

Fastställt: Kommunfullmäktige 2020-
xx-xx, § x

Gäller för: Samtliga nämnder

Dokumentansvarig: Ekonomichef

Dnr : **146929**

Styrmodell för Bollebygds kommun

1. 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.

2. Grundläggande principer för styrmodellen

Kommunfullmäktige utövar styrning genom att besluta om kommunens vision, övergripande mål, mål för god ekonomisk hushållning, driftbudgetramar samt investeringsbudget för styrelse och nämnder. Utöver detta utövar kommunfullmäktige 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. [Kommunfullmäktige äger kan därutöver utöver det fastställa mål på nämndnivå.](#) Nämnderna bryter ner de övergripande målen i nämndmål som nämnderna utarbetar. Nämnderna ska i verksamhetsplaner ange hur man tar sig an arbetet med att uppfylla de av kommunfullmäktige angivna övergripande målen, 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 förvaltningsnivå (tjänstepersoner) förs styrningen vidare nedåt i organisationen med hjälp av enhetsplaner samt medarbetarplaner.

Nämnderna återrapporterar till kommunfullmäktige avseende måluppfyllelse, nyckeltalens utveckling, utveckling av verksamhetens volym samt ekonomiskt utfall och årsprognos. Rapporteringen till kommunfullmäktige 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 nämnderna en kommungemensam analysmodell samt gemensamma mallar för rapportering, se avsnitt 9.

3. Rollfördelning i kommunens styrning och uppföljning

För att samspelet mellan politiker och tjänstepersoner 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.

Politiken ska ha respekt för medarbetarnas kompetens och integritet och inte ingripa eller ändra i tjänstepersonernas/medarbetarnas tjänsteskrivelser.

Den grundläggande rollfördelningen utgörs av:

- **Vad?** - hos politiken
- **Hur?** - hos tjänstepersonerna

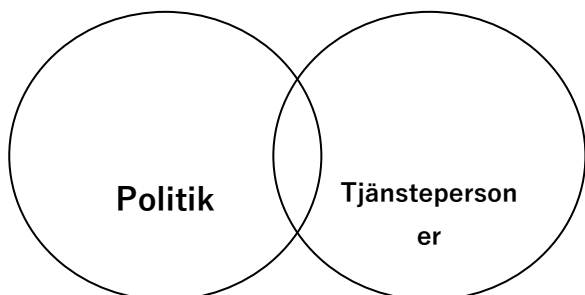
I politikens VAD inbegrips:

- 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 tjänstepersonernas 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 medarbetare, 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 tjänstepersoner.

4. Vem gör vad i den kommunala organisationen?

Kommunfullmäktige ska:

- Besluta
- i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för kommunen
- Besluta om vision, mål, policys och riktlinjer för verksamheten
- Besluta om tilldelning av ekonomiska medel i driftbudgetramar, investeringsbudget, exploateringsbudget samt mål för god ekonomisk hushållning
- Besluta om kommunens skattesats
- om nNämndernas organisation och verksamhetsformer
- om vVal av ledamöter och ersättare i nämnder, kommunala bolag, stiftelser och beredningar
- om vVal av revisorer
- om gGrunderna för ekonomiska förmåner till förtroendevalda
- om åÅrsredovisning och ansvarsfrihet
- om fFolkomröstning i kommunen
- om eExtra val till kommunfullmäktige

Kommunstyrelsen, som också är en nämnd, ska:

- Leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter
- Ha uppsikt över nämnderna
- Föra en dialog med nämnderna samt 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 kommunfullmäktiges beslut i olika ärenden
- Ansvara för att kommunfullmäktiges beslut verkställs
- Genom att beställa, leda och följa upp se till att uppdraget verkställs och att detta sker i enlighet med nämndmål, budgetram, lagar, policys och andra styrdokument
- Redovisa till kommunstyrelse och kommunfullmäktige hur de har fullgjort sina uppgifter

Förvaltningarna ska:

- Verkställa kommunfullmäktiges beslut
- Verkställa uppdraget i enlighet med nämndmål, budgetram, lagar, policys och andra styrdokument
- Redovisa till nämnd/styrelse hur uppgifterna fullgjorts

5. Vision och målnivåer

5.1 Vision

Visionen talar om var kommunen vill befinna sig vid en fastställd framtida tidpunkt. Visionen är grunden för styrningen av kommunen. 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.

5.2 Övergripande mål

Med utgångspunkt i visionen ska övergripande mål formuleras. De övergripande målen bör vara begränsade till antalet och fastställs av kommunfullmäktige. De gäller under mandatperioden. Kommunfullmäktige fastställer även kommunens finansiella mål. Kommunfullmäktige äger kan utöver det därutöver fastställa mål på nämndnivå. Vad som nedan anges för nämndmål ska även gälla för mål på nämndnivå som kommunfullmäktige fastställt.

5.3 Mål på nämndnivå

Utifrån de övergripande målen formulerar nämnderna nämndmål. Nämndmålen gäller för ett år i taget och kan kompletteras med nyckeltal. Eftersom målen är ettåriga bör de syfta till att visa på vilka områden som nämnderna vill prioritera, det innebär att målen ska ses som en viljeyttring. Målen ska vara specifika, realistiska, tidsatta och mätbara.

~~Nämndernas verksamhetsplaner (innehållande hur de avser ta sig an de kommunövergripande målen) redovisas för kommunstyrelsen i mars innevarande år.~~

Nämndmålen bör lämpligen inte vara fler än tre stycken per övergripande mål och nämnd. Varje nämnd ska beskriva hur man tar sig an sina nämndmål (metod, arbetssätt, styrtalet etc) och hur de ska följas upp, det vill säga vad som ska ha åstadkommit för att nämndmålen ska betraktas som uppnådda.

Nämnd kan vidare besluta om egna mål utöver de som kommunicerats med kommunstyrelsen. Detta kan gälla områden där nämnden 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 "nämndnyckeltal".

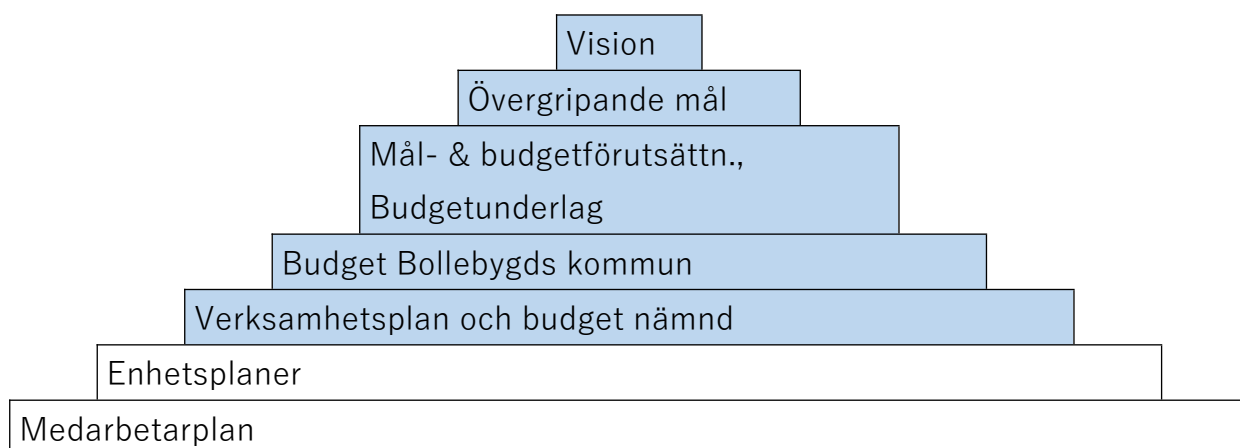
5.4 Mål på enhetsnivå

Mål på enhetsnivå tas fram av enheten när nämndmålen fastställts. Dessa ska vara tydligt kopplade mot nämndmålen. Mål på enhetsnivå gäller normalt för ett år i taget.

5.5 Mål på medarbetarenivå

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

Flödesmodell



(blå=politisk nivå, vit=tjänstepersonnivå)

5.6 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.

I allmänhet presenterar ekonomiavdelningen i januari de finansiella förutsättningar som gäller under innevarande år samt en översiktlig ekonomisk prognos för de närmaste tre åren. Preliminära ramar tas fram för varje nämnd för kommande budgetår utifrån kända volymförändringar, effekter av lokalt eller nationellt fattade beslut eller annat som påverkar nämndernas ekonomi.

Kommunstyrelsen behandlar dessa under februari samt överlämnar de preliminära ramarna till nämnderna.

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.

I maj presenterar nämndernas presidier med förvaltningschefer sina kommentarer till de budgetförutsättningar som behandlades i kommunstyrelsen i februari för budgetberedningen. (Budgetberedningen består av en ledamot från varje parti som är representerat i kommunfullmäktige.)

I det budgetunderlag som presenteras för budgetberedningen beskrivs de konsekvenser som nämnderna ser blir följden av de preliminära ramarna samt hur nämnderna hittills har tagit sig an de mål som blivit föremål för dialog med kommunstyrelsen.

Under sommaren och hösten mottas normalt kompletterande information från omvärlden; bättre prognoser om intäkter, kostnader, invånarantal och annan information som är nödvändig för den fortsatta budgetprocessen.

I augusti ger ekonomiavdelningen uppdaterad finansiell och annan relevant information vid möte med budgetberedningen, nämndernas presidier och förvaltningschefer. Respektive nämnd redogör vid mötet för sin syn på nämndens ekonomiska situation innevarande och kommande budgetår samt i vilken mån nämndmålen kan bibehållas eller behöva ändras.

Under september-oktober utarbetas budgetförslaget. Definitivt förslag till budget samt en plan för de nästkommande två årens verksamhet utarbetas och presenteras i oktober.

Kommunfullmäktige beslutar i november varje år en budget avseende det kommande räkenskapsåret samt planen för de nästkommande två åren. Kommunfullmäktige fastställer övergripande mål och finansiella mål för kommunen samt mål avseende god ekonomisk hushållning för nämnderna. ~~Målen ska vara specifika, realistiska, tidsatta och mätbara.~~

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

Verksamhetsplan och budget för nämnd baserat på den av kommunfullmäktige beslutade budgeten upprättas årligen och beslutas av nämnden senast i januari ~~följande år~~december.

Verksamhetsplanen ska även innehålla de mål som nämnden avser att föra dialog om med kommunstyrelsen och övriga nämnder.

I de fall nämnd tilldelas budget för visst ändamål, förväntas nämnden i samband med bokslutet redogöra för hur dessa medel använts. Nämnden har inte mandat att använda specificerade budgettillskott till andra ändamål än de som kommunfullmäktige beslutat.

I de fall nämndernas preliminära ramar innehåller delar som justeras genom volymtillskott baserat på befolkningsprognoser ska dessa uppdateras med senast kända prognoser vid varje budgetbeslut. I de fall det faktiska befolkningsutfallet understiger prognos förväntas nämnden leverera ett överskott som motsvarar skillnaden mellan prognos och faktiskt utfall. Mot bakgrund av denna hantering är det av stor vikt att respektive nämnd aktivt följer befolkningsutvecklingen och vid behov vidtar åtgärder.

5.7 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 intäktslag.

Förvaltningarna ska därför inför budgetarbetet meddela om det förväntas skilda indexeringar jämfört med den generella indexeringen.

5.8 Förändringsuppdrag

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

5.9 Ofördelad budget

I de fall kommunstyrelsen hanterar en budget för ofördelade medel ska denna kunna användas till följande:

- Till åtgärder som initialt kräver en insats som överstiger nämndens budget men på sikt kan leda till lägre kostnader
- Annan oförutsedd händelse som inte kunnat förutses och som lett till omfattande kostnader för nämnden

Ansökan om att få nyttja medel ur den ofördelade budgeten ska lämnas till kommunstyrelsen. Ekonomiavdelningen utreder om ansökan uppfyller något av de kriterier som anges ovan och lämnar därefter ett yttrande till kommunstyrelsen, inför beslut.

5.10 Investeringar

En investering är en större kapitalinsats som leder till någon form av avkastning. Den innebär en ekonomisk hantering under ett eller flera år i form av ränta och avskrivning.

Investeringsbudgeten beslutas av kommunfullmäktige och nämnderna får budgetmedel för att täcka kostnader för avskrivningar och intern ränta. Uppföljning av investeringsanslag sker i uppföljningsrapport per april och oktober samt i delårsrapporten.

Inför beslut om investering ska även utvärderas de konsekvenser av investeringen, såsom anslutande kostnader och intäkter.

Ombudgetering av investeringsanslag mellan år kan ske om det finns särskilda skäl och beslutas av kommunfullmäktige i samband med behandlingen av årsredovisningen. Särskilda skäl kan till exempel vara att ett projekt har senare- eller tidigarelagts. Reinvesteringsanslag ombudgeteras inte mellan år.

Investeringsbudgeten kan anges per nämnd och/eller objekt. Vid större projekt ska påverkan på driftbudgeten anges. Vid exploateringar över flera år bör en helhetsbild över projektet presenteras.

5.11 Lönerörelser

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.

6.1 Uppföljning/Analys

6.1 Dokument för kommunikation av resultat

Nämndernas återkoppling till kommunfullmäktige består i måluppfyllelse, nyckeltalens utveckling, verksamhetens volym, ekonomiskt utfall och prognos samt eventuella uppdrag.

Rapporteringen sker i form av delårsrapporten per augusti (se 6.4) samt i årsredovisningen (se 6.2). Utöver detta sker rapportering i form av uppföljningsrapporter för respektive nämnd per februari, april och oktober (se 6.5).

Följande uppföljningsdokument tas fram för att säkerställa återkopplingen uppåt i organisationen:

6.2 Årsredovisning

I årsredovisningen redovisas kommunstyrelsens och nämndernas arbete med nämndmål, mål för god ekonomisk hushållning och nyckeltal till kommunfullmäktige. Kommunstyrelsens och 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 (Bollebo) 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.

Årsredovisningen ska som huvudregel endast tas fram i digital form.

6.3 Årsrapport

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

6.4 Delårsrapport

I delårsrapporten redovisas kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsvolym- och ekonomiska utfall samt prognos för helåret. Positiva och negativa avvikelser från nämndmål ska särskilt omnämnas. Delårsrapporten upprättas per augusti och redovisas i kommunfullmäktige.

6.5 Uppföljningsrapporter

I uppföljningsrapporterna för nämnderna redovisas ekonomiskt utfall och prognos för helåret samt relevanta volym- och nyckeltal. Uppföljningsrapporterna sammanställs per februari, april samt oktober och redovisas i kommunfullmäktige.

6.6 Övriga uppföljningar

Kommunstyrelsens arbetsutskott kan vid behov utöver de fastställda rapporttillfällena begära särskilda uppföljningar med nämndernas presidier.

Nämnden ska vid varje sammanträde informeras om aktuell ekonomisk ställning som protokollförs, detta sker genom att respektive förvaltningschef rapporterar om ekonomin och indikatorer kopplade till av fullmäktige prioriterade mål. Protokollet delges kommunstyrelsen.

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

6.7 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 till 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.

7 Budgetavvikelser

I de fall det vid uppföljning av nämnds rapport visas ett väsentligt underskott ska förvaltningschef skyndsamt redovisa åtgärder som leder till ett nollresultat vid årets slut. Nämnden ska senast vid nästkommande nämndsmöte efter det att en negativ prognos presenterats besluta om åtgärder syftande till ett nollresultat. Beslutet ska leda till att nämndens verksamhet hålls inom budgeterat ekonomiskt utrymme och sträva efter att verksamhetsspecifika värden på målkategorier uppnås inom fastställd tidsram. Nämndens beslut om åtgärder ska anmälas till kommunstyrelsen för kännedom

Förvaltningschefen är skyldig att i protokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som bedöms leda till underskott jämfört med budget. Detta protokollsutdrag ska anmälas till kommunstyrelsen för kännedom

Med väsentligt underskott avses en avvikelse som överskrider 1,0 % av nämndens budgetram.

Nämndens ordförande ska skyndsamt informera kommunstyrelsens arbetsutskott.

Vid kommande uppföljningar under året ska förvaltningen till nämnden redovisa vilken effekt de beslutade åtgärderna förväntas få, d.v.s. om åtgärderna är tillräckliga eller om nya beslut behöver fattas.

På motsvarande sätt ska förväntade budgetavvikelser inom investeringsbudgeten rapporteras till berörd nämnd samt till kommunstyrelsens arbetsutskott. 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.

8 Analyser

För att kommunfullmäktige i uppföljningsrapporterna, 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.

8.1 Nyckeltal, volym- och kostnadsutveckling

Om ett eller flera nyckeltal för en förvaltnings verksamhet utvecklas negativt kan det finnas 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 övriga kommentarer till detta ska då redovisas.

8.2 Bedömning av måluppfyllelsen

För vart och ett av nämndmålen gör varje nämnd en skriftlig 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 i delårsrapporten kompletteras med: *Prognos för måluppfyllelse*.

8.3. Slutsats och rekommendation

Den skriftliga bedömningen enligt 8.2 ovan ska ange vilken slutsats som nämnden drar av måluppfyllelsen, vilka aktiviteter som prioriteras under återstoden av verksamhetsåret samt vilka eventuella förändringar som rekommenderas inför kommande räkenskapsår.

8.4 Framtida utmaningar

Nämnden ska även i bedömningen beskriva vilka viktiga förändringar i verksamheten och omvärlden som förväntas påverka verksamheten, till exempel förändrad lagstiftning, beslut, samverkan på nationell eller regional nivå.

8.5 Övriga uppföljningar

Uppföljning på enhetsnivå avseende enhetsplanerna görs av inom respektive förvaltning. Uppföljning av medarbetarplaner sker vid medarbetarsamtal.

