

Styrmodell för Sala Kommun

KOMMUNFULLMÄKTIGE
Beslutad 2024-12-16,
KF § 126

METADATA OM DOKUMENTET

Dokumentnamn Styrmodell för Sala kommun	Dokumenttyp	Omfattar Sala kommun	
Beslutsinstans Kommunfullmäktige	Dokumentansvarig Kommundirektör	Publicering www.sala.se , intranät	
Beslutad datum 2024-12-16	Översyn bör göras Vid behov	Klassificering 1.3.1	Diarienummer 2024/1153
Relation	Ersätter 2021/937		Författningssamling Revision 01

INNEHÅLL

STYRNING FÖR UTVECKLING AV HELA KOMMUNEN	7
Syfte	8
VIKTIGA UTGÅNGSPUNKTER OCH CENTRALA PRINCIPER I SALA KOMMUNS STYRMODELL	9
Helhetssyn och koncernnytta	9
Målstyrning och grunduppdragets roll	9
Resultat och effekter genom medborgarfokus	10
Analys, dialog och lärande	10
Hållbar utveckling	10
TILLÄMPLIGA LAGAR OCH RELATERADE DOKUMENT	11
Kommunallagen	11
Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)	11
Speciallagstiftning	11
Relaterade styrdokument	11
ANSVAR OCH ROLLER	12
Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning	12
Kommunfullmäktige	12
Kommunstyrelsen	12
Nämnder	13
Förvaltning och kontor	13
Bolag och övriga verksamhetsformer	13
Kommunala revisionen	14
Chefer	14
STYRMODELLENS DELAR	15
Vision och värdegrund	15
Mål	16
<i>Målstyrning</i>	16
<i>Att analysera måluppfyllelse</i>	17
<i>Samarbete för att uppnå målen</i>	17
Grunduppdrag	17
<i>Kvalitetsstyrning</i>	18
<i>Kvalitetsfaktorer och nyckeltal</i>	18
<i>Kontinuerligt utvecklings- och förbättringsarbete</i>	19
God ekonomisk hushållning	19
<i>Ekonomistyrning</i>	19
<i>Finansiella mål</i>	20
<i>Driftbudget</i>	20
<i>Investeringar</i>	20
<i>Budgetmodell och budgetförutsättningar</i>	21
Dialog som styrmedel	23
Styrdokument	23
Internkontroll	24
STYRKEDJAN I PLANERING OCH UPPFÖLJNING	25
Planering	25

Uppföljning.....	25
------------------	----

STYRNING FÖR UTVECKLING AV HELA KOMMUNEN

Sala kommun är en politiskt styrd organisation med höga ambitioner och en stark drivkraft att utveckla kommunen till en attraktiv plats för boende, arbete och fritid. Inom ramen för kommunens välfärdsuppdrag – som serviceaktör, demokratiaktör, samhällsbyggare och arbetsgivare – tas ett omfattande ansvar för att erbjuda service till medborgare, främja demokratisk delaktighet, bygga ett hållbart samhälle och skapa en attraktiv arbetsplats. Samtidigt verkar kommunen i en ständigt föränderlig och alltmer komplex omvärld, vilket ställer ökade krav på organisationen. För att möta dessa utmaningar krävs en sammanhållen struktur och kultur för styrning och ledning, med fokus på planering, genomförande, uppföljning och kontinuerligt förbättringsarbete.

Styrmodellen omfattar hela kommunkoncernen, inklusive styrelser, nämnder och helägda bolag, och fungerar även som ett vägledande dokument för delägda bolag och förbund. Modellen är utformad för att underlätta för förtroendevalda, chefer och medarbetare att förstå och arbeta enligt kommunens styrning. Dokumentet ger en övergripande beskrivning av ledningen och styrningen av verksamheten inom kommunkoncernen samt vilka krav som ställs för att säkerställa effektivitet och kvalitet. Genom att skapa en tydlig koppling mellan kommunens vision, värdegrund och det dagliga arbetet, utgör styrmodellen en stabil grund för både styrning och ledning. Modellen består av tre huvudsakliga komponenter: lokalpolitisk styrning (målstyrning), grunduppdraget (kvalitetsstyrning) samt ekonomistyrning, som tillsammans säkerställer en god ekonomisk hushållning.

Sala kommun tillämpar en tillitsbaserad styrning och ledning, som bygger på förtroende, öppenhet och delaktighet. Detta arbetssätt stärker samarbetet mellan politiska beslutsfattare, kontorsledning och medarbetare genom att skapa goda förutsättningar för ansvarstagande på alla nivåer. Tillit utvecklas genom att chefer och medarbetare ges handlingsutrymme inom verksamhetens grunduppdrag, fastställda riktlinjer och strategiska mål. Chefer och medarbetare förväntas utifrån detta ta initiativ och aktivt bidra till verksamhetens kvalitet och utveckling. Systematiska dialoger bidrar till att bygga relationer och förtroende och fungerar även som ett viktigt verktyg för att säkerställa att verksamheten når sina mål, uppfyller sitt uppdrag och levererar resultat av hög kvalitet. Detta möjliggör en kontinuerlig och strukturerad uppföljning.

Syfte

Syftet med Sala kommuns styrmodell är att säkerställa att politiska beslut implementeras effektivt, att kommunen upprätthåller en god ekonomisk hushållning, samt att invånarna erhåller den kvalitet och service som kommunfullmäktige har beslutat om. Modellen syftar till att bygga förtroende hos medborgarna genom att visa att den demokratiska processen fungerar, att kommunens vision och politiska mål förverkligas, att verksamheterna upprätthåller hög kvalitet, och att skattemedlen används på ett ansvarsfullt och effektivt sätt. Därför är det avgörande att styrmodellen tillämpas konsekvent och noggrant.

Styrmodellen etablerar en gemensam struktur och arbetssätt för styrningen och ledningen av kommunens verksamheter, och den är utformad för att underlätta för förtroendevalda, chefer och medarbetare att förstå och följa styrprocessen. Modellen omfattar hela kommunkoncernen, inklusive styrelser, nämnder och helägda bolag, och fungerar även som ett vägledande dokument för delägda bolag och förbund.

Genom att tydliggöra det kommunala grunduppdraget och den lokala politiken, anger styrmodellen vad kommunen ska fokusera på samt fastställer ramarna för hur detta arbete ska genomföras. Modellen betonar att kommunens verksamhet, oavsett om den faller inom det grundläggande uppdraget eller utgår från ett specifikt lokalt politiskt beslut, ska bedrivas på ett hållbart sätt – inom planetens gränser, med människans välmående i fokus, och med en långsiktigt sund ekonomisk grund.

VIKTIGA UTGÅNGSPUNKTER OCH CENTRALA PRINCIPER I SALA KOMMUNS STYRMODELL

Sala kommuns övergripande styrning av verksamhet och ekonomi tar sin utgångspunkt från ett antal centrala principer. Dessa principer är avsedda att genomsyra styrningen på samtliga nivåer i organisationen och säkerställa en sammanhängande och effektiv verksamhetsstyrning.

Helhetssyn och koncernnytta

Styrningen utgår från ett helhetsperspektiv som sätter kommunkoncernens bästa i centrum. Beslut och aktiviteter inom olika verksamheter ska därmed alltid främja största möjliga värde för helheten. För att uppnå detta är samverkan mellan nämnder och bolag avgörande för att framgångsrikt genomföra de uppdrag som fullmäktige tilldelar. Genom hela styrkedjan främjas ett aktivt resursutnyttjande och gränsöverskridande samarbeten, vilket möjliggör optimal resursfördelning och tillgodoser kommunmedborgarens behov på bästa sätt.

Målstyrning och grunduppdragets roll

Sala kommuns förtroendevalda styr verksamheten utifrån tydliga mål och resultat som kommunens olika enheter ska uppfylla inom tilldelade budgetramar. Det är därför av yttersta vikt att det finns ett klart samband mellan den verksamhet som bedrivs, de resurser som används och de resultat som ska uppnås. Ansvar för att bedriva ett systematiskt arbete med planering, uppföljning och förbättring baserat på verksamhetens resultat vilar på samtliga organisatoriska nivåer.

Inom Sala kommuns styrmodell är grunduppdraget ett centralt begrepp. Grunduppdraget består av två delar: en lagstadgad del som är densamma för alla 290 kommuner i Sverige, samt en del som är lokalt definierad och beslutad. Den lagstadgade delen, ibland kallad "kärnuppdraget", omfattar vård, skola och omsorg, liksom andra uppgifter relaterade till myndighetsutövning gentemot individer och juridiska personer (t.ex. företag), samt samhällsplanering och samhällsutveckling. I Sala kommun är dessa uppdrag fastställda i reglementen och specificerade i grunduppdragsdokumentet, vilket säkerställer att de utförs enligt fastställda riktlinjer och krav. Dessa uppdrag utgör den kärna av ansvar som staten har beslutat ska ligga på kommunerna. Kvalitetssäkring av grunduppdraget och prioritering av utveckling utifrån analyserade resultat är centrala aspekter i styrmodellen.

Resultat och effekter genom medborgarfokus

Styrningen i Sala kommun bygger på ett förtroendefullt samspel mellan politiker och tjänsteorganisation, där medborgares och medarbetares engagemang och kompetenser tas till vara för kommunens utveckling. Fokus ligger ständigt på de behov som finns hos de personer och grupper som kommunen verkar för, samt på tjänsteorganisationens uppdrag. Det främsta värdet i kommunens verksamhet skapas i mötet mellan medarbetare, medborgare, företag och besökare, där den viktigaste kunskapen om behov och förbättringsområden finns. För att stödja detta ges chefer och medarbetare ökat ansvar och större handlingsutrymme, vilket möjliggör aktiv medverkan i planering och uppföljning av kommunens mål och resultat.

Analys, dialog och lärande

Den tillitsbaserade styrningen är djupt förankrad i en systematisk resultatanalys, där fokus ligger på att ständigt förbättra verksamheternas processer och resultat. Genom att regelbundet analysera och utvärdera resultat säkerställs att verksamheterna inte bara uppfyller kommunens strategiska mål och politiska visioner, utan också kontinuerligt utvecklas för att möta invånarnas behov på ett effektivt och kvalitativt sätt. Detta arbetssätt främjar en kultur av ständiga förbättringar, där lärande och anpassning står i centrum, och bidrar till att stärka det ömsesidiga förtroendet mellan kommunens ledning, medarbetare och medborgare. Genom att analysera verksamhetens resultat och lära av varandra skapas underlag för förbättrad kvalitet och utveckling i Sala kommun. Kontinuerlig dialog på ledningsnivå mellan politiker och tjänstepersoner är ett viktigt arbetssätt för att nå önskade resultat och förändringar. Dialogen syftar till att uppnå en gemensam förståelse kring förväntningar, förutsättningar och prioriteringar för hur verksamheten ska utvecklas framåt. Ett genuint lärande uppnås genom att upprätthålla ett tillåtande klimat som motiverar till att oönskat resultat kan lyftas och nya arbetssätt prövas.

Hållbar utveckling

Strävan efter en hållbar utveckling i Sala kommun syftar till att tillfredsställa dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Detta innebär att ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhetsaspekter beaktas i det dagliga arbetet inom kommunen. Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling utgör en integrerad del av Sala kommuns styrmodell och vägleder arbetet mot ett mer hållbart samhälle.

TILLÄMPLIGA LAGAR OCH RELATERADE DOKUMENT

Kommunallagen

Kommunallagen fastställer de grundläggande principerna för kommuner. Lagen reglerar exempelvis ansvar, organisation, ekonomisk planering, beredningskrav och revision. Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om vision, värdegrund och mål för den kommunala verksamheten oavsett i vilken form den bedrivs. Nämnderna ska inom sina respektive område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Fullmäktige får även lämna uppdrag åt en nämnd att genomföra en viss verksamhet inom ramen för de riktlinjer om verksamheten som fullmäktige har fastställt, om inte något annat följer av lag eller annan författning. Lagstiftaren har överlämnat till respektive kommun att själva definiera hur målstyrningen ska utformas och lagstiftaren har även avstått från att definiera begreppet mål och överlämnat möjligheten att definiera begreppet till respektive kommun.

Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)

Enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning ska årsredovisningens förvaltningsberättelse innehålla en utvärdering av om kommunens mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning uppnåtts och följts. I LKBR ställs även krav på att årsredovisningen ska innehålla upplysningar om väsentliga aspekter avseende styrning, uppföljning och intern kontroll.

Speciallagstiftning

Utöver lagstiftningen som finns i kommunallagen finns även en stor mängd speciallagstiftning för olika verksamhetsområden. Det handlar till exempel om förvaltningslag, offentlighet- och sekretesslagstiftning, socialtjänstlag, skollag, plan- och bygglag, med flera. I flera fall kan styrning, organisation och kvalitetsarbete i nämnder och bolag även till viss del vara reglerat av speciallagstiftning.

Relaterade styrdokument

Denna styrmodell knyter även an till en rad övriga styrande dokument i organisationen. Samtliga styrande dokument som tas fram ska beakta styrmodellens struktur och principer. Samtliga styrdokument finns att läsa i sin helhet på Sala kommuns hemsida, www.sala.se/styrdokument.

ANSVAR OCH ROLLER

Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning

I den kommunala verksamheten ska det finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Fördelningen arbetas fram i dialog mellan parterna och bygger på huvudprincipen att de politiska företrädarna i fullmäktige, nämnder och styrelser beslutar om inriktning, mål, prioriteringar samt fördela resurser och följa upp. Det svarar på frågan om **vad** som ska göras och uppnås, samt **när** det ska göras.

Kommunens tjänstepersoner ansvarar för att förse politiken med underlag för deras beslut, samt leda och utföra verksamhet utifrån fastställda mål, grunduppdrag, tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser. Det svarar på frågan om **hur** det ska göras och av **vem** det ska göras, samt hur dessa mål ska nås, baserat på resultat och analys.

Din del i styrmodellen, oavsett om du är förtroendevald eller tjänsteperson, är att du ansvarar för att ta till dig innehållet i styrmodellen och arbeta utifrån modellen i din vardag. Styrmodellens bärkraft påverkas av kultur, värderingar och attityder i vår organisation. Om modellen ska få genomslag och effekt måste helheten stämma överens. Chefer ansvarar för att aktivt visa vägen genom att agera enligt innehållet i kommunens vision och värdegrund, samt följa styrmodellen i sitt arbete.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och kan liknas vid "kommunens riksdag". Det är fullmäktige som tillsätter kommunstyrelsen, samt de övriga nämnder och styrelser som behövs för att fullgöra kommunens uppgifter. Fullmäktige reglerar nämndernas verksamhet genom reglementen, där det framgår vilka uppgifter som fullmäktige har tilldelat dem att ansvara för och besluta om. Likaså beslutar fullmäktige om bolagsordning, ägardirektiv och förbundsordning för kommunala bolag och förbund. Fördelningen av uppdrag sker dels utifrån vad kommunallagen och övrig lagstiftning kräver, dels utifrån vad fullmäktige bedömer är lämpligt.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen kan liknas vid "kommunens regering" och har enligt kommunallagen ett särskilt uppdrag att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen ska även enligt kommunlagen ha uppsikt över kommunkoncernens nämnder och bolag. Uppsiktsplikten syftar till att säkerställa att lagar och förordningar efterlevs och att kommunens verksamheter och angelägenheter bedrivs och utvecklas i enlighet med kommunens styrande dokument och beslut. Kommunstyrelsen är även en nämnd

som övriga avseende det ansvar som anges nedan, men har samtidigt ett särskilt ansvar att bereda ärenden till fullmäktige och följa upp att organisationen genomför fullmäktiges beslut.

Nämnder

Nämnderna ansvarar för att genomföra det uppdrag som fullmäktige genom reglementet tilldelat dem utifrån kommunens olika ansvarsområden. Det utgör ramen för nämndernas grunduppdrag. I uppdraget ligger att nämnderna ska se till så att verksamheten inom respektive område bedrivs effektivt utifrån lagar och föreskrifter, mål för utveckling av verksamheten (nationella och lokala), kommungemensamma styrdokument samt ekonomiska förutsättningar.

Förvaltning och kontor

Förvaltningen och kontoren inom kommunen fungerar som operativa enheter som bistår nämnderna i att förverkliga kommunens beslutade verksamheter. Dessa är ansvariga för den dagliga driften och genomförandet av de olika tjänster och uppdrag som kommunen erbjuder sina medborgare. En förvaltning och kontor kan därmed ses som en administrativ struktur som verkställer politiska beslut inom specifika områden, såsom utbildning, socialtjänst eller stadsplanering.

Det är också vanligt att ett kontor rapporterar till flera olika nämnder, beroende på vilka verksamheter och projekt som bedrivs. Denna organisatoriska flexibilitet gör det möjligt att effektivt fördela resurser och expertis över flera ansvarsområden. Omvänt kan en enskild nämnd ha verksamhet spridd över flera kontor, vilket innebär att nämnden kan behöva samverka med flera olika enheter för att säkerställa att målen för dess verksamhetsområde uppnås. Detta samspel mellan nämnder och kontor är centralt för att säkerställa en effektiv och sammanhängande styrning och ledning inom kommunen.

Bolag och övriga verksamhetsformer

Förutom nämnder och styrelser kan kommunfullmäktige välja att bedriva delar av det kommunala uppdraget i bolagsform, kommunalförbund eller gemensam nämnd. Bolagen inrättas och styrs via bolagsordning och ägardirektiv. Förbunden har i sin tur en förbundsordning och olika typer av verksamhetsplaner. Bolag, förbund och gemensamma nämnder har inrättats för att tillgodose olika kommunala behov och har en viktig roll i att fullgöra de uppdrag som kommunfullmäktige beslutar om. Även om bolagen och förbunden har en styrelse eller direktion för sin styrning, ska de medverka till att kommunen följer och uppfyller kommunens övergripande styrning som fastställs av kommunfullmäktige. De ska också medverka till att kommunens mål uppnås och att kommunen arbetar i riktning mot visionen.

Kommunala revisionen

Varje kommun ansvarar för revisionen av sin verksamhet. Kommunfullmäktige utser revisorer som är valda och representerar ett politiskt parti. Revisorerna får inte vara partiska eller ta politisk hänsyn. Varje revisor är en egen myndighet och har enligt kommunallagen rätt och skyldighet att agera och uttala sig självständigt om så krävs. Revisorerna har till uppgift att granska:

- att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt sätt
- att räkenskaperna är rättvisande
- att den kontroll som görs inom nämnderna är tillräcklig

Revisionen ska varje år fastställa en plan för vad som ska granskas. Planen kan justeras om något särskilt inträffar. Granskningen utgår från de mål som kommunfullmäktige beslutat om för de olika verksamheterna. Andra viktiga utgångspunkter är kommunallagen, olika speciallagstiftningar och förordningar, god revisionssed och kommunens egna regler och reglementen.

Chefer

Chefen har ett centralt ansvar för effektiv hantering och optimering av verksamhetens ekonomi och budget samt för att säkerställa att alla mål uppnås inom de fastställda ekonomiska ramarna. I denna roll ingår inte bara ekonomistyrning utan också att utöva ett ledarskap som främjar en god arbetsmiljö och upprätthåller hög kvalitet i verksamhetens processer och resultat. Kvalitetsarbetet ska alltid utgå från målgruppens behov, och chefen ansvarar för att styra och leda det dagliga arbetet på ett sätt som bidrar till verksamhetens långsiktiga hållbarhet. Dessutom omfattar chefsrollen både kontinuerlig planering och strategisk utveckling, liksom noggrann uppföljning och analys av kvalitet och resultat för att säkerställa att verksamheten utvecklas och förbättras över tid. Detaljerade ansvarsområden för de olika chefsnivåerna återfinns i dokumentet "chefshandboken" om chefsansvar.

STYRMODELLENS DELAR

Den schematiska modellen nedan sammanfattar helheten av styrmodellen.



Vision och värdegrund

All styrning inom Sala kommun utgår från kommunfullmäktiges vision, som sätter en långsiktig målbild för kommunens utveckling. Denna vision ger hela kommunkoncernen en gemensam riktning och klargör de långsiktiga ambitionerna för Sala kommun som service- och välfärdsaktör samt som en drivkraft i samhällsutvecklingen. Som en enhetlig och gemensam ledstjärna för all verksamhet i kommunen ska visionen genomsyra allt arbete – från övergripande målformuleringar till konkret genomförande i den dagliga verksamheten. Visionen är formulerad för att vara långsiktig och är central i kommunens strategiska utveckling, där kommunfullmäktige har det yttersta ansvaret för dess utformning.

Utifrån visionen har kommunen även utvecklat en gemensam värdegrund som gäller för hela organisationen. Oavsett vilken verksamhet eller funktion en medarbetare tillhör, ska värdegrunden vara en central del av arbetet och genomsyra alla insatser som riktas mot kommunens medborgare. Varje verksamhet inom kommunen har ansvar för att integrera värdegrunden i sitt

dagliga arbete och anpassa den efter sina specifika förutsättningar och behov. Visionen och värdegrunden är tillgängliga för alla anställda via kommunens intranät och utgör en gemensam plattform för Sala kommuns strävan efter att erbjuda högkvalitativa och hållbara tjänster till sina medborgare.

Mål

Med utgångspunkt i visionen och centrala strategiska utmaningar ska kommunövergripande mål arbetas fram. Målen ska vara på en strategisk nivå och beskriva den politiska viljeinriktningen som kommunkoncernen ska arbeta mot. Det är viktigt att de kommunövergripande målen har en förankring i kommunens olika grunduppdrag och att de avspeglar fullmäktiges roll både som samhällsutvecklare och service- och välfärdsaktör. Tyngdpunkt bör dock ligga på fullmäktiges roll som samhällsutvecklare. Politiken och kommunens olika verksamheter har ett gemensamt ägarskap för de kommunövergripande målen och de fungerar som en inriktning för nämnders och bolags utvecklingsuppdrag. Utifrån det gemensamma ägarskapet och att det finns en förankring i de olika grunduppdragen bidrar nämnderna direkt till att uppfylla de kommunövergripande målen som kommunfullmäktige beslutat om. Det finns därför inget krav på att nämnderna ska omvandla varje övergripande mål till egna mål som sedan aggregeras uppåt; i stället ligger fokus på att varje nämnd bidrar till helheten genom sitt specifika ansvarsområde. Detta i syfte att underlätta styrning och uppföljning och att möjliggöra för nämnderna att fullgöra sitt ansvar för grunduppdraget och sina prioriteringar.

MÅLSTYRNING

Målstyrningen i Sala kommun utgör en central del av den politiska styrningen och syftar till att utveckla kommunens verksamheter genom att definiera och uppnå både verksamhetsmässiga och ekonomiska mål. Målen, som representerar framtida tillstånd som kommunen önskar uppnå, undvika eller bevara, har en väsentlig inverkan på motivation, prestation och prioriteringar inom kommunens olika verksamhetsområden. Målstyrningen driver engagemang, styr insatserna och kanaliserar resurser mot det önskade framtida tillståndet.

För att de kommunövergripande målen ska ha genomslagskraft och bidra till en tydlig styrning bör de utformas enligt följande principer:

- Målen ska fokusera på områden där kommunen, inom ramen för sitt uppdrag och roll, har möjlighet att påverka. De bör ha ett koncernövergripande perspektiv och stärka fullmäktiges roll i samhällsutvecklingen.
- De ska vara mätbara och syfta till att uppnå specifika resultat eller effekter, med en realistisk och tydligt formulerad ambitionsnivå.
- Varje mål ska åtföljas av en förklaring som klargör målets innebörd och varför det är prioriterat ur ett politiskt perspektiv.

- Målen ska kopplas till tydligt definierade indikatorer och nyckeltal som möjliggör en aktiv och kontinuerlig uppföljning. Antalet indikatorer och nyckeltal bör vara tydliga och återspegla målets syfte.

ATT ANALYSERA MÅLUPPFYLLELSE

En aktiv och systematisk analys av måluppfyllelse är avgörande för att etablera en lärande organisation där ständiga förbättringar eftersträvas. Genom regelbunden uppföljning och analys av mål och resultat får kommunen värdefull återkoppling, vilket ger en grund för att justera mål och aktiviteter samt maximera nyttan för invånarna. Varje nämnd och bolag ansvarar för kvaliteten i detta arbete och för att utveckla en effektiv analysprocess som bidrar till att de uppsatta målen nås på ett effektivt sätt.

SAMARBETE FÖR ATT UPPNÅ MÅLEN

För att de kommunövergripande målen ska nås är ett välfungerande samarbete avgörande, både i planeringen och i de gemensamma insatser som krävs för att uppnå dem. Detta samarbete innebär att hela organisationen inte bara arbetar för varje enskild verksamhets framgång utan också för att skapa en samlad nytta som gynnar kommunen som helhet.

Genom ett väl integrerat arbetsätt kan resurser användas mer effektivt, uppföljning och resultatmätning förbättras, och målen uppnås på ett sätt som stärker invånarnas långsiktiga välmående och främjar en positiv samhällsutveckling. Framgång kräver en kontinuerlig dialog mellan nämnder och bolag där insikter och erfarenheter delas för att bygga en gemensam förståelse och tydlig riktning. Ett förstärkt samarbete och en enad målbild säkerställer att Sala kommun når sina övergripande mål på ett resurseffektivt och sammanhållet sätt, vilket maximerar den positiva effekten för medborgarna och främjar en hållbar, långsiktig måluppfyllelse.

Grunduppdrag

Kommunens nämnder och bolag spelar en central roll inom Sala kommunkoncern och arbetar utifrån ett tydligt definierat grunduppdrag. Detta grunduppdrag, som utgör kärnan i styrningen av varje nämnd, styrelse och bolag, definieras av uppdrag tilldelade av kommunfullmäktige genom reglemente eller bolagsordning och regleras av relevant lagstiftning samt styrdokument som kommunen fastställt. För att säkerställa tydlighet i ansvaret preciseras grunduppdraget för varje kontor i ett separat dokument, utformat i enlighet med gällande reglemente och lagar.

En stor del av kommunens verksamhet styrs av lagstiftning, och de krav som gäller kan variera mellan olika nämnder. Grunduppdraget innebär därför ett ansvar för kvalitetssäkring i den löpande verksamheten, liksom ett kontinuerligt ansvar för att utveckla och anpassa verksamheten vid förändrade

förutsättningar, exempelvis vid ny lagstiftning. Den ansvariga nämnden ska initiera en revidering av grunduppdraget när nya förutsättningar uppstår.

KVALITETSSTYRNING

Kvalitetsstyrning är en central komponent i Sala kommuns verksamhetsstyrning och omfattar alla nämnder och bolag. Grunduppdraget följs upp och kvalitetssäkras genom ett systematiskt kvalitetsarbete som syftar till att säkerställa och kontinuerligt förbättra kvaliteten i de tjänster och den service som kommunen erbjuder. Kvalitet skapas i mötet med medborgare, företagare och besökare, och deras behov ska ligga till grund för alla kommunens verksamheter. Eftersom verksamheterna kan vara olika i sin natur krävs en anpassad strategi för kvalitetsstyrning, även om gemensamma principer gäller för samtliga verksamheter.

Kvalitetsarbetet utgår alltid från verksamhetens grunduppdrag, vilket innebär att uppdraget konkretiseras på respektive verksamhetsnivå. Målet är att säkerställa hög kvalitet genom att verksamheten uppfyller sina mål och krav samt kontinuerligt anpassas efter kommunmedborgarnas och andra användares behov.

Kvalitetsarbetet är en kontinuerlig process som omfattar uppföljning, analys och planering för utveckling och förbättring av verksamheter, service och tjänster. Detta arbete ska genomsyra alla anställdas uppdrag och integreras på alla nivåer inom kommunen. Ett grundläggande mål är att identifiera och genomföra ständiga förbättringar, där förbättringsområden aktivt tas om hand för att leda till konkret utveckling.

En viktig aspekt av kvalitetsarbetet är att aktivt utveckla och förbättra verksamhetens processer och rutiner. Detta inkluderar kartläggning och dokumentation av processer för att synliggöra arbetsmetoder och flöden. Genom att identifiera och åtgärda brister och suboptimeringar kan verksamheten förbättras. Kvalitetsjämförelser, erfarenhetsutbyten och lärande mellan olika verksamheter, både internt och externt, är viktiga inslag i detta arbete för att främja ständig utveckling och hög kvalitet i kommunens tjänster.

KVALITETSAKTORER OCH NYCKELTAL

För att kontinuerligt kunna följa hur kvaliteten säkras och utvecklas utifrån grunduppdraget ska olika kvalitetsfaktorer identifieras. En kvalitetsfaktor är ett område som är särskilt viktigt för en god kvalitet i den egna verksamheten. Till dessa kvalitetsfaktorer knyts nyckeltal som konkret redovisar kvaliteten i grunduppdraget. Det är avgörande att valet av nyckeltal anpassas efter vilken nivå i organisationen kvaliteten ska följas upp på. På styrelse- och nämndnivå bör nyckeltal användas som möjliggör jämförelser med andra kommuner. I verksamheter nära våra medborgare är det viktigt att kvaliteten följs upp med verksamhetsnära resultatnyckeltal, och särskild vikt bör läggas vid att använda olika typer av verksamhetsdata för en tät uppföljning över tid.

KONTINUERLIGT UTVECKLINGS- OCH FÖRBÄTTRINGSARBETE

Kvalitetsarbetet ska vara återkommande och systematiskt. Det bör inkludera moment för att följa upp verksamheten, analysera resultaten och planera för ständig utveckling av verksamheter, service och tjänster. Detta förhållningssätt ingår i alla anställdas uppdrag och ska genomsyra arbetet på alla nivåer i organisationen. Kvalitetsarbetet ska resultera i ständiga förbättringar, där identifierade förbättringsområden omhändertas och leder till utveckling.

Det ingår också att aktivt utveckla och förbättra väsentliga processer och rutiner. En viktig del av verksamhetsutvecklingen är att kartlägga och dokumentera processerna för att synliggöra arbetssätt och flöden. Genom att synliggöra kan brister identifieras och suboptimeringar åtgärdas. Kvalitetsjämförelser, erfarenhetsutbyten och lärande mellan verksamheter, både inom organisationen och med omvärlden, är också viktiga inslag i detta utvecklingsarbete.

God ekonomisk hushållning

Den finansiella styrningen inom en kommun måste grundas på principen om god ekonomisk hushållning. Detta koncept sträcker sig bortom det enkla målet att säkerställa att räkenskaperna balanserar; det innebär en mer omfattande skyldighet att inte bara upprätthålla ekonomisk stabilitet utan också att använda kommunens resurser på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. God ekonomisk hushållning innefattar därmed en kombination av ansvarsfull ekonomisk förvaltning och strategisk resursanvändning, där resurserna inte bara allokeras på ett korrekt sätt, utan också används på ett sätt som maximerar deras värde och bidrar till kommunens långsiktiga mål.

För att säkerställa att denna princip efterlevs krävs en finansiell styrning som inte bara är noggrann och strukturerad, utan också anpassad efter kommunens specifika förutsättningar och behov. En ändamålsenlig styrning innebär att kommunen måste ha robusta system och processer på plats för att planera, följa upp och utvärdera resursanvändningen. Detta innefattar att ständigt övervaka och justera ekonomiska prioriteringar i linje med kommunens övergripande mål och strategier. Därmed blir den finansiella styrningen ett centralt verktyg för att säkerställa att kommunens ekonomiska resurser används på ett sätt som inte bara tillfredsställer de omedelbara behoven, utan också bidrar till långsiktig hållbarhet och utveckling.

De ekonomiska ramarna är överordnade målen vilket innebär att tillgång till såväl ekonomiska som andra resurser sätter gräns för måluppfyllelsen för verksamhetens inriktning och omfattning.

EKONOMISTYRNING

I Sala kommuns fastställs budgeten av Kommunfullmäktige för det kommande året (budgetår) samt plan för ytterligare tre år (planår) för både drift och investeringar.

I planeringsunderlaget ska också ingå en plan för ytterligare sex års investeringar (planår), vilket innebär att kommunens investeringsplan uppgår till totalt 10 år.



FINANSIELLA MÅL

Kommunfullmäktige har antagit 'Riktlinjer för god ekonomisk hushållning' där de finansiella målen beskrivs. Målvärden för de finansiella målen beslutas årligen av Kommunfullmäktige.

DRIFTBUDGET

Nämnd har fullt ansvar för sin verksamhet utifrån givna resurser. Med nämnd avses även kommunstyrelsen där kommunstyrelsen har verksamhetsansvar. Anslagsbindningen kopplas till nettoanslag. Den affärsdrivande verksamheten redovisas som resultatenheter. Nämnd ska fastställa budgeten på verksamhetsområde och äger rätt att under budgetåret omfördela budgetbeloppen inom sitt anslag. Resurserna ska användas där de bäst behövs för att nå måluppfyllelse.

Verksamheterna ska styras utifrån en helhetssyn på ekonomi, prestationer och kvalitet.

Decentralisering av ekonomiskt ansvar ska åtföljas av decentralisering av befogenheter för effektiv resultatuppföljning och utkrävande av ansvar för verksamhet, ekonomi och personal.

INVESTERINGAR

Huvudregeln är att investeringar ska finansieras med egna medel, undantag kan endast göras genom separat politiskt beslut. Ett positivt resultat behövs för att kunna egenfinansiera investeringar som överstiger årets avskrivningar. Om kommunen lånar även till dessa investeringar finns risk att ränta och amortering kommer att tränga undan övriga kostnader för drift av kommunens verksamhet i resultaträkningen.

Projekten i investeringsbudgeten är indelad i 'ramanslag' för årligen återkommande projekt, såsom t ex reinvesteringar, och 'strategiska' projekt där även investeringar kopplade till exploateringsområden ingår.

För projekten som ryms inom budgeten för ramanslag, ska en plan presenteras för ansvarig nämnd inför budgetåret där respektive projekt är prissatt. Inget startbesked krävs för de årligen återkommande projekten.

För strategiska projekt krävs startbesked från ansvarig nämnd inför påbörjandet av projektet.

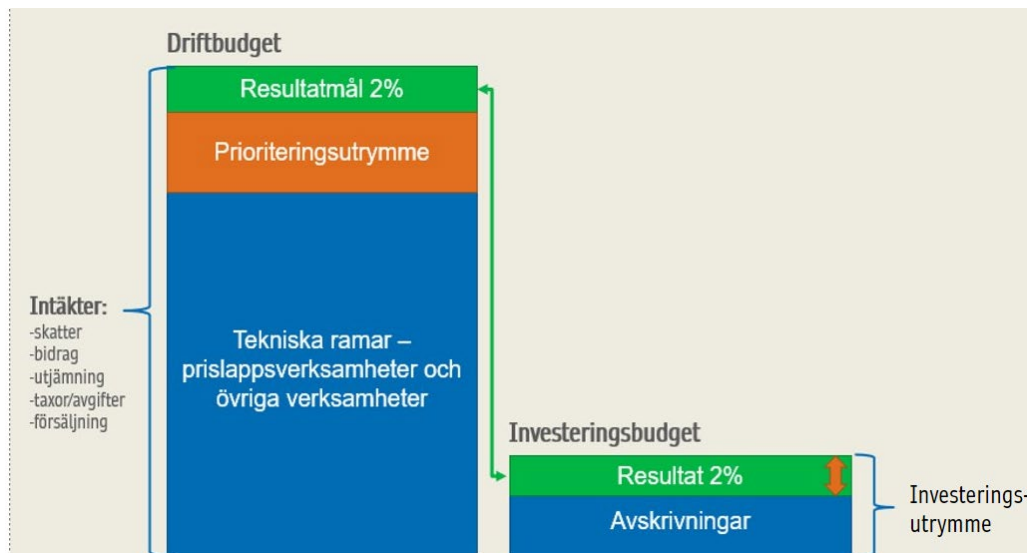
Anslagen binds till nämnd. Med en långsiktig investeringsplanering där investeringsmedel avsätts tidigt i budgetprocessen kan akuta investeringsbehov uppkomma. En omprioritering inom nämnds anslag ska då göras i första hand, om det inte är möjligt begärs tilläggsanslag från fullmäktige.

För investeringar som är komponentindelade beräknas de budgeterade kapitalkostnaderna enligt schablon.

Schablonen utvärderas årligen av Ekonomikontoret.

BUDGETMODELL OCH BUDGETFÖRUTSÄTTNINGAR

I Sala kommun används en resursfördelningsmodell, utarbetad av SKR, som utgår ifrån kommunens intäkter och demografi. Syftet med modellen är att ge politiken bra beslutsunderlag och förutsättningar för en förbättrad långsiktig planering.



I budgetmodellen avsätts en del av intäkterna i ett resultatmål, därefter beräknas de tekniska ramar fram på verksamhetsnivå¹.

Återstående medel skapar utrymme för att göra medvetna politiska prioriteringar med koppling till kommunfullmäktiges långsiktiga utvecklingsmål. Det finns också en tydlig koppling mellan drift och investering i modellen.

Kommunens intäkter består av taxor, avgifter, skatteintäkter, statsbidrag och utjämningsbidrag. I utjämnningen ingår det kommunala kostnadsutjämnningssystemet, som har som syfte att ge alla kommuner förutsättningar att bedriva skola, vård och omsorg med en, för riket, *genomsnittlig ambitions- och effektivitetsnivå*. Utjämningsystemet tar hänsyn till

¹ Enligt samma verksamhetsindelning som i Räkenskapsammandraget.

den enskilda kommunens strukturella förutsättningar och är på så sätt unik för varje kommun.

I samband med budgetberäkningen sätts, förutom resultatmål, ett antal grundläggande förutsättningar in i modellen bl a befolkningsprognos, skatteprognos, finansiella intäkter och kostnader, pensionskostnader, faktor för uppräknig av pris och lön, internräntesats och investeringsbudget.

Tekniska ramar

I modellen räknas de tekniska ramar fram på verksamhetsnivå som sedan kopplas till den nämnd som utför verksamhetsuppdraget.

Verksamheterna delas in i vad som benämns som prislapps-, intäktslapps- och budget-på-budget (BpB)-verksamheter.

Prislappsverksamheter

Förskola, fritidshem, förskoleklass, grundskola, gymnasieskola samt vård och omsorg om äldre.

För ovanstående verksamheter baseras den tekniska ramen på intäkter (prislapp) som det kommunala utjämningsystemet beräknas ge för personer i specifika åldersgrupper och som förväntas ta del av den aktuella verksamheten. Prislappen multipliceras därefter med, ett för året, prognosticerat genomsnittligt antal invånare i varje åldersgrupp.

Intäktslappsverksamheter

Grundläggande vuxenutbildning, insatser enligt LSS/SFB samt individ- och familjeomsorg.

Tekniska ramen för intäktslappsverksamheter baseras även den på ersättning från det kommunala utjämningsystemet. För dessa verksamheter finns dock ingen koppling till specifika åldersgrupper utan här är det prognosticerade genomsnittliga totala invånarantalet under året i kommunen en faktor.

I både pris- och intäktslapp ingår täckning för kommunövergripande verksamheter vilken avräknas den tekniska ramen utifrån en fördelningsnyckel. Den tekniska ramen för pris- och intäktslappsverksamheten ska således täcka kostnaderna för en genomsnittlig ambitions- och effektivitetsnivå för respektive verksamhet.

Budget-på-Budget-verksamheter (BpB)

Är de verksamheter som inte är definierade som pris- eller intäktslappsverksamhet. T ex politik, infrastruktur, färdtjänst/riksfärdtjänst, arbetsmarknadsåtgärder, affärsverksamhet, anpassad grund- och gymnasieskola, insatser till funktionsnedsatta, kultur, fritid m fl.

Tekniska ramen baseras på föregående års budget som fördelas på det prognosticerade genomsnittliga totala invånarantalet i kommunen. Ramen räknas upp med en procentsats som beslutas årligen, vanligtvis PKV (prisindex kommunal verksamhet). I den tekniska ramen för BpB-verksamheter ingår även effekten av förändrade kapitalkostnader såvida inte ett aktivt beslut tas om att så inte ska ske.

Prioriteringar

Till den tekniska ram som räknats fram för respektive verksamhet och som kopplats till aktuell nämnd läggs sedan budget för politiska prioriteringar.

Med prioritering menas för:

- pris- och intäktslappsverksamheter, en utpekad satsning som är att bedöma vara mer än den genomsnittliga ambitions- och effektivitetsnivån *i jämförelse* med andra kommuner.
- BpB-verksamheter, en satsning för att höja ambitionsnivån eller möta en volymökning.

Dialog som styrmedel

Genom dialog skapas en plattform för ömsesidigt lärande och effektiv hantering av det kommunala uppdraget. I Sala kommuns styrmodell är dialogen en central metod för att säkerställa samsyn och acceptans avseende mål, inriktningar, uppdrag, resultat och kvalitet. Denna dialog är särskilt viktig för mål- och kvalitetsstyrningen, där syftet är att säkerställa att verksamheten inte bara uppfyller sina mål utan även ständigt utvecklas och förbättras.

Regelbundna avstämningar under verksamhetsåret bidrar till att bygga tillit och skapa en kontinuerlig uppföljning av både verksamhetens kvalitet och grunduppdragets genomförande. Dialogen i denna kontext innebär ett samtal där alla parter befinner sig på en jämlik nivå, utan att det nödvändigtvis ska fattas beslut eller att en part behöver ha rätt medan den andra har fel. Detta skiljer sig från en presentation följd av frågor, dialogen syftar i stället till att skapa en gemensam förståelse och reflektera över frågor snarare än att nå snabba slutsatser.

Dialogen utgör en ram för uppföljningen mellan kommunledning och kontor och är direkt kopplad till målstyrningsprocessen samt kvalitetsstyrningen. Denna process omfattar både uppföljning av de politiska målen och grunduppdraget. Dialogernas huvudfokus är därför på måluppfyllelse och utveckling, med särskild tonvikt på hur verksamheten säkerställer och förbättrar kvaliteten på sina tjänster och uppdrag. Dialogerna ska präglas av likvärdighet, inkludering, ett icke-dömande förhållningssätt och en kollektiv strävan att tänka tillsammans. Genom denna process strävar Sala kommun efter att uppnå en högre nivå av insikt och förbättring i sitt arbete med att uppfylla kommunens mål och kvalitetssäkra grunduppdraget.

Styrdokument

I Sala kommun spelar styrdokument en avgörande roll för att tydliggöra och konkretisera de politiska viljeinriktningarna, ambitionerna och förhållningssätten som ska vägleda kommunens verksamhet. Dessa dokument är

centrala verktyg för att omsätta politiska mål och riktlinjer i praktisk handling och säkerställa att hela organisationen arbetar mot gemensamma mål.

Styrdokumentet i Sala kommun kan ha olika karaktär och syften. Vissa styrdokument är lagstadgade och därmed obligatoriska för alla kommuner i Sverige. Samtidigt finns det även lokalt framtagna styrdokument som är specifika för Sala kommun och som utvecklats för att möta kommunens unika utmaningar och behov. Oavsett ursprung är styrdokumentet utformat för att vägleda kommunens verksamheter i deras strävan att hantera aktuella utmaningar och främja önskad utveckling.

Det är avgörande att varje styrdokument har ett tydligt syfte och att kommunstyrelseförvaltningen av dessa dokument är samordnad och effektiv. Olika delar av kommunens organisation tilldelas ansvar för att förvalta och följa upp respektive styrdokument. Detta ansvar innebär bland annat att säkerställa att styrdokumentens riktlinjer och mål beaktas i nulägesanalyser och i planeringen av verksamheten. Vidare ska varje styrdokument tydligt ange vem som ansvarar för dess uppföljning och hur denna uppföljning ska genomföras.

Framtagandet av nya styrdokument sker på uppdrag från antingen politisk nivå eller kontorsledningen och måste utgå från ett väl definierat behov. På så sätt säkerställs att nya styrdokument tillför ett värde och bidrar till att stärka kommunens styrning och utveckling. För detaljerad information om hur styrdokument ska hanteras och vilka riktlinjer som gäller, hänvisas till de Riktlinjer för styrande dokument som finns tillgängliga på kommunens intranät.

Internkontroll

Internkontrollen är en viktig del av styrningen och utvecklingen av verksamheten. Det är också en viktig del i kommunstyrelsens arbete med att utöva sin uppsiktsplikt. De flesta risker kontrolleras eller åtgärdas som en naturlig del i verksamhetens processer. Enligt bestämmelserna i kommunallagen är varje nämnd skyldig att inom sitt område se till att den interna kontrollen är tillräcklig. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll. I detta ligger ett ansvar för att en organisation kring intern kontroll upprättas inom kommunens samlade verksamheter samt att se till att denna utvecklas utifrån behov. Kommunstyrelsen ska vidare, med utgångspunkt från nämndernas och de kommunala bolagens återrapportering, utvärdera kommunens samlade interna kontroll och bedöma om det behöver beslutas om åtgärder. Arbetet med intern kontroll är riskbaserat och ska bygga på en risk- och väsentlighetsanalys. Nämnderna ska inför varje nytt verksamhetsår upprätta en plan för den interna kontrollen och beskriva vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras.

STYRKEDJAN I PLANERING OCH UPPFÖLJNING

Planering

Syftet med planeringen är att arbeta fram mål, strategier och aktiviteter och besluta om hur våra ekonomiska resurser ska fördelas. Närmare anvisningar kan vid behov ges ut av kommunstyrelsen kopplat till respektive del. Kopplat till respektive steg i planeringsprocessen ska dialoger genomföras mellan beslutande nivå och verksamhet utifrån analys av resultat och framtida behov. Detaljerade processer för **planeringen** finns i dokumentet *Ekonomi och verksamhetsstyrning*, som revideras årligen."

Uppföljning

Uppföljningen följer av planeringen och genomförandet på respektive organisatoriska nivå. En systematisk uppföljning och analys är en central och viktig del i styrmodellen. Det är genom vår uppföljning och analys som vi får ett bra underlag till vår planering och i arbetet med ständiga förbättringar i verksamheterna. Närmare anvisningar kan ges ut av kommunstyrelsen kopplat till respektive del. Kopplat till respektive steg i uppföljningen ska dialoger genomföras mellan beslutade nivå och verksamhet utifrån analys av uppnådda resultat. Detaljerade processer för **uppföljningen** finns i dokumentet *Ekonomi och verksamhetsstyrning*, som revideras årligen."

Styrmodell för Sala kommun
Kommunfullmäktige

SALA KOMMUN

Telefon: 0224-74 70 00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala

