



Alvesta
kommun

Alvesta kommun

Styrmodell för Alvesta kommunkoncern

Beslutat av:	Kommunfullmäktige, § 49/2020
Beslutsdatum:	2020-06-15
Gäller från och med:	2020-06-15
Giltighetstid:	Tills vidare
Dokumentet gäller för:	Alvesta kommunkoncern
Ansvarig för uppföljning:	Kommunledningsförvaltningen, kommunchef
Diarienummer:	2020-00190



Innehållsförteckning

1 Bakgrund, syfte och disposition	4
2 Så styrs kommunkoncernen, en överblick	4
<i>Vision 2027.....</i>	5
<i>Inriktning och mål</i>	5
<i>Tillitsbaserad styrning</i>	5
3 Alvestas politiska styrning	6
<i>Kommunkoncernen</i>	6
<i>Kommunfullmäktige.....</i>	6
<i>Kommunstyrelsen.....</i>	6
<i>Nämnder</i>	6
<i>Förvaltningar.....</i>	6
<i>Bolag och bolagsstyrelser.....</i>	7
<i>Alvesta Kommunföretag AB</i>	7
4 Utgångspunkter för styrmodellen	7
<i>Politisk neutral.....</i>	7
<i>Struktur och kultur.....</i>	7
<i>Tillitsbaserad styrning</i>	8
<i>Hållbar utveckling</i>	8
<i>Gemensamt arbetssätt.....</i>	9
5 Styrmodellen	9
<i>Vision och förhållningssätt.....</i>	10
<i>Hållbara 2030.....</i>	11
<i>Statliga och kommunala styrdokument</i>	11
<i>Verksamhetens grunduppdrag.....</i>	11
<i>Kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer</i>	11
<i>Omvärld- och nulägesanalys</i>	12
<i>Inriktning, utvecklingsmål, målindikatorer och särskilda uppdrag</i>	12
<i>Finansiella mål och ekonomisk tilldelning.....</i>	14



<i>God ekonomisk hushållning</i>	<i>14</i>
<i>Resursfördelningsmodell</i>	<i>14</i>
<i>Över- och underskotthantering</i>	<i>14</i>
<i>3-årsplaner för investeringar.....</i>	<i>15</i>
6 Hur arbetar vi med styrmodellen?	15
<i>6.1 Definiera grunduppdrag.....</i>	<i>16</i>
<i>6.2 Analysera.....</i>	<i>16</i>
<i>6.3 Planera</i>	<i>17</i>
<i>6.4 Genomföra</i>	<i>17</i>
<i>6.5 Följa upp.....</i>	<i>18</i>
7 Övriga viktiga komponenter i modellen	19
<i>Ansvar och roller</i>	<i>19</i>
<i>Kommunstyrelsens roll.....</i>	<i>19</i>
<i>Organisation för arbetet med planering och uppföljning</i>	<i>19</i>
<i>Styrdokument.....</i>	<i>20</i>
<i>Dialog som styrmedel.....</i>	<i>20</i>
<i>Uppdrag inom linjen, projekt och process.....</i>	<i>20</i>
<i>Internkontroll.....</i>	<i>20</i>



1 Bakgrund, syfte och disposition

Samhällsutvecklingen de senaste decennierna har inneburit stora förändringar för hur vi lever våra liv, hur vi arbetar och hur vi umgås med varandra. De tekniska framstegen sker i ett allt snabbare tempo och förväntningarna på oss i den offentliga sektorn är att vi ska hänga med i utvecklingen, och bli mer tillgängliga och flexibla.

Framöver står samhället sannolikt inför fler nya utmaningar, men också många gamla som måste lösas på helt nya sätt. Vi behöver exempelvis fortsatt tackla utmaningar och möjligheter med fler unga invånare samtidigt som vi får en åldrande befolkning, vi behöver kunna rekrytera och behålla medarbetare med rätt förmågor inom en mängd olika yrken, vi behöver hänga med i den digitala utvecklingen och vi måste kunna hantera allt tuffare ekonomiska förutsättningar.

För att vi ska klara av att lösa våra utmaningar, och samtidigt erbjuda hög kvalitet på våra välfärdstjänster, behöver vi som arbetar i Alvesta kommunkoncern (se definition avsnitt 3) tänka och göra nytt inom alla verksamhetsområden. Vi måste också anpassa vår styrning så att den tar tillvara på invånarnas, organisationernas, företagens och medarbetarnas engagemang och förmågor.

Det övergripande syftet med styrmodellen är att främja en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning och ledning av kommunkoncernen och dess verksamheter som bygger på forskning. Styrmodellen omfattar hela koncernen och ska främja att mervärde för medborgarna skapas.

De två nästkommande avsnitten behandlar, relativt generellt, hur en kommun styrs. Avsnitt fyra lyfter specifikt fram de grundstenar som präglar Alvesta kommunkoncerns styr- och ledningssystem. Avsnitt fem beskriver modellen väldigt konkret, och avsnitt sex beskriver hur vi arbetar med modellen. Det sista avsnittet lyfter fram övriga viktiga, kompletterande komponenter till modellen.

2 Så styrs kommunkoncernen, en överblick

Regeringsformen anger att kommunerna har till uppgift att sköta kommunens angelägenheter genom kommunal självstyrelse. Högsta beslutande organ i kommunen är kommunfullmäktige som kan liknas vid "kommunens riksdag". Vart fjärde år i allmänna val i väljs kommunfullmäktige.



Det finns också en kommunstyrelse vald av kommunfullmäktige, som brukar liknas vid "kommunens regering". Kommunstyrelsen leder, samordnar och utövar uppsikt över kommunkoncernen.

Vision 2027

Visionen pekar ut riktningen för utvecklingen av Alvestakoncernens verksamheter. Den ska även engagera och inspirera till utveckling av platsen Alvesta¹. Invånare, företag, föreningar, organisationer och andra i omvärlden ska veta vilka ambitioner som finns i Alvesta och kunna bidra till förflyttningen mot visionen.

Inriktning och mål

De förtroendevalda företräder invånarna och ansvarar för koncernens service och tjänster i syfte att skapa bästa möjliga livskvalitet för de som bor och verkar i Alvesta. För att styra och prioritera fastställer kommunfullmäktige inriktning och mål.

Kommunfullmäktige fastställer också styrdokument som visar vad politiken vill att organisationen ska fokusera på för att koncernen ska utvecklas i riktning mot kommunens vision.

Tillitsbaserad styrning

Kommunkoncernens styrning bygger på ett förtroendefullt samspel mellan politiker och verksamhet samt öppnar upp för dialog – dels inom organisationen dels med de som verksamheten riktar sig till. Att styra med tillit innebär att ta tillvara invånares och medarbetares kompetens, kunskap och engagemang och att ha fokus på verksamhetens syfte och invånarens, företagets eller besökarens behov.

¹ Begreppet Alvesta omfattar hela det geografiska området Alvesta kommun



3 Alvestas politiska styrning

Kommunkoncernen

För att med ett namn beskriva omfattningen av hela kommunens ansvarsområde använder vi benämningen Alvesta kommunkoncern. I kommunkoncernen ingår kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder och förvaltningar samt helägda bolag.

Kommunfullmäktige

I fullmäktige sitter 49 folkvalda ledamöter som fattar beslut i stora frågor som berör Alvesta kommunkoncern. Vart fjärde år väljer invånarna i Alvesta vilka som ska sitta i kommunfullmäktige genom att rösta i kommunvalet. Kommunfullmäktige fastställer visionen och kommunstyrelsens samt nämndernas ansvarsområden i reglementen. Kommunfullmäktige beslutar även om bolagsordningar och generellt ägardirektiv för kommunens bolag. Bolagsordningen anger kommunens syfte med verksamheten. Ägardirektiven preciserar mål och inriktning för varje bolag.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen leder och samordnar arbetet i nämnderna och har uppsikt över kommunkoncernen. Ledamöterna i kommunstyrelsen utses av kommunfullmäktige. Dessa ledamöter har sedan som uppgift att förbereda ärenden till kommunfullmäktige, lämna förslag till beslut och följa upp att organisationen genomför dem.

Kommunstyrelsen beslutar om specifikt ägardirektiv för moderbolaget Alvesta kommunföretag AB.

Nämnder

Kommunfullmäktige beslutar om vilka nämnder som ska finnas och deras ansvarsområden.

Förvaltningar

Till varje nämnd hör en förvaltning som har till uppgift att genomföra nämndens beslut. I Alvesta finns sex förvaltningar som är specialiserade inom olika områden. Förvaltningarna är kommunledningsförvaltningen, förvaltningen för arbete och lärande,



utbildningsförvaltningen, omsorgsförvaltningen, förvaltningen för samhällsbyggnad och kultur- och fritidsförvaltningen.

Bolag och bolagsstyrelser

Kommunfullmäktige beslutar om en kommunal verksamhet ska drivas i bolagsform och fastställer vilket ändamål och vilka befogenheter som ska gälla för bolagets verksamhet. Kommunfullmäktige utser också bolagsstyrelserna i alla bolag.

Alvesta Kommunföretag AB

Moderbolaget Alvesta kommunföretag AB har på uppdrag av kommunfullmäktige ägarrollen över kommunens helägda dotterbolag. Uppdraget är att styra, leda och samordna kommunens verksamheter i bolagsform.

Moderbolaget Alvesta kommunföretag AB ansvarar för att styra, leda och samordna de helägda dotterbolagen mot vision 2025 och kommunens inriktningar genom formell styrning (specifika ägardirektiv för respektive dotterbolag) och informell styrning (ägardialog). Dotterbolagen är AllboHus Fastighets AB, Alvesta Energi AB, Alvesta Renhållnings AB och Alvesta Utvecklings AB.

Dotterbolagen styr verksamheten genom verksamhetsplaner och andra styrande dokument inom ramarna för bolagsordning och ägardirektiv.

4 Utgångspunkter för styrmodellen

Politisk neutral

Själva styrmodellen är politiskt neutral och ska fungera oavsett politikens innehåll och över tid. Innehållet i modellen ska däremot säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna. Genom en tydlig och välkänd styrmodell för hur man styr blir det enklare för chefer och medarbetare att fokusera på vad politiken styr emot.

Struktur och kultur

Organisationers effektivitet styrs inte endast av modeller och dokument, det vill säga strukturer. Styrningen påverkas också av organisationskultur, förhållningssätt, värdegrund,



medarbetskap/ledarskap etc. För att styrmodellen ska få genomslag och effekt måste såväl struktur som kultur integreras i modellen.

Tillitsbaserad styrning

Modellen bygger på en utpräglad tillitsbaserad styrning. Tillitsbaserad styrning och ledning handlar om styrning, kultur och arbetsätt med fokus på verksamhetens uppdrag och invånarnas behov. Tillit innebär att skapa förtroende och att bygga goda relationer. Tillit bygger på ett förtroendefullt samspel mellan politiker och tjänstepersoner, mellan chef och medarbetare och mellan kommunen och dess invånare, företag och organisationer. Styrningen öppnar upp för dialog – både inom organisationen och med de som vi finns till för.

Att styra med tillit innebär att ta tillvara på invånarens och medarbetarnas förmågor och engagemang. Om att utgå från invånarens, företagets, organisationens eller besökarens behov. Allt för att skapa bättre kvalitet i tjänsterna. För att möta behoven och upplevelserna hos de vi finns till för har vi en helhetssyn i vår styrning där vi stimulerar samverkan inom och mellan kommunens verksamheter samt med andra aktörer. Varje enskild verksamhet bidrar till ett större sammanhang där vi sätter invånaren, företaget eller besökaren i centrum.

Varje bolag, nämnd och verksamhet i Alvesta kommun har ett uppdrag som beskriver syftet med verksamheten. Tillitsbaserad styrning bygger på förtroendet att varje individs kunskap, kompetens och engagemang tas tillvara och att vi tillsammans skapar de bästa lösningarna utifrån uppdraget. Vi tar ansvar och får handlingsutrymme. Vi möter utmaningar och problem genom att prioritera och sätta tydliga mål. Vi står upp för våra prioriteringar, men i en allt mer föränderlig värld är vi också redo att parera och prioritera om.

Tillitsbaserad styrning grundar sig bland annat på den omfattande forskning som finns i dag om betydelsen av tillit i samhällen och organisationer (SOU 2019:43).

Hållbar utveckling

2015 antogs den politiska deklARATIONEN Agenda 2030 för hållbar utveckling av FN:s medlemsstater. De globala målen relaterar till de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga.

Agenda 2030 består av 17 odelbara globala mål, 169 delmål som sedan behöver brytas ner till de lokala förutsättningarna i respektive kommun. En grundläggande del i modellen är att



Kommunfullmäktiges grunduppdrag utgår från perspektiven i Agenda 2030. Vi som samhälle i Alvesta kommun ska tydligt ta vårt ansvar för att uppnå agendan.

Gemensamt arbetssätt

Styrmodellen syftar till att främja ett gemensamt arbetssätt för planering och uppföljning. En utgångspunkt för styrningen är att vi kan lära oss av det som redan har hänt. Vi kan, genom att systematiskt analysera verksamheten och lära av varandra, förbättra kvaliteten och utveckla verksamheten. Genom ett samordnat och systematiskt arbete med uppföljning, analys och jämförelser, kan vi skapa en bättre helhetsbild av våra verksamheter och våra resultat.

5 Styrmodellen

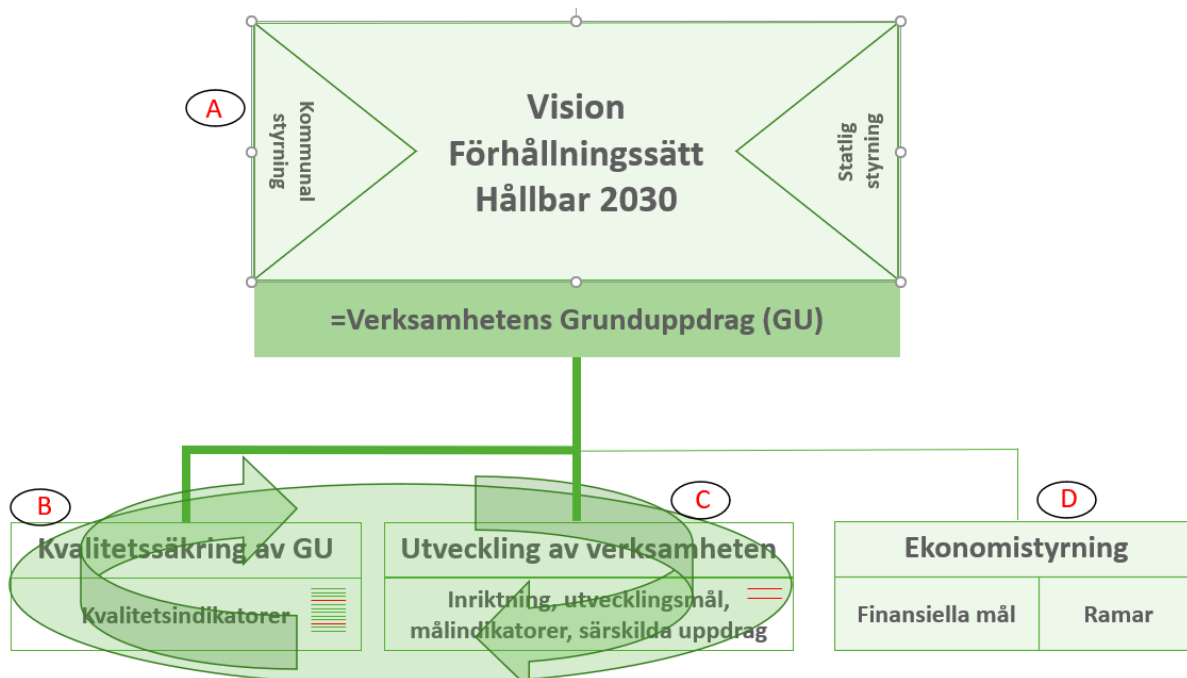
Styrmodellen bygger på mål- och resultatstyrning. I Alvesta innebär detta att ansvaret för att planera och följa upp verksamhetens mål och resultat omfattar samtliga organisatoriska nivåer, såväl politiska nivåer som olika nivåer i verksamheten.

Med utgångspunkt ifrån kommunens övergripande vision, värdegrund och hållbarhetsperspektivet ska ansvaret för att planera, följa upp och utveckla verksamheten ligga så nära medarbetare och invånare som möjligt.

Styrmodellen består av nedan fyra delar. De fyra delarna beskrivs, var och ett, i de kommande fyra avsnitten (5A-D).



Bild 5 Hela modellen



5.A Vision, förhållningssätt, hållbarhetsperspektiv, statlig och kommunal styrning = Verksamhetens grunduppdrag



Bild 5.1 Del A

Vision och förhållningssätt

Styrmodellens utgångspunkt är Vision 2027 "Alvesta kommun, södra Sveriges mittpunkt – integrerar lokalt boende med globala möjligheter" och koncerngemensamma värdegrunden "Tillsammans skapar vi en bättre vardag för våra invånare och oss medarbetare. Vi utvecklas genom goda möten och öppen dialog".



Hållbara 2030

Ett specifikt styrdokument som sätter Alvestas perspektiv på Agenda 2030 genomsyrar hela koncernen. En grundläggande del i modellen är att Kommunfullmäktiges grunduppdrag utgår från perspektiven i Agenda 2030.

Statliga och kommunala styrdokument

Styrningen utgår inte bara från vision, värdegrund och styrdokument kring hållbar utveckling. Verksamheterna styrs också genom till exempel lagstiftning, föreskrifter, allmänna råd, strategier, program, planer, policys, riktlinjer, regler, mål, särskilda uppdrag med mera.

Verksamhetens grunduppdrag

Styrmodellen utgår med andra ord från uppdrag som finns beskrivet i såväl statliga som kommunala styrdokument, som tillsammans utgör verksamhetens så kallade grunduppdrag. En väsentlig del i det fortsatta utvecklingsarbetet med styrmodellen är att definiera och dokumentera grunduppdraget på alla nivåer i kommunens verksamheter.

5.B Säkra kvalitén i grunduppdraget

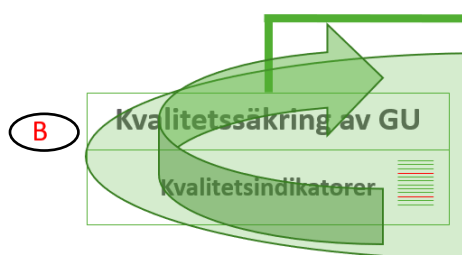


Bild 5.2 Del B

Kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer

Med utgångspunkt i verksamheternas grunduppdrag ska faktorer som är extra viktiga för kvaliteten identifieras och definieras. Faktorerna ska vara kännetecken för god kvalitet. I syfte att kvalitetssäkra faktorerna ska en eller flera indikatorer kopplas till varje kvalitetsfaktor. En indikator är ett mått på uppnådd kvalitet. Kvalitetsindikatorerna ska regelbundet mätas och följas upp för att säkerställa att grunduppdraget håller en bra kvalitet.



Kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer tas fram av tjänstepersoner för respektive verksamhetsområde. Kommunfullmäktige/nämnd/styrelse fattar beslut om kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer på fullmäktige-/nämnds/styrelsenivå i samband med Mål och budget (Kommunfullmäktige) respektive verksamhetsplan (nämnd/styrelse). Kvalitetsindikatorer målsätts inte.

I de verksamheter som staten styr hur det systematiska kvalitetsarbetet ska bedrivas (främst inom vård- och omsorg samt skola) ska det integreras med att säkerställa kvalitén i grunduppdraget.

Förutom att kvalitén säkerställs i grunduppdraget på olika politiska nivåer ska också kvalitén säkerställas i grunduppdraget på alla nivåer i kommunens verksamheter.

5.C Utveckling av verksamheten



Bild 5.3 Del C

Omvärld- och nulägesanalys

Med utgångspunkt i verksamheternas grunduppdrag genomförs omvärld- och nulägesanalys (se definition avsnitt 6.2) som syftar till att identifiera en inriktning och prioriterade utvecklingsområden. Detta görs på fullmäktige-, nämnds- och verksamhetsnivå utifrån det uppdrag och de förutsättningar respektive verksamhet och nivå har.

Inriktning, utvecklingsmål, målkriterier och särskilda uppdrag

Inriktning och utvecklingsområdena lyfts sedan fram i såväl planeringsprocessen som uppföljningsprocessen. Utvecklingsområden på enheter i verksamheten varierar ofta



eftersom områden som behöver utvecklas är väldigt olika. Utvecklingsområdena ändras över tid allt eftersom mål uppnås och ersätts då med nya utvecklingsområden.

Ett utvecklingsmål är ett önskvärt resultat, eller en önskvärd effekt. Målen bör fokusera på de resultat som behöver prioriteras i ett utvecklingsarbete ur ett medborgarperspektiv snarare än ett verksamhetsperspektiv. Det innebär att mål bör sättas för att beskriva en förflyttning på ett antal prioriterade områden.

Målen ska vara relevanta för den organisatoriska nivå de formuleras för. Det betyder kommunövergripande frågor för kommunfullmäktige och kommunstyrelsen, nämndspecifika för nämnden utifrån nämndens uppdrag/reglemente, samt verksamhetsspecifika för verksamheterna.

Målen ska stödja och ge förutsättningar för att verksamheterna ska klara sitt grunduppdrag. Antalet mål ska vara få, max tre per varje organisatorisk nivå. Uppföljning och utvärdering bör alltid ske med utgångspunkt i vilket värde som skapas för invånaren. Till målen knyts målandikatorer. Målen kan vara kortsiktiga (1år) eller långsiktiga (2-4 år). För att inte mål ska avgränsas till vad som är enkelt mätbart är det möjligt att sätta mål som inte är mätbara. Det blir i dessa fall verksamhetens uppgift att göra en professionell bedömning om målet är uppnått eller inte.

I modellen finns också en möjlighet att ge "särskilda uppdrag" till direkt underliggande nivåer. Denna möjlighet omfattar samtliga organisatoriska nivåer, såväl politiska nivåer som olika nivåer i verksamheten.

5.D Ekonomistyrning

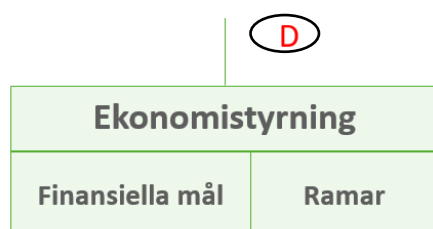


Bild 5.4 Del D



Finansiella mål och ekonomisk tilldelning

Enligt kommunallagen ska såväl finansiella som verksamhetsmässiga mål uppnås. De finansiella målen syftar till att styra verksamheterna med utgångspunkt utifrån god ekonomisk hushållning. Ekonomisk tilldelning är sådant som till exempel nämndernas drift- och investeringsramar. De finansiella målen beslutas endast av kommunfullmäktige och den ekonomiska tilldelningen i sin grund beslutas också av kommunfullmäktige även om viss justering kan under innevarande år justeras av kommunstyrelsen.

God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning innebär att såväl kommunens finansiella som verksamhetsmässiga mål uppnås, att verksamheten bedrivs långsiktigt, ändamålsenligt och effektivt samt att ekonomiska aktiviteter sker i enlighet med lagar, regler och etablerade normer. Begreppet god ekonomisk hushållning har således både ett finansiellt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

Resursfördelningsmodell

Kommunens resursfördelningsmodell ligger till grund för nämndernas ekonomiska "bastilldelning". Bastilldelningen syftar till att ge beslutsfattarna en tydlig grund att stå på utifrån givna parametrar som de kan använda i sitt budgetarbete. En resursfördelningsmodell har tydliga och över tiden hållbara principer och parametrar för ekonomisk resursfördelning och är transparent för mottagarna.

Utifrån bastilldelningen, justerat med politiska viljeinriktningar, fastställer kommunfullmäktige i juni det finansiella utrymmet för kommunen och nämndernas ekonomiska tilldelning (driftramar) samt en 3-årig investeringsplan. Nämnderna beslutar därefter själva över den interna fördelningen av resurser i internbudgetprocessen under hösten. Respektive nämnd använder sedan olika ersättnings- och fördelningsmodeller i internbudgetprocessen för att fördela nämndens finansiella utrymme.

Över- och underskottshantering

Över- och underskottshantering är en viktig del för en god ekonomisk hushållning. Resultatöverföring innebär att man efter givna principer och parametrar justerar nämndernas under- och överskott mellan åren. Det är dock kommunfullmäktige som beslutar om vad som anses vara ett slutligt över- eller underskott hos nämnderna.



3-årsplaner för investeringar

Rullande 3-årsplaner för investeringar görs med målsättningen att investeringarna ska ligga i nivå med investeringsutrymmet. Investeringsutrymmet baseras på ett årligt förväntat positivt kassaflöde samt ett årligt utrymme utifrån befolkningstillväxt (självfinansiering). Uppfylls detta minimeras kommunens upplåningsbehov, vilket är viktigt för att kunna behålla en långsiktigt god ekonomisk hushållning och en fortsatt hög soliditet.

6 Hur arbetar vi med styrmodellen?

Det ständiga arbetet med att utveckla verksamheterna är en cyklisk process som innehåller olika faser. För att kunna se om det har skett en utveckling behöver olika faser tydligt urskiljas.

Måluppfyllelsen får man fram genom att **Följa upp** (var är vi?). Denna fas mynnar ut i en nulägesbeskrivning som leder vidare till nästa fas **Analysera** och bedöma utvecklingsbehov (vart ska vi?). Fasen avslutas med att beslut fattas om utvecklingsåtgärder. Det finns nu ett utgångsläge och kunskap om vad som behöver utvecklas i verksamheten. Efter det är det dags att **Planera** och **Genomföra** insatserna (hur gör vi?). När väl insatserna är genomförda behöver man åter **Följa upp** resultaten och få fram ett nytt nuläge. De olika faserna länkar i varandra och varje fas kräver i sig en analys. Systematiken innebär att se helheten och att varje fas är beroende av den förra och påverkar den senare.

Med hjälp av en sammanhållen process för planering och uppföljning skapas goda förutsättningar för en god intern styrning och kontroll, och för att verksamheterna når sina mål.

Syftet med en systematisk planerings- och uppföljningsprocess är **kvalitetssäkra grunduppdraget**. Hur vi arbetar med styrmodellen kan delas in i fem delar; 1) definiera uppdraget 2) analysera 3) planera, 4) genomföra och 5) följa upp, såväl grunduppdrag som utvecklingsmål.

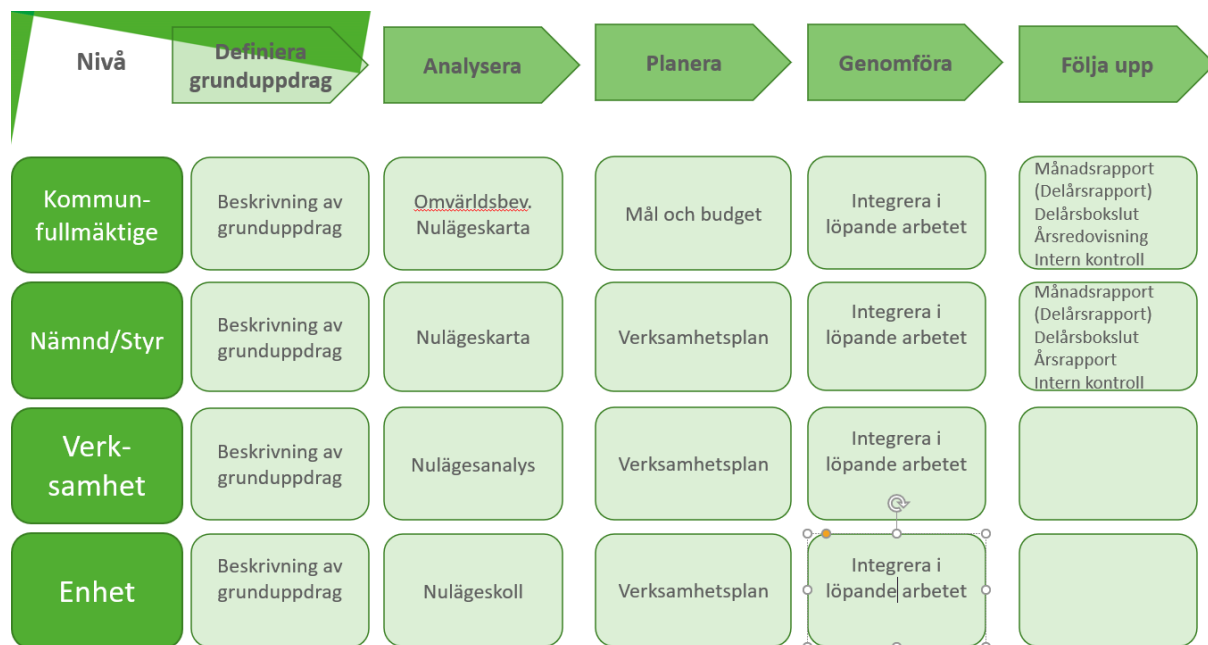


Bild 5:1

6.1 Definiera grunduppdrag

En viktig komponent i styrmodellen är ”grunduppdrag”. Verksamheterna på varje organisatorisk nivå ska definiera sitt grunduppdrag utifrån vad verksamheten styrs av från såväl kommunalt som statligt perspektiv.

Beskrivningen av grunduppdraget omfattar bland annat (den exakta dispositionen framgår av anvisningar som kompletterar detta styrdokument);

- Vem verksamheten finns till för
- Vilken uppgift/syfte verksamheten har
- Vad verksamheten styrs av, tex politisk inriktning i Mål och budget
- Vilka risker som finns som gör att grunduppdraget och inriktningen inte uppnås

Kommunfullmäktige ska inom ramen för sitt grunduppdrag särskilt beakta kommunens uppdrag som samhällsutvecklare, tex demokratifrågor och nämnderna fokuserar på grunduppdraget inom välfärd och servicetjänster för sina verksamheter.

6.2 Analysera

Som underlag för planering ska analys av verksamheten genomföras på varje organisatorisk nivå.



Omvärldsanalys

På kommunövergripande nivå tar kommunstyrelsen fram en omvärldsanalys som ger den politiska ledningen en bild av vad som påverkar kommunen framåt. Analysen har som syfte att identifiera de trender som kan vara av stor vikt för Alvestas kommun som geografisk plats och som organisation. Den kommunövergripande analysen bygger delvis på de omvärldsanalyser som gjorts på lägre organisatoriska nivåer.

Nulägesanalys

Utifrån uppdraget och omvärldsanalysen genomför varje organisatorisknivå en nulägesanalys som beskriver kvalitén i grunduppdraget och måluppfyllelse gällande såväl verksamhet som ekonomi. Det exakta innehållet i nulägesanalyserna kan variera för de olika nivåerna och framgår av anvisningar som kompletterar detta styrdokument.

6.3 Planera

Utifrån omvärldsanalys och nulägesanalys ska planering genomföras på varje organisatorisk nivå.

Planeringen ska omfatta:

- Säkra kvalitén i grunduppdraget: Faktorer och indikatorer som säkerställer kvalitet i grunduppdraget.
- Utveckling av verksamheten: Inriktning, utvecklingsmål, målindikatorer och särskilda uppdrag
- Ekonomistyrning: Finansiella mål, ekonomiska prioriteringar och resursfördelning (ramar)

Resultatet av kommunens övergripande planeringsprocess sammanfattas i Mål och budget som överlämnas till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i juni och som gäller för nästkommande 1+2 år. De år det är allmänt val ska Mål och budget fastställas av nya kommunfullmäktige.

För nämnder och styrelse sammanfattas planeringsprocessen i en verksamhetsplan i november som gäller för nästkommande år. I verksamhetsplanerna dokumenteras nulägesanalysen, grunduppdragets kvalitetsindikatorer, utvecklingsmål med målindikatorer och särskilda uppdrag samt ekonomiska ramar. Handlingsplaner med aktiviteter upprättas för att nå målen.

6.4 Genomföra

Det är viktigt att alla medarbetare är involverade i genomförandet och att planerade aktiviteter diskuteras löpande på tex APT. För att utvecklingsarbetet ska få effekt måste alla medarbetare se det som en integrerad del av det dagliga arbetet.



6.5 Följa upp

Uppföljning ska göras på varje organisatorisk nivå gällande säkerställande av kvalitén i verksamhetens grunduppdrag samt grad av måluppfyllelse.

Uppföljning görs genom månadsrapporter där nämnderna/styrelsen fattar beslut om rapporternas innehåll och frekvens. Utifrån sin uppsiktsplikt anger kommunstyrelsen en miniminivå gällande frekvens och innehåll.

Dessutom genomförs uppföljningar i form av delårsbokslut (1 ggr/år) och vid behov ytterligare delårsrapport² (1 ggr/år).

Uppföljningen kan kompletteras, tex i form av kvalitetsrapporter i syfte att säkerställa grunduppdraget i enlighet med förvaltningarnas systematiska kvalitetsarbete.

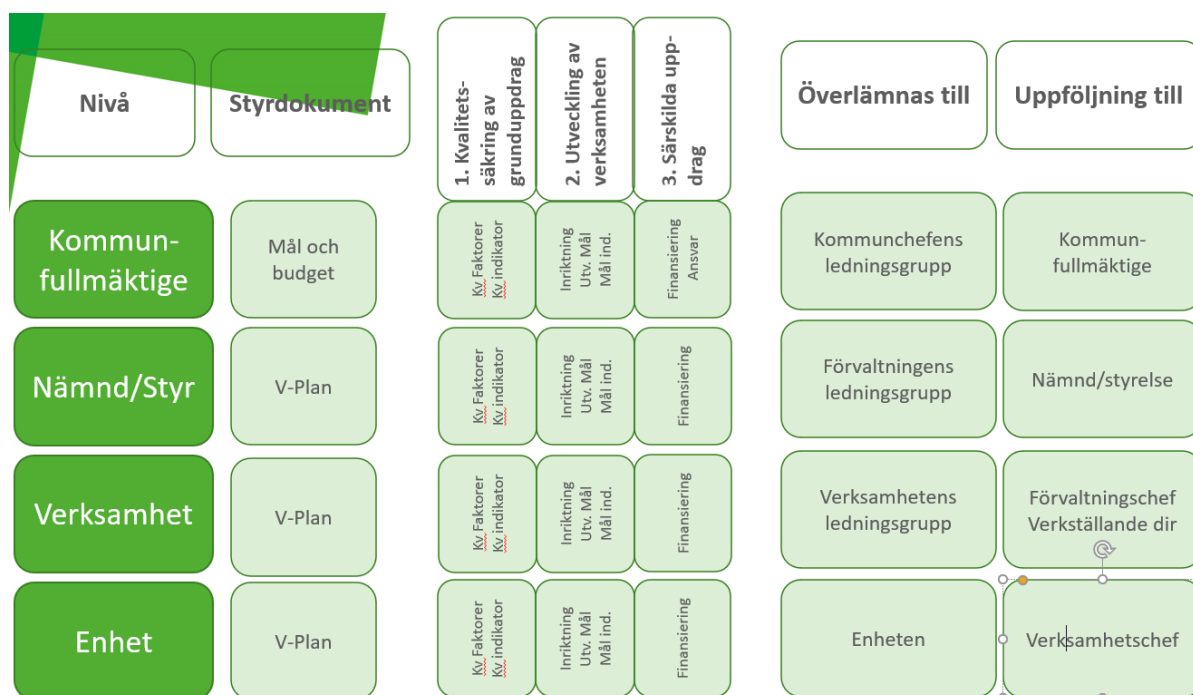


Bild 5:2

² Delårsrapport innebär ett förenklat delårsbokslut med fokus på det finansiella



7 Övriga viktiga komponenter i modellen

Ansvar och roller

Den politiska styrningen sker genom beslutsfattande i fullmäktige, styrelser och nämnder. Grundläggande ansvarsfördelning mellan olika organ framgår av kommunallagen och aktiebolagslagen. Uppdrag och ansvarsfördelning för de politiska organen i Alvesta kommun framgår av kommunens reglementen och grunduppdrag. Bolagen styrs av bolagsordningar och ägardirektiv. Politiker och tjänstepersoner har olika roller i styrningen. Det är viktigt att alla är medvetna om sin roll för att styrningen ska bli ändamålsenlig och effektiv. Politikerna ansvarar för att sätta mål för verksamheterna och fördela resurser (VAD-frågor). Tjänstepersonernas uppgift är att säkerställa grunduppdraget och att omsätta målen i aktiviteter och ansvara för genomförandet (HUR-frågor), det vill säga att omsätta resurser till resultat. Tjänstepersonernas uppdrag är också att ansvara för beredning och verkställighet av politiska beslut. Hur detta ska ske regleras bland annat i delegationsordningar och kommunens styrdokument.

Kommunstyrelsens roll

Kommunstyrelsen ska enligt Kommunallagen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnder, kommunalförbund och kommunala bolagens verksamheter. Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunchefen har uppgiften att operativt leda och samordna arbetet på kommunstyrelsens uppdrag. Kommunchefens ledningsgrupp är ett viktigt forum för det arbetet för att säkerställa helhetssyn och delaktighet från kommunens verksamheter. Leda och samordna arbetet görs genom att definiera och analysera nuläge och förutsättningar för samverkan utifrån kommunfullmäktiges mål och uppdrag, att arbeta fram en plan för det och säkerställa att den genomförs. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt utförs inom ramen för styrmodellen och är ingen sidoordnad eller separat uppgift. Uppsikten utövas genom analys av förutsättningar och omvärld, samt uppföljning av verksamhetsmål, finansiella mål, resursfördelning, indikatorer av olika slag och intern kontroll. För att kommunstyrelsen ska kunna uppfylla sin uppsiktsplikt och följa verksamheternas arbete och den ekonomiska utvecklingen under året finns en tidplan för kommungemensamma uppföljningar. Kommunstyrelsen antar varje år detaljer för kommande års planerings- och uppföljningsprocess.

Organisation för arbetet med planering och uppföljning

Ansvar för allt arbete med planering och uppföljning enligt styrmodellen ligger hos varje organisatorisk nivå, det vill säga kommunfullmäktige, nämnderna/styrelse och respektive chef i verksamheten, på samtliga organisatoriska nivåer. Det övergripande ansvaret för att äga, utforma detaljer och utveckla styrmodellen ligger hos kommunchefen.



Styrdokument

Förutom att kommunen styrs av lagar och förordningar styrs den kommunala verksamheten av dokument som kommunen själv tar fram. Kommunfullmäktige har fastställt policy för styrdokument som tex anger hur kommunen ska agera för att uppnå ett visst resultat. Exempel på sådana styrdokument är policys, strategier och planer. Dokument av denna typ och som innehåller mål och/eller indikatorer bör användas restriktivt för att motverka detaljstyrning och skapandet av en parallell styrning.

Dialog som styrmedel

För att åstadkomma bra välfärdstjänster räcker det inte att bara fokusera på den formella styrningen. Kultur, förhållningssätt, ledarskap och delaktighet behöver få en framskjutande roll samtidigt som styrningen via ekonomi och mål- och resultatstyrning bör bli mindre detaljerad och därmed mer möjliggörande. Det är genom att diskutera och reflektera över verksamhetens kvalitet, brister och utvecklingsbehov tillsammans med chefer, medarbetare, stödfunktioner, politiker och invånare i olika konstellationer som en bättre förståelse för verksamheten skapas.

Uppdrag inom linjen, projekt och process

Som en del av styrmodellen ingår att styra och genomföra olika uppdrag och uppgifter på bästa sätt utifrån frågans art och komplexitet. Utöver att lägga en uppgift i linjeorganisationen kan starkare styrformer användas såsom projekt och process.

Genomförandet av olika uppdrag och uppgifter kan i en organisation fördelas och utföras på tre olika sätt:

- Uppgiften fördelas till och utförs av en funktion i linjen. Denna funktion får då ansvar för att lösa uppgiften på bästa sätt och ta det stöd samt skapa den delaktighet som behövs.
- Uppgiften läggs i ett projekt med en särskild organisation och tidplan. Projektet får då ansvar att lösa uppgiften.
- Uppgiften läggs i linjen men ska utföras enligt en fastställd process över tid. En funktion får ansvaret att lösa uppgiften men ska följa den beskrivna process och de styr- och stöddokument som är kopplade till denna. Särskilt utsedda medarbetare ansvarar för att det finns en process som kontinuerligt förbättras.

Internkontroll

Internkontrollen är en viktig del av styrningen och utvecklingen av verksamheten. Det är också ett sätt för kommunstyrelsen att utöva sin uppsiktsplikt. Arbetet med intern kontroll integreras i modellen.



Organisationen för internkontroll framgår av reglemente. Syftet med reglementet är ytterst att säkerställa att kommunfullmäktiges beslut och fastställda mål uppfylls genom att kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser upprätthåller en tillfredsställande intern kontroll, d v s att med rimlig grad av säkerhet säkerställa att följande uppnås:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet.
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten.
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer mm.
- Att möjliga risker identifieras, bedöms och förebyggs

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 kontrollbehov. Kommunstyrelsen ska, med utgångspunkt från nämndernas och de kommunala bolagens återrapportering, utvärdera kommunens samlade interna kontroll och bedöma om det behöver beslutas om åtgärder.

Nämnder och bolagsstyrelser ska varje år anta en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen.

Resultatet av uppföljningen ska rapporteras till nämnd eller styrelse i den omfattning som fastställts i den interna kontrollplanen. Rapporteringen ska även innehålla vidtagna och föreslagna åtgärder med anledning av konstaterade brister.