



# Styrmodell Alingsås kommun

Antagen av kommunfullmäktige 2019-11-27, § 218

# Innehåll

Inledning.....	3
<b>1. Så styrs Alingsås .....</b>	<b>4</b>
All verksamhet utgår från visionen .....	4
Vår värdegrund .....	4
Politisk avsiktsförklaring .....	4
Prioriterade mål och indikatorer .....	5
Budget .....	5
Agenda 2030.....	5
Tillväxtprogram.....	5
Kommunens styrdokument .....	5
Verksamheternas grunduppdrag .....	5
Kommunfullmäktige .....	6
Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.....	6
<b>2. Styrsystemets delar .....</b>	<b>7</b>
Mål- och resultatstyrning .....	7
En effektiv styrning med ett begränsat antal väl valda mål .....	7
Styrkedjan.....	7
Kvalitetsstyrning .....	9
Identifiera verksamhetsfaktorer som är kritiska för grunduppdraget .....	9
Internkontroll .....	10
Ekonomistyrning.....	11
God ekonomisk hushållning .....	11
Resursfördelning.....	11
Ekonomiska styrprinciper .....	11
<b>3. Årshjul.....</b>	<b>12</b>
Planering .....	12
Omvärldsanalys .....	12
Budgetprocess .....	12
Uppföljning .....	14
Uppföljningsprocess.....	14
Uppföljning under året .....	14
Skiss över styrmodellens delar.....	17
Begreppslista.....	18

# Inledning

## Vad är en styrmodell?

Detta dokument beskriver Alingsås kommuns styrmodell och riktar sig till kommunens alla medarbetare. Det ska ge en bild av kommunens styrsystem och dess beståndsdelar, det vill säga kommunens verktyg för att styra och leda.

Syftet med en styrmodell är att säkerställa att politisk vilja får genomslag i verksamheterna, se till att kommunen har en god ekonomisk hushållning, att skattepengar hanteras på bästa möjliga sätt och att kommunens verksamheter håller en hög kvalitet.

En styrmodell ska skapa översikt över kommunens hela styrsystem och en röd tråd från vision till dagligt arbete i verksamheterna. Den klargör även hur verksamhet planeras och följs upp samt vilka krav som ställs på nämnder och bolag.

## Vårt gemensamma ansvar

En styrmodell är till för och gäller alla politiker och medarbetare i kommunen. Därför är det allas skyldighet att känna till dess innehåll och agera utifrån den i sitt dagliga arbete. För att den ska få genomslag i verksamheten krävs det att politiker och chefer aktivt leder arbetet i enlighet med innehållet i denna styrmodell.

## Styrmodellens innehåll

Styrmodellen innehåller tre övergripande kapitel:

### 1. Så styrs Alingsås

Här beskrivs övergripande hur Alingsås kommun är organiserad. Kommunens vision och värdegrund presenteras som grunden till styrning och vårt gemensamma förhållningssätt. En introduktion ges till den övergripande styrningen som hela kommunen har att förhålla sig till.

### 2. Styrsystemets delar

Här beskrivs de tre övergripande blocken i kommunens styrsystem: mål- och resultatstyrning, kvalitetsstyrning och ekonomistyrning.

### 3. Årshjulet

Här beskrivs arbetet med planering och uppföljning av kommunens verksamhet.

# 1. Så styrs Alingsås

Styrning av en kommun är komplex och kommer från flera olika håll. Verksamheten styrs både av lagstiftning och av beslut som fattas av kommunfullmäktige och kommunens nämnder. I detta avsnitt följer en redogörelse för det ramverk som ligger till grund för kommunens styrning och som alla verksamheter ska utgå ifrån och förhålla sig till.

## All verksamhet utgår från visionen

Kommunens vision är grundbulten i arbetet vi gör tillsammans i Alingsås. Den ska genomsyra alla verksamheter och vara känd för alla medarbetare. Visionen utgör den långsiktiga styrningen och gemensamma riktningen för hela kommunen.

*”Alingsås är Västsveriges vackraste kulturstad i en levande bygd. Genom nytänkande, engagemang och tillgänglighet skapar vi livskvalitet för alla.”*

För att låta visionen få kraft i hela samhället har fem fokusområden tagits fram som tydliggör de särskilda inriktningar som fokus bör ligga på för att nå kommunens vision. Fokusområdena ska vara vägledande för både politiker och chefer i styrningen av kommunen, och genomsyrar såväl politiska mål som verksamheternas egna mål.

- Vackra miljöer
- Livskvalitet
- Experimentlust
- Omställning
- Tillsammans

Kommunens vision beslutas av kommunfullmäktige och omprövas vid behov.

## Vår värdegrund

### Öppenhet, engagemang och respekt

All verksamhet i Alingsås kommun ska genomsyras av vår gemensamma värdegrund. Alingsås värdegrund utgår från dessa tre ledord. De beskriver det förhållningssätt som ska prägla kommunens verksamhet och visar sig i hur kommunens medarbetare agerar mot varandra. Dessa ledord måste omsättas till handling i våra verksamheter och vägleda det dagliga arbetet för både politiker, chefer och medarbetare.

På kommunens intranät finns mer information om vad värdeorden betyder för alla som arbetar i Alingsås kommun.

## Politisk avsiktsförklaring

Den politiska avsiktsförklaringen beskrivs i kommunens budget och innehåller kommunfullmäktiges ambitioner, inriktning och prioriteringar. Avsiktsförklaringen har en strategisk och övergripande nivå, vars innehåll ska bidra till att förverkliga visionen. För att den politiska avsiktsförklaringen ska få genomslag i verksamheterna förväntas kommunfullmäktige formulera och anta prioriterade mål i riktning mot den politiska avsiktsförklaringen. Det är genom prioriterade mål med tillhörande indikatorer och eventuella uppdrag som den politiska avsiktsförklaringen följs upp.

## Prioriterade mål och indikatorer

De prioriterade målen utgår från kommunens vision och politiska avsiktsförklaring. De är övergripande mål för hela kommunen och beslutas av kommunfullmäktige. De prioriterade målen ut-



gör breda strategiska målsättningar som beskriver ett önskat läge och skiljer sig från det systematiska kvalitetsarbetet som utgår från grunduppdraget. De är få till antal och konkretiseras genom indikatorer för att vara möjliga att följa upp. Indikatorerna har ett målvärde som beskriver vilket resultat som ska uppnås för att uppfylla de prioriterade målen.

De prioriterade målen med tillhörande indikatorer fastställs inför ny mandatperiod och beslutas i kommunens budget, men revideras årligen vid behov i samband med budgetberedning.

## Budget

Kommunfullmäktige beslutar varje år om budget inför kommande kalenderår. Den innehåller även ekonomiska ramar för nästkommande två år. Kommunens budget är ett viktigt styrdokument för alla verksamheter. Förutom ekonomisk resursfördelning innehåller den även vilka prioriterade mål, indikatorer och uppdrag som nämnder och bolag ska arbeta med. Vidare aktualiseras kommunens tillväxtprogram. I kommunallagen beskrivs närmare vilka krav som kommunen har på sig i fastställandet av en budget.

## Agenda 2030

Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. De globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga. Alingsås kommun har fastslagit en policy för hur kommunen ska arbeta med Agenda 2030. Policyn innebär antagande av ett antal principer som ska genomsyra kommunens styrning och följas upp årligen i samband med årsredovisning.

## Tillväxtprogram

I samband med att kommunfullmäktige fastställer Alingsås kommuns budget aktualiseras även kommunens tillväxtprogram. Tillväxtprogrammet anger de prioriteringar som ligger till grund för kommunal fysisk planering och investering, till exempel nya bostadsområden, nya verksamhetsområden, ny teknisk infrastruktur som gator, vatten och avlopp, skolor och förskolor samt annan kommunal service. Tillväxtprogrammet omfattar en tioårsperiod, men revideras årligen.

## Kommunens styrdokument

En rad andra styrdokument finns inom kommunens verksamhet utöver de som beskrivs i detta dokument. I dessa återfinns ramar och gemensamma förhållningssätt för Alingsås kommun som alla verksamheter är skyldiga att följa.

Samtliga kommunövergripande styrdokument ska finnas tillgängliga på kommunens intranät. Kommunledningskontoret ansvarar för att samla kommunens styrdokument och se till att de är aktuella.

## Verksamheternas grunduppdrag

All verksamhet som bedrivs utgår från kommunens grunduppdrag som finns beskrivet i respektive nämnds reglemente och respektive bolags ägardirektiv och bolagsordning. Grunduppdraget regleras därutöver av både statlig och kommunal styrning. Nämnder och bolag i kommunen ansvarar för att driva en effektiv och kvalitativ verksamhet med utgångspunkt i sitt grunduppdrag.

Se gällande reglementen/ägardirektiv för utförlig beskrivning av respektive nämnds/bolags grunduppdrag.

## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är den högsta beslutande församlingen i kommunen. Ledamöter i kommunfullmäktige väljs direkt genom kommunal- val. Kommunfullmäktige fattar beslut i principiella frågor och i ärenden av större vikt för kommunen, till exempel mål och riktlinjer för verksamheten, kommunens budget och kommunal skattesats.

## Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsens uppdrag är att utifrån ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning, leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt ha uppsikt över övriga nämnders och bolags verksamhet. Kommunstyrelsen bereder ärenden till kommunfullmäktige och följer upp att organisationen genomför fullmäktiges beslut.

## Nämnder

Kommunens nämnder ansvarar för ett eller flera av kommunens verksamhetsområden. Nämnden har till uppgift att bedriva sin verksamhet i enlighet med de mål och riktlinjer som beslutats av kommunfullmäktige och enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnder fattar egna beslut inom sitt verksamhetsområde eller bereder beslut inför kommunfullmäktige.

## Bolag

I kommunkoncernen ingår kommunens hel- och delägda bolag. Kommunens bolag sköter den eller de kommunala angelägenheter som har överlåtits till bolaget från kommunfullmäktige. Ett bolags uppdrag regleras i dess bolagsordning och de krav som ställs på bolaget från ägaren, dvs. kommunen, regleras i bolagets ägardirektiv.

Bolaget har, likt nämnderna, också till uppgift att bedriva sin verksamhet i enlighet med de mål och riktlinjer som beslutats av kommunfullmäktige.



## Förvaltningar

Till varje nämnd utom överförmyndarnämnden och valnämnden, är en förvaltning knuten. Förvaltningens uppgift är att utföra sitt grunduppdrag och verkställa det som beslutats i kommunfullmäktige och i nämnden. Förvaltningen bistår också nämnden med beslutsunderlag och bereder ärenden som ska beslutas i nämnden.

## Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän

En bra styrning förutsätter en tydlig rollfördelning. Genom att formalisera spelregler för på vilken nivå beslut fattas och vem som fattar beslut om vad, kan förutsättningar för både det politiska ledarskapet och tjänstemännens ledarskap utvecklas. Samspelet mellan politisk nivå och tjänstemannanivå kan också stärkas av en tydligare rollfördelning.

Grunden för rollfördelning mellan politisk nivå och tjänstemannanivå är att politiker fokuserar på, samt beslutar om, frågor av karaktären *vad* och *när*. Det är frågor som handlar om vilka resultat som ska uppnås och inom vilka ramar eller riktlinjer det ska ske. Tjänstemän fokuserar på och beslutar om frågor av karaktären *hur* och *vem*, vilket handlar om hur arbetet ska bedrivas, ledas och fördelas.

Ett gott samarbete mellan politiker och tjänstemän är en framgångsfaktor som ger förutsättning att skapa goda resultat för kommuninvånarna.

## 2. Styrsystemets delar

Styrmodellen innehåller flera olika delar som tillsammans bildar kommunens styrsystem. Den har sin utgångspunkt i kommunens gemensamma vision och värdegrund samt kommunen och dess verksamheters grunduppdrag som regleras genom lagstiftning och nämndernas reglementen.

Därunder delas styrmodellen in i tre delar. En del som beskriver mål- och resultatstyrning, en del som beskriver kvalitetsstyrning och en tredje del som beskriver ekonomistyrning.

I följande avsnitt beskrivs de olika delarna mer ingående.

### Mål- och resultatstyrning

En av styrmodellens delar bygger på mål- och resultatstyrning. Det innebär att kommunfullmäktige beslutar om prioriterade mål utifrån kommunens vision som gäller för hela kommunen och som alla gemensamt ska arbeta för att uppnå. Alla nämnder och bolag beslutar sedan om egna mål som ska bidra till att fullmäktiges prioriterade mål kan uppnås. Vid formuleringen av mål ska fokus ligga på vilka *resultat* som ska uppnås. De resultat som formuleras som målsättningar utgör sedan grund för analys av måluppfyllelse.

För att mål- och resultatstyrning ska fungera är det viktigt att det finns tydliga kopplingar mellan de mål som formuleras av kommunfullmäktige, de som formuleras av nämnder/bolag och det arbete som bedrivs i verksamheterna. Det är en förutsättning för att politisk viljeinriktning ska få genomslag i organisationen och för att kommunen ska kunna nå visionen. Koppling mellan mål måste därför säkerställas i budgetprocessen.

### En effektiv styrning med ett begränsat antal väl valda mål

Ett mål är ett önskvärt resultat. Kommunens prioriterade mål ska peka ut de områden som behöver prioriteras för att utveckla kommunen. Prioriterade mål kompletteras med indikatorer som ska vara mätbara och möjliga att följa upp.

De prioriterade målen med tillhörande indikatorer behöver vara tydligt formulerade och sättas med en rimlig och tydlig ambitionsnivå. Det måste också vara möjligt för kommunen att påverka de mål som sätts upp och de styrande indikatorer som väljs ut att bedöma måluppfyllelsen utifrån. Detta gäller för såväl kommunfullmäktiges prioriterade mål som för nämndernas och bolagens egna mål.

Att formulera bra mål är svårt. Därför är det viktigt att målsättningar som sätts upp baseras på en analys av verksamhetens nuläge och vilket som är det önskvärda läget. Det är också viktigt att beakta vilka förändringar i omvärlden som kommer att påverka förutsättningarna att nå ett önskat resultat.

En viktig utgångspunkt i arbetet med att formulera mål är att begränsa dem till antalet. För att verkligen kunna fokusera och prioritera måluppfyllelse i verksamheterna krävs att de som beslutar om de övergripande målen prioriterar och ramar in de områden som för den aktuella tidsperioden är strategiskt viktigast.

### Styrkedjan

#### Kommunfullmäktiges målarbete

Senast i november varje år beslutar kommunfullmäktige om kommunens budget, innehållandes prioriterade mål och indikatorer. Kommunfullmäktiges mål tar sin utgångspunkt i Alingsås





kommuns vision och politisk avsiktsförklaring. Som stöd för arbetet tar kommunledningskontoret fram relevanta underlag.

De prioriterade målen gäller för hela kommun-koncernen och ska i antal vara fyra till sex styck- en. De kompletteras med en beskrivning av vilket nuläge som kommunen befinner sig i och vilket det önskade läget är.

Till varje prioriterat mål kopplas en eller flera indikatorer. De ska dock begränsas till ett fåtal. Indikatorerna fungerar som ett mått för att analysera och bedöma framgång i förhållande till uppsatt mål. En enskild indikator mäter aldrig alla aspekter av måluppfyllelse, utan lyfter fram någon del som anses vara väsentlig. Det är dock av vikt att de samlade indikatorerna under ett mål i tillräcklig utsträckning ger en indikation på måluppfyllelse. Indikatorerna ska kunna jämföras

över tid eller i förhållande till andra. De följer de prioriterade målen tidsperspektiv (treåriga), men målsätts med ett målvärde årligen.

### Särskilda uppdrag

Nämnder och bolag kan ges särskilda uppdrag. Möjligheten används restriktivt och formuleras i de fall kommunfullmäktige ser att ett kritiskt arbete finns att göra för en eller flera nämnder, men som ligger utanför kommunfullmäktiges beslutade målstyrning. Det ska vara av vikt för kommunen och/eller dess verksamheter att uppdraget genomförs. Liksom vid målstyrning är det viktigt att antalet uppdrag inte är för många, i syfte att uppnå en effektiv styrning.

Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnd kan under löpande år ge uppdrag och di-



rektiv om utredningar eller konkreta aktiviteter som behöver genomföras under verksamhetsåret.

### Nämnders och bolags målarbete

Utifrån kommunfullmäktiges budget och sina respektive grunduppdrag arbetar nämnder och bolag fram egna budgetar, som innehåller mål som verksamheten ska uppnå under kommande period. Nämndens budget är, liksom kommunfullmäktiges, treårig men revideras årligen. De kommunala bolagen ska på samma sätt som nämnderna formulera egna mål utifrån fullmäktiges prioriterade mål. Eftersom bolagen fastställer sin budget vid annan tidpunkt än kommunen ska bolagen anta separata måldokument utifrån kommunens gällande budget.

Nämnder och bolag är skyldiga att analysera och bedöma hur den egna verksamheten kan bidra till uppfyllelse av de prioriterade målen och dess indikatorer. Målen ska främst ha fokus på vilket *resultat* som ska uppnås inom den givna verksamheten.

Till respektive nämnd- och bolagsmål ska det kopplas ett eller flera nyckeltal, alternativt anges annan metod för att följa upp resultatet. Nyckeltal används för att göra målet mätbart. I vissa fall är det dock lämpligt att nämnden använder kommunfullmäktiges indikator som målformulering eller nyckeltal.

### Förvaltningars målarbete

Nämndens budget är utgångspunkt för förvaltningens styrning. Förvaltningen förväntas säkerställa att planering finns för årets arbete mot att uppnå nämndens mål. Förvaltningen avgör hur planeringen ska dokumenteras.

### Analys av måluppfyllelse

Att löpande analysera och följa upp mål och resultat är en förutsättning för ett väl fungerande målarbete. Analys utgör den grund utifrån vilka nya målsättningar och strategier fastställs och aktiviteter för att uppnå prioriterade mål och indikatorer justeras. Prioriteringar och förändringar

i verksamheten ska föregås av en analys. Varje nämnd och bolag ansvarar för kvaliteten i sitt arbete med mål och resultat och att ha en fungerande analysprocess.

Till stöd för analysprocessen finns kommunens kvalitetshandbok, som utarbetas av kommunledningskontoret och bland annat innehåller rekommenderade metoder för att arbeta med analys.

## Kvalitetsstyrning

Samtliga nämnder, bolag och förvaltningar ansvarar för att ha ett kvalitetsarbete som säkrar att kommunen och dess verksamheter fullföljer grunduppdraget. I detta ansvar ingår att kvalitets-säkra verksamheten och löpande utveckla och förbättra de tjänster och den service som levereras. Kvalitetsstyrning skiljer sig från målstyrning på det sättet att det är verksamheternas grunduppdrag som ska kvalitetssäkras, medan målstyrning ska fokusera på hur kommunen ska utvecklas och vilka prioriteringar som ska göras.

Vissa verksamheter, exempelvis skolan och socialtjänsten, är ålagda enligt lag att ha ett systematiskt kvalitetsarbete i verksamheten. Inom dessa verksamheter har styrande dokument därför tagits fram för hur arbetet med systematisk kvalitetsuppföljning ska bedrivas i den egna verksamheten. Andra verksamheter har inte arbetat med systematisk kvalitetsuppföljning på samma sätt. Hur systemet för kvalitetsuppföljning är uppbyggt ser därför olika ut inom olika verksamheter. Nedan beskrivs vilka gemensamma utgångspunkter för systematisk kvalitetsuppföljning som gäller för alla nämnder.

### Identifiera verksamhetsfaktorer som är kritiska för grunduppdraget

En god kvalitet i verksamheterna utifrån lagstiftning och annan statlig styrning samt nämndernas reglementen är grundläggande. Kommunfullmäktige har definierat god kvalitet enligt följande.

*”God kvalitet är att på ett så resurs-  
effektivt sätt som möjligt tillgodose mål-  
gruppernas behov, förväntningar och  
rättigheter utifrån gällande lagar och styr-  
dokument samt att kommunfullmäktiges  
prioriterade mål utvecklas i rätt riktning”*

Utifrån definitionen av god kvalitet ska varje förvaltning – med fokus på sitt grunduppdrag - identifiera och definiera de områden som är särskilt viktiga för en god kvalitet i den egna verksamheten, så kallade kritiska verksamhetsfaktorer. Förvaltningen beskriver området ihop med nyckeltal eller anger annan form för uppföljning. Dessa områden identifieras lämpligen innan arbetet påbörjas med väsentlighets- och riskanalys och intern kontroll.

De kritiska verksamhetsfaktorerna ska formuleras på förvaltningsnivå, men kan även formuleras inom specifika verksamhetsområden ifall det bedöms lämpligt, till exempel om verksamheterna inom en förvaltning är väldigt olika.

Samtliga förvaltningar ansvarar för att systematiskt följa upp de kritiska verksamhetsfaktorerna. Uppföljning görs genom att analysera verksamhetens kvalitet och följa lämpliga nyckeltal. Om uppföljning visar på behov av förbättring är



verksamheten skyldig att vidta åtgärder. Förvaltningen ska ange hur varje kritisk verksamhetsfaktor ska följas upp. Det gemensamma arbetssättet med att identifiera områden som är kritiska för grunduppdraget gör att mål för genomförandet av grunduppdraget inte behöver formuleras.

Varje förvaltning säkerställer att nämnden får information om de kritiska verksamhetsfaktorerna. De revideras av förvaltningen årligen vid behov.

## Internkontroll

Arbetet med internkontroll är lagstadgat och utgör en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. Internkontroll ska förebygga, upptäcka och åtgärda fel och brister som riskerar att hindra kommunen från att bedriva verksamhet på ett ändamålsenligt sätt eller nå kommunens mål. Varje nämnd och bolag har ansvar för att det finns en tillräcklig intern kontroll i verksamheten.

Internkontroll är nära sammankopplat med arbetet med att identifiera kritiska verksamhetsfaktorer. Ett första steg i arbetet med internkontroll är att identifiera vilka områden och resultat som är kritiska för verksamheten. Dessa områden utgör de kritiska verksamhetsfaktorerna. Därefter tar väsentlighets- och riskanalysen vid.

Arbetet med internkontroll ska bygga på en risk- och väsentlighetsanalys. I analysen identifieras och analyseras de områden där risk finns för att nämnden eller bolaget inte bidrar till att uppnå kommunens prioriterade mål och indikatorer, lagar, regler och fullmäktigebeslut eller finansiell rapportering.

Nämnderna och bolagen ska inför varje nytt verksamhetsår upprätta en plan för internkontroll och beskriva vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras. Internkontrollplanen ska ingå i nämndens budget och i bolagens måldokument. Hela väsentlighets- och riskanalysen ska dokumenteras och rapporteras till kommunstyrelsen som ett led i att fullfölja kommunallagens intentioner om god intern kontroll. Närmare instruktioner för hur arbetet ska bedrivas framgår av de anvisningar som utarbetas av kommunledningskontoret.

## Löpande systematiskt kvalitetsarbete

Arbete med att löpande utveckla kvaliteten i verksamheten åligger samtliga verksamheter. I det löpande förbättringsarbetet ingår att analysera resultat i verksamheten, och utifrån analysen vidta åtgärder för att utveckla och förbättra verksamheten.

## Verktyg för systematiskt kvalitetsarbete

Olika metoder och verktyg kan användas i kvalitetsarbetet. I kommunens kvalitetshandbok finns flera rekommenderade metoder och verktyg.

# Ekonomistyrning

Kommunens resurser ska användas på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. De resurser kommunen förfogar över är begränsade, därför måste mängd och ambitionsnivå i de mål och uppdrag som ges till verksamheterna vara anpassade till de ekonomiska förutsättningarna, såväl som verksamheternas egna arbetssätt. Ekonomin är överordnad verksamhet, vilket innebär att åtgärder ska vidtas för att efterleva ekonomiska ramar.

## God ekonomisk hushållning

Kommunen är skyldig enligt kommunallagen att ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, på kort och lång sikt. En grundtanke bakom begreppet god ekonomisk hushållning är att varje generation av invånare ska bära kostnaden för den service som de själva beslutar om och som de själva konsumerar, samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas.

## Mål för god ekonomisk hushållning

Kommunen är också ålagd att anta mål för god ekonomisk hushållning, både finansiella mål och verksamhetsmål. Finansiella mål ger ramar för verksamhetens omfattning och resultat, och verksamhetsmål anger hur medel ska användas på ett ändamålsenligt sätt. Mål för god ekonomisk

hushållning identifieras inte i styrmodellen utan beslutas som separata styrdokument av kommunfullmäktige. Detta medför att mål kan justeras utan att styrmodellen behöver revideras.

## Resursfördelning

I Alingsås tillämpas en resursfördelningsmodell för att fördela resurser till kommunens nämnder. Modellens utgångspunkt är i de verksamheter som direkt påverkas av förändrade volymer och dess förväntade kostnad. De beräkningar som görs grundar sig dels i det kommunalekonomiska utjämningsystemets standardkostnad och dels utifrån kommunens egen befolkningsprognos. Kommunstyrelsen beslutar, utifrån modellen, om förslag till ramar vid kommunens ramberedning under våren.

## Ekonomiska styrprinciper

Kommunens ekonomiska förvaltning regleras i stor utsträckning av lagstiftning. I syfte att uppnå lagstiftarens krav på bland annat god ekonomisk hushållning beslutar kommunfullmäktige om ekonomistyrprinciper för Alingsås kommun. Aktuella ekonomiska styrprinciper finns tillgängliga på kommunens intranät. De ekonomiska styrprinciperna är överordnade andra ekonomiska styrdokument. De revideras av kommunfullmäktige vid behov.



# 3. Årshjul

Det arbete som bedrivs varje år kan sammanfattas i ett årshjul. Det kan i sin tur delas in i två huvudsakliga faser, planering och uppföljning.

## Planering

All verksamhet förutsätter en god planering. I kommunens planering ingår att ta fram mål, indikatorer och besluta om hur ekonomiska resurser ska fördelas. En god planering kännetecknas också av att prioritera vissa saker och välja bort andra, i syfte att ge verksamheten tydliga förutsättningar.

## Omvärldsanalys

Inför varje ny mandatperiod ska en övergripande omvärldsanalys genomföras för hela kommunen.

Omvärldsanalys syftar bland annat till att identifiera utmaningar för kommunen på lite längre sikt. Att analysera och förstå hur identifierade utmaningar kan komma att påverka kommunens verksamheter bidrar till en ökad handlingsförmåga.

## Budgetprocess

### Kommunens budget

Kommunfullmäktige fastställer årligen kommunens budget. Där fastställs prioriterade mål och indikatorer, uppdrag och nämndernas resursfördelning.

Kommunstyrelsens arbetsutskott arbetar fram förslag till ekonomiska ramar för nästkommande tre år under en ramberedning som sker under våren varje år och genomförs tillsammans med tjänstemän från kommunledningskontoret.

Planeringsförutsättningar tas fram utav kom-



munledningskontoret utifrån gällande ekonomistyrprinciper i form av ekonomisk situation, volymförändringar, identifierade omvärldsfaktorer och prognos för kommande år. Kommunstyrelsen fattar beslut om förslag till ekonomiska ramar innan sommaren.

Under hösten genomförs kommunens budgetberedning. Det är kommunstyrelsens arbetsutskott som ansvarar för budgetprocessen. Tjänstemän från kommunledningskontoret arbetar fram och presenterar lämpliga underlag. I budgetberedningen tydliggörs vilka prioriteringar som görs i kommunens verksamheter genom resursfördelning, prioriterade mål, indikatorer och eventuella uppdrag. Kommunfullmäktige fattar beslut om kommunens budget inför nästkommande år senast november månad året innan.

### Nämndernas budget

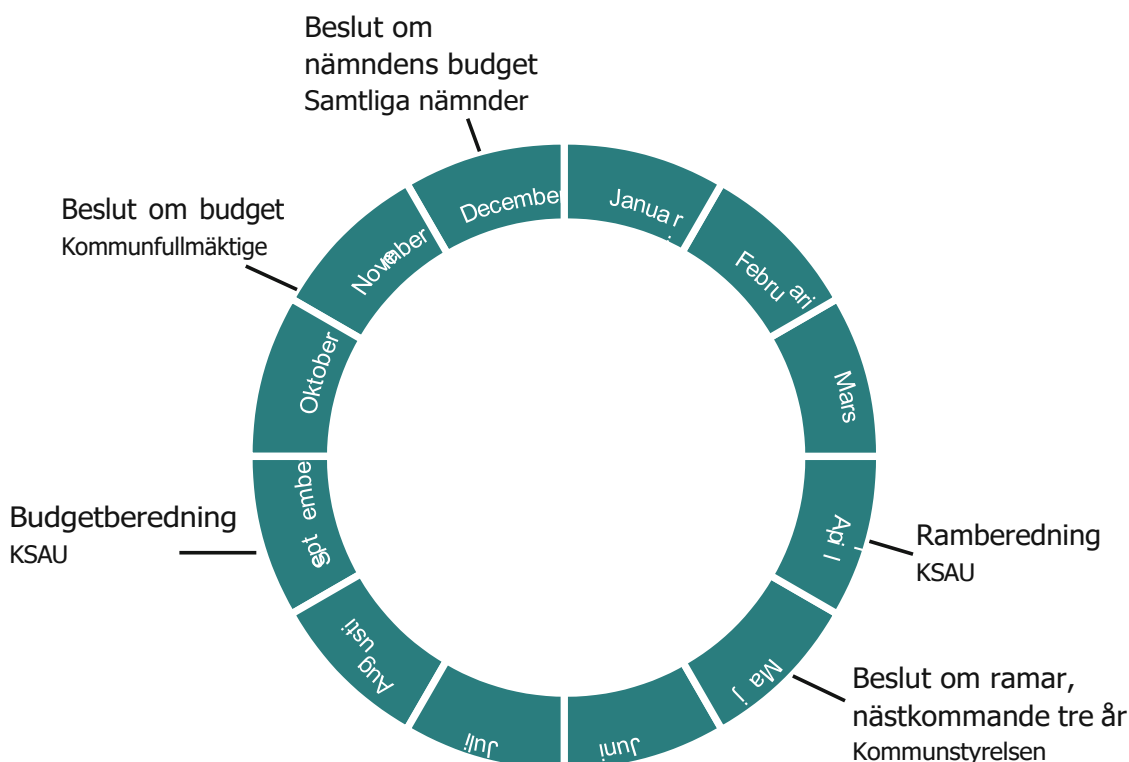
Kommunstyrelsen beslutar innan sommaren om ekonomiska ramar för nämnderna. Därefter kan nämnderna påbörja planering av kommande

budgetår. När kommunfullmäktige senast i november månad beslutat om kommunens budget tar nämndernas slutliga planering vid. Utifrån kommunens vision, kommunfullmäktiges prioriterade mål med tillhörande indikatorer, eventuella uppdrag och detaljbudget tar nämnden fram en egen budget. Nämndens budget innehåller såväl detaljbudget, nämndens identifierade mål samt eventuella tilldelade uppdrag. Den innehåller även nämndens internkontrollplan. Respektive nämnd beslutar om sin budget senast december månad inför kommande budgetår.

### Bolagens budgetarbete

Utformning av budgetprocess och ekonomisk planering görs av respektive bolag. Bolagets budgetförslag behandlas av styrelsen under juni månad. Varje bolag antar som tidigare nämnt ett separat måldokument med nedbrutna mål utifrån kommunfullmäktiges budget enligt samma principer som nämnderna.

## Årshjul: planering



Styrdokument	Innehåll	Beslutas av
Vision och värdegrund	Gemensam vision och värdegrund för hela kommunen. Bör vara långsiktig och ha ett brett politiskt stöd.	Kommunfullmäktige/ Kommunstyrelsen om värdegrund
Kommunens budget, 3 år (årlig revidering)	Politisk avsiktsförklaring, övergripande prioriterade mål, indikatorer och eventuella uppdrag samt resursfördelning	Kommunfullmäktige
Nämndens budget, 3 år (årlig revidering)/ Bolagets måldokument, årlig	Nämndens/bolagets mål, nedbrutna utifrån fullmäktiges mål. Eventuella tilldelade uppdrag. Resursfördelning för nämnderna (bolagen tar finansiell budget separat)	Nämnden/bolaget
Förvaltningens planering, årlig	Förvaltningens plan för arbete med aktiviteter utifrån nämndens och kommunfullmäktiges budget och kritiska verksamhetsfaktorer	Förvaltningschef

## Uppföljning

Beslutade målsättningar, eventuella uppdrag, ekonomi och personaldata följs upp i andra fasen i årshjulet.

För att säkerställa att all verksamhet bedrivs som planerat ska uppföljning och analys återkopplas uppåt genom styrsystemet. Kommunfullmäktige följer upp kommunens budget två gånger per år, per den sista augusti och sista december. Därutöver genomförs månadsuppföljningar av nämndernas ekonomi, fördjupad månadsuppföljning per sista april samt löpande analys av verksamheterna.

Varje nämnd och bolag ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och personal.

### Uppföljningsprocess

Nämnder och bolag genomför egna bokslut samt ansvarar för att rapportera till kommunstyrelsen i enlighet med aktuella tillämpningsanvisningar. Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige utifrån budget, prioriterade mål, eventuella uppdrag och personalredovisning.

Förvaltningen ansvarar för att utifrån sin pla-

nering mot nämndens budget, rapportera till respektive nämnd vid de tillfällen som nämnden rapporterar till kommunfullmäktige.

### Bokslutsdialoger

Inför beslut om nämndens fördjupade månadsuppföljning samt nämndens/bolagets bokslut sker dialogmöten på tjänstemannanivå och på politisk nivå, tre gånger per år.

Tjänstemannadialogen sker mellan förvaltningsledning och ansvarig personal på kommunledningskontoret.

Dialog på politisk nivå, presidiedialog, sker mellan kommunstyrelsens arbetsutskott samt resterande gruppmedlemmar i kommunfullmäktige och respektive nämnds/bolags presidium.

### Uppföljning under året

#### Månadsuppföljningar

Löpande uppföljning av nämndens ekonomi görs månadsvis enligt gällande anvisningar. Vid befarade avvikelser jämfört med budget ska handlingsprogram för en budgetbalans beslutas och rapportering ske till nämnd och kommunstyrelse.





Respektive nämnd beslutar om sin månadsuppföljning. Kommunens samlade månadsuppföljning godkänns av kommunstyrelsen.

### Fördjupad månadsuppföljning

En fördjupad uppföljning av kommunens ekonomi, inkluderat centrala poster så som skatte- och pensionsprognoser, görs per den sista april. Nämnderna beslutar om fördjupad månadsuppföljning och därefter beslutas om en samlad fördjupad månadsuppföljning för hela kommunen av kommunstyrelsen.

### Delårsbokslut

I årets första bokslut, per den sista augusti, följer kommunfullmäktige upp arbetet med de prioriterade målen utifrån nämndernas och bolagens mål samt ekonomisk resursförbrukning och prognos för helåret. Även koncernredovisning för kommunkoncernen finns med i delårsbokslutet. Kommunfullmäktige beslutar om eventuella åtgärder med anledning av delårsbokslut.

Innehållet i kommunens delårsbokslut kommuniceras med medborgarna.

Nämndernas budgetar följs upp av respektive nämnd som beslutar om eventuella åtgärder med anledning av vad som framkommit vid uppföljning.

### Årsbokslut

I kommunens årsbokslut, per den sista december, följer kommunfullmäktige upp prioriterade mål och indikatorer utifrån nämndernas och bolagens mål, ekonomisk redovisning samt personalredovisning. Även uppföljning av de verksamheter som kommunen är huvudman för, men som bedrivs av privata uppdragsföretag, ingår i årsbokslutet. En samlad analys och slutsatser för det gångna året redovisas.

Nämndernas budgetar följs upp av respektive nämnd, i nämndens årsbokslut. I nämndens årsbokslut ska även uppföljning av verksamhet som bedrivs av privata uppdragsföretag framgå.

Årsbokslut beslutas av kommunfullmäktige i mars och är ett underlag till revidering av mål, åtaganden och ekonomiska ramar för nästkommande budget. Årsbokslutets innehåll kommuniceras med medborgarna.

## Uppföljning av prioriterade mål och indikatorer

För att kunna avgöra om ett mål är uppnått eller inte jämförs indikatorernas utveckling mot det uppsatta målet. Hänsyn tas till om indikatorn utvecklats i rätt riktning utan att ha nått målsättning fullt ut. Hänsyn behöver även tas till att indikatorerna inte kan fånga alla aspekter av måluppfyllelse, varför en professionell bedömning av måluppfyllelse alltid görs genom en analys av målet utifrån den beskrivning och motivering av målet som är gjord.

## Uppföljning av kritiska verksamhetsfaktorer

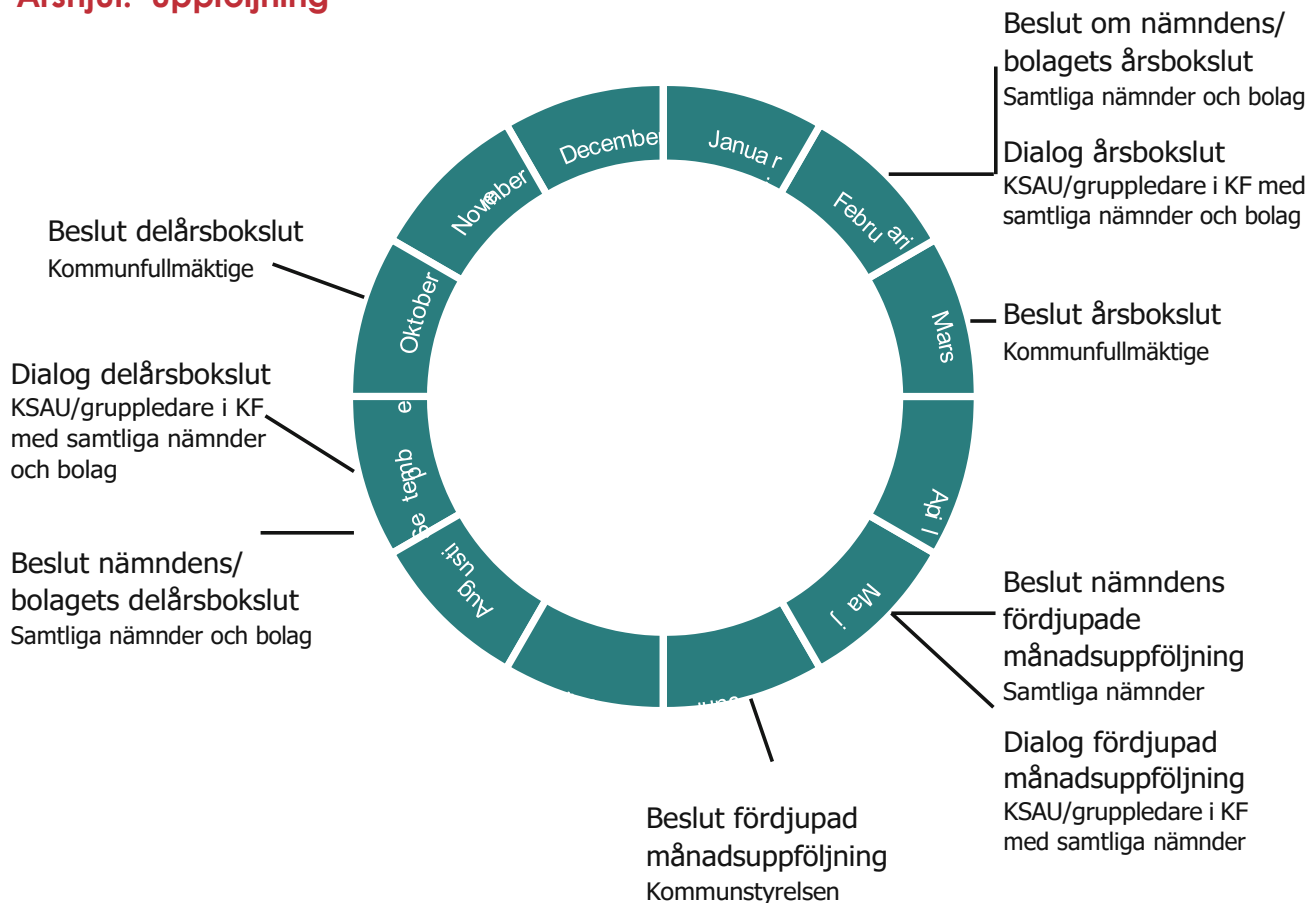
Förvaltningen följer upp sina utvalda kritiska verksamhetsfaktorer löpande och håller nämnden uppdaterad om resultaten.

Det är dock viktigt att poängtera att uppföljningen av kritiska verksamhetsfaktorer inte beslutas i nämnden, utan ges som information.

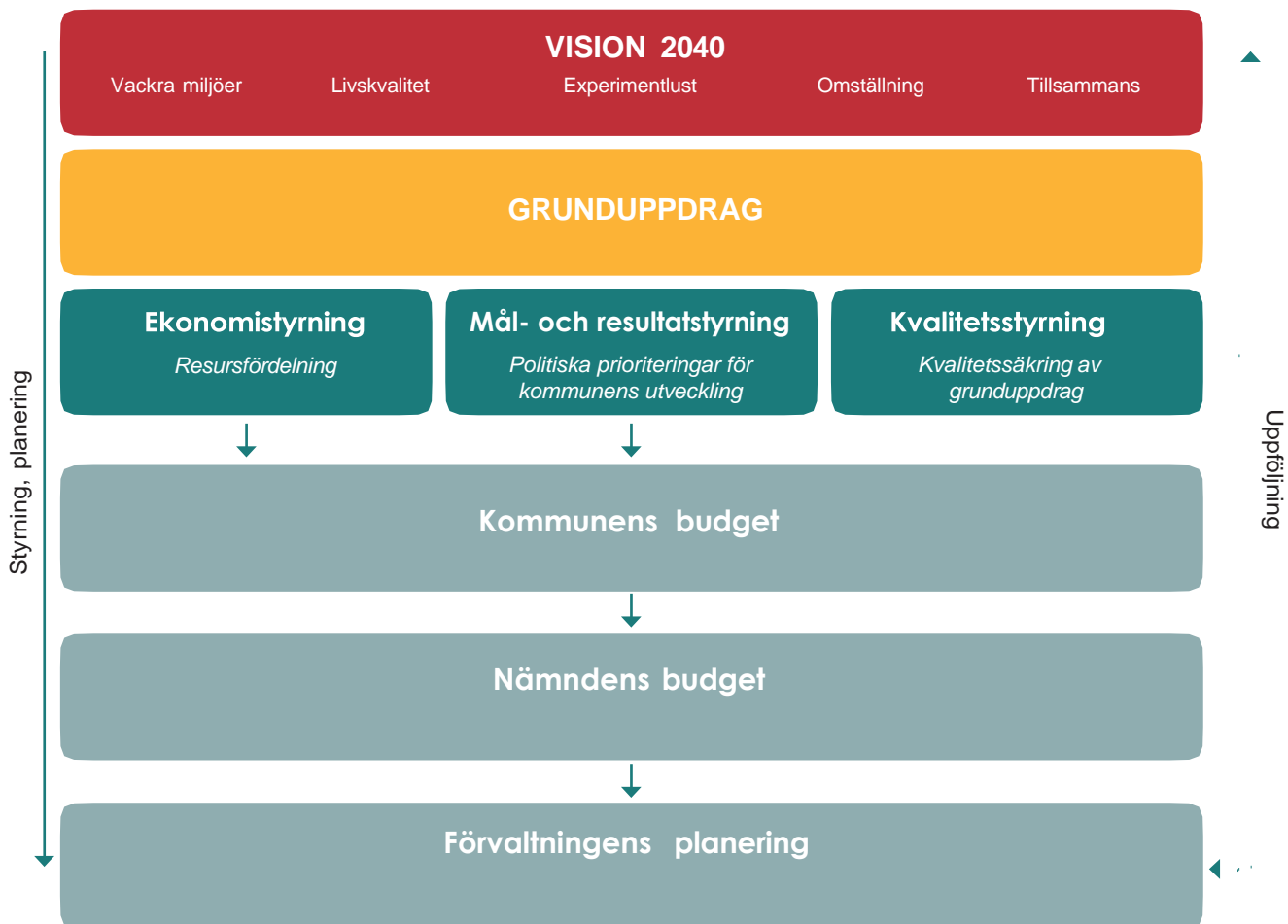
## Anvisningar

Styrmodellen kompletteras med anvisningar inom olika områden. Anvisningar ska utföras både för planeringsfas och uppföljningsfas och finnas tillgängliga på kommunens intranät. Kommunledningskontoret ansvarar för att ta fram aktuella anvisningar och hålla de uppdaterade samt tillgängliga. Varje chef ansvarar för att hålla sig uppdaterad kring de anvisningar som gäller.

## Årshjul: uppföljning



## Skiss över styrmodellens delar





# Begreppslista

## Budget

Kommunens budget omfattar såväl ekonomisk resursfördelning som mål för kommunens utveckling.

## Prioriterade mål

Kommunens prioriterade mål är övergripande mål som omfattar hela kommunkoncernen. De beslutas av kommunfullmäktige.

## Indikator

En indikator är ett nyckeltal med en önskad riktning. Till de prioriterade målen kopplas mätbara indikatorer som är styrande för att nå de politiska ambitionerna i de prioriterade målen. De används för att bedöma måluppfyllelse i relation till uppställt mål.

## Styrkedja

Begreppet syftar till styrningen mellan de olika ansvarsnivåerna i kommunen och hur de hör samman. Kan liknas vid en röd tråd som går från kommunfullmäktige till den enskilda medarbetaren.

## Mål- och resultatstyrning

Innebär att styra verksamheterna med uppsatta mål och med ett utpekat, önskvärt resultat. Alternativet till mål- och resultatstyrning är att styra processerna inom en organisation, dvs. tillvägagångssättet för att nå målet.

## Ekonomistyrning

Innebär att styra verksamheterna för att uppnå ekonomiskt uppsatta mål. Inom kommunen styrs verksamheterna genom ett antal ekonomiska styrprinciper och resurser fördelas i kommunens budget.

## Kvalitetsstyrning

Förvaltningens kvalitetssäkring utav sitt grunduppdrag. För vissa verksamheter är det systematiska kvalitetsarbetet lagstadgat. Innebär att förvaltningen och bolaget i sin styrning av den egna verksamheten identifierar vilka områden som är kritiska för verksamheten och analyserar och följer upp utvecklingen inom dessa områden.

## Reglemente

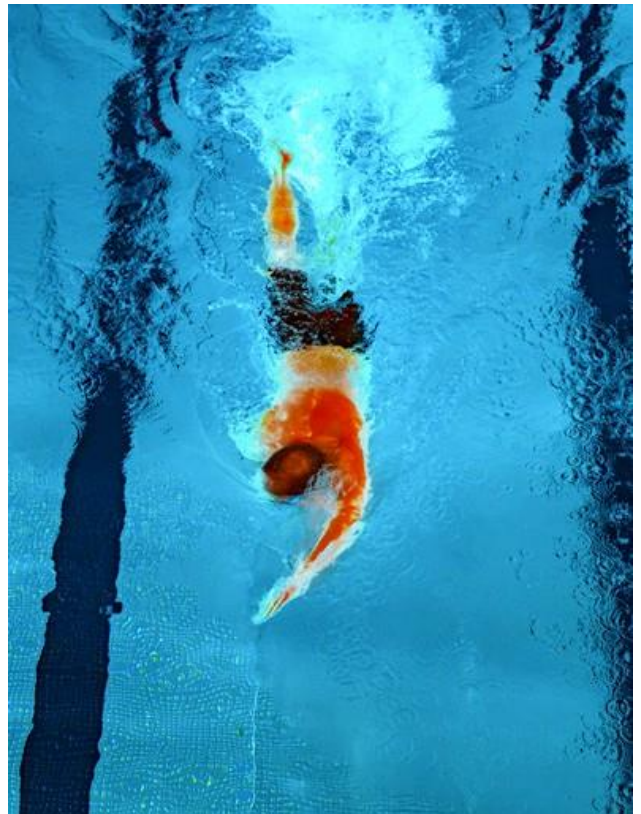
Reglementen fastställer nämnder och övriga politiska organs ansvarsområde och verksamhet. Varje nämnd har ett reglemente att arbeta utefter. Kommunfullmäktige beslutar om eventuella ändringar i reglementena.

## Ägardirektiv

Istället för reglemente har de kommunala bolagen ett ägardirektiv. Av ägardirektivet framgår ägarens, det vill säga kommunens, krav och förväntningar på bolaget. Bolagets verksamhet anges i dess bolagsordning.

## Anvisning

Är en instruktion för hur nämnder och bolag ska tolka styrmodellen i exempelvis budgetprocess och uppföljningsprocess. Anvisningarna ska konkretisera kommunens styrmodell och anger hur nämnder och bolag ska arbeta utifrån den. Anvisningar utarbetas inom nödvändiga områden utav kommunledningskontoret.





Postadress. Alingsås kommun, 441 81 Alingsås

Besöksadress: Rådhuset, Stora torget

Tel: 0322-61 60 00, Fax: 0322-61 67 30

[www.alingsas.se](http://www.alingsas.se)