha ett arbetssätt som innebär att alla chefer och ledare i kommunen aktivt arbetar för att alla medarbetare har en helhetssyn och att de samverkar bra med andra. Cheferna och ledarna ska också bygga tillitsfulla relationer med sina medarbetare och se till att medarbetarna kan, vill och vågar hjälpa invånarna. Det är inte bara cheferna som har ett ansvar för att skapa tillitsfulla relationer. Alla medarbetare i organisationen, oavsett organisationsnivå, ska aktivt samverka med ett helhetsperspektiv och bygga tillitsfulla relationer med andra. Det förutsätter att det finns tydliga ramar och mandat.

3.5 Hållbarhet

Hållbar utveckling handlar om att långsiktigt behöver bevara vattnens, jordens och andra ekosystems produktionsförmåga och att minska negativ påverkan på naturen och människors hälsa.

Begreppet hållbar utveckling består av tre delar som är ömsesidigt beroende av varandra:

- Ekologisk hållbarhet, handlar om att hushålla med naturresurser och att minska den mänskliga påverkan på naturen
- Social hållbarhet, handlar om att bygga ett långsiktigt stabilt samhälle där de grundläggande mänskliga behoven och rättigheterna uppfylls
- Ekonomisk hållbarhet, handlar om att långsiktigt hushålla med mänskliga och materiella resurser. Det vill säga en



ekonomisk utveckling som varken får negativa konsekvenser för den ekologiska eller den sociala hållbarheten.

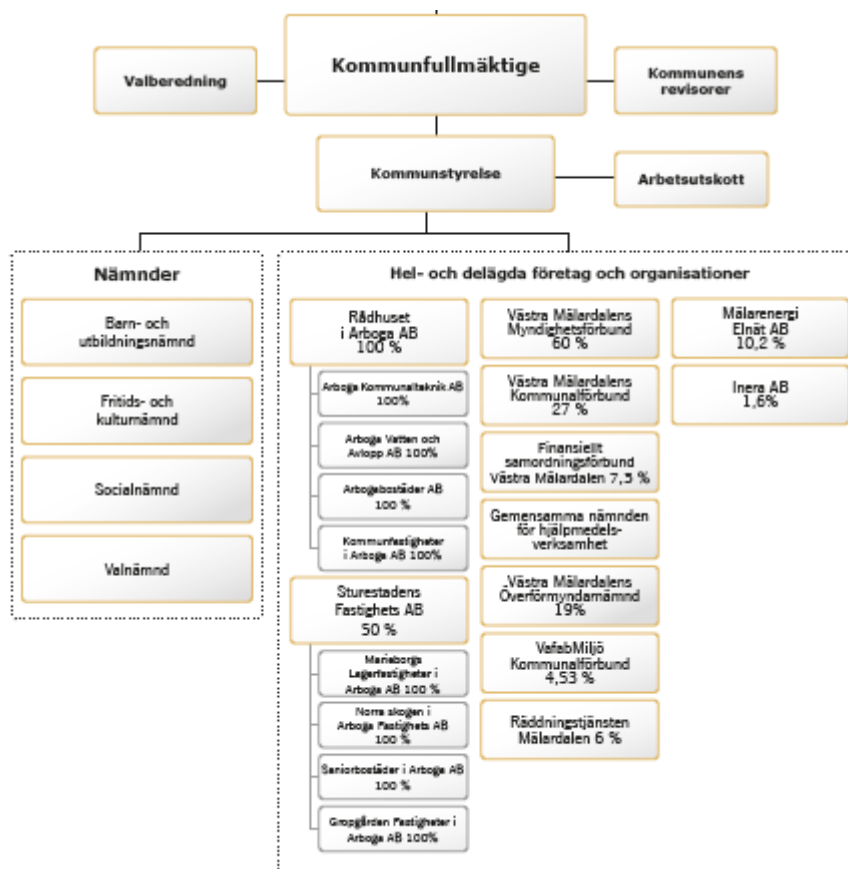
Det här innebär att kommunen behöver ta ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt ansvar och inte tillfredsställa dagens behov genom att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.

Det som kommunen gör för invånare ska leda till en hållbar utveckling och ske genom en effektiv organisation som använder tillgängliga resurser på bästa sätt. Hållbarhet är alltid grunden för kommunfullmäktiges mål.



4 Organisation

Till den politiska organisationen med kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna hör förvaltningar som genomför den politiskt beslutade verksamheten. Kommunen har också hel- och delägda bolag, förbund och ett par privata utförare. Den kommunala koncernen består, förutom kommunen, av de bolag och förbund där kommunen äger minst 20 procent.



4.1 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunen. Ledamöterna i kommunfullmäktige representerar invånarna utifrån den mandatfördelning som de politiska partierna fått i allmänna val. Det innebär att det är kommunfullmäktige som beslutar i principiella frågor och i frågor som betyder mycket för kommunen.

Kommunfullmäktige beslutar även om vilka nämnder som ska finnas och vilka ansvarsområden nämnderna har.



4.2 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet så att kommunfullmäktiges beslut följs och genomförs. Kommunstyrelsen har ansvar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning och leder och samordnar planering och uppföljning av kommunens verksamhet och ekonomi.

Kommunstyrelsen bereder eller yttrar sig i de ärenden som beslutas av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen ska också ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i företag och kommunalförbund som kommunen är medlem i.

Kommunstyrelsen är dessutom ansvarig för övergripande arbetsgivarfrågor, kommunens organisation, omvärldsbevakning, utvecklingsarbete, lokalfrågor, näringslivs- och turistverksamhet, kommunikation, marknadsföring, samhällsplanering, samt kontakter med externa myndigheter och organisationer.

4.3 Nämnder

Nämnderna ska, enligt reglementet inom sitt område, se till att de bedriver verksamheten enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten inom tilldelade ekonomiska ramar och de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige har bestämt.

Nämnderna har ansvar för att se till att lagar och förordningar följs inom området och att det finns system och processer som garanterar det. Det innebär också att nämnderna har ett ansvar för att den interna kontrollen är tillräcklig. Nämnderna leder kommunens förvaltningar.

4.4 Förvaltningar

Förvaltningarna är den verkställande organisationen som genomför den politiskt beslutade verksamheten. Förvaltningarna följer nämndens mål och gör verksamhetsplaner med aktiviteter för att genomföra sina uppgifter och nå de uppsatta målen.

Kommundirektören är kommunens ledande tjänsteman och har sitt uppdrag från och anställs av kommunstyrelsen. Kommundirektören har det yttersta ansvaret för att lägga förslag till och verkställa kommunstyrelsens beslut. Kommundirektören ansvarar för att



förvaltningsorganisationen fungerar på ett ändamålsenligt och effektivt sätt, i enlighet med de ramar och riktlinjer som fastställs av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Förvaltningsorganisationen samordnas via kommunledningsgruppen som leds av kommundirektören. Kommundirektören beslutar om sammansättningen av kommunledningsgruppen.

Varje förvaltning har en förvaltningschef som ansvarar för verksamheten och dess utveckling och ekonomi. Förvaltningschefen beslutar om förvaltningens organisation.

4.5 Bolag och förbund

Kommunfullmäktige beslutar om den kommunala verksamheten ska drivas i någon annan form än i förvaltningar. Kommunfullmäktige beslutar även om vilka ändamål och befogenheter som gäller för dessa verksamheter. Både ändamålen och befogenheterna beskrivs i bolagspolicys, ägardirektiv, bolagsordningar och förbundsordningar.



5 Processer för planering och uppföljning

Styrmodellen används på både kort och lång sikt i processerna för planering och uppföljning. Utgångspunkten är målstyrningen och reglementen där verksamheten får i uppdrag att utföra sina uppgifter.

5.1 Planeringsprocessen

Planeringsprocessen styr hur kommunen planerar verksamheten och ekonomin, den lägger också grunden för uppföljningen. Planeringsprocessen ska ge bästa möjliga förutsättningar att ta bra beslut.

I den årliga planeringsprocessen planeras och dimensioneras kommunens verksamhet och resurser utifrån mål och uppdrag. Processen består av en strategisk del under våren och en operativ del under hösten. Under den strategiska delen gör förvaltningarna analyser som ligger till grund för beslut om prioriteringar på kommunnivå. Under den operativa delen arbetar verksamheterna med sin planering utifrån de beslutade ramarna.

Nämnderna och kommunstyrelsen konkretiserar kommunfullmäktiges beslut genom att fastställa sin budget. De ska enligt reglementet inom sitt område se till att inom tilldelade ekonomiska ramar bedriva verksamheten enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten och de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt.

Resursfördelningsmodellen

Resursfördelningsmodellen ingår i planeringsprocessen och används för att prioritera och fördela ekonomiska resurser till kommunens verksamheter så att mesta möjliga nytta skapas av tillgängliga medel och att de finansiella målen för god ekonomisk hushållning uppfylls.

Finansieringen kommer från skatt, statsbidrag, taxor med mera och resurserna fördelas utifrån en värdering av hur varje verksamhets behov ser ut i förhållande till deras grunduppdrag för tillfället. Förändringar som påverkar verksamheternas behov av finansiering – till exempel volymutveckling, demografiska förändringar, pris- och löneutveckling – tydliggörs i kommunens resursfördelningsmodell och det blir ett beslutsunderlag för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna.



Resurserna fördelas utifrån två olika behov:

1. **Drift** – en ekonomisk ram för den årliga löpande verksamheten, intäkter och kostnader. Kommunfullmäktige fördelar ekonomiska ramar till kommunstyrelsen och nämnderna. Kommunstyrelsen och nämnderna fördelar på verksamhetsnivå utifrån egna fastställda principer och modeller för hur resursfördelningen sker.
2. **Investeringar** – en total ekonomisk ram för investeringsprojektens inkomster och utgifter och förändrade driftkostnader. Kommunfullmäktige beslutar om investeringsramar för hela investeringsområden eller på projektnivå till kommunstyrelsen och nämnderna. För inventarier, maskiner och fordon fördelas totala ramar till kommunstyrelsen och nämnderna. Kommunstyrelsen beslutar om omfördelning mellan investeringsområden och projekt inom den totala investeringsramen. När det gäller inventarier, maskiner och fordon har ansvarig nämnd rätt att besluta om omfördelning. Nämnderna har ett genomförande- och uppföljningsansvar för alla investeringar.

Planeringsprocessens tidplan

Planeringsprocessen resulterar i en Strategisk och ekonomisk plan (SEP), med både mål och resursfördelning, som kommunfullmäktige tar beslut om inför varje verksamhetsår.

Planeringsprocessens tidplan:

- **Januari-mars.** De preliminära ekonomiska ramarna för driftverksamheten och utrymme för investeringar tas fram utifrån beslutade finansiella mål. Uppdatering av befolkningsprognos, anvisningar för styrelsens och nämndernas underlag samt volymer till den kommunövergripande resursfördelningsmodellen
- **Mars.** Ledningsdialog för att få en gemensam helhetsbild av verksamhet och ekonomi. En beskrivning av nuläget och framtidens förutsättningar och utmaningar
- **Mars-april.** Kommunstyrelsen, nämnderna och bolagen gör en analys som beskriver och värderar sina respektive verksamheters nuläge, framtid och ekonomiska förutsättningar mot preliminär ekonomisk ram. Revidering av kommunens lokalförsörjningsplan



- **Maj.** En budgetdag med redovisning av de ekonomiska förutsättningarna, respektive nämnds, kommunstyrelsens och bolagens analyser för att få en gemensam helhetsbild när det gäller verksamhet och ekonomi. Det blir ett underlag till prioriteringar i budgeten. Under månaden genomförs den så kallade budgetberedningen
- **Juni.** Kommunstyrelsen beslutar om Strategisk och ekonomisk plan med politisk inriktning, resursfördelning och riktningen för finansieringen
- **Augusti.** Kommunfullmäktige beslutar om Strategisk och ekonomisk plan
- **September.** Ledningsdialog för att få en gemensam helhetsbild i när det gäller verksamhet och ekonomi. En beskrivning av nuläget och framtidens förutsättningar och utmaningar
- **Augusti-december.** Kommunstyrelsen, nämndernas och bolagens budget. En konkretisering av kommunfullmäktiges beslut när det gäller strategiska områden, mål och resursfördelning.

I samband med valår fattas besluten vid andra tidpunkter eftersom det är det nyvalda kommunfullmäktige som ska fatta beslut. Inför en ny mandatperiod sker en översyn av den politiska organisationen och den politiska inriktningen i det politiska programmet.

5.2 Uppföljningsprocessen

Med hjälp av uppföljningsprocessen följer kommunen upp, rapporterar och styr kommunens verksamhet och resurser så att verksamheten utvecklas i beslutad riktning. Uppföljningen sker kontinuerligt över året och är också en viktig del i den kommande planeringen.

Uppföljningsprocessen ger chefer och förtroendevalda underlag så att de kan vidta åtgärder och styra verksamheten i rätt riktning. Uppföljningen genomförs i första hand på ekonomiska och verksamhetsmässiga avvikelser. Genom att koncentrera på avvikelserna och göra åtgärdsplaner för dessa bidrar uppföljningen till att verksamheterna når de beslutade målen och att håller sig inom de tilldelade ekonomiska ramarna.

En utgångspunkt för styrningen är lära oss av det som har hänt. Genom att analysera verksamheternas resultat och lära av varandra



kan hela tiden kvaliteten förbättras och verksamheten kan utvecklas. Genom en samordnad uppföljning med analyser och jämförelser skapas en helhetsbild av hur det går för alla verksamheter.

Varje chef ansvarar för att det görs en kontinuerlig uppföljning inom sitt ansvarsområde. Om uppföljningen visar på avvikelser från den beslutade inriktningen och resursfördelningen ska chefen utan dröjsmål, rapportera vidare i organisationen. Åtgärder för att korrigera avvikelserna ska göras inom chefens egen delegation. Den kontinuerliga uppföljningen ska sammanställas i en rapport och behandlas vid varje nämnds- och bolagssammanträde.

Utöver den kontinuerliga uppföljningen och rapporteringen ska nämnderna, bolagens styrelser, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige tre gånger per år få en skriftlig uppföljningsrapport:

- En tertialuppföljning till och med april med årsprognos (nämndernas prognoser utgår från utfall till och med mars),
- En delårsrapport till och med augusti med årsprognos,
- En årsredovisning till och med december.

Utöver denna skriftliga rapportering ska kommunstyrelsen få en ekonomirapport som innehåller en översikt av det ekonomiska läget och eventuella åtgärdsplaner från nämnderna i mars, juni och november.

Målen följs upp i samband med delårsrapporten och årsredovisningen. Uppföljningen visar om målen nås och kunskapen och erfarenheterna används i planeringen framåt.

Om det finns avvikelser som inte kan åtgärdas inom förvaltningens delegation ska det göras en åtgärdsplan. Åtgärdsplanen beslutas av nämnden eller kommunstyrelsen i samband med den återkommande rapporteringen av det ekonomiska läget. I åtgärdsplanen ska det framgå på vilket sätt nämnden/kommunstyrelsen tänker vidta åtgärder som säkerställer att uppnå god måluppfyllelse och ekonomisk balans.



Uppsiktsplikten

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över verksamheten i nämnder, kommunala bolag och kommunalförbund. I särskilda riktlinjer tydliggörs hur kommunstyrelsen ska fullgöra sitt ansvar, underlätta vid planering av uppsikt och klargöra förväntningarna på styrelsen, nämnder, bolag och förbund.

Kommunstyrelsen har en förstärkt uppsiktsplikt över de kommunala aktiebolagen. Det innebär att det, i årliga beslut för varje bolag, ska prövas om verksamheten har varit förenlig med det fastställda ändamålet och utförts inom ramen för det kommunala ändamålet.

Internkontrollen

Kommunstyrelsen har inom ramen för uppsiktsplikten ett övergripande och samordnande ansvar för intern kontroll. Kommunstyrelsen ska se till att det finns en intern kontrollorganisation inom kommunen och att den utvecklas i förhållande till kommunens behov av intern kontroll.

Kontrollorganisationen ska ha en tydlig ansvarsfördelning och vara ändamålsenlig och kostnadseffektiv. Kontrollorganisationen ska se till att det finns tillförlitlig finansiell rapportering och information om kommunens verksamhet och att kommunen följer tillämpliga lagar och riktlinjer.

Kommunstyrelsen, nämnderna och bolagen har ansvar för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde och ska se till att risker i verksamheten identifieras, värderas och hanteras. Med risker menas sådant som kan påverkas eller hindra att verksamheten når målen. När riskerna värderas och hanteras kan verksamheten styras i önskad riktning.

Barnkonvention

Kommunen har särskilda riktlinjer för att uppfylla FN:s barnkonvention så att ett barnrättsperspektiv genomsyrar samtliga kommunens verksamheter. Med barnrättsperspektiv menas att barnets bästa och barnkonventionen ska vara utgångspunkt för allt arbete som uträttas i kommunen. Vid alla större förändringar som genomförs så ska konsekvenserna för barn och ungdom belysas.



6 Styrdokument

Styrdokument är ett sätt att ange riktning, förhållningssätt och regler för kommunens verksamheter. Kommunfullmäktige tar beslut om politiska styrdokument om de gäller hela kommunen, kommunstyrelsen och nämnderna tar beslut om det gäller det egna området. Styrdokument som inte är politiska är förvaltningsbeslut. Om de gäller för hela kommunen tar kommundirektören beslutet efter samråd med kommunledningsgruppen. Om de gäller för en enskild förvaltning så tar förvaltningschefen beslutet om styrdokumentet.

Politiska beslut

- **Policy.** Uttrycker våra värdegrunder, principer och förhållningssätt inom ett område. Innehåller inte mål eller åtgärder
- **Program.** Anger en övergripande politisk inriktning och beskriver vad som ska uppnås och kan även innehålla metoder som ska användas. Kan innehålla mål och de ska då stå i relation till mandatperiodens mål
- **Handlingsplan/strategi.** En plan/strategi är mer konkret än ett program och beskriver vad som ska genomföras och vem som ansvarar för att det görs
- **Riktlinje.** Ger en övergripande vägledning i ärenden och frågor av verkställande art som stödjer hur arbetsuppgifter ska utföras
- **Kommunala föreskrifter.** Är av tvingande karaktär och liknar lagtext. Kommunen bestämmer själv vad som ska klassas som en kommunal föreskrift. Föreskrifterna kan vara reglementen, delegationsordningar och taxor.

Förvaltningsbeslut

- **Gemensamma anvisningar.** En gemensam tolkning eller tillämpning av lagstiftning och politiskt beslutade styrdokument. Gäller för samtliga förvaltningar
- **Anvisningar.** Tolkningar eller tillämpningar av lagstiftning och politiskt beslutade styrdokument. Gäller för enskilda förvaltningar
- **Rutiner.** En beskrivning av en process som beslutas på förvaltnings-, verksamhets- eller enhetsnivå.



6.1 Styrdokument till styrmodellen

konkretisering av styrmodellen finns i olika styrdokument:

- Politiskt program
- Reglemente för kommunstyrelsen och nämnderna
- Delegationsordningar
- Värdegrunden PUMI
- Strategisk och ekonomisk plan inklusive resursfördelningsmodell
- God ekonomisk hushållning
- Finanspolicy
- Översiktsplan
- Lokalförsörjningsplan
- Policy för personalpolitik
- Chef- och ledarskapsstrategi
- Riktlinjer för medarbetarsamtal och lönesamtal
- Riktlinjer för arbetet med barnkonventionen
- Riktlinjer för styrdokument
- Riktlinjer för uppsiktsplikt
- Reglemente för intern kontroll
- Upphandlingspolicy
- Dokumenthanteringsplan