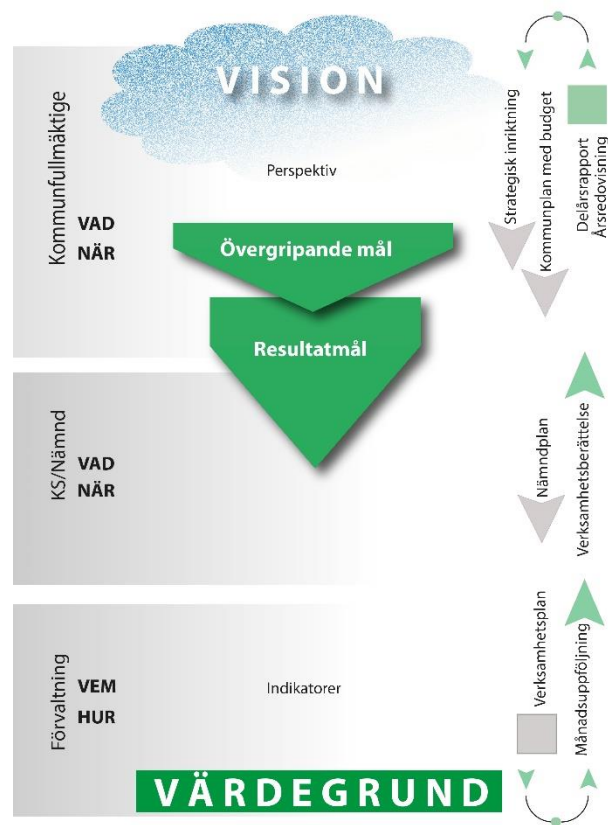




## Styrmodell för Vingåkers kommun,

Antagen av kommunfullmäktige 2015-06-15, § 58



# Vingåkers kommun

<b>1</b>	<b>INLEDNING</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>MÅLSTYRNING – HUVUDPRINCIPER</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>BILD ÖVER STYRMODELLEN</b> .....	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>BESKRIVNING AV STYRMODELLEN</b> .....	<b>4</b>
4.1	FRÅN VISION TILL VERKSAMHET, MÅL PÅ OLIKA NIVÅER I VINGÅKERS KOMMUN .....	4
4.2	VISION .....	4
4.3	VÄRDEGRUND.....	4
4.4	PERSPEKTIV .....	4
4.5	ÖVERGRIPANDE MÅL.....	5
4.5.1	<i>Utformning av övergripande mål</i> .....	5
4.6	RESULTATMÅL .....	5
4.6.1	<i>Utformning av resultatmål</i> .....	6
<b>5</b>	<b>ÖVERGRIPANDE STYRNING – ANSVAR OCH BEFOGENHETER</b> .....	<b>6</b>
5.1	ANSVARSFÖRDELNING .....	6
5.2	KOMMUNFULLMÄKTIGE.....	7
5.2.1	<i>Strategisk inriktning</i> .....	7
5.2.2	<i>Kommunplan med budget</i> .....	7
5.2.3	<i>Delårsrapport/Årsredovisning</i> .....	7
5.3	KOMMUNSTYRELSEN.....	7
5.4	NÄMNDERNA .....	8
5.4.1	<i>Nämndplan</i> .....	8
5.4.2	<i>Verksamhetsberättelse</i> .....	9
5.5	KOMMUNCHEF .....	9
5.6	FÖRVALTNINGSCHEFER .....	9
5.6.1	<i>Verksamhetsplan</i> .....	9
5.6.2	<i>Månadsuppföljning</i> .....	9
5.7	KOMMUNALA BOLAG .....	10
<b>6</b>	<b>GILTIGHETSTID, ÖVERSYN OCH REVIDERING</b> .....	<b>10</b>

## 1 Inledning

För ett effektivt användande om kommuninvånarnas skattepengar krävs det en väl fungerande styrning i kommunen. Styrning syftar till att påverka beteendet i organisationen mot ett önskat resultat. I styrprocessen ingår både styrning av den ekonomiska ställningen (finansiell styrning) och styrning av det ekonomiska och verksamhetsmässiga resultatet. För styrning av verksamhet och ekonomi fastställs ett antal mål på olika nivåer i kommunen, så kallad målstyrning. För att skapa goda möjligheter att styra mot bra resultat ska alla mål som beslutas vara mätbara och indikera om verksamheten utvecklas i önskad riktning. Genom kontinuerlig uppföljning säkerställs att verksamheterna följer de mål som fastställts. På så vis skapas en kontinuerlig verksamhetsutveckling.

Styrmodellen utgår från gällande lagstiftning och normerande organ. De viktigaste lagarna som styr ekonomiområdet utgörs av Kommunallagen och Lagen om kommunal redovisning. Vidare finns ett normerande system med rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning samt anvisningar från Sveriges Kommuner och Landsting och andra aktörer som lagstiftaren definierar.

Syftet med dokumentet över styrmodellen är att tydliggöra målstyrningsprocessen utifrån ansvar och roller inom kommunens organisation.

## 2 Målstyrning – huvudprinciper

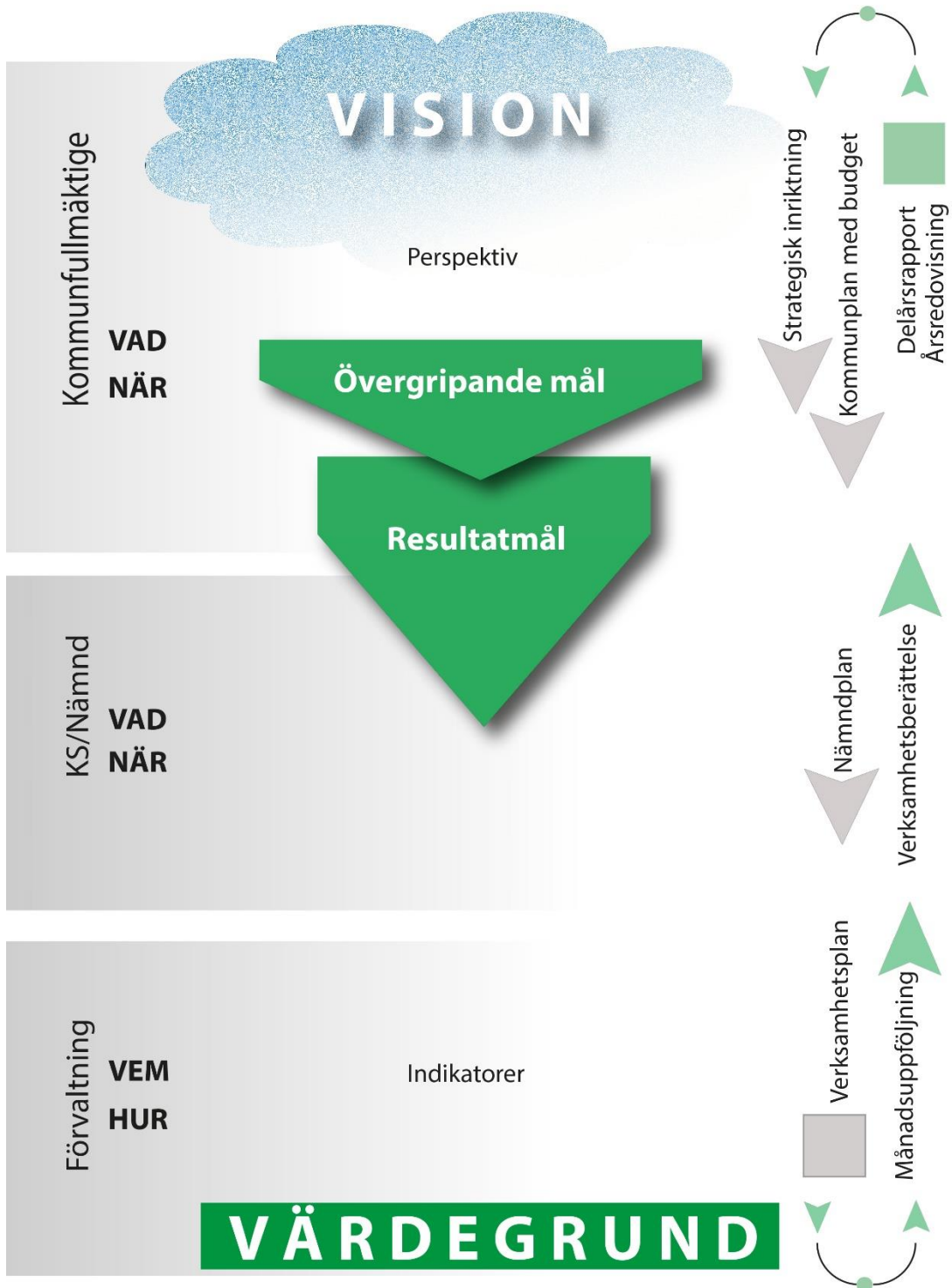
Vingåkers kommun ska tillämpa målstyrning, vilket ger förutsättningar för ett decentraliserat arbetssätt. Den politiska nivån ska arbeta utifrån frågeställningarna *vad* det är som ska uppnås och *när* i tiden det ska ske. Verksamheterna avgör sedan *hur* uppdraget kommer att utföras samt av *vem*. Politiken förmedlar målen genom olika styrdokument och fördelar medlen genom årliga ekonomiska ramar samt en flerårsplan. Alla inom den kommunalt finansierade verksamheten ska känna till och arbeta mot samma mål. Genom en tydlig målstyrning uppnås god ekonomisk hushållning inom kommunens verksamheter.

Följande huvudprinciper ska ligga till grund för styrning och uppföljning av verksamhet och ekonomi:

- Utgångspunkten för all verksamhet är fastställda mål.
- Mål och förhållningssätt ska vila på kommunens värdegrund – både utåt och inåt.
- Målen ska i största möjliga mån ha ett medborgar- och brukarperspektiv.
- Styrningen ska präglas av ett helhetstänkande, det vill säga Vingåkers kommuns bästa är överordnat de olika verksamheternas behov och vilja.
- Styrningen sker genom beslut efter dialog och samspel mellan verksamheterna på olika nivåer.
- Uppföljning, utvärdering och omprövning är centrala delar i styrningen och ska ske kontinuerligt på alla nivåer i organisationen. Det gäller såväl ekonomi som effekt.

För att kommunens fastställda mål ska bli styrande måste de löpande följas upp och utvärderas för att se hur väl de uppnås. Kontinuerlig uppföljning och utvärdering är således en viktig del i kommunens målstyrningsmodell. Genom målstyrning ger uppföljning och utvärdering besked om beräknat utfall för verksamhetens prestation, kvalitet och ekonomi.

3 Bild över styrmodellen



## 4 Beskrivning av styrmodellen

Nedan beskrivs kommunens målstyrningsmodell samt ansvarsfördelningen i den kommunala organisationen. I kombination med följbara målsättningar från fullmäktigenivån till verksamhetsnivån ges beslutsfattare på olika nivåer därmed bra möjligheter att tillse att arbetet fortgår mot beslutade mål. En väl fungerande uppföljning är en förutsättning för decentralisering av ansvar och befogenheter.

### 4.1 Från vision till verksamhet, mål på olika nivåer i Vingåkers kommun

Vingåkers kommuns vision är grunden för de mål som fastställs. Utifrån visionen fastställer kommunfullmäktige kommunövergripande mål som är gemensamma för alla kommunens verksamheter och nämnderna har ett gemensamt uppdrag att förverkliga dem. De övergripande målen konkretiseras i resultatmål. En del av dessa är gemensamma och gäller för alla nämnder, andra är specifika för en nämnds verksamhet. Såväl de gemensamma som de nämndspecifika målen är utgångspunkten för verksamhetens mål.

Riksdagen har genom lagstiftning angivit en rad mål som ställer omfattande krav på vad kommunen ska leva upp till. Varje nämnd ska i sin nämndplan tydliggöra hur de medverkar till uppfyllelsen av de nationella såväl som de kommunala målen.

### 4.2 Vision

Kommunens vision beskriver ett önskvärt framtida tillstånd i Vingåkers kommun. Den anger en färdriktning och är utgångspunkt för målen.



### 4.3 Värdegrund

Kommunens värdegrund beskriver vilket förhållningssätt vi ska bära med oss och leva efter när vi företräder Vingåkers kommun och dess verksamheter. Värdegrunden ska i alla lägen avspeglas i vårt agerande. Mål och förhållningssätt ska vila på kommunens värdegrund – både utåt och inåt.



### 4.4 Perspektiv

Vingåkers kommuns målstyrning ska ta sin utgångspunkt i perspektiv, vilka genomsyrar nämndernas sätt att arbeta med mål, planerade aktiviteter för att nå målen och mätning av måluppfyllelsen. Planering, styrning och uppföljning ska följa dessa perspektiv.



## 4.5 Övergripande mål



### Övergripande mål

Utifrån visionen ska kommunfullmäktige fastställa övergripande mål. De övergripande målen ska ange vad kommunfullmäktige politiskt vill uppnå och de delas in i olika perspektiv. Dessa mål är gemensamma för alla nämnder och syftar till att stärka det kommunövergripande perspektivet i styrningen.

Kommunens övergripande mål omprövas och fastställs vart fjärde år, det första året på en mandatperiod.

### 4.5.1 Utformning av övergripande mål

De övergripande målen ska uppfylla följande kriterier:

- vara långsiktiga
- uttrycka den politiska viljan avseende kommunens utveckling och vad politik och verksamhet ska sträva efter att uppnå utifrån olika perspektiv.
- vara tydligt och enkelt formulerade
- vara intressant ur ett medborgar- och brukarperspektiv
- vara formulerade så att det är möjligt att arbeta fram tillhörande prioriterade resultatmål.

Uppföljningen av de övergripande målen sker genom uppföljning av de prioriterade resultatmålen.

## 4.6 Resultatmål



### Resultatmål

För att konkretisera de övergripande målen ska det finnas prioriterade resultatmål till de övergripande målen. Det finns prioriterade resultatmål som är gemensamma för alla nämnder och som är knutna till de övergripande målen och det finns nämndspecifika resultatmål.

De gemensamma resultatmålen arbetas fram av kommunstyrelsen och ingår i riktlinjer och planeringsdirektiv. Målen fastställs av kommunfullmäktige och utgör även de mål som kommunfullmäktige fastställer för god ekonomisk hushållning och ska framgå av den *kommunplan* (se avsnitt 5.2.2) inklusive årsbudget och flerårsplan som kommunfullmäktige årligen beslutar om.

De nämndspecifika resultatmålen ska vara kopplade till kommunfullmäktiges övergripande mål och ska framgå av den *nämndplan* som nämnden årligen ska upprätta (se avsnitt 5.4.1).

## 4.6.1 Utformning av resultatmål

Ett resultatmål ska ange det resultat som förväntas att uppnås under året och ska bidra till att uppfylla ett övergripande mål. Ett resultatmål ska uppfylla de krav som finns för ett resultatmål, se nedan. Ambitionsnivån bestäms bland annat av tilldelade resurser.

För varje resultatmål ska det framgå en målnivå. Indikatorer kan kopplas till resultatmålet för att mäta nivån. Indikatorer för effektivitet, kvalitet och volym är exempel på olika typer av indikatorer som kan användas och bör i största möjliga mån vara jämförbara med andra kommuner.

Ett resultatmål ska uppfylla nedanstående kriterier (SMART):

- S** pecifikt (tydlig uttryckt)
- M** ätbart (möjligt att följa upp)
- A** ccepterat (bland de involverade)
- R** ealistiskt (möjligt att uppmå)
- T** idsatt (när målet ska vara uppnått ska anges)

## 5 Övergripande styrning – ansvar och befogenheter

Ansvar och befogenheter omfattar såväl erhållna resurser som verksamhet, prestationer och kvalitet. Ansvaret innebär ett åtagande att inom en ekonomisk ram utföra en viss bestämd verksamhet. Att en ekonomisk ram erhållits med ett visst belopp innebär ett ansvar, men också befogenhet att bedriva verksamheten på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt så att beslutade mål uppnås.

### 5.1 Ansvarsfördelning

I styrsystemet renodlas politikernas och tjänstemännens rollfördelning. Den politiska nivån ska arbeta utifrån frågeställningarna *vad* det är som ska uppnås och *när* i tiden det ska ske. Tjänstemännen avgör sedan *hur* uppdraget kommer att utföras och av *vem*. Den politiska styrningen utövas genom att de förtroendevalda har en tydlig uppgift att ange mål, fördela tillgängliga resurser och följa upp verksamheten. Tjänstemännen ansvarar för hur verksamheten genomförs utifrån de politiska målen och de fördelade resurserna.

I arbetsordning för kommunfullmäktige, reglementen för Vingåkers kommuns nämnder samt delegationsordning regleras och tydliggörs ansvar och befogenheter.

## 5.2 Kommunfullmäktige

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta i ärenden av principiell beskaffenhet eller av större vikt för kommunen. Kommunfullmäktige ansvarar ytterst för styrningen av den kommunala verksamheten.

Kommunfullmäktige utövar styrning framför allt med stöd av kommunstyrelsen och genom fastställande av bland annat följande styrdokument:

- Vision för Vingåker (se avsnitt 4.2)
- Värdegrund (se avsnitt 4.3)
- Strategisk inriktning med övergripande mål (se avsnitt 5.2.1)
- Kommunplan med årsbudget och flerårsplan samt resultatmål (se avsnitt 5.2.2)

### 5.2.1 Strategisk inriktning

Den strategiska inriktningen är den politiska majoritetens plan för de prioriteringar som ska ske under mandatperioden och tar sin utgångspunkt i kommunens vision, värdegrund och övergripande mål. Planen fastställs det första året i en mandatperiod för kommande fyra år, det vill säga sträcker sig ett år in i nästföljande mandatperiod. Planen har ett fyraårsperspektiv och fastställs av kommunfullmäktige.

### 5.2.2 Kommunplan med budget

Varje år ska kommunfullmäktige fastställa en kommunplan med budget för kommande år samt flerårsplan för ytterligare två år. Kommunplanen tar sin utgångspunkt i den strategiska inriktningen och ska innehålla prioriterade resultatmål samt ekonomiska ramar till nämnderna.

### 5.2.3 Delårsrapport/Årsredovisning

Uppföljning och utvärdering av övergripande mål för verksamhet och ekonomi sker dels genom delårsrapport innehållande prognos för helåret och dels genom årsredovisning för verksamhetsåret. Delårsrapport och årsredovisning fastställs av kommunfullmäktige.

## 5.3 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ska stödja och ha uppsikt över nämndernas och de kommunala bolagens verksamhet samt leda och samordna planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi. Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har ansvar för kommunens arbetsgivarpolitik. Kommunstyrelsen avgör när ett ärende ska tas upp till behandling i kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen har också det yttersta ansvaret för att det finns beslutsunderlag i varje ärende.

Kommunstyrelsen ansvarar bland annat för:

- samordning av det kommunala budgetarbetet
- plan för uppföljning av verksamhet och ekonomi
- plan för utvärdering av den strategiska inriktningen
- att planerna är kända av nämnderna i den omfattning som krävs för att nämnderna ska kunna rapportera på efterfrågat sätt till kommunstyrelsen
- att utvärdering enligt plan genomförs och rapporteras till kommunfullmäktige.



# Vingåkers kommun

Kommunstyrelsen beslutar varje år om *riktlinjer och planeringsdirektiv* för nämndernas arbete med kommunplan med årsbudget och flerårsplan samt nämndplaner.

Kommunstyrelsen lägger *förslag på prioriterade resultatmål*. Kommunstyrelsen har möjlighet att i riktlinjer och direktiv styra till vilka övergripande mål nämnderna ska ta fram prioriterade resultatmål för.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god *intern kontroll*.

Kommunstyrelsen ansvarar för att utvärdering och uppföljning görs av om resultatet för verksamhet och ekonomi är förenligt med de mål kommunfullmäktige beslutat om.

Inför arbetet med de olika aktiviteterna i planerings- och uppföljningsprocessen ansvarar kommunstyrelsen för att särskilda *avvisningar och tidplaner* tas fram i separata dokument.

Kommunstyrelsen utövar *uppsikt* över de kommunala bolagen och förbunden och utövar kommunens ägarroll i frågor som enligt kommunallagen inte ligger på kommunfullmäktige. En kontinuerlig ägardialog är en viktig del av styrningen.

Kommunstyrelsen beslutar och ansvarar för *kvalitetsgarantier* som berör kommungemensam service och tjänster.

Noteras bör att kommunstyrelsen, i egenskap av verksamhetsnämnd, även ansvarar för det som beskrivs för nämnderna nedan, avsnitt 5.4.

## 5.4 Nämnderna

Nämnderna ansvarar för att verksamheten, inom de tilldelade ekonomiska ramarna, bedrivs enligt de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställt.

Helhetssyn, samverkansvilja och prioriteringsförmåga ska prägla nämndernas arbetssätt.

### 5.4.1 Nämndplan

Varje nämnd ska årligen upprätta en nämndplan som ska ange *vad* som ska åstadkommas och *när* i tiden det ska ske. Nämnderna ska förhålla sig till de beslutade övergripande målen samt de gemensamma resultatmålen.

Nämndplanen utgör grunddokumentet för nämndernas ansvarsområden och ska i huvudsak ange klara och mätbara resultatmål för de verksamheter nämnden ansvarar för. Se avsnitt 4.6.1 för utformning av resultatmål. Nämnderna ska i nämndplanen också ange hur man planerar att genomföra uppföljning och utvärdering av verksamheten utifrån de olika perspektiven. I nämndplanen ska även *kvalitetsgarantier* som gäller för verksamheten under perioden, redovisas.

Nämnden ska varje år anta en särskild plan för uppföljningen av den interna kontrollen, en så kallad *internkontrollplan*. Respektive nämnd och styrelse har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde.

# Vingåkers kommun

Med utgångspunkt från den av kommunfullmäktige fastställda budgeten ska respektive nämnd fastställa en *detaljbudget* för verksamheten.

## 5.4.2 Verksamhetsberättelse

För uppföljningen av nämndplanen ska nämnden i samband med delårsrapport och årsredovisning upprätta en verksamhetsberättelse. I verksamhetsberättelsen ska nämndens åtagande redovisas, följas upp och utvärderas med utgångspunkt från nämndplanen. Detta innebär att avstämning ska ske mot mål, prestationer, kvalitet och erhållna ekonomiska resurser. I uppföljningen ska nämnderna också redovisa sitt arbete med kvalitetsgarantier, synpunktshantering och intern kontroll. Verksamhetsberättelsen utgör nämndens återrapportering till kommunfullmäktige.

Då ett budgetöverskridande befaras åligger det nämnden att omgående ta initiativ till åtgärder för att förhindra överskridandet.

## 5.5 Kommunchef

Kommunchefen ansvarar för att översätta de politiska budskapen och har det övergripande ansvaret för att genomföra, följa upp och utvärdera kommunens verksamhet.

Kommunchefen har ett övergripande ansvar för verksamhet, personal och ekonomi, vilket innebär att ansvara för att förvaltningsorganisationen verkställer och följer upp den politiska organisationens beslut.

## 5.6 Förvaltningschefer

Inom en nämnds verksamhetsområde ansvarar förvaltningschefen för att tydliggöra mål och ansvar i organisationen. Förvaltningschefen ansvarar för att årligen ta fram, genomföra, följa upp och utvärdera verksamheten.

### 5.6.1 Verksamhetsplan

Förvaltningschefen ansvarar för att årligen ta fram en verksamhetsplan, vilken ska ta sin utgångspunkt i kommunplanen och nämndplanen och ska beskriva *hur* man ska arbeta för måluppfyllelse och *vem* som ansvarar för genomförandet.

### 5.6.2 Månadsuppföljning

Förvaltningschefen ansvarar för den fortlöpande uppföljningen och utvärderingen av verksamhet och ekonomi enligt fastställda riktlinjer och rapporterar till nämnden genom månadsuppföljningar.

## 5.7 Kommunala bolag

Kommunala bolag, kommunalförbund och gemensamma nämnder är en del av den kommunala verksamheten och ska ses som alternativa driftsformer. Fullmäktiges ställningstaganden i politiska frågor utgör därför en ram även för dessa verksamheter. Riktade styrdokument som bolagsordningar, ägardirektiv, reglementen och förbundsordningar utgör fullmäktiges främsta styrinstrument och reglerar förhållandet mellan kommunfullmäktige och berörd driftsform. Bolagen ska bereda kommunfullmäktige tillfälle att ta ställning till frågor i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller som annars är av större vikt innan bolaget fattar beslut.

Bolagen ska redovisa resultat och prognoser till kommunens delårs- och årsbokslut. Bolagens redovisning ingår också i kommunens sammanställda årsredovisning. Bolagsstyrelser ska i årsredovisningen rapportera hur verksamheten bedrivits i förhållande till bolagsordning och ägardirektiv.

## 6 Giltighetstid, översyn och revidering

Detta dokument ersätter tidigare styrmodell för Vingåkers kommun antagen av kommunfullmäktige 2011-05-30, § 59.

Styrmodell för Vingåkers kommun gäller tillsvidare från och med 2015-07-01.

Kommunens styrmodell ska i samband med varje ny mandatperiod ses över och vid behov revideras.