



SVENLJUNGA
KOMMUN

plan

policy

program

regel

riktlinje

rutin

för mål- och resultatstyrning

strategi

taxa

.....
Beslutat av: Kommunledningsgruppen

Beslutandedatum: 2017-08-22

Ansvarig: Ekonomichef

Revideras: Vid behov

Följas upp: Varje mandatperiod



Innehållsförteckning

Mål- och resultatstyrning i Svenljunga kommun	3
Inledning	3
Syftet med styrmodellen	3
Vision och värdegrund	3
Styrmodellen	4
Röda tråden	5
Kvalitetshjulet.....	6
Politiker- och tjänstemannaroller	6
Ekonomi/Budget	7
Intern styrning och kontroll	7
Processkarta	9
1. Analys	10
1.1. Samla information	10
1.2. Sammanställa	11
1.3. Värdera och prioritera.....	11
1.4. Dra slutsatser	11
1.5. Verksamheternas kvalitetsrapporter/resultat	11
2. Planering inför verksamhetsplan.....	12
2.1. Mållarbete	12
2.2. Förutsättningar och uppdrag	13
2.3. Nämnder och bolag lämnar förslag till verksamhetsplan.....	13
2.4. Budgetberedning.....	14
3. Beslut fullmäktige.....	14
4. Verkställa verksamhetsplanen	14
4.1. Nämnd beslutar om egen verksamhetsplan	14
4.2. Handlingsplan/enhetsplan	15
5. Uppföljning av verksamhetsplan.....	15
5.1 Uppföljning och måluppfyllelse.....	15
5.2 Månadsrapporter	16
5.3 Delårsrapport (4-månaders)	16
5.4 Delårsbokslut (8-månaders).....	16
5.5 Årsbokslut	16
5.6 Processflöde	17
Årshjul och delavstämningar i processen	17
Gemensamma begrepp	17

Mål- och resultatstyrning i Svenljunga kommun

Inledning

Ett styr- och uppföljningssystem är de förtroendevaldas redskap för att formulera en beställning och anslå resurser till verksamhetsutförare, så att de ska kunna leverera tjänster anpassade till medborgarnas behov.

Det är styrningen som möjliggör att målen förverkligas och målen ska återspeglas i verksamhetsplan, budget och i de prognoser som görs. I systemet ingår också uppföljning, så att de förtroendevalda får kunskap om tjänsternas kvalitet.

Sveriges kommuner och landsting (SKL) har drivit ett utvecklingsarbete tillsammans med ett flertal svenska kommuner med syfte att förflytta perspektivet i målstyrningen från resurser och aktiviteter till vilka resultat som uppnås i verksamheternas service till brukaren. I denna reviderade styrmodell har vi tagit intryck av SKL:s erfarenheter och anpassat dem efter våra förutsättningar och behov.

Fokus ligger på tydliga, övergripande mål tillsammans med systematisk återkoppling av resultat till fullmäktige och övriga nämnder. Fullmäktigemålen är politikens konkretisering av de prioriteringar de vill göra och revideras en gång/mandatperiod eller vid behov.

Målen ska utgå från definierade behov och vilka resultat som ska uppnås. För att följa upp målen behövs ett rimligt antal resultatindikatorer som speglar måluppfyllelsen. Styrmodellen innefattar även de kommunala bolagen då avsikten är att ge kommunfullmäktige styrmöjligheter för alla verksamheter oavsett hur de är organiserade. Planen kompletteras med en rutin för hur arbetet med processen ska genomföras.

Syftet med styrmodellen

Syftet är att skapa goda förutsättningar för styrning och uppföljning av verksamheten, så att kommunens målområden och mål uppnås.

Styrmodellen ska bidra till att organisationen blir mer resultatfokuserad inom områdena verksamhet, personal och ekonomi. Den syftar också till att skapa en kultur med intresse för att ständigt ompröva och förbättra den service som erbjuds medborgarna.

För att kommunstyrelsen och övriga nämnder ska få snabb information om avvikelser mot fastställda mål, ska det finnas en ändamålsenlig redovisning, som lämnas i månadsrapporter, delårsrapport, delårsbokslut samt årsbokslut.

Vision och värdegrund

Vision:

Visionen beslutas av kommunfullmäktige och är vår bild av hur vi önskar att Svenljunga ska vara och se ut i framtiden ur invånarperspektiv.

Värdegrund:

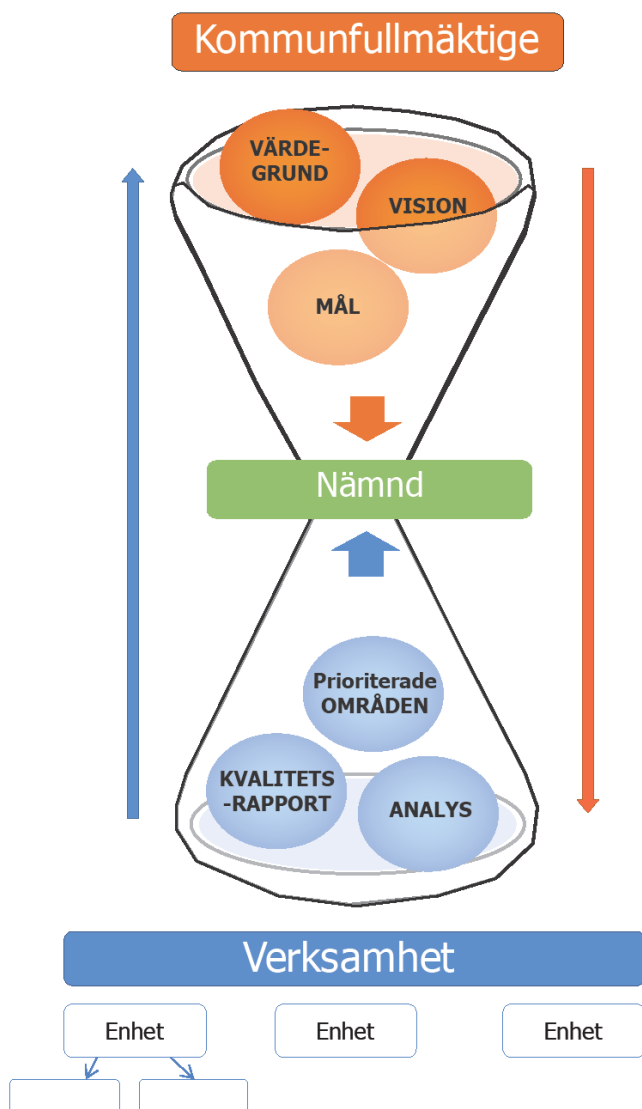
Vår gemensamma värdegrund saknas men målsättningen är att den ska tas fram. Värdegrunden syftar på de grundläggande principer och värden som ligger till grund för vår verksamhet. Värdegrunden beskriver hur vi förhåller oss till medborgare, kollegor, ledare.

Styrmodellen

Timglasets visar den övergripande strukturen för kommunens mål- och resultatstyrning. Vår styrmodell är en förenklad bild av resan som de politiska målen gör i organisationen, hur de bryts ner på olika nivåer och hur resultaten återkopplas på vägen tillbaka till den politiska ledningen. Det är viktigt med återkoppling av arbetet och att det finns "en röd tråd" mellan verksamhetens/enhetens/medarbetarens arbete och fullmäktiges mål.

Nämndernas och bolagens mål utgår från fullmäktiges målområden, nämndernas reglementen, bolagens bolagsordningar/ägardirektiv, lagstiftning och övriga styrdokument. Målen ska vara tydliga, mätbara och ha målvärden. De ska beskriva dels verksamhetens omfattning/resultat och dels den kvalitet som kunden upplevt.

En verksamhetsplan tas fram varje år för kommande treårsperiod. Målen följs upp under året i delårsrapport, delårsbokslut och årsredovisning där årsbokslut ingår.

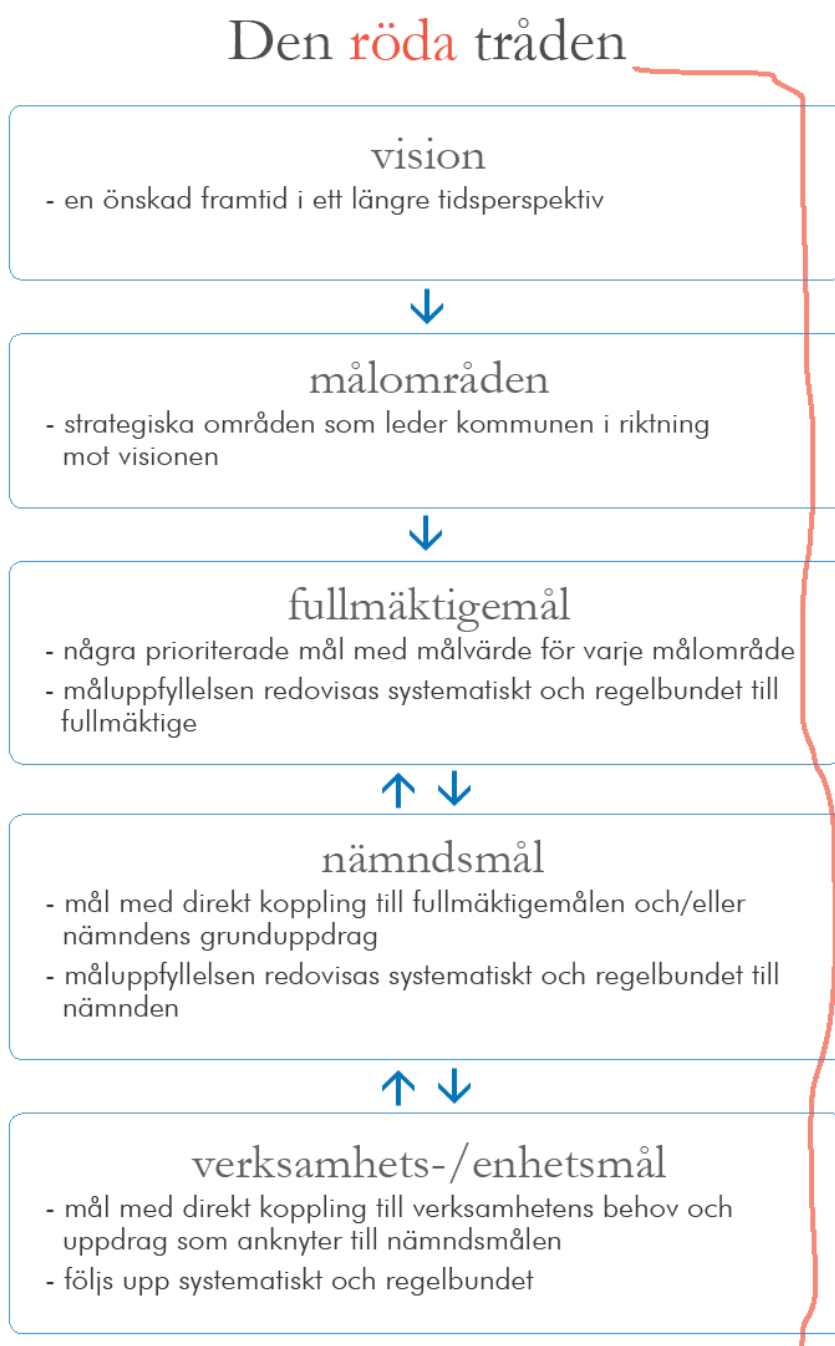


Röda tråden

Det ska finnas tydliga samband mellan

- vision och målområden
- målområden och fullmäktiges mål
- fullmäktiges mål och nämndernas mål
- nämndernas mål och enhets-/verksamhetsmål

Sambandet mellan de olika nivåerna i styrningen illustreras med den röda tråden:



Kvalitetshjulet



Bilden beskriver vårt systematiska kvalitets- och förbättringsarbete. I de olika stegen ingår planering, genomförande, uppföljning/analys och förbättringsåtgärder. Verksamheten ska identifiera, beskriva och fastställa de processer och rutiner som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet. Dessa ska vara effektiva och baseras på standardiserade och evidensbaserade metoder. Processerna och rutinerna är ledningssystemets grundläggande delar. I samtliga tre perspektiv, ekonomi, personal och verksamhet, är personalens delaktighet avgörande för att arbetet enligt kvalitetshjulet ska lyckas.

Kvalitetshjulet hjälper oss att följa upp, kartlägga, analysera och planera för genomförandet och uppföljningen av olika områden.

Vår kvalitet

God kvalitet uppnås när analys av verksamhet, ekonomi och personal kompletterar varandra genom att erfarenheter och resultat tas till vara, verksamheten anpassas för att nå målen och samtidigt vara kostnadseffektiv.

Analyserna sammanställs i verksamheternas kvalitetsrapport/enhetsplan.

Kommunens uppdrag är att uppnå optimal kvalitet/bästa möjliga/överenskommen kvalitet enligt givna resurser. Definition på optimal kvalitet är att en verksamhet svarar mot de mål, lagar, förordningar och föreskrifter som beslutats samt att de bygger på kommunens värdegrund och politiska målsättning.

Kvalitet kan ses ur flera perspektiv:

- Strukturkvalitet – de grundläggande förutsättningarna, som organisation, personal, kompetens
- Processkvalitet – hur verksamheten bedrivs eller genomförs, till exempel arbetssätt, bemötande och rutiner
- Resultatkvalitet – det konkreta utfallet eller resultatet
- Producentbestämd kvalitet/brukarupplevd kvalitet

Politiker- och tjänstemannaroller

Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän ska vara tydlig.

Politikerna ansvarar för **vad** som ska utföras, **när** i tiden och **inom vilka ekonomiska**

ramar. Tjänstemännen ansvarar för **hur** man praktiskt ska göra för att uppnå de mål eller det resultat som politiken beslutat om. Kommunledningsgruppen samordnar, leder och utvecklar kommunens organisation i enlighet med politiska beslut.

Ekonomi/Budget

I budgeten framgår hur mycket medel som ska avsättas till vissa ändamål. Budgeten är en typ av ekonomistyrning och är reglerad via kommunallagen; alla Sveriges kommuner måste arbeta utefter en budget.

I Svenljunga kommun är budgeten en del av verksamhetsplanen, ett styrdokument, som ska styra förvaltningarna och dess chefer att använda de begränsade resurserna till rätt ändamål.

Att vara budgetansvarig innebär att man har ansvar för att budgeten hålls och vid avvikelse kunna ge en förklaring och analys. Organisationens medarbetare är skyldiga att verka för att budgeten hålls.

Om budgeten bryts ska det omedelbart dokumenteras, förvaltningsledning och politisk ledning informeras, åtgärdsgärdsförslag och konsekvensbeskrivning görs. Avvikelse rapport skall göras enligt fastställd mall.

I samband med månadsuppföljning träffar förvaltningscheferna varannan månad kommunchef, ekonomichef och personalchef för avstämning.

Förvaltningschef

- Ska gentemot nämnden säkerställa att förvaltningen följer budgeten.
- Ska till varje ordinarie nämndsammanträde redovisa en budgetuppföljning med helårsprognos och kommentarer till eventuella avvikelser mot verkligt utfall och årsprognos. Vid avvikelser ska analys och åtgärdsplan tas fram och redovisas till nämnd.
- Ansvara för att underordnade chefer blir introducerade i budgetansvar och allt vad det innebär.

Chef med budgetansvar mot förvaltningschef

- Ska gentemot förvaltningschefen säkerställa att verksamheten följer budgeten. Detta inkluderar verksamhetens enhetschefer budget.
- Ska månadsvis redovisa en budgetuppföljning med helårsprognos och kommentarer till eventuella avvikelser mot verkligt utfall och årsprognos. Vid avvikelser ska analys och åtgärdsplan redovisas till förvaltningschef.
- Ansvara för att nya enhetschefer blir introducerade i budgetansvar och allt vad det innebär.

Chef med budgetansvar mot överordnad chef.

- Ska månadsvis redovisa en budgetuppföljning med helårsprognos och kommentarer till eventuella avvikelser mot verkligt utfall och årsprognos. Vid avvikelser ska analys och åtgärdsplan redovisas till överordnad chef.
- Ska kunna ta fram en analys av eventuella avvikelser vilket inkluderar orsaker samt åtgärder till avvikelse.

Intern styrning och kontroll

Intern kontroll handlar kort sagt om tydlighet, ordning och reda i förvaltningen. En väl fungerande intern kontroll fastställer en bra uppföljning av kvalitet, ekonomi och verksamhet.

.....

Risken analysen ser till att verksamhetens risker upptäcks, att arbetet utförs på rätt sätt och att uppföljningen är tillfredställande. Genom att använda intern kontroll kan förvaltningen säkerställa följande.

- Att verksamheten lever upp till målen och är kostnadseffektiv.
- Att verksamhetens uppföljning och ekonomiska redovisning är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig.
- Att lagar, regler och riktlinjer följs.
- Att möjliga risker lokaliseras, bedöms och förebyggs.

Genom att säkerställa ovan punkter uppnås följande.

- Ökad tilltro till det demokratiska systemet hos befolkningen.
- Lättare att upptäcka fel samt att negativa effekter av dessa fel mildras.
- Ökad rättsäkerhet eftersom att regler och rutiner blir tydliga och följs.

Slutligen är intern kontroll inget som utförs vid sidan av det dagliga arbetet utan det ska vara integrerat i och en del av det dagliga arbetet.

Allmän information

- Nämnden har det yttersta ansvaret för att den interna kontrollen är tillräcklig och att den bedrivs på ett tillfredställande sätt. Nämnden ska upprätta en organisation för detta samt följa regler och anvisningar enligt gemensamt styrdokument.

Förvaltningschef

- Ansvarar för att konkreta regler och anvisningar finns för att bedriva en god intern kontroll. Dessa ska antas av nämnd.
- Ska löpande rapportera till nämnden om hur den interna kontrollen fortlöper.
- Ska med nämnd utföra en årlig riskanalys, upprätta en intern kontrollplan samt följa upp den.

Verksamhetschef eller motsvarande

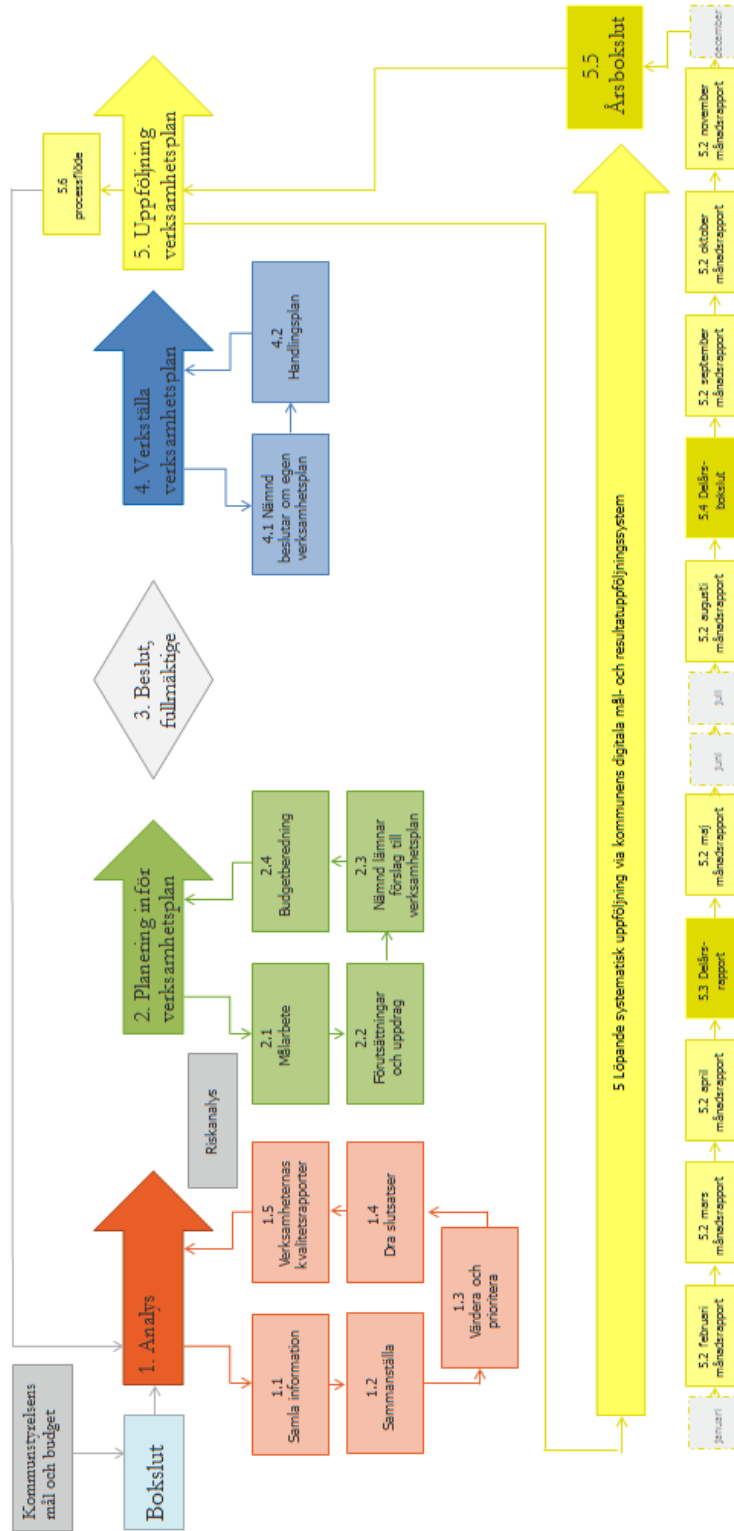
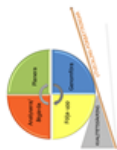
- Ska följa de antagna reglerna och anvisningarna samt informera enhetschef om innebörden.
- Ska verka för att arbetsmetoderna bidrar till en god intern kontroll.
- Ska i samråd med förvaltningschef arbeta med riskanalys, intern kontrollplan samt följa upp den.

Enhetschef eller motsvarande

- Ska följa de antagna reglerna och anvisningarna samt informera medarbetare om innebörden.
- Ska verka för att arbetsmetoderna bidrar till en god intern kontroll.
- Ska i samråd med verksamhetschef arbeta med riskanalys, intern kontrollplan samt uppföljning.

Processkarta

Process för mål och resultatstyrning



1. Analys

Analys handlar om att hitta orsaker som förklarar måluppfyllelsen för att förbättra verksamheten. Analysen ska bedöma kvaliteten i förhållande till målen samt identifiera de faktorer som påverkat måluppfyllelsen.

Syftet med analysen är att förstå verksamheten, se sammanhang och tolka information för att kunna dra slutsatser om vad som behöver förändras i förutsättningar, genomförandet av verksamheten och måluppfyllelsen.

Det är genom analysen vi får kunskap och underlag för att göra en välgrundad bedömning om var vi befinner oss, vad som har påverkat våra resultat och vilka förändringar vi behöver genomföra för att nå en högre måluppfyllelse eller säkra en god verksamhet.

Analysen tar sin utgångspunkt i uppföljning av resultat och måluppfyllelse och beskriver tänkbara och möjliga förklaringar av vad i verksamheten som påverkar och orsakar resultaten och måluppfyllelsen.

Kommunchefen ansvarar för den övergripande analysen på fullmäktigenivå och förvaltningscheferna för sina respektive nämnder.

Vad	När	Vem	Hur
Samla information	Systematiskt och löpande under hela året	Respektive chef ansvarar på respektive nivå.	I kommunens mål- och resultatuppföljningssystem
Sammanställ, värdera och prioritera, dra slutsatser	Ibland oftare men alltid i samband med delårsrapport, delårsbokslut och årsbokslut.	Chefer med rapporteringsansvar med stöd av ekonomi, personal, it och kvalitet.	I analysverkstaden. Resultatet redovisas i kommunens mål- och resultatuppföljningssystem

1.1. Samla information

Första steget i analysfasen handlar om att samla in och sammanställa information, exempelvis olika typer av resultat och hur måluppfyllelsen i förhållande till uppsatta mål ser ut.

Underlaget som samlas in kan vara kvantitativt och kvalitativt. Exempel på vad som samlas in kan vara statistik, enkäter, avvikelser, resultat av självskattningar, intervjuer/samtal/dialoger, observationer, bedömningar etc.

Den information som samlas in ska vara kopplad till uppföljning av de mål som satts upp. För att få en så bred uppföljning som möjligt för att kunna bedöma en verksamhets kvalitet behöver olika typer av information samlas in.

Olika aspekter att titta på i verksamheten är

- Strukturkvalitet – de grundläggande förutsättningarna, som organisation, personal, kompetens
- Processkvalitet – hur verksamheten bedrivs eller genomförs, till exempel arbetssätt, bemötande och rutiner
- Resultatkvalitet – det konkreta utfallet eller resultatet
- Producentbestämd kvalitet/brukarupplevd kvalitet

1.2. Sammanställa

Den insamlade informationen sammanställs enligt kommunens årshjul/processkarta i månadsrapporter, delårsrapport, delårsbokslut, årsbokslut och verksamhetsplan enligt den kommungemensamma strukturen.

Syftet med att sammanställa resultaten är att ge våra politiker en så god bild som möjligt av hur verksamheten lever upp till de mål som beslutats.

I sammanställningen ska exempelvis avvikelser i förhållande till det uppsatta målvärdet, andra kommuner/riket eller mellan olika grupper/kön framgå.

Sammanställningen ska visa effekterna av de insatser som gjorts. Det ska finnas en koppling mellan de anslagna resurserna för de olika målsättningarna, aktiviteter som genomförts och vad det gett för effekt på målluppfyllelsen.

1.3. Värdera och prioritera

I anslutning till att information samlas in och sammanställs, värderas underlaget och vilket material som ska lyftas fram prioriteras. Jämförelsen utgår från de egna målen, nationella mål samt resultat från tidigare år.

Genom att jämföra kan man se skillnader, mönster och tendenser och dra tänkbara slutsatser om samband och orsaker. Jämförelser kan göras över tid, skillnader mellan olika grupper, men också mellan hur resultaten i kommunen korrelerar med riket.

Reflektion över vilka aktiviteter som har gett resultat/inte gett resultat utifrån målluppfyllelsen samt om aktiviteterna har gett andra resultat utöver grundsyftet.

1.4. Dra slutsatser

Dra slutsatser utifrån de sammanställda resultaten, titta på helheten och koppla aktiviteter, åtgärder och resultat till troliga orsaker. Det kan finnas flera olika orsaker och förklaringar till ett resultat.

Analysen görs av ansvarig chef med stöd av ekonom och personalenhet, it och kvalitetsfunktion i analysverkstaden, som är en gemensam träff för att utveckla analysprocesserna.

- Vilka är slutsatserna i analysen av det samlade materialet?
- Vad behöver ske för att målen ska uppnås?
- Vilka olika scenarier är möjliga utifrån dragna slutsatser?
- Finns möjliga negativa eller positiva bieffekter av olika åtgärder?
- Vad ska vi ha under särskild bevakning om utvecklingen fortsätter på samma vis?

1.5. Verksamheternas kvalitetsrapporter/resultat

Kvalitetsrapporterna innehåller hur arbetet med att fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet och mål har bedrivits, vilka åtgärder som vidtagits för att säkra verksamhetens kvalitet och vilka resultat som uppnåtts samt förbättringsområden. Förslag till åtgärder utifrån den nulägesanalys som har gjorts ska också framgå.

Utgå från frågeställningarna:

- Vad behöver förbättras?

- Hur ska det genomföras?
- När ska målet vara uppfyllt?
- Vem ansvarar för åtgärderna?
- Vem och hur följs resultatet upp?

2. Planering inför verksamhetsplan

För att styra verksamheten mot uppsatta mål är det viktigt med en god planering enligt årshjulet/processkartan. Planeringen utgår från verksamheternas analyser av målluppfyllelsen och framskrivningar av de utvecklingsområden som behöver prioriteras. I nämndernas förslag till verksamhetsplan ska det framgå hur uppdraget ser ut och vilka förutsättningar som krävs på kort och lång sikt. Eventuella förslag till förändringar tex nya investeringar ska konsekvensbeskrivas.

I verksamhetsplanen ska det framgå hur uppdraget ser ut och vilka förutsättningar som krävs på kort och lång sikt.

Vad	När	Vem	Hur
Förslag till fullmäktigemål och ramar (fullmäktigemålen revideras vid behov)	På våren inför planeringsdagarna	Ekonomichef bjuder in KsAu till kommunledningsgruppen	Befintlig VP. Underlag från boksluts- och kvalitetsrapporter
Förutsättningar och uppdrag (2.2 - verksamhet, personal och ekonomi)	Juni efter övergripande rambeslut	Ekonomichef	Efter underlag från analysdelen (1.) och målarbete 2.1
Nämnder och bolag arbetar med verksamhetsplan	Klart i slutet av oktober då föredragning sker	Politiker, förvaltningschef Ekonom, utvecklingsledare	Efter underlag från verksamheternas analys och målarbete
Verksamhetsplanen fastställs	Slutet av november	Kommunfullmäktige	Politiskt beslut av kommunfullmäktige

2.1. Målarbete

Målen är styrande och riktar sig till alla nämnder och bolag och gäller under innevarande mandatperiod, men kan revideras vid behov. De är utgångspunkt för de prioriteringar som kontinuerligt görs i verksamheten. De övergripande målområdena och fullmäktigemålen är vida och förvaltningsövergripande och relaterar till nationella dokument och förbindelser som kommunen skrivit under. Övriga mål är SMARTA (specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidssatta, ansvarsfördelade). De beskriver dels verksamhetens omfattning/resultat dels den kvalitet som kunden upplevt.

Sambandet mellan finansiella mål¹ och verksamhetsmål ska framgå tydligt och leda till en god ekonomisk hushållning. Målen ska uppnås inom beslutad budget.

¹ "Kommunens ekonomi ska planeras långsiktigt och vara i balans."

Genom att komplettera målen med indikatorer för olika delar av arbetet får vi en bättre kunskap om olika verksamheter och deras resultat. Indikatorerna lyfter fram någon del i en service som anses vara väsentlig och indikerar riktningen mot en specifik måluppfyllelse. Kvalitetsindikatorer är ett viktigt redskap för medarbetare och chefer för att kunna följa upp och utveckla verksamheten. En bättre kunskap om olika verksamheter och deras resultat är också viktigt för dem vi är till för, så att de ska kunna bedöma de insatser som erbjuds.

2.2. Förutsättningar och uppdrag

Inför planeringsdagar

Uppdrag ges till de politiska företrädarna i Kommunstyrelsens arbetsutskott att föreslå inriktning till planeringsdagarna. Kommunstyrelsens arbetsutskott träffar kommunledningsgruppen inför planeringen. Ekonomichefen ansvarar för planeringen av dessa dagar. Analysunderlag inhämtas genom omvärldsbevakning, bland annat från Kolada, samt från nämnderna (innevarande verksamhetsplan, bokslut och kvalitetsrapporter).

Bokslut och planeringsdagar

Under dagarna presenteras en uppföljning av verksamhet, ekonomi och personal inom kommunens verksamheter, resultat och problemområden lyfts. Det ska finnas tid för dialog och samverkan mellan förvaltningarnas nämnder och målområden samt dialog om de övergripande målen för nästkommande år/period som ska genomlysas och eventuellt revideras. Deltagare på dessa dagar är utvalda utifrån funktion samt behov av information till beslutsfattare.

Dag 1 – Kort sammanfattning av delårsrapport samt analys/slutsats från årsbokslutet tillsammans med omvärldsanalys

Dag 2 - Diskussion om förutsättningar och uppdrag inför kommande verksamhetsplan

I "Förutsättningar och uppdrag" fastställs ramar och övergripande mål som gäller för kommunen som helhet och nämndernas/bolagens verksamhetsplanering. Det handlar om ett fåtal konkreta mål som förtydligar målområdena i riktning mot visionen och som stärker utvecklingen av kommunen som helhet. Kommunstyrelseförvaltningen presenterar utöver sin egen verksamhet en omvärldsbild på kommunövergripande nivå.

Samordningsansvar för fullmäktiges målområden

Fullmäktige adresserar varje målområde till en eller flera nämnder som ska arbeta tillsammans med övriga nämnder för att nå fullmäktigemålen. Det innebär att nämndens resurser används för att uppnå fullmäktiges övergripande mål.

Kommunchef tillsammans med utvecklingsstrateg ansvarar för sammanställning, analys och rapportering till fullmäktige.

2.3. Nämnder och bolag lämnar förslag till verksamhetsplan

Nämndernas och bolagens mål utgår från fullmäktiges mål, nämndernas reglementen, bolagens bolagsordningar/ägardirektiv, lagstiftning och övriga styrdokument. Målen ska vara SMARTA (specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidsatta, ansvarsfördelade) och ha målvärden. De ska beskriva dels verksamhetens omfattning/resultat och dels den kvalitet som kunden upplevt. Sambandet mellan finansiella mål och verksamhetsmål framgår tydligt. Nämndsmålen redovisas till nämnden/bolaget samt kommunfullmäktige.

Målen ska uppnås via beslutad budget. Är det inte möjligt så ska budget prioriteras. Nämnd ska i sådana fall redovisa hur målen omformulerats samt göra konsekvensbeskrivningar av föreslagna förändringar. I sista hand kan tilläggsanslag begäras.

2.4. Budgetberedning

Nämnder och bolag föredrar sina verksamhetsplaner. Budgetberedningen (kommunstyrelsens arbetsutskott) fastställer ramarna och fullmäktigemålen för kommande års budget/verksamhetsplan.

3. Beslut fullmäktige

Vad	Hur	När	Vem
Nämnder och bolag beslutar om verksamhetsplan	Politiker förvaltningschef utvecklingsledare ekonom	Oktober	Respektive nämnd/bolag
Kommungemensam verksamhetsplan fastställs	Nämndernas och bolagens verksamhetsplaner sammanställs	Slutet av november	Kommunfullmäktige

Nämnden

Arbetar fram mål och prioriterar de behov som förvaltningen har utifrån sitt uppdrag och sammanfattar det i en plan för nämnden i den kommungemensamma mallen.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige fastställer slutgiltigt kommunens gemensamma verksamhetsplan.

4. Verkställa verksamhetsplanen

Nämnderna verkställer kommunens verksamhetsplan genom att anta sina egna verksamhetsplaner med nämndemål och detaljbudget. Verksamheterna tar fram handlingsplaner som är en sammanställning av de åtgärder och aktiviteter som tillsammans ska leda till att vi uppnår de mål vi satt upp.

Verksamheterna bryter ner nämndernas/bolagens mål till verksamhetsmål som kopplas till respektive enhet och dess behov. Verksamhetsplanen handlar om vilka insatser man gör för att nå målen ("huret"). Även dessa mål ska vara SMARTA (specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidssatta och ansvarsfördelade). Måluppfyllelsen redovisas till nämnden/bolaget.

4.1. Nämnd beslutar om egen verksamhetsplan

Detaljbudget utgår från beslutad verksamhetsplan i kommunfullmäktige. Grund finns i föregående års utfall samt eventuella förändringar som behöver göras för att uppnå mål ur tre perspektiv; verksamhet, personal och ekonomi i samarbete med förvaltningschef, verksamhetschef och enhetschef. Detaljbudget är detsamma som internbudget, alla konton och aktiviteter ska specificeras och det är av stor vikt att det är ett korrekt underlag för beslut.

Arbetet med detaljbudget startas upp efter att de ekonomiska ramarna är satta i juni månad. Arbetet med detaljbudgeten pågår kontinuerligt från juni till december för att säkerställa att alla förväntade intäkter och kostnader specificeras.

Respektive nämnd beslutar om detaljbudget i december månad.

4.2. Handlingsplan/enhetsplan

Handlingsplanen/enhetsplan är en sammanställning över de åtgärder och aktiviteter som tillsammans ska leda till att vi uppnår de mål vi har satt upp. Planen ska tala om vilka åtgärder som ska göras inom ett visst område, vem som ansvarar för att det blir gjort, hur det ska följas upp regelbundet utifrån processen för ledning och styrning samt i delårsrapport, delårsbokslut och årsbokslut.

Planen skall vara känd av alla medarbetare i verksamheten och arbetas fram tillsammans med medarbetarna. Den ska visa hur kopplingen görs utifrån nämndsmålen till verksamhetens uppdrag samt förankra målen från verksamhetsplanen och visa på behov av utveckling eller förbättringsområden.

Syftet är att tydliggöra en gemensam struktur för systematiskt kvalitetsarbete, underlätta arbetet i vardagen och säkerställa att de uppsatta målen nås.

Utgångspunkten är att skapa en så god kvalitet som möjligt utifrån de tre perspektiven; verksamhet, personal och ekonomi.

5. Uppföljning av verksamhetsplan

5.1 Uppföljning och måluppfyllelse

Uppföljning och utvärdering är en central del i kvalitetsarbetet. När insatserna är genomförda vill vi veta vilka effekter de haft.

Uppföljningen syftar till att kontrollera att verksamheterna drivs enligt de mål och lagkrav som finns. Uppföljningen syftar också till att möjliggöra utveckling av verksamheten som förbättrar kvaliteten av de tjänster vi erbjuder våra medborgare.

Måluppfyllelsen redovisas samlat till fullmäktige och jämförs över tid samt med övriga kommuner i Sverige. Alla nämnder och bolag bidrar men i olika omfattning. Kommunstyrelsens arbetsutskott träffar nämnders och bolags arbetsutskott/presidier för muntlig genomgång i samband med delårsrapport och delårsbokslut.

Uppföljningen görs i månadsrapporter, delårsrapport, delårsbokslut, årsbokslut och i internkontrollen. Uppföljning sker i det digitala mål- och resultatuppföljningssystemet. Det är lagstadgat att göra minst ett delårsbokslut som också ska granskas av revisorer.

Varje nämnd ansvarar för att den interna kontrollen genomförs och är tillräcklig, men det är i realiteten verksamheten som löpande och systematiskt ska genomföra kontrollen. Internkontroll handlar om att säkra att verksamheten lever upp till lagkrav och de uppsatta målen. Internkontroll handlar om att kontrollera både struktur-, process- och resultat kvalitet.

Vad	Hur	När	Ansvarig
Mål- och resultatuppföljning	Alla verksamhets ansvariga i det digitala	Löpande	Ekonomiskt ansvarig chef på respektive nivå

	Mål-och resultat-uppföljningssystemet		
Månadsrapport	Rapport till kommunstyrelsen på övergripande nivå	feb, mar, apr, maj, aug, sep, okt, nov	Ekonomichef
Delårsrapport	Rapport på nämnds- och fullmäktigenivå	efter 4 månader	Förvaltningschef
Delårsbokslut	Rapport på nämnds- och fullmäktigenivå	efter 8 månader	Förvaltningschef
Årsbokslut	Rapport på nämnds- och fullmäktigenivå	januari	Förvaltningschef
Internkontroll	Internkontroller genomförs både av revisorer och internt i varje nämnd	löpande under året	Förvaltningschef

5.2 Månadsrapporter

På övergripande kommunnivå sammanställs månadsrapporterna som ska ge snabb återkoppling om eventuella avvikelser och ge kommunstyrelsen möjlighet att uppfylla en del av sitt uppsiktsansvar. Förvaltningscheferna och bolagens VD redovisar månadsens utfall i jämförelse med budget och gör en årsprognos till Kommunstyrelsen.

Normalt sker månadsuppföljning februari, mars, april, maj, augusti, september, oktober respektive november.

I samband med månadsrapporteringen träffar kommunchef, ekonomichef, personalchef respektive förvaltningschef för avstämning. Till dessa tillfällen ska blankett för avvikelserapportering användas.

Budgetansvariga analyserar och kommenterar månadsvis verksamhetens utfall och prognos i det digitala mål- och uppföljningssystemet.

5.3 Delårsrapport (4-månaders)

En delårsrapport efter årets första fyra månader sammanställs efter fyra månader. Delårsrapporten rapporteras till fullmäktige och struktureras på samma sätt som ett årsbokslut.

5.4 Delårsbokslut (8-månaders)

Delårsbokslut sammanställs efter åtta månader. Uppföljning rapporteras till fullmäktige och struktureras på samma sätt som ett årsbokslut.

5.5 Årsbokslut

Årsbokslutet ger information om hur nämnderna och bolagen följt fullmäktiges mål och uppdrag som fastställts i verksamhetsplanen, samt hur anvisade resurser använts.

Årsbokslut tillsammans med revisionsberättelsen ligger till grund för fullmäktiges prövning av nämnsledamöternas ansvar för det gångna årets förvaltning.

Årsbokslutet ska ge fullmäktige en rättvisande bild över kommunens samlade finansiella ställning och utveckling gällande ekonomi, verksamhet och personal och ligger till grund

för kommande års budgetarbete. Kommunkoncernens bokslut sammanställs i ett dokument, Årsredovisning.

I årsredovisningen ingår bl.a. förvaltningsberättelsen som ger en översikt av verksamhet, ställning och resultat. Till exempel om det hänt viktiga saker under räkenskapsåret, förväntningar inför framtiden, risker och osäkerhetsfaktorer, upplysningar om miljö- och personalfrågor. Årsredovisningen fastställs av fullmäktige om hur nämnder och bolag lyckats nå fullmäktigemålen i förhållande till anvisade resurser. Det är lagstadgat att man ska göra ett årsbokslut som också ska granskas av revisorer.

5.6 Processflöde

Processen för kommunens mål- och resultatstyrning följs upp löpande under året samt utvärderas varje år efter årsbokslutet. Analysen av processen genomförs av den förvaltningsövergripande gruppen för mål- och resultatstyrning (MoR). Processens olika delar ses över, utvecklingsområden identifieras och förbättringsförslag tas fram. Kommunledningsgruppen beslutar om eventuella förändringar.

Årshjul och delavstämningar i processen

Årshjulet/processkartan visar när olika underlag och planer (både ekonomiska och verksamhetsmässiga) tas fram för att kunna bilda en "röd tråd" mellan fullmäktiges mål och verksamheternas arbete. Alla tre nivåerna (fullmäktige/nämnd/verksamhet) har sitt årshjul, men de kuggar i varandra.

Gemensamma begrepp

Styrmodellen

Vår styrmodell är en förenklad bild av hur hela kommunens verksamhet styrs och hur resultatet återkopplas.

Timglas

Vår timglasmodell är en förenklad bild av hur hela kommunens verksamhet styrs och hur resultatet återkopplas. Den skapar förutsättningar för att politikens mål kan nås samt en enklare/tydligare uppföljning av verksamhetens resultat. I modellen finns en "röd tråd" mellan verksamhetens/enhetens/medarbetarens arbete och fullmäktiges mål.

Kvalitetshjul

Bilden beskriver vårt systematiska kvalitets- och förbättringsarbete. Utvecklingsnunnan de olika stegen i planering, genomförande, uppföljning/analys och förbättringsåtgärder. Verksamheten ska identifiera, beskriva och fastställa de processer och rutiner som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet. Dessa ska vara effektiva och baseras på standardiserade och evidensbaserade metoder. Processerna och rutinerna är ledningssystemets grundläggande delar. I samtliga tre perspektiv är personalens delaktighet avgörande för att arbetet enligt utvecklingsnunnan ska lyckas.

Årshjul

Årshjulet visar när olika underlag och planer (både ekonomiska och verksamhetsmässiga) tas fram för att kunna bilda en "röd tråd" mellan fullmäktiges mål och verksamheternas

.....

arbete. Alla tre nivåerna (fullmäktige/nämnd/verksamhet) har sitt årshjul, men de kuggar i varandra.

Vision

Beskriver en bild av en önskad framtid. Den avser ett längre tidsperspektiv, det vill säga, den anger hur man vill att kommunen ska bli på sikt. Visionen fungerar som en ledstjärna.

Målområden

Är strategiska områden som leder kommunen i riktning mot visionen och riktar sig till alla nämnder och bolag.

Målvärde

Mål ska ha tydliga värden, för att göra det möjligt att bedöma måluppfyllelsen. Målen är styrande, och utgör utgångspunkten för de prioriteringar som kontinuerligt görs i verksamheten. Värdet ska vara rimligt, aktiverande och möjligt att uppnå inom ram.

Fullmäktigemål

Några få prioriterade mål som speglar målområdena. Fullmäktigemålen gäller under innevarande mandatperiod, men kan revideras vid behov. De riktar sig till alla nämnder och bolag och beskriver om möjligt resultat ur invånarperspektiv (effekt för invånarna). De övergripande målområdena och fullmäktigemålen är vida och förvaltningsövergripande och relaterar till nationella dokument och förbindelser som kommunen skrivit under. Måluppfyllelsen redovisas samlat till fullmäktige och jämförs över tid samt med övriga kommuner i Sverige.

Nämndmål

Mål som "brutits ner" från fullmäktigemålen och/eller nämndens grunduppdrag/bolagens ägardirektiv. Målen ska vara SMARTA (specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidssatta, ansvarsfördelade) och ha målvärden. Jämförelsen görs över tid samt med oss själva och om möjligt med övriga kommuner. Nämndsmålen redovisas till nämnden/bolaget.

Verksamhetsmål

Verksamheterna bryter ner nämndernas/bolagens mål till verksamhetsmål som handlar om vilka insatser man gör för att nå målen ("huret"). Även dessa mål ska vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidssatta och ansvarsfördelade. Måluppfyllelsen redovisas till nämnden/bolaget.

Kvalitetsrapport/handlingsplan/enhetsplan

Redovisar åtgärder och aktiviteter som ska genomföras för att nå verksamhetsmålen. Innehåller vad som ska göras ("huret"), när, vem som ansvarar och när det ska vara klart. Handlingsplanen/enhetsplanen görs på tjänstemannanivå och går inte vidare till politiken, men bildar underlag för insatser och analys.

Indikator

Ett kvantitativt/kvalitativt mått som är påverkbart och ger en indikation (antydning) om vi närmat oss målet. Den lyfter fram någon del i en service som anses vara väsentlig, och indikerar riktningen mot en specifik måluppfyllelse.

Informationsmått/nyckeltal

Ett mått som påverkar kommunens arbete/utveckling men som vi bara delvis kan påverka själva. Nyckeltal är kvantitativa mätetal som ofta är standardiserade för att möjliggöra jämförelser med omvärlden. Används ibland för att sätta målvärden.

Analys

I samband med att graden av måluppfyllelse redovisas, gör verksamheten en analys. Vad har olika satsningar lett till? Motsvarades förväntningarna? Vad lyckades vi med och vad lyckades vi mindre bra med? Orsaker? Förändrade strategier/åtgärder?

Internkontroll

Internkontrollen utformas för att ge en rimlig försäkran om att kommunens mål uppnås genom: Ändamålsenlig och effektiv verksamhet, tillförlitlig finansiell rapportering samt efterlevnad av tillämpliga lagar och förordningar och är inte begränsad till enbart uppföljning av ekonomi.

Månadsrapport

Månatlig uppföljning av prognos mot budget, från nämnder och bolag till kommunstyrelsen Omfattar verksamhet, personal och ekonomi.

Delårsrapport

4-månadersuppföljning fokuserar på helårsprognos efter årets fyra första månader från nämnder och bolag till kommunfullmäktige. Berör verksamhet, ekonomi och personal. Mindre omfattande än delårsbokslut.

Delårsbokslut

8-månadersuppföljning som rapporteras till fullmäktige och struktureras på samma sätt som ett årsbokslut. Det är lagstadgat att man ska göra minst ett delårsbokslut som också ska granskas av revisorer. Berör verksamhet, ekonomi och personal.

Årsbokslut

Årsbokslutet ger information om hur nämnderna och bolagen uppnått fullmäktiges mål och uppdrag samt hur anvisade resurser använts. Årsbokslut ska ge fullmäktige en rättvisande bild gällande ekonomi, verksamhet och personal och ligger till grund för kommande års budgetarbete.

Detaljbudget (internbudget)

Nämnden/bolaget fastställer sin budget inom de ramar som fullmäktige har beslutat. Detta sker oftast i december.