



Maria Eriksson, 0586-481 29
maria.eriksson@degerfors.se

- **Policy**
- Plan
- Riktlinje
- Handlingsplan
- Rutin
- Instruktion

Styrmodell för Degerfors kommun

Dokumenttyp Policy	Beslutsinstans Kommunfullmäktige
Dokumentet gäller Kommunkoncernen	Dokumentansvarig Maria Eriksson, biträdande kommunchef och kanslichef
Revideringar	
Datum för beslut 2017-09-25	Diarienummer KS 171-2017

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Vad är en styrmodell?.....	3
1.2	Avgränsning.....	3
1.3	Styrmodellens delar.....	4
2	Utgångspunkter	4
2.1	Styrningens dimensioner.....	4
2.2	Vision för Degerfors kommun.....	5
2.2.1	Näringslivet växer och diversifieras.....	5
2.2.2	Hållbar befolkningsutveckling i en bra boendemiljö.....	5
2.2.3	Goda livsvillkor genom hela livet.....	5
2.2.4	Ett jämställt Degerfors med mångfald.....	5
2.2.5	God folkhälsa genom stimulerande fritid och aktivt kulturliv.....	6
2.2.6	God tillgänglighet, service och bemötande.....	6
2.2.7	En hållbar och bärkraftig miljö.....	6
2.2.8	En effektiv förvaltning.....	6
2.3	Värdegrund för Degerfors kommun.....	6
2.4	Övergripande principer för hållbarhet.....	7
2.5	Enkelhet.....	7
2.6	Tydliga roller.....	8
2.6.1	Principer för ansvar i styrningen.....	8
2.7	Helhetsperspektiv – koncernstyrning.....	8
2.8	Uppföljning som grund för planering.....	8
3	Styrningens processer – planering och uppföljning.....	9
3.1	Planering.....	9
3.1.1	Planering på lång sikt.....	9
3.1.2	Planering för mandatperioden.....	9
3.1.3	Planering för enskilt år.....	10
3.2	Uppföljning.....	10
3.2.1	Uppsiktsplikten.....	11
3.2.2	Intern kontroll.....	11
3.2.3	Uppföljning av ett enskilt år.....	12
3.2.4	Uppföljning under ett år.....	12
3.3	Bild över planerings- och uppföljningsprocessen.....	13

1 Inledning

Degerfors kommun finns till för degerforsarna. I begreppet degerforsare innefattas alla som bor och verkar inom det geografiska området Degerfors kommun.

Det här dokumentet beskriver den styrmodell som ska tillämpas i Degerfors kommun.

1.1 Vad är en styrmodell?

En styrmodell beskriver hur verksamheten styrs och leds, d.v.s. hur det går till att besluta vad som ska utföras. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, att skattepengar hanteras på bästa tänkbara sätt, att visionen och resultat uppnås och att god ekonomisk hushållning säkras.

Styrmodellen ska bidra till att skapa en helhetsbild och en röd tråd från visionen till det dagliga arbetet i verksamheterna. Genom en tydlig och välkänd styrmodell för *hur* man styr blir det enklare för chefer och medarbetare att fokusera på *vad politiken styr emot*, inte på själva styrningen.

Organisationer styrs inte bara av modeller och dokument. Styrningen påverkas också av organisationskultur, värderingar och attityder. För att styrmodellen ska få genomslag och effekt måste både struktur och kultur beaktas.

1.2 Avgränsning

Det här är en beskrivning av styrmodellen på övergripande nivå. Den övergripande styrmodellen reglerar dock inte i detalj hur nämnder och bolag intern arbetar med sin egen planering och uppföljning.

För att få effekt i vardagen måste styrningen konkretiseras och beskrivas mer detaljerat. Detta görs i ett antal dokument; policys och riktlinjer m.m. Dessa beskrivningar utgör en del av styrningen i kommunen, men beskrivs inte i detta dokument.

1.3 Styrmodellens delar

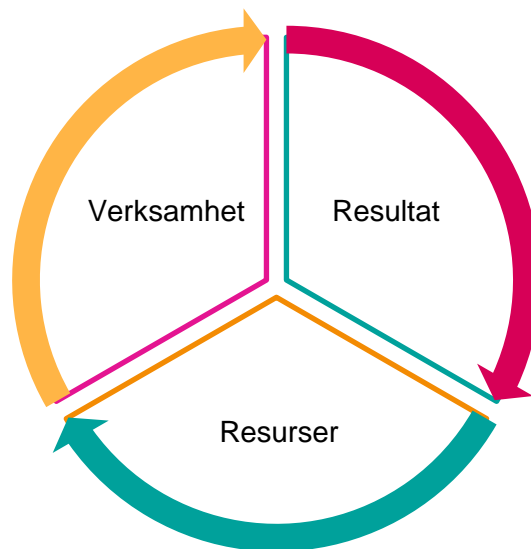
Styrmodellen för Degerfors kommunkoncern består av ett antal olika delar:

- Vision för Degerfors kommun
- Värdegrund för Degerfors kommun
- Övergripande principer för hållbarhet
- Strategisk inriktning
- Mål- och budgetdokument
- Årsredovisning och delårsrapport
- Nämndernas mål
- Nämndernas verksamhetsplaner, inkl. internbudgetar

2 Utgångspunkter

2.1 Styrningens dimensioner

Styrningens tre dimensioner beskriver ett tankesätt som innebär att styrningen, för att lyckas, inte bara kan fokusera på exempelvis fördelning av resurser. Det är viktigt att det finns ett klart samband mellan de resurser som används, den verksamhet som bedrivs och de resultat som vi vill uppnå och därmed även nyttan som våra tjänster ska ge degerforsarna.



Resultat: Vad verksamheten leder till och vad invånarna får ut av den. Även värden som skapas för invånare och samhället som helhet.

Resurser: De medel som avsätts för verksamheten och som finns i form av till exempel personal, lokaler, och material. Kan ofta mätas i kronor.

Verksamhet: Vad som görs och hur det görs. Organisering och kompetens har stor betydelse. Kan ofta mätas i volymer.

2.2 Vision för Degerfors kommun

Degerfors – en lättbodd kommun med goda och hållbara livsvillkor!

För att förtydliga vad detta innebär i praktiken, har följande områden valts ut som väsentliga delar i att vara en lättbodd kommun med goda och hållbara livsvillkor. Dessa områden beskriver vad vi menar med visionens ord och ska fungera som ett paraply för all kommunal verksamhet. Vid alla beslut som fattas ska hänsyn tas till om effekterna beslutet leder till att vi kommer ett steg närmare att vara en lättbodd kommun med goda och hållbara livsvillkor.

2.2.1 Näringslivet växer och diversifieras

Vi som kommunkoncern ger goda förutsättningar för näringslivet att utvecklas, differentieras och expandera på ett hållbart sätt genom god service och stöd i kompetensförsörjning.

2.2.2 Hållbar befolkningsutveckling i en bra boendemiljö

Degerfors utveckling är beroende av dess invånare. En hållbart växande befolkning innebär fortsatt utveckling och tryggad framtid. Goda kommunikationer, bra infrastruktur, tillgång till bra bostäder, bra markberedskap och en attraktiv miljö lockar allt fler att bosätta sig i Degerfors.

2.2.3 Goda livsvillkor genom hela livet

Degerfors kommun ska skapa samhällliga förutsättningar för att förebygga och främja goda livsvillkor genom hela livet. Kommunen ska stödja de grupper, familjer och enskilda personer som behöver hjälp, vård och omvårdnad i livets alla skeenden. En förskola och skola av god kvalitet lägger grunden för Degerfors framtid, för hela samhällets utveckling och inte minst för enskilda individers möjlighet till ett bra liv.

2.2.4 Ett jämställt Degerfors med mångfald

Jämställdhet och mångfald är grundläggande rättigheter och en strategisk fråga för Degerfors kommun, en självklar del av kommunens personalpolitik och en kvalitetsfråga när det gäller kommunens tjänster.

2.2.5 God folkhälsa genom stimulerande fritid och aktivt kulturliv

En god folkhälsa skapas genom att ge människor goda livsvillkor. I samverkan med det civila samhällets organisationer skapar kommunen rätt förutsättningar för ett aktivt och rikt kulturliv, med kreativa mötesplatser, evenemang och upplevelser som berör. Kultur, möjligheter till friluftsliv och meningsfull fritid betyder mycket för folkhälsan samtidigt som det ökar kommunens dragningskraft. Fler invånare med en livsstil som präglas av goda vanor och stimulerande fritid lägger grunden till god folkhälsa.

2.2.6 God tillgänglighet, service och bemötande

Den fysiska miljön; allmänna lokaler, offentliga platser, gaturum och trafikmiljö ska vara välkomnande samt anpassas till allas behov. God tillgänglighet ska även genomsyra vår kommunala service och innebär anpassade öppettider, snabba svarstider, e-tjänster samt insyn i beslut och verksamheter, men även goda kunskaper och gott bemötande hos medarbetare.

2.2.7 En hållbar och bärkraftig miljö

Grundläggande för all verksamhet är att kunna lämna över ett samhälle till nästa generation utan stora miljöproblemen och utan att orsaka ökade miljö- och hälsoproblem, varken lokalt och utanför Sveriges gränser. Utgångspunkten för arbetet är att minimera den negativa miljöpåverkan och utveckla bärkraftigheten i den lokala miljön i samklang med den allmänna samhällsutvecklingen.

2.2.8 En effektiv förvaltning

En långsiktig planering och ansvarsfull hushållning skapar förutsättningar för hållbara satsningar under högkonjunktur och bättre förmåga att klara servicen under lågkonjunktur. För att utveckla en effektiv förvaltning krävs att uppdrag, ansvar och befogenheter är tydliga och kommunicerade, samt en god planering, uppföljning och analys. En effektiv organisation präglad av öppenhet är en förutsättning för att skattemedel användas på bästa sätt.

2.3 Värdegrund för Degerfors kommun

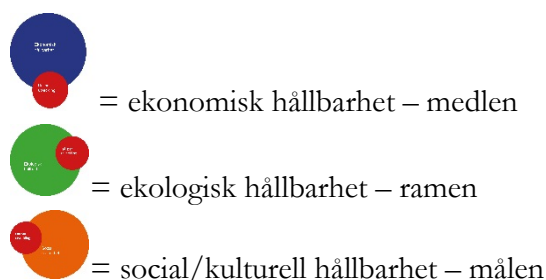
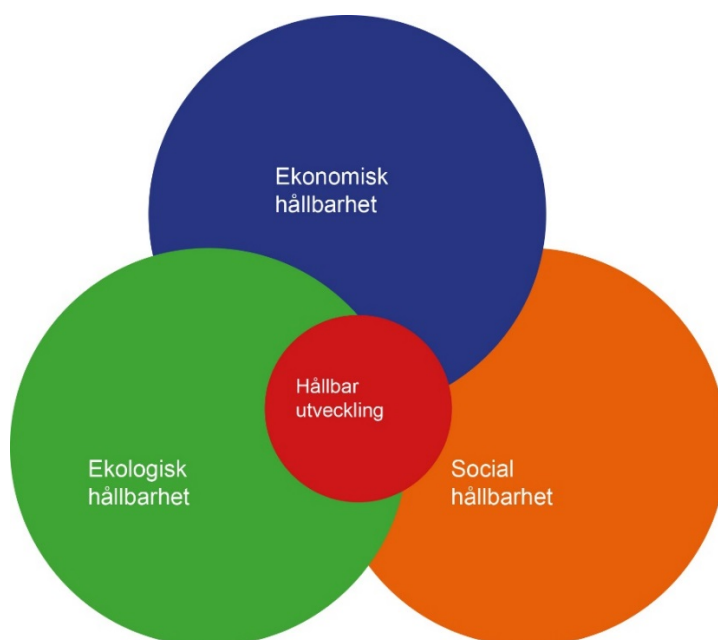
Degerfors kommun har ingen beslutad värdegrund för hela kommunkoncernen. Kommunstyrelsen får i uppdrag att ta fram ett förslag på kommunövergripande värdegrund. När den är beslutad av kommunfullmäktige ska den föras in under denna rubrik i styrmodellen.

2.4 Övergripande principer för hållbarhet

I Degerfors kommun eftersträvar vi en hållbar utveckling. En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. I dagligt tal används ofta termen hållbarhet. Hållbar utveckling består av tre dimensioner som samspelar och stödjer varandra:

- ekologisk hållbarhet – **ramen** för verksamheten
- social hållbarhet – **målen** för verksamheten
- ekonomisk hållbarhet – **medlen** för verksamheten

I varje beslut hos i Degerfors kommunkoncern ska dessa tre dimensioner vägas in för att säkerställa långsiktig hållbarhet inom verksamheten. Om en av dimensionerna för hållbar utveckling på kort sikt får företräde framför andra, ska detta motiveras i respektive nämnd eller bolag.



2.5 Enkelhet

En viktig utgångspunkt för lyckad styrning är att modellen och styrprinciperna är så enkla som möjligt att förstå och att använda och att modellen har hög acceptans i organisationen. Styrningen av en kommun är komplex, men styrmodellen ska underlätta för både förtroendevalda, ledare och medarbetare att förstå hur styrningen är tänkt att fungera för att kunna arbeta i enlighet med den.

2.6 Tydliga roller

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 fördela resurser och följa upp. Tjänstemännens roll är dels att förse politikerna med relevant underlag för deras ställningstaganden, dels att leda och genomföra verksamheten utifrån de fastställda målen, sina tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser.

2.6.1 Principer för ansvar i styrningen

Kommunfullmäktige (KF) beslutar om styrmodellens övergripande principer och fattar beslut om övergripande och långsiktiga dokument, som t.ex. vision, värdegrund, strategisk inriktning och mål- och budgetdokument. KF fastställer också delårsbokslut och bokslut.

Kommunstyrelsen (KS) beslutar om riktlinjer för genomförande av styrmodellen och lämnar förslag på mål- och budgetdokument och delårsbokslut/bokslut, samt håller samman den årliga processen.

Nämnderna (inkl. KS) lämnar behov (ekonomiska) och förslag på mål. Nämnderna yttrar sig över förslag på mål- och budgetdokumentet och upprättar verksamhetsplaner inkl. internbudgetar som är siffersatta.

Förvaltningen bereder ärenden, ansvarar för framtagande av förslag och underlag till nämndernas verksamhetsplaner och internbudgetar. Omvärldsanalys, uppföljning, resultatredovisning och på förekommen anledning gjorda utvärderingar är rutinmässigt förvaltningens ansvar, om inte annat beslutas av nämnderna, kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

2.7 Helhetsperspektiv – koncernstyrning

En viktig utgångspunkt i styrmodellen är helhetsperspektivet. Med det menas att det är viktigt att ha en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen. Genom att planera och följa upp med ett helhetsperspektiv minskar risken för suboptimering. Med helhetsperspektiv menar vi att både styrelser/nämnder och bolag omfattas av styrningen.

2.8 Uppföljning som grund för planering

En utgångspunkt för styrningen är att vi kan lära oss av det som redan har hänt. Vi kan, genom att analysera verksamheten och lära av varandra, förbättra kvaliteten och utveckla verksamheten. Genom ett samordnat arbete med uppföljning, analys och jämförelser, kan vi skapa en bättre helhetsbild av våra verksamheter och våra resultat.

3 Styrningens processer – planering och uppföljning

I mål- och resultatstyrning är det viktigt att de mål som de förtroendevalda formulerar får effekt i den berörda verksamheten. Det förutsätter att det finns en röd tråd från målen till de aktiviteter som görs inom våra verksamheter. För att kunna följa upp om vi uppnått målen, behövs en tydlig struktur som fångar upp resultaten från verksamheterna.

3.1 Planering

Planering behövs både på lång och kort sikt. På lång sikt handlar det om att ange en strategi och inriktning för kommunen och dess olika verksamheter. På kortare sikt är planeringen mer detaljerad och verksamhetsnära. När vi planerar, är det viktigt att ta hänsyn till de tre dimensionerna i styrningen (se avsnitt 2.1).

3.1.1 Planering på lång sikt

Planeringen på lång sikt utgår från kommunens **vision** – *En lättbodd kommun med goda och hållbara livsvillkor*. Visionen uttrycker ett önskat framtida tillstånd och ska vara en ledstjärna för kommunens verksamheter och influera andra samhällsaktörer. Visionens tidshorisont är inte angiven i ett årtal utan är på mycket lång sikt, flera mandatperioder.

Översiktsplanen anger hur kommunen på lång sikt ser på användningen av olika mark och vattenområden, men även på hur den redan byggda miljön ska användas, utvecklas och bevaras. Översiktsplanen har en tidshorisont till år 2030 men ska aktualitetsförklaras en gång per mandatperiod. Kommunens planering på lång sikt återfinns i ovanstående dokument. De anger de långsiktiga ambitionerna som kommunfullmäktige har antagit för det geografiska området Degerfors kommun och degerforsarna.

3.1.2 Planering för mandatperioden

För varje mandatperiod görs en planering där det framgår vad de förtroendevalda har för målsättningar och prioriteringar för perioden. Detta görs (normalt sett) två år efter att det varit val. Planeringen för mandatperioden utgår från de långsiktiga planeringsdokumenten: Kommunens vision och översiktsplanen. Målen för mandatperioden bör inte vara så många till antalet. Planeringen för mandatperioden sammanfattas i en **strategisk inriktning** som beslutas av kommunfullmäktige.

Utvecklingsområden

Utvecklingsområden uttrycker målsättningarna för mandatperioden och presenteras i den strategiska inriktningen. Utvecklingsområdena ska vara påverkbara för kommunen, vara mätbara och kunna följas över tid.

Utvecklingsområdena utgår från invånarna och uttrycker de resultat och den nyttan för degerforsarna som kommunens verksamheter ska åstadkomma. För att mäta måluppfyllelsen ska det till varje utvecklingsområde kopplas en eller flera mätbara indikatorer.

Verksamhetsmål

För varje mandatperiod har nämnderna möjlighet att fastställa **verksamhetsmål** som de vill uppnå för sina verksamheter samt ange hur dessa mål bidrar till uppfyllelse av resultatmålen. Verksamhetsmålen kan vid behov revideras under mandatperioden.

Indikatorer

En eller flera mätbara indikatorer är kopplade till varje utvecklingsområden och verksamhetsmål. Indikatorerna ger signaler om resultatmålet har uppnåtts eller är på väg att uppnås. Indikatorerna ska tillsammans fånga bredden i utvecklingsområdet. Vid val av indikatorer är det viktigt att både kunna mäta resurser, verksamhet och resultat (jmf styrningens dimensioner). Vid val av indikatorer är det även viktigt att hitta indikatorer som mäter kvaliteten.

3.1.3 Planering för enskilt år

Visionen och den strategiska inriktningen ligger till grund för planeringen för alla år under mandatperioden. Därutöver behövs det planering även på kortare sikt, år för år. Enligt kommunallagen ska kommunen varje år upprätta en budget för nästa kalenderår (budgetår) för verksamheten och ekonomin. För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin ska anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Budgeten ska också innehålla en plan för ekonomin för kommande treårsperiod.

De politiska prioriteringarna för nästkommande år och de två efterföljande år fastläggs i en **årsplan med budget** som beslutas i kommunfullmäktige i juni respektive år.

Efter fullmäktiges beslut upprättar nämnderna sina **verksamhetsplaner** och detaljerad budget för nästa år. I verksamhetsplanen presenteras nämndens uppdrag, nämndens bidrag till den strategiska handlingsplanen och resursfördelningen inom nämndens verksamhetsområde.

När nämndens fastställt sin verksamhetsplan, arbetar verksamheterna vidare med att upprätta sina **aktivitetsplaner**, som beskriver de aktiviteter som planeras och som ska bidra till att målen uppfylls.

3.2 Uppföljning

För att veta om det som planerats, har blivit genomfört, behöver vi följa upp verksamheten både på lång och på kort sikt. Uppföljningen av våra mål och verksamheter är även en viktig del i den kommande planeringen. Uppföljningen med olika tidsperspektiv har olika syften. Även när vi följer upp, är det viktigt att vi utgår från styrningens dimensioner (se under Utgångspunkter). En viktig aspekt i uppföljningen är jämförelser av våra verksamheter jämfört med tidigare år och med andra kommuner.

3.2.1 Uppsiktsplikten

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen (6 kap 1§) ha uppsikt över övriga nämnder, de kommunala bolagen (både helägda och delägda) samt kommunalförbunden. Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. För detta behöver kommunstyrelsen ha uppsikt över de olika verksamheterna. Kommunstyrelsen ska uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen har hand om den ekonomiska förvaltningen och följer 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. Kommunstyrelsen ska också hos fullmäktige, övriga nämnder och andra myndigheter göra de framställningar som behövs.

Förändringar i kommunallagen 2013 innebär en förstärkt uppsiktsplikt över kommunala bolag. Det kommunala ändamålet ska anges i bolagsordningen och kommunstyrelsen ska årligen pröva om den verksamhet som bedrivs i helägda och delägda kommunala bolag varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om kommunstyrelsen finner att så inte är fallet ska kommunstyrelsen lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder.

3.2.2 Intern kontroll

Kommunstyrelsen det övergripande ansvaret för att det finns en god intern kontroll i kommunen. Med intern kontroll avses åtgärder som bidrar till att utveckla och säkerställa funktion och kvalitet i kommunens samtliga verksamheter och därmed minska risken för avsiktliga eller oavsiktliga fel. Nämnderna ska löpande följa upp det interna kontrollsystemet inom det egna ansvarsområdet och årligen rapportera resultatet från uppföljningen till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska med utgångspunkt från nämndernas uppföljningsrapporter utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll. I de fall förbättringar behövs ska styrelsen föreslå sådana. Styrelsen ska även informera sig om hur den interna kontrollen fungerar i de kommunala bolagen.

Arbetet med den interna kontrollen regleras i ett reglemente antaget av kommunfullmäktige.

3.2.3 Uppföljning av ett enskilt år

Ett enskilt år följs upp i kommunens **årsredovisning**. I årsredovisningen beskrivs utfallet av verksamheten både kvantitativt och kvalitativt.

Årsredovisningen ska också ge förtroendevalda en uppföljning och analys av måluppfyllelsen i de olika verksamheterna. Frågeställningar som ska belysas i årsredovisningen är:

- När vi målen?
- Vilka resultat och kostnader har våra verksamheter jämfört med tidigare år och med andra kommuner?
- Varför ser det ut som det gör?
- Vad gör vi med anledning av detta?

3.2.4 Uppföljning under ett år

Uppföljningen under året sker i form av **månadsrapporter** och delårsrapport. I månadsrapporterna lämnas en prognos och kommentarer kring verksamhet och ekonomi.

Delårsrapporten, som görs per juli månad, är en fördjupad rapport med uppföljning av mål, verksamhet och resultat sedan föregående räkenskapsårs utgång. Delårsrapporten innehåller även en komplett ekonomisk redovisning inklusive finansiell analys.

Uppföljningen under året fokuserar framför allt på följande frågor:

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

3.3 Bild över planerings- och uppföljningsprocessen

Översiktlig bild av planerings- och uppföljningsprocessen:

