



Fastställt: Kommunfullmäktie 2012-11-22 §170

Gäller för: samtliga nämnder och verksamheter

Dokumentansvarig: Ekonomichef

Reviderad:

Kommunfullmäktigen 2013-12-12 §164

Kommunfullmäktige 2015-06-17 §x

Dnr : KS2015/140

Revidering av styrmodell Bollebygds kommun

Syfte

Kommunens styrmodell beskriver ansvarsfördelning och roller avseende fastställande och uppföljning av mål, gemensamma begrepp, principer för mål, tidplan etcetera. Den gäller för hela kommunen och omfattar alla nivåer från kommunfullmäktige till enskild medarbetare. Styrmodellen bidrar till att skapa helhetsperspektiv, samordning mellan nämnder samt ökad transparens i kommunens budget- och uppföljningsprocess.

Grundläggande principer för styrmodellen

Kommunfullmäktige utövar styrning genom att besluta om kommunens vision, övergripande mål, strategiskt inriktningsdokument, nämndsmål, mål för god ekonomisk hushållning, nyckeltal, driftbudgetramar samt investeringsbudget för styrelse och nämnder. Utöver detta utövar fullmäktige styrning genom olika styrdokument som riktlinjer och policydokument.

Visionen kan revideras i samband med ny mandatperiod. Beslut om övergripande mål och strategiskt inriktningsdokument gäller i tre år. Beslut om nämndsmål och nyckeltal gäller i ett år. Nämndsmål och nyckeltal tas fram årligen i budgetprocessen.

Styrelse och nämnder skall i verksamhetsplan ange hur man tar sig an arbetet med att uppfylla de av fullmäktige angivna nämndsmålen, vilken metod/arbetssätt som kommer att användas, hur man avser att mäta måluppfyllelsen samt vad som skall ha uppnåtts för att målet skall betraktas som uppfyllt.

På tjänstemannanivå förs styrningen vidare nedåt i organisationen med hjälp av enhetsplaner samt medarbetarplaner.

Styrelse och nämnder återrapporterar till kommunfullmäktige avseende måluppfyllelse, nyckeltalens utveckling, utveckling av verksamhetens volym samt ekonomiskt utfall och årsprognos. Rapporteringen till fullmäktige sker i form av delårsrapporter per april och augusti, samt årsredovisning.

För att kommunfullmäktige ska få en samlad bild av måluppfyllelse använder styrelse och nämnder en kommungemensam analysmodell samt gemensamma mallar för rapportering.

De rapporter som redovisas till kommunfullmäktige är av kommunstyrelsen beslutade kommungemensamma rapporter.

Rollfördelning i kommunens styrning och uppföljning

För att samspelet mellan politiker och tjänstemän skall fungera behöver det präglas av en tydlig rollfördelning, respekt, tillit och dialog. En målsättning i samspelet mellan politiker och tjänstemän skall vara att parterna försöker skickliggöra varandra.

Politiken har det övergripande ansvaret för ledning styrning och uppsikt. Detta inkluderar att arbeta målinriktat med ett medborgar- och brukarperspektiv, systematiskt följa upp och utvärdera verksamheten, se till att styrning och kontroll är tillräcklig samt att värna god ekonomisk hushållning.

Tjänstemän i ledande ställning förväntas vara kompetenta, visa respekt för demokratin, ha analytisk och kommunikativ förmåga, vara lojala mot demokratiskt fattade beslut, våga och kunna ta ledarskap i organisationen samt visa integritet och ej fungera som Ja-sägare.

Den grundläggande rollfördelningen utgörs av:

- Vad? - hos politiken.
- Hur? - hos tjänstemännen.

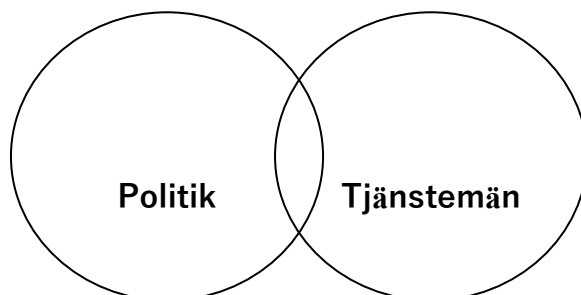
I politikens VAD inbegrips:

- Omvärldsbevakning ur ett politiskt perspektiv.
- Dialog med medborgare.
- Utveckla demokratin.
- Formulera vision, mål och inriktning.
- Besluta om omfattning och ekonomiska ramar.
- Ansvar för större prioriteringar.
- Följa upp – utvärdera – ompröva.

I tjänstemännens HUR inbegrips:

- Omvärldsbevakning ur ett verksamhetsperspektiv.
- Verkställa utifrån politikens beslut och riktlinjer om – ”VAD”.

- Leda utförandet - den löpande och dagliga verksamheten.
- Utveckla tjänster, service, omvårdnad m.m. inom ”HUR- perspektivet”.
- Utarbeta strategier och aktiviteter för att nå målen.
- Föra dialog med personal, medborgare och brukare.
- Följa upp, rapportera och föra dialog med uppdragsgivaren.



Ibland kan de olika ansvarsområdena komma att överlappa varandra och denna överlappning kallas ibland för gråzon eller ”den gyllene zonen”. När en fråga upplevs hamna i den gyllene zonen understryks behovet av dialog och respekt mellan politiker och tjänstemän.

Vem gör vad i den kommunala organisationen?

Kommunfullmäktige ska:

- Besluta om mål och riktlinjer. Detta uttrycks bland annat i övergripande mål, strategiskt inriktningsdokument samt nämndsmål.
- Besluta om tilldelning av ekonomiska medel i driftbudgetramar, investeringsbudget samt mål för god ekonomisk hushållning.
- Besluta om kommunens skattesats.
- Godkänna årsredovisning samt pröva ansvarsfrihet för styrelse/nämnder.

Kommunstyrelse ska:

- Leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter.
- Ha uppsikt över nämnderna.
- Uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.
- Begära in de yttranden som man bedömer behövs från nämnder, beredningar och anställda i kommunen.
- Sköta kommunens ekonomiska förvaltning.

Nämnderna ska:

- Förbereda fullmäktiges beslut i olika ärenden.
- Ansvara för att fullmäktiges beslut verkställs.

- Genom att beställa, leda och följa upp se till att uppdraget verkställs och att detta sker i enlighet med nämndsmål, budgetram, lagar, policys och andra styrande dokument.
- Redovisa till kommunstyrelse och fullmäktige hur de har fullgjort sina uppgifter.

Förvaltningarna ska:

- Verkställa fullmäktiges beslut.
- Verkställa uppdraget i enlighet med nämndsmål, budgetram, lagar, policys och andra styrande dokument.
- Redovisa till nämnd/styrelse hur uppgifterna fullgjorts.

Vision och målnivåer

Vision

Visionen talar om var kommunen vill befinna sig 2025. Den skall ge energi i det dagliga arbetet och fungera som en ”gummisnodd” som drar organisationen mot målet. Visionen är grunden för styrningen av kommunen och har en bred politisk förankring. Den läggs fast av kommunfullmäktige och kan omprövas vid ny mandatperiod.

Övergripande mål

Med utgångspunkt i visionen har övergripande mål formulerats. De övergripande målen är begränsat till antalet och fastställs av kommunfullmäktige. De gäller i tre år. De övergripande målen kompletteras av strategiskt inriktningsdokument. Kommunfullmäktige fastställer även kommunens finansiella mål.

Mål på nämndsnivå

Utifrån övergripande mål samt strategiskt inriktningsdokument formuleras nämndsmål. Nämndsmål som gäller i ett år kompletteras med nyckeltal. Eftersom målen är ettåriga bör målen syfta till att visa på vilka områden som kommunen vill prioritera, det innebär att målen ska ses som en viljeyttring. Målen fastställs av fullmäktige i budgetbeslut i juni. Vid ny mandatperiod fastställs målen av fullmäktige i november. Fullmäktige fastställer även nämndernas mål för god ekonomisk hushållning.

Mål på enhetsnivå

Mål på enhetsnivå tas fram av enheten. Dessa skall vara tydligt kopplade mot nämndsmålen. Mål på enhetsnivå gäller i ett år.

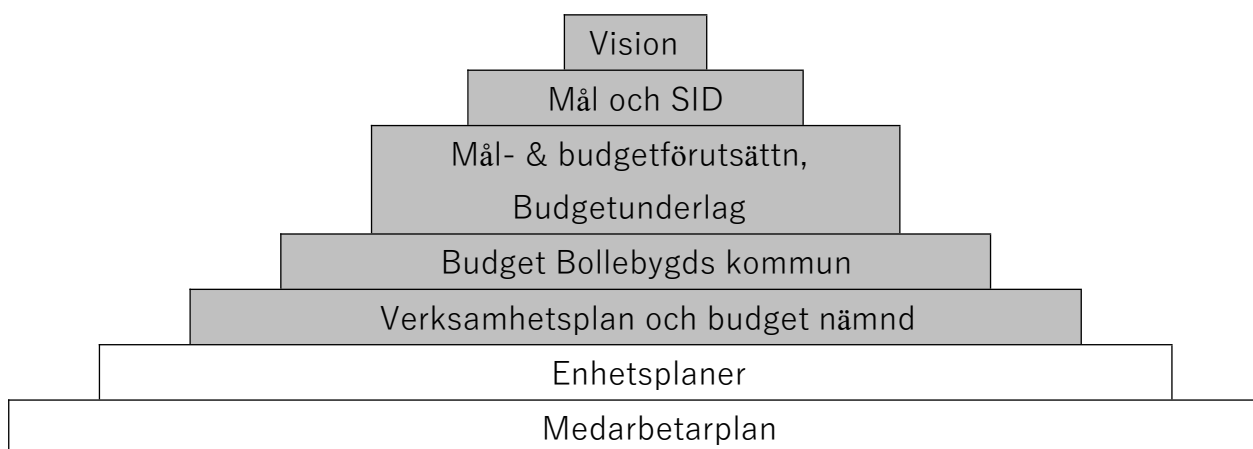
Mål på individnivå

Mål på individnivå är en överenskommelse mellan chef och medarbetare. Målen tas fram i medarbetarsamtal och fastställs i en medarbetarplan. De skall ha en tydlig koppling till målen på enhetsnivå.

Budgetprocessen

Bollebygds kommuns budgetprocess genomförs av budgetberedningen vilken i huvudsak består av kommunstyrelsen. Processen startar i november med avslutning i kommunfullmäktiges budgetbeslut i juni. I november sker en första budgetdialog där det lyfts in information från respektive förvaltning. Efter en politisk beredning framtas kammungemensamma mål- och budgetförutsättningar som behandlas av kommunstyrelsen i januari. Därefter ska respektive nämnd upprätta förslag till budgetunderlag som beskriver hur nämnden avser att ta sig an målen samt konsekvenserna av den preliminärt tilldelade budgetramen. Respektive budgetunderlag kommuniceras mellan kommunstyrelsen och nämnderna i april. Efter detta vidtar ny politisk beredning. Förslag till ny budget lämnas i slutet av maj och behandlas av kommunstyrelse och kommunfullmäktige i juni. Vid ny mandatperiod fastställs ny budget av fullmäktige i november.

Dokument



(grå=politisk nivå, vit=tjänstemannanivå)

Vision

Visionen talar om var kommunen vill befinna sig 2025. Visionen är grunden för styrningen av kommunen. Den läggs fast av kommunfullmäktige och kan omprövas vid ny mandatperiod.

Mål och strategiskt inriktningsdokument SID

Kommunfullmäktiges övergripande mål är begränsade till antalet och gäller under tre år. För att förtydliga/konkretisera de övergripande målen formuleras ett strategiskt inriktningsdokument (SID). Dokumentet beskriver fullmäktiges ambitioner, inriktning och prioriteringar för mandatperioden.

Mål- och budgetförutsättningar och budgetunderlag

Mål- och budgetförutsättningar är det första underlag som tas fram i den årliga budgetprocessen. Det innehåller omvärldsanalys, strategiska kommuninterna frågor och syftar till att visa på eventuella förändringar i verksamheter och öka kunskapen om vilka förutsättningar som gäller för verksamheterna. Mål- och budgetförutsättningar tas fram kommungemensamt och behandlas av kommunstyrelsen. Dokumentet ligger till grund för det fortsatta budgetarbetet. Efter att mål- och budgetförutsättningarna fastställts av kommunstyrelsen upprättar respektive nämnd ett förslag på budgetunderlag. I budgetunderlaget ska det beskrivas hur nämnden tar sig an målen och konsekvenserna av den preliminärt tilldelade budgetramen. I april förs en

dialog mellan nämnderna och kommunstyrelsen. Därefter följer politisk beredning som leder till förslag till budget.

Budget Bollebygds kommun

Kommunfullmäktige fastställer årligen budget avseende de nästkommande tre årens verksamhet. Till de övergripande målen kopplas i kommunfullmäktiges budget nämndsmål. Målen ska vara SMARTA, (specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidsatta och ansvarsfördelade). Nämndsmålen gäller i ett år.

För att begränsa antalet mål för nämnderna och för att kommunstyrelsen/kommunfullmäktige snabbt skall kunna bilda sig en uppfattning om hur det går för kommunen, kompletteras nämndsmålen med ett antal nyckeltal. Nyckeltalen hämtas in via nationell statistik och rapporteras av nämnderna. Nyckeltalen avspeglar kvalitet i verksamheten samt ligger inom den kommunala kompetensen. Nyckeltalen syftar till att i första hand visa på kvalitet men det kan undantagsvis finnas anledning att ha med nyckeltal som visar på förutsättningar för verksamheten.

Följande nyckeltal är exempel på hur det kan se ut. Observera att nyckeltalen inte ska förväxlas med mål. Nyckeltal följs kontinuerligt och det är endast då dessa ”lyser rött” som åtgärder ska vidtas och beskrivas.

Exempel på nyckeltal att följa:

	Nuläge	Grön	Gul	Röd
Medborgarindex	60	>/=60	59 - 58	<58
Nöjd kundindex	85	>/=85	82 - 84	<82
Näringslivsranking	17	</=17	18 - 20	>20
Ungdomsarbetslöshet	10	</=10	11 - 12	>12
Kostn./ vårdtagare hemtjänst	175 000	</=175 000	175 100 – 176 000	>176 000
Kostnad/betygspoäng	320	</=320	321	>321
Medarbetarindex	3,83	>/=3,83	3,80 - 3,82	<3,80
Sjukfrånvaro	4,8	>/=4,8	4,9 - 5,0	<5,0

I budget fastställs också de ekonomiska ramarna för de nästkommande tre åren. Kommunfullmäktige fastställer även finansiella mål för kommunen samt mål avseende god ekonomisk hushållning för nämnderna.

Verksamhetsplan och budget nämnd

De mål som ges nämnderna av kommunfullmäktige, de så kallade nämndsmålen, kan vara upp till tre stycken per övergripande mål. Nämnden ska beskriva hur man tar sig an sina nämndsmål (metod, arbetssätt, styrtalet etcetera) och hur de ska följas upp, det vill säga exakt vad som ska ha åstadkommit för att nämndsmålen ska betraktas som uppnådda. Nämnden ska även ange hur man tar sig an sina mål för god ekonomisk hushållning. Utöver mål anger kommunfullmäktige nyckeltal som skall följas upp. Nämnd kan, om man så önskar, besluta om egna mål utöver de som beslutats av kommunfullmäktige. Detta kan gälla områden där man önskar se en förändring i inriktning och/eller ambitionsnivå. En rekommendation är att minimera antalet mål eftersom det kan vara svårt att fokusera på förändringar inom många områden samtidigt. Ett alternativ kan istället vara att välja ut egna ”nämndsnyckeltal”. Verksamhetsplan och budget upprättas årligen och beslutas av nämnd under hösten.

Enhetsplan

För att föra verksamhetsplanens innehåll vidare nedåt i organisationen skall enhetsplaner upprättas. I enhetsplanen uttrycker enheten sina mål med koppling mot nämndens mål. Enhetsplan upprättas årligen.

Medarbetarplan

För att föra enhetsplanens innehåll vidare nedåt i organisationen skall medarbetarplaner upprättas. I den enskilda utvecklingsplanen anges medarbetarens mål med koppling mot enhetens mål. Medarbetarplan upprättas årligen.

Uppföljning/analys

Dokument för kommunikation av resultat

Nämndernas återkoppling till fullmäktige består i måluppfyllelse, nyckeltalens utveckling, verksamhetens volym, ekonomiskt utfall och prognos samt eventuella uppdrag. Rapporteringen sker i form av delårsrapporter per april och augusti, samt årsredovisning. Utöver detta sker rapportering i form av uppföljningsrapporter till nämnd per februari, maj och oktober. Följande uppföljningsdokument tas fram för att säkerställa återkopplingen uppåt i organisationen:

Uppföljningsrapporter

Nämnderna följer upp ekonomi och verksamhetsvolym per februari, maj samt oktober. Eventuella avvikelser hanteras i enlighet med kommunens ekonomiska styrprinciper.

Delårsrapportering

I delårsrapporterna redovisas nämndernas arbete med nämndsmål kopplade till de övergripande målen, mål för god ekonomisk hushållning samt nyckeltal till kommunfullmäktige. Nämndernas egna mål, nyckeltal samt uppdrag till förvaltningen följs upp av respektive nämnd. Arbetet med eventuella uppdrag från fullmäktige redovisas. Uppföljning sker avseende nämndernas verksamhetsvolym, ekonomiskt utfall samt prognos för helåret.

Årsredovisning

I årsredovisningen redovisas nämndernas arbete med nämndsmål, mål för god ekonomisk hushållning och nyckeltal till kommunfullmäktige. Nämndernas eventuella egna mål, nyckeltal samt uppdrag till förvaltningen följs upp av respektive nämnd. Arbetet med eventuella uppdrag från kommunfullmäktige redovisas. Uppföljning sker avseende nämndernas verksamhetsvolym och ekonomiska resultat för året.

I årsredovisningen sammanställs kommunens och Stiftelsen Bollebygds hyresbostäders ekonomiska redovisning. Denna analyseras och slutsatser dras avseende det gångna året.

Årsredovisningen beslutas av kommunfullmäktige i april. Nämndernas årsredovisning är ett underlag till revidering av mål, åtaganden och ekonomiska ramar för nästkommande flerårsstrategi.

Övriga uppföljningar

Uppföljning på enhetsnivå avseende enhetsplanerna görs av inom respektive förvaltning.

Uppföljning av medarbetarplaner sker vid medarbetarsamtal.

Analysmodell

För att kommunfullmäktige i delårsrapporter och årsredovisning ska få en samlad bild av verksamhetens resultat och måluppfyllelse ska rapportering ske enligt en kommungemensam analysmodell. Analysen syftar till att påvisa vilka effekter uppnådd måluppfyllelse fått i verksamheten, vilka slutsatser som kan dras om effekten av uppfylld/icke-uppfylld måluppfyllelse och vilka rekommendationer nämnden lämnar inför kommande års planering. Modellen anger hur målen skall följas upp och hur måluppfyllelsen bedöms, i såväl delårsbokslut som årsredovisning. Analysen görs i fyra steg och beskrivs nedan.

1 Nyckeltal, volym- och kostnadsutveckling

Om nyckeltalen för verksamheten utvecklas negativt finns det anledning att ta ställning till om det område nyckeltalet belyser ska lyftas in som ett nämndsmål kommande år. Ekonomiskt utfall, prognos ekonomiskt utfall helår samt kommentarer till detta redovisas.

2 Bedömning av måluppfyllelsen

För vart och ett av nämndsmålen gör nämnden en bedömning av måluppfyllelse enligt värderingsskalan i tabellen nedan. Utgångspunkten är det som verksamhetsplan anger ska ha åstadkommit för att målen ska betraktas som uppnådda.

Måluppfyllelse - bedömningsskala	
Bedömning	Analys av gjorda iakttagelser
Ja Målet är uppnått!	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka aktiviteter bedöms ha bidragit till måluppfyllelsen och varför? • Har omvärldsfaktorer bidragit och i så fall på vilket sätt? • Vilka ekonomiska resurser fanns avsatta, vad blev utfallet och vad förklarar ev. budgetavvikelse?
Delvis	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka aktiviteter har bidragit/ inte bidragit till måluppfyllelsen? • Vilka aktiviteter bedömer ni saknades? • Har omvärldsfaktorer påverkat och i så fall på vilket sätt? • Vilka ekonomiska resurser fanns avsatta, vad blev utfallet och vad förklarar ev. budgetavvikelse?
Nej Målet är inte uppnått!	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka aktiviteter har bidragit/ inte bidragit till måluppfyllelsen? • Vilka aktiviteter bedömer ni saknades? • Har omvärldsfaktorer påverkat och i så fall på vilket sätt? • Vilka ekonomiska resurser fanns avsatta, vad blev utfallet och vad förklarar ev. budgetavvikelse?

Värderingsskalan kan i delårsrapport kompletteras med: *Prognos för måluppfyllelse.*

3 Slutsats och rekommendation

Vilken slutsats drar nämnden av måluppfyllelsen och vilka aktiviteter prioriteras under återstoden av verksamhetsåret? Vilka ev. förändringar rekommenderas inför kommande planeringsår?

Om nämndsmålet är uppnått – Vad blev effekten av att målet uppnåddes? Var målet relevant? Rekommenderar nämnden att målet kvarstår med en förändrad ambitionsnivå, eller bör målet tas bort till förmån för ett nytt mål.

Om nämndsmålet är delvis uppnått – Vilken slutsats drar nämnden? Vilka åtgärder rekommenderas för att nå måluppfyllelse innevarande år/kommande planeringsår?

Om nämndsmålet inte är uppnått – Vilken slutsats drar nämnden? Vilka åtgärder rekommenderas för att nå det uppsatta målet innevarande år/kommande planeringsår?

4 Framtida utmaningar

Styrelse/nämnd beskriver här viktiga förändringar i verksamheten och omvärlden som förväntas påverka verksamheten kommande år. Det kan vara förändrad lagstiftning, beslut, samverkan på regional nivå eller nationellt/internationellt.