



Styrmodell Alingsås kommun

1. Så styrs Alingsås

Styrning av en kommun är komplex och kommer från flera olika håll. Verksamheter styrs både av lagstiftning och av beslut som fattas av kommunfullmäktige och kommunens nämnder.

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

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. En styrmodell är till för och gäller för alla förtroendevalda 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 förtroendevalda och chefer aktivt leder arbetet i enlighet med innehållet i denna styrmodell.

Alingsås kommuns styrmodell

Nedan visas en sammanfattande bild av Alingsås kommuns styrmodell. *Visionen* utgör den långsiktiga ledstjärnan åt alla kommunens verksamheter. För att visionen ska kunna nå så krävs att de kommunala *grunduppdragen* sköts på ett effektivt sätt. För att underlätta grunduppdragets utveckling finns struktur i fyra styrande processer – *ekonomistyrning*, *hållbar utveckling*, målet att bli *Sveriges mest effektiva kommun* och *kvalitetsstyrning*. Detta skapar tillsammans kommunens styrning som omfattas i budget och styrdokument som kommunen sedan planerar utifrån och följer upp.



All verksamhet utgår från vision 2040

Kommunens vision är grundbulten i arbetet vi gör tillsammans i Alingsås. Den ska genomsyra alla verksamheter och vara känd för alla medarbetare. Vision 2040 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 vision 2040 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 förtroendevalda och chefer i styrningen av kommunen.

- Vackra miljöer
- Livskvalitet
- Experimentlust
- Omställning
- Tillsammans

Kommunens vision beslutas av kommunfullmäktige och omprövas vid behov.

Hållbar utveckling

Kommunens arbete för en hållbar utveckling utgår från Agenda 2030 och de 17 globala målen. Agenda 2030 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.

Varje nämnd, bolag och verksamhet har uppdraget att aktivt arbeta med att infria de 17 globala målen. Detta arbete ingår som en del av respektive nämnds och verksamhets grunduppdrag.

Kommunens styrdokument

Styrdokument är ett sätt för de förtroendevalda att ange riktning och förhållningssätt för kommunens verksamheter. Utgångspunkten för styrande dokument är att de ska vara enkla, tydliga och kärnfulla.

Kommunfullmäktige fattar beslut om styrdokument som gäller hela kommunen.

Kommunstyrelsen och nämnder antar styrdokument som rör det egna området. Styrdokument som inte är politiska kallas stödjande dokument, och antas av ansvarig chef på respektive förvaltning. Kommundirektör antar kommunövergripande stödjande styrdokument. Kommunens budget med tillhörande mål och uppdrag är det övergripande styrande dokumentet för kommunens samtliga verksamheter. Det innebär att budgeten är överordnad alla andra styrdokument i kommunen. Om kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen har tagit fram ett styrande dokument, bör förvaltningar och nämnder inte ta fram egna styrdokument inom samma område, såvida det inte finns ett behov av ytterligare kompletterande styrning.

Styrdokumentstyper

Politiska styrdokument

Budget – antas inför varje år och innehåller ekonomiska ramar för kommande tre år. Förutom ekonomisk resursfördelning innehåller den även inriktningar och uppdrag som nämnder och bolag ska arbeta med.

Policy – uttrycker våra värdegrunder och de grundprinciper som ska styra kommunens agerande inom ett visst område.

Program – pekar ut handlingsinriktning och långsiktiga mål i en fråga av större vikt. Program kan innehålla mål som i så fall ska stå i relation till mandatperiodens mål. Målen bör gälla kommunövergripande utvecklingsområden såsom exempelvis näringslivsfrågor. Uppföljning av dessa program sker utanför den ordinarie uppföljningsprocessen.

Handlingsplan/Strategi – en plan/strategi är mer konkret än ett program och beskriver vad som ska genomföras och vem som ansvarar för att det görs.

Riktlinje – ger övergripande vägledning i ärenden och frågor vad gäller verkställande. Riktlinjer stödjer hur arbetsuppgifter ska utföras.

Kommunala föreskrifter – styrdokument av tvingande karaktär så som reglementen, delegationsordningar och taxor.

Stödjande styrdokument

Rutiner eller anvisningar – tillämpning av lagstiftning eller antagna styrdokument.

Verksamheternas grunduppdrag

All verksamhet som bedrivs utgår från de grunduppdrag som finns beskrivna 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.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är den högsta beslutande församlingen i kommunen.

Kommunfullmäktige fattar beslut i principiella frågor och i ärenden av större vikt för kommunen, till exempel 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 verksamheter. 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 styrdokument 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 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.

Förvaltningar

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 av nämnden.

Rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner

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 tjänstepersonernas ledarskap utvecklas. Samspelet mellan politisk nivå och tjänstepersonsnivå kan också stärkas av en tydligare rollfördelning.

Grunden för rollfördelning mellan politisk nivå och tjänstepersonsnivå är att förtroendevalda 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. Tjänstepersoner 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 förtroendevalda och tjänstepersoner är en framgångsfaktor som ger förutsättning att skapa goda resultat för kommuninvånarna. *Dialog* är det främsta verktyget för att nå ett gott samarbete. Det åligger varje nämnd och bolag att ansvara för att skapa forum för dialog med tjänstepersoner. Det behöver finnas möjlighet för både förtroendevalda och för tjänstepersoner att kunna ställa frågor och ha samtal som möjliggör informationsutbyte, samförstånd så att så bra beslut som möjligt kan fattas och genomföras.

2. Mål- och resultatstyrning

En av styrmodellens delar bygger på mål- och resultatstyrning. Kommunfullmäktige har utifrån vision 2040 ett övergripande mål – Att bli Sveriges mest effektiva kommun.

Sveriges mest effektiva kommun

Den offentliga sektorn i Sverige går mot en utmanade framtid med ett utökat behov av kommunal service samtidigt som resurserna kommer vara mindre. Om Alingsås kommun ska kunna garantera en hög välfärd och samtidigt kunna nå vision 2040 så behöver ett omställningsarbete genomföras. Av den anledningen har Alingsås ett övergripande mål – att bli Sveriges mest effektiva kommun.

Målet innebär att Alingsås ska ha en så hög kvalitet som möjligt utifrån kommunens förutsättningar.

För att Alingsås ska nå detta mål behöver kommunen ha bättre resultat än andra liknande kommuner och samtidigt ha kostnader som inte överstiger kommunens referenskostnad, det vill säga den kostnad verksamheter förväntas ha utifrån sina förutsättningar. Att infria detta mål åligger samtliga nämnder, bolag och verksamheter och berör samtliga områden som kommunen ansvarar för. En förutsättning för att det ska kunna infrias är ett aktivt arbete med metoder för ständiga förbättringar utifrån respektive grunduppdrag.

Hur arbetet framskrider med att bli Sveriges mest effektiva kommun, är något som kontinuerligt behöver analyseras. Detta sker genom ordinarie uppföljning av verksamheternas kostnader och resultat från erkända kvalitetsnyckeltal.

Nämnders och bolags budgetar

Utifrån kommunfullmäktiges budget och sina respektive grunduppdrag arbetar nämnder och bolag fram egna budgetar. Nämndernas och bolagens budgetar är, liksom kommunfullmäktiges, treårig och revideras årligen.

Nämnderna är skyldiga att analysera och bedöma hur den egna verksamheten kan bidra till uppfyllelse av målet att bli Sveriges mest effektiva kommun.

Bolagens budgetprocess framgår av respektive bolags ägardirektiv.

Politiska inriktningar

Kommunens nämnder har möjlighet att i samband med budget välja ut prioriterade politiska inriktningar. Dessa syftar till att på ett kortfattat sätt tydliggöra för förvaltningen vad som är viktigt att förhålla sig till eller hur arbetet ska inriktas för att nå den politiska viljan. De politiska inriktningarna bör vara få till antalet och kortfattade för att styrningen ska vara effektiv och tydlig för medarbetarna. Uppföljningen av de politiska inriktningarna sker på nämnds nivå.

Särskilda uppdrag

Nämnder och bolag kan ges särskilda uppdrag. Möjligheten att ge uppdrag ska användas restriktivt och formuleras i de fall kommunfullmäktige ser att ett kritiskt arbete eller att förändringar behöver genomföras. Det ska vara av vikt för kommunen och/eller dess verksamheter att uppdraget genomförs. Nämnder kan även ge sina förvaltningar uppdrag.

3. 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 kvalitetssäkra 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 arbetar inte med systematisk kvalitetsuppföljning på samma sätt. Hur systemet för kvalitetsuppföljning är uppbyggt ser därför olika ut inom olika verksamheter.

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 analys vidta åtgärder för att utveckla och förbättra verksamheten. Det är nämnderna och

bolagen som själva avgör vad som ska följas upp och med vilken frekvens för att garantera att förtroendevalda är välinformerade, har en god kontroll och kan fatta beslut på goda grunder.

Genomlysning

Kommunens nämnder ska årligen ta fram en genomlysning av sin verksamhet. I genomlysningen ska nämnderna analysera hur dess verksamheter bidrar till kommunens mål att bli Sveriges mest effektiva kommun. Nämnderna ska även se över organisation, gränsdragningar och om förvaltningens arbete kan genomföras på ett mer effektivt sätt. I samband med årsbokslutet ska en deluppföljning genomföras.

Internkontroll

En bra internkontroll förebygger, upptäcker och åtgärdar fel och brister som hindrar att organisationen kan nå sina mål på ett säkert och effektivt sätt. Internkontroll bygger också in medvetenhet om behovet av att värna och vårda en stabil, öppen och rättssäker verksamhet. Med internkontroll avses de strukturer, åtgärder och processer som bidrar till tydlighet och ordning och som säkerställer att verksamheten bedrivs i enlighet med beslutade mål, uppdrag, lagar och övriga styrdokument. Varje nämnd och bolag är ansvariga för att det finns en tillräcklig internkontroll inom sitt ansvarsområde.

Nämnderna och bolagen ska årligen i samband med budget upprätta en plan för internkontroll och ange vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras. Urvalet sker med bakgrund från en risk- och väsentlighetsanalys.

4. 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 ålagd att anta både finansiella mål och verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning. De finansiella målen ger ramar för verksamhetens omfattning och resultat medan målen för verksamheten definieras i kommunens övergripande mål – Alingsås ska vara Sveriges mest effektiva kommun. Mål för god ekonomisk hushållning beslutas i samband med budget.

Resursfördelningsmodell

Alingsås kommuns resursfördelningsmodell syftar till att på ett strukturerat och transparent sätt årligen förändra fördelningen av resurser till kommunens verksamheter efter förändrade förutsättningar. På detta sätt är tanken att skapa så goda planeringsförutsättningar som möjligt.

Verksamheter volymer

Modellens första steg är att identifiera de verksamheter som påverkas av förändrande volymer (exempelvis antalet individer och elever). Volymerna kan både öka och minska.

Kostnad för verksamheten

Modellens andra steg är att identifiera verksameters kostnader för varje volymförändring.

Kostnaderna utgår från referenskostnaden i det kommunalekonomiska utjämningsystemet som uppdateras årligen.

Volymförändring i verksamheten

Det tredje steget tar sikte på den faktiska volymförändringen inom respektive verksamhetsområde. Med det menas om antalet individer ökar eller minskar.

Förändringarna baseras på kommunens befolkningsprognos.

För att vara rättvis rättar resursfördelningsmodellen tidigare prognoser mot faktiska utfall, samt utfall från nya prognoser för kommande år.

Kompensation enligt modellen

I steg fyra multipliceras kostnaden för varje förändrad volymenhet med de faktiska volymförändringarna. Summan av detta blir antingen en ökad tilldelning eller en minskad tilldelning.

Övriga kostnadsförändringar

Modellens sista steg tar hänsyn till övrig omvärldspåverkande faktorer. Exempelvis förändringar som inte fångas inom uppräknigen och annat som inte ses som politiska satsningar/prioriteringar.

5. 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. En god planering kännetecknas av att vissa saker behöver prioriteras medan andra saker behöver väljas bort, i syfte att ge verksamheten tydliga förutsättningar.

Budgetprocess

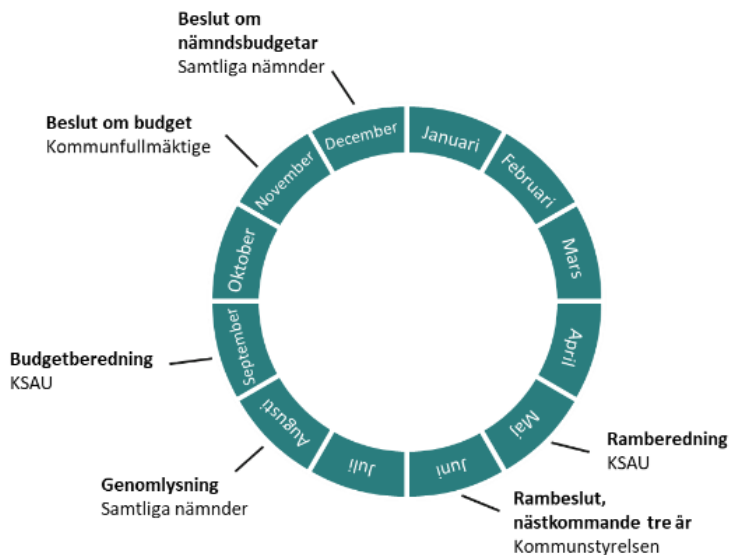
Kommunfullmäktige fastställer årligen kommunens budget. Där fastställs mål och resursfördelning.

Inför varje budgetår genomförs en budgetberedning. I budgetberedningen tydliggörs vilka prioriteringar som görs i kommunens verksamheter genom resursfördelning. Det är kommunstyrelsens arbetsutskott som ansvarar för budgetprocessen.

Nämndernas budget

Nämndens budget innehåller detaljbudget, eventuella politiska inriktningar samt eventuella tilldelade uppdrag. Den bör även innehålla nämndens internkontrollplan.

Årshjul för planeringsprocessen



Uppföljning

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 sker löpande uppföljningar 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 verksamhetens mål, resultat, ekonomi och personal.

Uppföljningsprocess

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

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 kommunens ekonomiska resursförbrukning och prognos för helåret. 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 ingår uppföljning av målet om att bli Sveriges mest effektiva kommun, ekonomisk redovisning samt personalredovisning. Uppföljningen görs av hela kommunkoncernen. Även de verksamheter där kommunen är huvudman men som bedrivs av privata uppdragsföretag, ingår i årsbokslutet.

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

Årshjul för uppföljningsprocessen

