



# Styrmodell för Falukommun

# Innehåll

<b>Styrning av kommunkoncernen – sammanfattning</b> .....	3
Falukommuns övergripande riktning.....	3
Den politiska ledningens viljeriktning.....	3
Mål i kommunen.....	3
<b>Utgångspunkter i styrmodellen</b> .....	4
Tydliga roller.....	4
Styrningens dimensioner.....	4
Uppföljning som grund för planering.....	4
<b>Den politiska styrningen</b> .....	5
Kommunkoncernen.....	5
Kommunfullmäktige.....	5
Kommunstyrelsen.....	5
Nämnder.....	5
Förvaltningar.....	5
Bolag.....	5
<b>Planering</b> .....	6
Planering på lång sikt.....	6
Planering för mandatperioden.....	6
Planering för ett enskilt år.....	7
<b>Uppföljning</b> .....	8
Uppföljning under året.....	8
Uppföljning av ett helt år.....	8
<b>Bilaga 1 Stöd i styrningen</b> .....	9
Roller i verksamhetsstyrningen.....	10

# Styrning av kommunkoncernen – sammanfattning

En styrmodell beskriver hur verksamheten leds och styrs, det vill säga hur det går till att besluta vad som ska utföras. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, att verksamheterna håller god kvalitet och att god ekonomisk hushållning säkras.

Styrmodellen ska som helhet bidra till att skapa en helhetsbild och en röd tråd från visionen till det dagliga arbetet i verksamheterna. I det här dokumentet beskrivs styrmodellen övergripande och med fokus på den politiska styrningen, från hur styrning sker på lång sikt till den mer kortsiktiga styrningen och hur planering och uppföljning sker.

## Falu kommuns övergripande riktning

Visionen Ett större Falun är ett uttryck för vår gemensamma framtidsbild av Falun. Den ska väcka inspiration och ge oss kraft och energi att utvecklas. Visionen ska fungera som en plattform för utveckling av hela Falun, inte bara för den kommunala organisationen utan även för näringsliv, organisationer, föreningar och andra samhällsföreträdare. Visionen ger oss en riktning och värdegrund att sträva mot för att fortsätta utveckla Falun för att möta framtida krav. Visionen ska vara vägledande i beslut på lång och kort sikt.

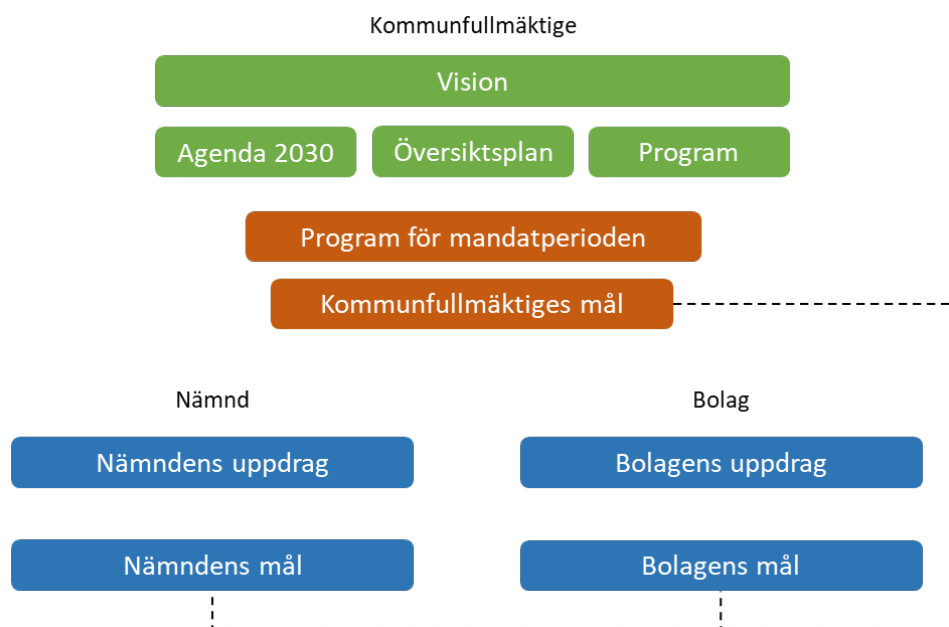
Falu kommuns riktning anges också i kommunens arbete med Agenda 2030 som utgör en grund för planering och uppföljning. Riktning anges också i Översiktsplanen, samt i koncernövergripande dokument (program, strategier, planer) som beslutas av kommunfullmäktige.

## Den politiska ledningens viljeriktning

I Program för mandatperioden beskrivs den politiska ledningens viljeriktning för mandatperioden. Programmet ska utgå från Falu kommuns övergripande inriktning och beskriver hur de politiskt styrande vill utveckla Falu kommun under mandatperioden. Programmet beslutas av kommunfullmäktige.

## Mål i kommunen

Kommunfullmäktige fastställer övergripande mål i Program för mandatperioden. Dessa mäts genom en eller flera indikatorer som kopplas till målet. Mål formuleras också av nämnder och bolag. Dessa mål ska bidra till uppfyllelsen av Program för mandatperioden.



Figur 1. Övergripande bild på väsentliga delar i den politiska styrningen.



# Utgångspunkter i styrmodellen

## Tydliga roller

En bra styrning förutsätter en tydlig rollfördelning. Politiker och tjänstepersoner har olika roller. Politikernas roll är att styra genom att sätta mål, göra prioriteringar, fördela resurser och följa upp resultat. Tjänstepersonernas roll är att förse politikerna med relevant underlag för deras ställningstaganden samt att leda och genomföra verksamheten utifrån de fastställda målen, sina tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser.

## Styrningens dimensioner

Styrningens tre dimensioner beskriver ett tankesätt som innebär att styrningen, för att lyckas, inte bara kan fokusera på exempelvis fördelning av resurser. Det är viktigt att det finns ett klart samband mellan de *resurser* som används, den *verksamhet* som bedrivs och de *resultat* som vi vill uppnå och därmed även nyttan som våra tjänster ska ge Faluborna. Helhetsperspektiv och samverkan

En viktig utgångspunkt i styrmodellen är helhetsperspektivet och samverkan. Med det menas att det är viktigt att ha en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen. Genom att planera och följa upp med ett helhetsperspektiv minskar risken för suboptimering. *Med helhetsperspektiv menas att styrelser, nämnder och bolag omfattas av styrningen.*

## Uppföljning som grund för planering

En utgångspunkt för styrningen är att vi kan lära oss av det som har hänt. Vi kan genom att analysera verksamheten och lära av varandra, förbättra kvaliteten och utveckla verksamheten. Genom ett samordnat arbete med uppföljning, analys och jämförelser, kan vi skapa en bättre helhetsbild av våra verksamheter och våra resultat. Detta sammanfattas i bilden nedan.



Figur 2. FALU-modellen för uppföljning

### Följ upp

- Resultat för kvinnor och män
- Resultat jämfört med tidigare mätningar och andra kommuner
- Måluppfyllelse
- Det ekonomiska resultatet

### Analysera

- Fokusera på det väsentliga
- Mönster och samband
- Vad påverkar resultatet
- Slutsatser

### Leta goda exempel

- Vad ska vi göra för att bli bättre
- Lära av de bästa

### Utveckla

- Handlingsplan
- Genomförande
- Uppföljning

# Den politiska styrningen

Här beskrivs kommunkoncernen och översiktligt vilka funktioner kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder, förvaltningar och bolag har.

## Kommunkoncernen

Kommunkoncernen omfattar hela kommunens ansvarsområden. I kommunkoncernen ingår kommunfullmäktige, nämnderna, förvaltningarna och kommunens bolag.

## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organ i kommunen. Det innebär att det är kommunfullmäktige som beslutar i principiella frågor och i frågor som är av stor betydelse för Falu kommun. Kommunfullmäktige beslutar även om vilka nämnder som ska finnas och vilka ansvarsområden nämnderna har.

## Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen leder och samordnar allt arbete inom kommunen. Övriga nämnder samt bolagen fattar sina beslut självständigt, men kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över deras verksamhet.

Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att bevaka frågor som kan påverka kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

## Nämnder

Nämnderna leder kommunens förvaltningar och ansvarar för den löpande verksamheten inom kommunen.

## Förvaltningar

Som resurs till nämnderna finns förvaltningarna som sköter själva genomförandet av kommunens verksamheter. En förvaltning kan rapportera till flera nämnder och en nämnd kan ha verksamhet i flera förvaltningar.

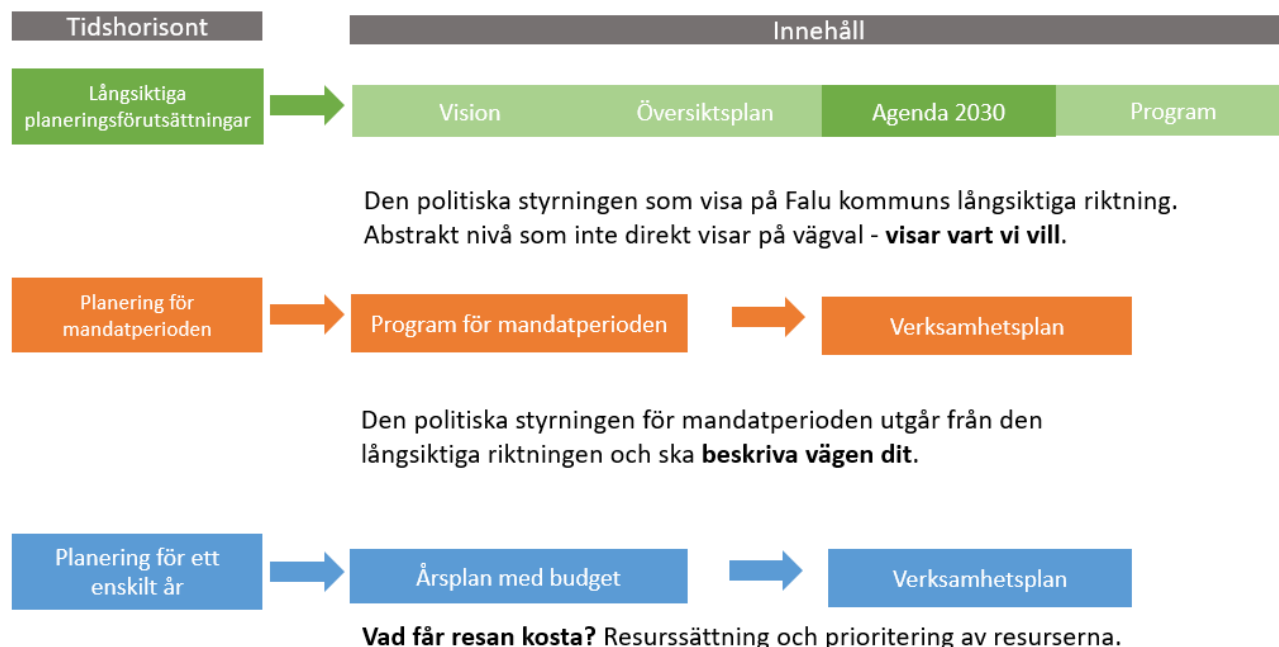
## Bolag

Kommunfullmäktige beslutar om kommunal verksamhet ska drivas i bolagsform. Bolagsformen är lämplig när det handlar om affärsverksamhet.

Kommunfullmäktige beslutar även om vilka ändamål och befogenheter som gäller för bolagets verksamhet. Dessa beskrivs i bolagsordning och i ägardirektiv.

# Planering

Planering behövs både på lång och kort sikt. På lång sikt handlar det om att ange en strategi och inriktning för kommunen. På kortare sikt är planeringen mer detaljerad och verksamhetsnära.



Figur 3. Planering med olika tidsperspektiv.

## Planering på lång sikt

**Vision** – Planeringen på lång sikt utgår från kommunens vision. Visionen uttrycker ett önskat framtida tillstånd och ska vara en ledstjärna för kommunens verksamheter och influera andra samhällsaktörer.

**Agenda 2030** – kommunens arbete med hållbar utveckling utgår från de globala målen i Agenda 2030 och pekar ut kommunens lokala fokusområden.

**Översiktsplan** – Kommunens långsiktiga planering uttrycks också i översiktsplanen som anger hur kommunen på lång sikt ser på användningen av mark- och vattenområden. Översiktsplanen har en tidshorisont på 20 år och aktualitetsförklaras en gång per mandatperiod.

**Koncernövergripande program** – Planering på lång sikt utgörs också av olika typer av dokument (program, strategier, planer, policys) som beslutats av kommunfullmäktige och som gäller för hela kommunkoncernen.

## Planering för mandatperioden

För varje mandatperiod görs en planering där den politiska ledningens viljeriktning framgår. Planeringen beslutas året efter att det varit val och presenteras i ett *Program för mandatperioden* och beslutas av kommunfullmäktige. Program för mandatperioden ska vara antaget av kommunfullmäktige senast 30 april, året efter val. Programmet gäller för en period om fyra år.

Planeringen för mandatperioden ska utgå från den långsiktiga planeringen. De förtroendevalda ska prioritera bland allt som skulle behöva göras, för att nå visionen och ambitionen i den långsiktiga planeringen.

**Kommunfullmäktiges mål** uttrycker målsättningarna för mandatperioden och beskrivs i *Program för mandatperioden*. Målen ska vara påverkbara, mätbara och begränsade till antalet. I Program för mandatperioden definieras även mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

**Nämnder och bolag** – För varje mandatperiod har nämnder och bolag möjlighet att fastställa mål som de vill uppnå för sina verksamheter. Dessa beskrivs i en *Verksamhetsplan* eller motsvarande för bolagen. Målen ska bidra till uppfyllelsen av *Program för mandatperioden*.

**Indikatorerna** ger signaler om målet har uppnåtts eller inte. Vid val av indikatorer är det viktigt att kunna mäta resurser, resultat och effektivitet. En eller flera indikatorer ska kopplas till kommunfullmäktiges mål. Till nämndens och bolagens mål kan ytterligare, verksamhetsnära, indikatorer kopplas. Det är även möjligt för nämnd att enbart använda fullmäktiges indikatorer som uppföljning.

## Planering för ett enskilt år

### Budget

Enligt kommunallagen ska kommunen varje år upprätta en budget till nästa kalenderår för verksamheten och ekonomin. För verksamheten ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning (se kommunfullmäktiges mål i *Program för mandatperioden*). För ekonomin ska det anges finansiella mål. Budgeten ska också innehålla en ekonomisk plan för kommande treårsperiod.

Budgeten med de politiska prioriteringarna för nästkommande år och de två efterföljande åren fastställs i en *Årsplan med budget* som beslutas av kommunfullmäktige i juni respektive år. Fullmäktige kan även ge direkta uppdrag till en eller flera nämnder och vid behov resursätta dessa uppdrag.

Vid behov kan beslut fattas om en revidering Årsplan med budget i november. Under valår beslutar kommunfullmäktige om skattesats och årsplan med budget i november.

### Verksamhetsplan

Efter fullmäktiges beslut om budget reviderar nämnderna sina verksamhetsplaner med detaljerad budget för nästkommande år. I verksamhetsplanen presenteras nämndens uppdrag, mål och resursfördelningen.

När nämnden fastställt sin verksamhetsplan, arbetar verksamheterna vidare med att upprätta aktivitetsplaner, som beskriver de aktiviteter som planerats och som ska bidra till att målen uppfylls.

### Kommunstyrelsens, nämnders och bolagens budgetarbete

**Februari:** Kommunstyrelsens ledningsutskott (KSL) ansvarar för uppstart inför budgetarbete. Nämnder, styrelser och bolag påbörjar sitt budgetarbete i samband med uppstarten.

**Mars:** Presentation av tjänstemannaunderlag.

**April:** Dialog med nämnderna utifrån tjänstemannaunderlag.

**Oktober:** Avstämning med nämnderna utifrån nämndernas verksamhetsplaner.

### Beslut om verksamhetsplan

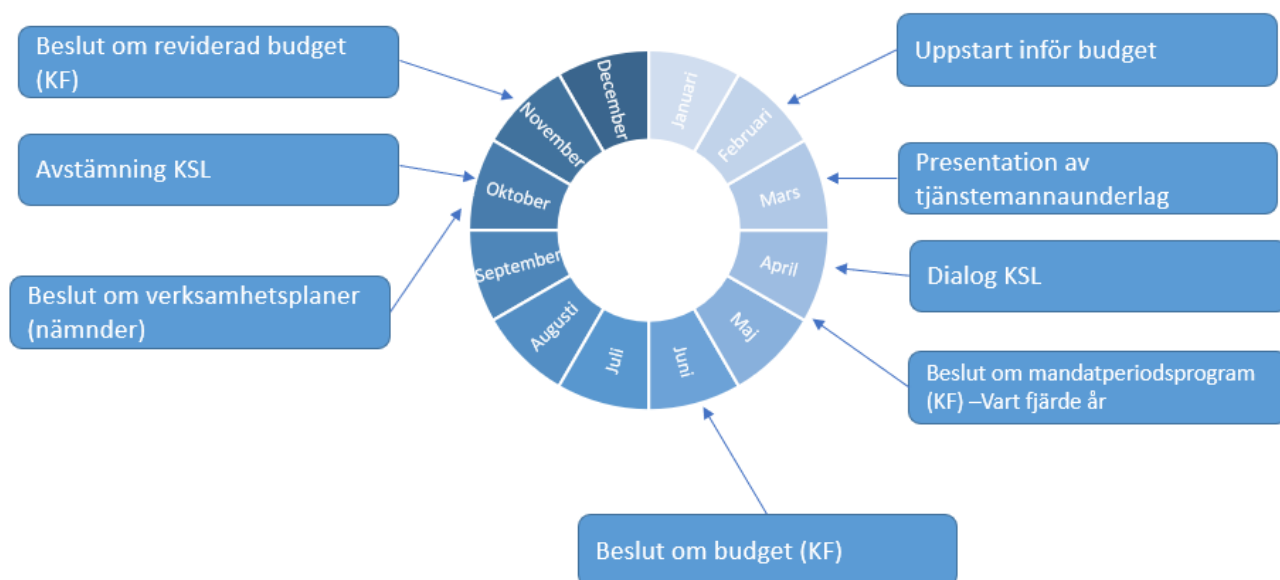
**September-oktober:** Nämnder och styrelse ska senast i oktober besluta om respektive verksamhetsplan.

### Kommunfullmäktiges budgetarbete

**Juni:** Kommunfullmäktige beslutar om Årsplan med budget.

**November:** Kommunfullmäktige beslutar om eventuell reviderad Årsplan med budget.

*En detaljerad budgetprocess presenteras årligen i samband med Uppstart inför budgetarbetet.*



Figur 4. Planeringsprocessen för budget och verksamhetsplan.

# Uppföljning

För att veta om det som planerats har blivit genomfört, följs verksamheten upp kontinuerligt över året. Uppföljningen av våra mål och verksamheter är även en viktig del i den kommande planeringen.

## Uppföljning under året

**Periodrapport** – I periodrapporterna lämnas en prognos avseende drift och investeringar samt kommentarer kring befolkningsutveckling och personal. Periodrapport görs per nämnd och kommunövergripande. För närvarande görs periodrapporter per april, oktober och en kort lägesavstämning i november. Tillfällen för periodrapporter kan komma att ändras.

**Delårsrapport** – Upprättas per sista augusti och är en rapport med uppföljning av mål, verksamhet och resultat sedan föregående räkenskapsårs utgång. Delårsrapporten är en förenklad rapport jämfört med årsredovisning. Delårsrapporten innehåller även en finansiell analys. I delårsrapporten görs uppföljning per nämnd, bolag och koncernövergripande.

## Uppföljning av ett helt år

**Årsredovisning** – Ett enskilt år följs upp i kommunens årsredovisning. Årsredovisningen innehåller även sammanställda räkenskaper för den kommunala koncernen.

I årsredovisningen beskrivs utfallet av den samlade kommunala verksamheten både kvantitativt och kvalitativt. Årsredovisningen ska också ge förtroendevalda en uppföljning och analys av måluppfyllelsen. I årsredovisningen görs uppföljning per nämnd, bolag och koncernövergripande.



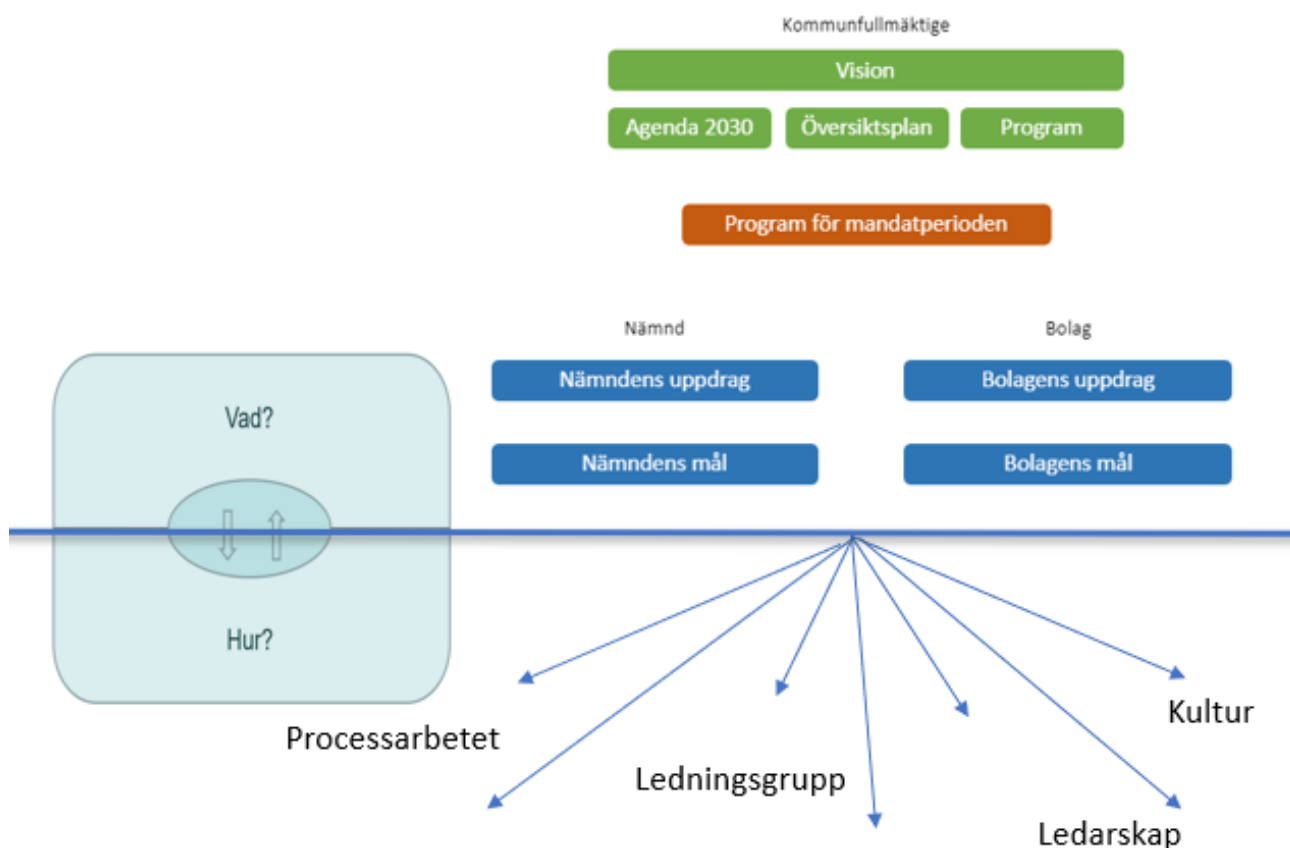
Figur 5. Uppföljningsprocessen.



# Bilaga 1 Stöd i styrningen

Styrmodellen för Falu kommun beskriver den politiska styrningen kopplat till de övergripande processerna, planering och uppföljning. Kopplat till den politiska styrningen finns verksamhetsstyrningen som handlar om att styra och leda verksamheten så att kommunen ska lyckas med sitt uppdrag och uppnå de mål som politiken har beslutat.

Viktiga faktorer som påverkar verksamhetsstyrningen är bland annat organisationens kultur, ledarskap och processer. Som stöd i verksamhetsstyrningen finns riktlinjer, anvisningar och mallar.



Figur 6. Styrningens olika delar.

## **Roller i verksamhetsstyrningen**

**Förvaltningarna** – Ansvarar för att stödja nämnderna i alla delar av styrmodellens politiska processer. Det handlar bland annat om att bereda underlag, stödja planeringen och följa upp verksamheten. Vidare ansvarar förvaltningarna för verksamhetsstyrningen.

**Ekonomikontoret** – Ansvarar för att det finns ett centralt stöd åt hela kommunkoncernen. Stödet består bland annat av olika typer av processtöd och framtagande av anvisningar, tidsplaner och mallar.

Följande dokument kopplade till styrmodellen finns som stöd för verksamheterna:

### **Tidsplaner för:**

- Budgetprocessen
- Delårsrapporten
- Årsredovisningen

### **Anvisningar gällande:**

- Budget
- Verksamhetsplan
- Periodrapporter
- Delårsrapport
- Årsredovisning
- Redovisning

### **Mallar för:**

- Budget
- Verksamhetsplan
- Periodrapporter
- Delårsredovisning
- Årsredovisning