

## *Styrmodell Bollebygds kommun inkl ekonomiska styrprinciper*

### **Syfte**

Kommunens styrmodell beskriver ansvarsfördelning och roller avseende fastställande och uppföljning av mål, gemensamma begrepp, principer för mål, tidplan m.m. 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.

De ekonomiska styrprinciperna anger ansvarsfördelning och spelregler för kommunens ekonomistyrning och syftar till att klargöra ansvar och befogenheter i budgetprocessen och vid budgetuppföljning och rapportering.

### **Grundläggande principer för styrmodellen**

Kommunfullmäktige utövar styrning genom att besluta om kommunens vision, övergripande mål, 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.

Vision och övergripande mål beslutas i samband med ny mandatperiod och fastställs årligen i samband med att budgeten beslutas. Beslut om nämndsmål och nyckeltal gäller i ett år och tas fram årligen i budgetprocessen.

Styrelse och nämnder ska i verksamhetsplan ange hur man tar sig an arbetet med att uppfylla de av fullmäktige angivna nämndsmålen, vilken metod/arbetsätt som

kommer att användas, hur man avser att mäta måluppfyllelsen samt vad som ska ha uppnåtts för att målet ska 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 delårsrapport per augusti samt uppföljningsrapporter per februari, april och oktober 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 ska fungera behöver det präglas av en tydlig rollfördelning, respekt, tillit och dialog.

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, vara lojala mot demokratiskt fattade beslut, våga och kunna ta ledarskap i organisationen samt visa integritet och inte fungera som Ja-sägare.

Den grundläggande rollfördelningen utgörs av:

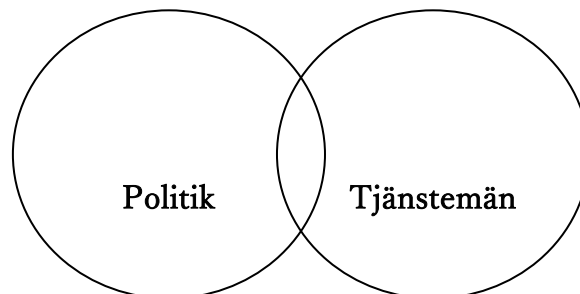
- Vad? - hos politiken.
- Hur? - hos tjänstemännen.

### **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 och 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 ska 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 under mandatperioden. De övergripande målen kompletteras av strategiskt inriktningsdokument. Kommunfullmäktige fastställer även kommunens finansiella mål.

### *Mål på nämndsnivå*

Utifrån övergripande mål formuleras nämndsmål. Nämndsmål som gäller i ett år och 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.

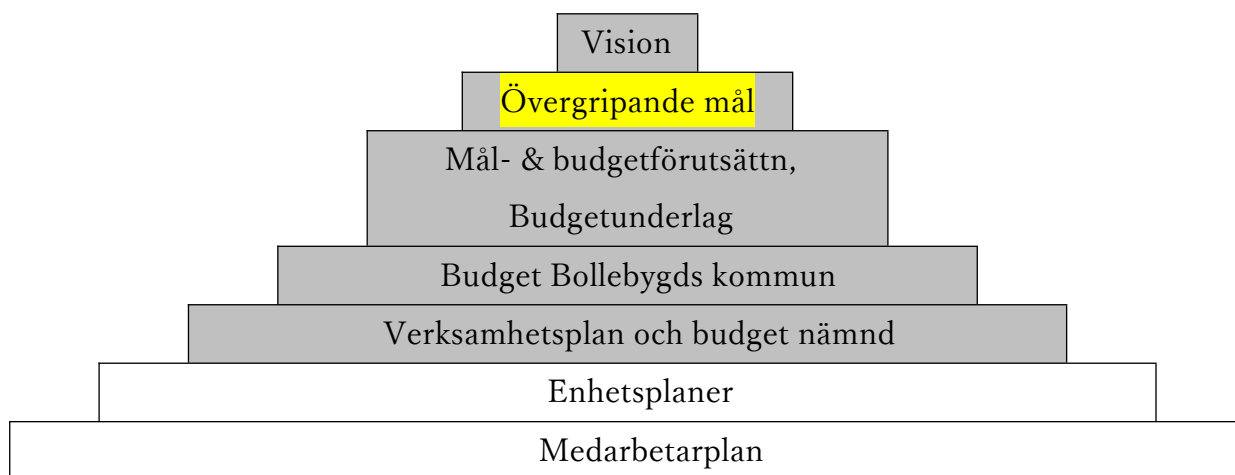
### ***Mål på enhetsnivå***

Mål på enhetsnivå tas fram av enheten. Dessa ska 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 ska ha en tydlig koppling till målen på enhetsnivå.

## 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 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 specifika, realistiska, tidsatta och i möjligaste mån mätbara. Nämndsmålen gäller i ett år.

För att begränsa antalet mål för nämnderna och för att kommunstyrelsen/kommunfullmäktige snabbt ska kunna bilda sig en uppfattning om hur det går för kommunen, kompletteras nämndsmålen med ett antal nyckeltal fastställda av respektive nämnd. 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 i uppföljningar/årsredovisningen

### ***Exempel på nyckeltal att följa:***

	<b>Nuläge</b>	<b>Grön</b>	<b>Gul</b>	<b>Röd</b>
--	---------------	-------------	------------	------------

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 och nämnd. Nämnden ska beskriva hur man tar sig an sina nämndsmål (metod, arbetsätt, styrtal etcetera) och hur de ska följas upp, det vill säga 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 ska 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 ska enhetsplaner upprättas. I enhetsplanen uttrycker enheten sina mål med koppling mot nämndens mål och övriga styrdokument för verksamheten. Enhetsplan upprättas årligen.

### *Medarbetarplan*

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

## **Budgetprocessen**

Processen startar i november med en dialog mellan nämnderna och den politiska styrgruppen. Vid detta tillfälle ges nämnderna möjlighet att beskriva de utmaningar och möjligheter den ram som tilldelats av fullmäktige i juni ger.

I januari presenterar ekonomiavdelningen de budgetförutsättningar som gäller under innevarande år samt nästkommande budgetår. Utifrån dessa förutsättningar och eventuella volymjusteringar beslutar kommunstyrelsen på sitt sammanträde i januari om preliminära ramar och mål för kommande budgetår.

Under mars/april upprättar respektive nämnd ett förslag till budgetunderlag utifrån de preliminära ramarna innehållande hur de avser ta sig an målen samt konsekvenser av den preliminärt tilldelade budgetramen. Dessa budgetunderlag kommuniceras mellan nämnderna och kommunstyrelsen i april.

Förslag till ny budget presenteras i början på maj och behandlas av ks och fullmäktige i juni, inför ny mandatperiod fastställs budgeten dock i november.

## **Budgetmodell**

Budgetmodellen har sin start i den aktuella budget som är beslutad för respektive nämnd föregående år i kommunfullmäktige i juni (alternativt november)

Nämndernas budgetram fastställts utifrån politiska prioriteringar, effekter av lokalt eller nationellt fattade beslut samt målgruppsförändringar. Den av fullmäktige beslutade budgeten per nämnd anges på nämnds nivå, det är därefter upp till respektive nämnd att fördela budgeten på olika verksamheter. Tilldelad budgetram utgör gränsen för resursutnyttjande för respektive nämnd och är överordnad beslut om servicenivåer och kvalitetsutfästelser. Nämnderna ska i sin tilldelade budgetram skapa ett rimligt utrymme för oförutsedda händelser och förändrade volymer.

### **Indexering**

Indexering innebär att förväntade kostnads- och intäktsökningar hanteras genom justering av nämndernas ramar. Det finns möjlighet till differentierade index beroende på olika förutsättningar för vissa kostnads- och intäktsslag. Förvaltningarna ska därför inför budgetarbetet meddela om det förväntas skilda indexeringar jämfört med den generella indexeringen.

### **Förändringsuppdrag**

I budgeten kan nämnderna tilldelas ett förändringsuppdrag vilket innebär att krav på effektivisering av befintlig verksamhet. Förändringskravet kan vara generellt eller differentierat, dvs påverka verksamheter i olika grad.

### **Ofördelad budget**

I de fall kommunstyrelsen hanterar en budget för ofördelade medel kan denna enbart användas till oförutsedda händelser. Ökade volymer utöver given budgetkompensation ska inte ses som en oförutsedd händelse.

### **Hantering över/underskott**

I samband med bokslutsberedning eller liknande redovisar nämnderna sitt resultat. I de fall nämnderna redovisar ett överskott kan delar av detta ombudgeteras i de fall en samlad bedömning visar att mål, uppdrag och prestationer är uppfyllda. En reglering sker i så fall från den ofördelade budgeten. Redovisas ett underskott görs på motsvarande sätt en samlad bedömning över orsakerna till underskottet, vilket kan leda till att delar av underskottet ska återställas innevarande budgetår, dvs året efter det uppkomna underskottet.

### **Investeringar**

En investering innebär en ekonomisk hantering under ett flertal år i form av ränta och avskrivning. Investeringsbudgeten beslutas av fullmäktige och nämnderna erhåller budgetmedel för att täcka kostnader för avskrivningar och intern ränta.

Uppföljning av investeringsanslag sker i uppföljningsrapport per april och oktober samt i delårsrapporten.

Ombudgetering av investeringsanslag mellan år kan ske om det finns särskilda skäl och beslutas av kommunfullmäktige, Särskilda skäl kan till exempel vara att ett projekt har senare- eller tidigare lagts. Reinvesteringsanslag ombudgeteras inte mellan år.

### **Lönerörelse**

Här reserveras medel kommuncentralt för den kommande lönerörelsen. Det innebär ökade möjligheter för kommungemensamma omfördelningar och ett effektivare sätt att säkra att index för löner inte används för annan verksamhet än vad som avsetts. Utgångspunkten är att kommunstyrelsens arbetsutskott fördelar utrymmet och även bedömer vilken nivå av det avsatta utrymmet som behövs användas innevarande budgetår för att åstadkomma önskvärda satsningar.

## **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 delårsrapporten per augusti samt i årsredovisningen. 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:

### **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 godkänns av kommunfullmäktige i april. Nämndernas årsrapporter är ett underlag till revidering av mål, åtaganden och ekonomiska ramar för nästkommande flerårsstrategi.

### **Årsrapport**

Avser respektive nämnds "årsredovisning" som utöver de delar som framgår under årsredovisningen även innehåller nämndens egna mål och nyckeltal kopplade till dessa.

### **Delårsrapport**

I delårsrapporten redovisas nämndernas arbete med nämndsmål kopplade till de övergripande målen, mål för god ekonomisk hushållning samt nyckeltal till fullmäktige. Uppföljning sker även avseende nämndernas verksamhetsvolym, ekonomiskt utfall samt prognos för helåret. Delårsrapporten upprättas per augusti.

### **Månadsuppföljningar**

I månadsuppföljningarna redovisas ekonomiskt utfall och prognos för helåret samt relevanta volym- och nyckeltal.

Månadsuppföljningar sammanställs per februari, april samt oktober och redovisas i fullmäktige.

### **Övriga uppföljningar**

Uppföljningar på enhetsnivå görs inom respektive förvaltning, frekvens och innehåll fastställs av förvaltningschef.

### **Budgetavvikelser**

I de fall nämndens uppföljning visar på ett negativt resultat vid årets slut ska förvaltningschef skyndsamt redovisa åtgärder som leder till ett nollresultat vid årets slut. Nämnden ska senast vid kommande nämndsmöte efter det att en negativ prognos presenterats besluta om åtgärder syftande till ett nollresultat. Vid kommande uppföljningar under året ska nämnden redovisa vilken effekt de

beslutade åtgärderna förväntas få, dvs ifall åtgärderna är tillräckliga eller om nya beslut behöver fattas.

På motsvarande sätt ska förväntade budgetavvikelser inom investeringsbudgeten rapporteras till berörd nämnd. I de fall ett enskilt projekt med en budget över 5,0 mnkr förväntas överskrida tilldelad budget med mer än 10 % ska återredovisning ske till kommunfullmäktige.

## **Analys**

För att kommunfullmäktige i delårsrapporten 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 ska 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 nämndmål kommande år. Ekonomiskt utfall, prognos ekonomiskt utfall helår samt kommentarer till detta redovisas.

### **2 Bedömning av måluppfyllelsen**

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

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

Värderingsskalan i delårsrapporten kompletteras med: *Prognos för måluppfyllelse.*

### 3. Slutsats och rekommendation

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

### 4. Framtida utmaningar

Nämnden beskriver här viktiga förändringar i verksamheten och omvärlden som förväntas påverka verksamheten, till exempel förändrad lagstiftning, beslut, samverkan på regional eller nationell nivå.

### Övriga uppföljningar

Uppföljning på enhetsnivå avseende enhetsplanerna görs av inom respektive förvaltning.

Uppföljning av medarbetarplaner sker vid medarbetarsamtal.