

# STYR- OCH LEDNINGSSYSTEM FÖR MELLERUDS KOMMUN

Antagen av kommunfullmäktige den 24 januari 2019, § 2.

Reviderad av kommunfullmäktige den 24 april 2019, § 47

## Innehåll

Inledning.....	3
Styr- och ledningssystemet .....	3
Kommunens ansvar .....	3
De politiska uppdragen .....	4
Den kommunala förvaltningens uppdrag.....	4
Roller och ansvarsfördelning.....	5
Målkedjan.....	5
Styrdokument.....	5
Styrdokument fastställda av Kommunfullmäktige.....	5
Styrdokument fastställda av Kommunstyrelsen .....	6
Styrdokument fastställda av förvaltning .....	6
Styrning och uppföljning .....	6
Styrdokument.....	6
Process för framtagande av mål.....	6
God ekonomisk hushållning .....	7
Budgetprocess .....	7
Redovisning .....	8
Uppföljning/Uppsikt .....	8
Intern kontroll/styrning.....	9
Dialog.....	9
Tidsplan styrdokument.....	9
Uppföljning styrdokument .....	9
Årshjul.....	10
Aktiviteter under året.....	10

## Inledning

Syftet med detta styr- och ledningssystem är att förtydliga den politiska styrningen, öka transparensen, samt förtydliga ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Målet är att tillhandahålla en sammanhängande och tydlig struktur för beslut, målstyrning, god ekonomisk hushållning, intern styrning och uppföljning.

Detta Dokument visar för förtroendevalda, anställda och andra intressenter hur Melleruds kommun valt att arbeta med en för hela kommunen gemensam modell för styrning, ledning och uppföljning av all verksamhet.

Detta dokument ska utvecklas till ett digitalt dokument, vid varje avsnitt kommer det att läggas in länkar till tillämpliga styrdokument, tidsplaner och aktuell lagstiftning. Länkar till förvaltningens handlingsplaner, riktlinjer och föreskrifter kommer också att finnas.

## Styr- och ledningssystemet

Styr- och ledningssystemets delar beskrivs närmare i detta dokument.

Styrdokument	Målprocess	God ekonomisk hushållning	Budgetprocess
Redovisning	Uppföljning/Uppsikt	Intern kontroll	Dialog

## Kommunens ansvar

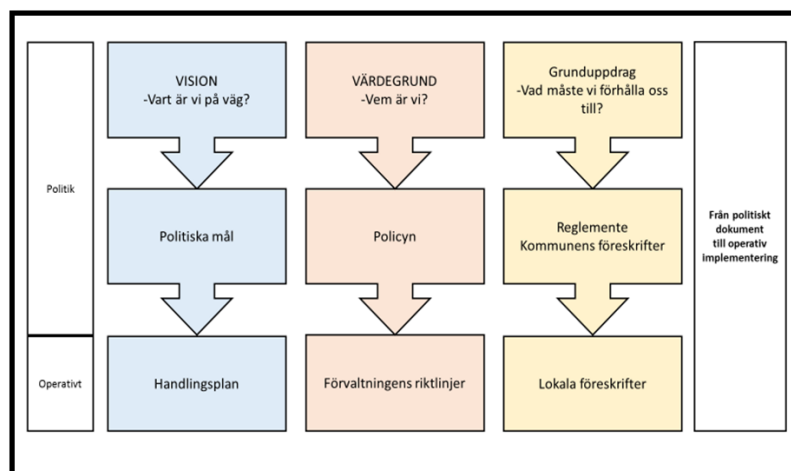
Uppdraget är att värna allmänna intressen som har anknytning till kommunens område eller dess medborgare. Samt att tillhandahålla service, skola, omsorg och andra välfärdstjänster av kvalitet till kommunens invånare. En stor del av kommunens verksamhet bedrivs på uppdrag av staten och regleras i lag och förordning (socialtjänstlagen, miljöbalken, skollagen m. fl.). Kommunen har också en hög grad av självstyrelse.

Den kommunala verksamheten vilar på tre fundament förhållandet och avgränsningen mellan dessa fundament ska vara tydlig och väldefinierad.

Den kommunala verksamheten är i första hand reglerad av *svensk författningssamling*, SFS. Det är främst kommunallagen men även ett antal speciallagar som reglerar och definierar den kommunala organisationen och kommunala befogenheter. Detta uppdrag definierar Melleruds kommun som kommunens **grunduppdrag**.

Lagstiftningen beskriver vad som är möjligt och vad som inte är möjligt inom den

kommunala verksamheten. Vad den inte beskriver är vilken ambition eller vilken värdegrund som är viktig för kommunen och dess medborgare. För att tackla dessa frågeställningar måste det högst beslutande organet, *kommunfullmäktige*, beskriva en **Vision** samt **Värdegrund** som vägleder den verksamheten.



## De politiska uppdragen

### Kommunfullmäktiges uppdrag

Det högst beslutande organet inom en kommun är kommunfullmäktige. Fullmäktige beslutar i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för kommunen.

### Kommunstyrelsens lednings-, styr och uppföljningsfunktion

Kommunstyrelsen leder den dagliga verksamheten och utgör därmed kommunens ledande politiska förvaltningsorgan.

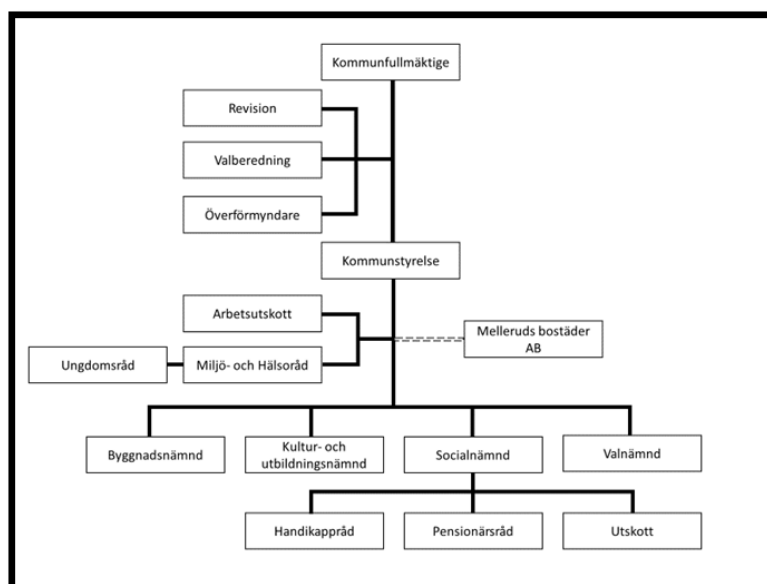
Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet (**ledningsfunktion**). Kommunstyrelsen ska också ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i kommunala bolag, stiftelser och kommunalförbund.

Kommunstyrelsen ska leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning, ta fram styrdokument samt utarbeta gemensamma regler och riktlinjer i förvaltningsövergripande frågor (**styrfunktion**).

Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till kommunfullmäktige (**uppföljningsfunktion**).

### Nämndernas och styrelsernas uppdrag

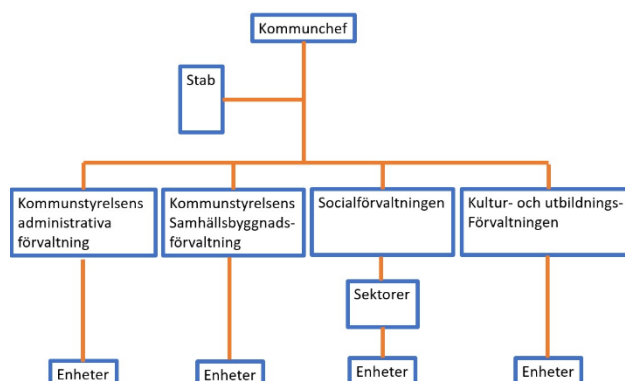
Kommunfullmäktige tillsätter de nämnder som utöver styrelsen behövs för att fullgöra kommunens uppgifter enligt särskilda författningar. Fullmäktige ska, om inte något annat är särskilt föreskrivet, bestämma nämndernas verksamhetsområden och inbördes förhållanden.



## Den kommunala förvaltningens uppdrag

Den kommunala förvaltningens funktion är att verkställa politiska beslut och kommunens grunduppdrag.

Kommunen har en platt organisation, Förvaltningschef – enhetschef eller förvaltningschef – sektorschef – enhetschef.



## Roller och ansvarsfördelning

### Politiker- och tjänstepersonrollen

För att styrningen och uppföljningen ska fungera optimalt krävs en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänsteperson, dvs vem som ansvarar för vad/när och vem som ansvarar för ur/vem.

Den politiska nivån ansvarar för att sätta ramarna för finansiering, upprätta mål och fastställa nyckeltal för målen. Tjänstepersonen ansvarar för hur verksamheten ska uppnå dessa mål och vem som ska utföra uppdraget.



### Målkedjan

Målstyrning innebär att verksamheten styrs mot uppsatta mål i motsats till att styra processer inom organisationen. Politiken sätter mål och tjänstepersonorganisationen ansvarar för hur målen ska implementeras.

Ett mål eller flera mål beskriver vad som ska göras, vilket resultat som ska uppnås eller vad som denna strategi ska leverera – för att tillfredsställa syftet. Samtliga mål måste upprättas enligt S.M.A.R.T.

**Specifikt** – målet måste vara tydligt formulerat.

**Mätbart** – det ska gå att svara JA eller NEJ på frågan om målet är uppnått.

**Accepterat** – målet ska vara väl känt hos såväl politiker som tjänstemän.

**Realiserbart** – målet ska gå att uppnå med tillgängliga resurser

**Tidsatt** – målet ska vara uppnått vid en given tidpunkt.

**Fullmäktigemål** är övergripande mål som beslutas av kommunfullmäktige. Dessa politiska mål ska utgå från Visionen och sträcka sig från mandatperiodens andra år till nästa mandatperiods första år.

**Nämndmål** är politiska mål som beslutas av nämnd inom respektive ansvarsområde. Dessa mål ska utgå från fullmäktigemål och vara avstämbart efter ett år.

**Resultat** är den produktion av tjänster som förvaltningen tillhandhåller.

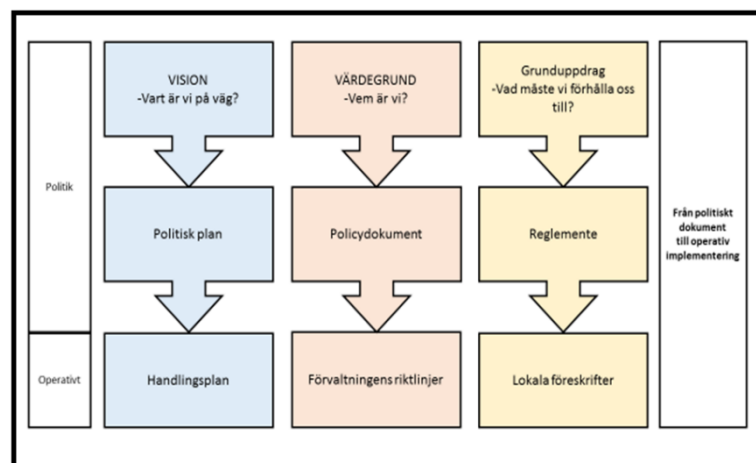
Det grundläggande för en välfungerande målstyrning är att det finns en röd tråd som går igenom hela organisationen. Politiska mål som beslutas i kommunfullmäktige ska genomsyra nämndens arbete och förvaltningens resultat. Det ska alltså finnas en tydlig relation mellan övergripande mål, nämndmål och verksamhetsmål och aktiviteter.

### Styrdokument

Kommunens styrdokument är samlade i författningssamlingen, KFS. Här finns politiska planer, policy, reglementen, riktlinjer, lokala föreskrifter, taxor och avgifter m.m.

#### Styrdokument fastställda av Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och fastställer den politiska visionen och organisationens värdegrund.



En **plan** är ett politiskt dokument som förtydligar och vidareutvecklar visionen. En plan är ett dokument som arbetas fram av respektive nämnd och fastställs av kommunfullmäktige. Översyn av planer görs efter behov eller i samband med ny mandatperiod.

**Policydokument** beskriver kommunens övergripande förhållningssätt och viljeinriktning inom ett visst område. Den anger principerna för kommunens agerande i olika frågor i syfte att vägleda till önskad nivå eller till önskat tillstånd. Riktat sig i huvudsak inåt i verksamheten. Ett policydokument får inte strida mot kommunens värdegrund.

**Reglementen** är en samling föreskrifter som grundar sig på lagar och förordningar, och som är bindande för myndigheter, kommunala bolag och enskilda. Reglementen reglerar uppgifter och arbetsformer, samt kommunstyrelsens och facknämndernas uppdrag. Reglementet är, utöver vad lag och författning säger, grunddokumentet för en nämnds eller styrelsens verksamhet och anger bland annat organisation, ansvarsområde, arbetsformer och beslutskompetens. Reglementen fastställs av kommunfullmäktige. Översyn görs varje mandatperiod av kommunfullmäktige.

### Styrdokument fastställda av Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen kan, utan särskilt bemyndigande från Kommunfullmäktige, fastställa anvisningar för t ex lönesättning, budgetdirektiv och budgetramar. Frågor av större vikt eller principiell beskaffenhet ska dock beslutas av Kommunfullmäktige.

### Styrdokument fastställda av förvaltning

**Handlingsplan** Förvaltningens handlingsplan är ett dokument som beskriver hur förvaltningen kommer att arbeta för att nå nämndens fastställda verksamhetsmål. Detta dokument ska revideras varje år i samband med att förvaltningen får sitt uppdrag av nämnden.

**Förvaltningens riktlinjer** Förvaltningens riktlinjer är ett samlingsdokument av riktlinjer som beskriver hur förvaltningen arbetar med implementeringen av kommunens policy. Detta dokument ska revideras varje mandatperiod i samband med att förvaltningen får sitt uppdrag av nämnden.

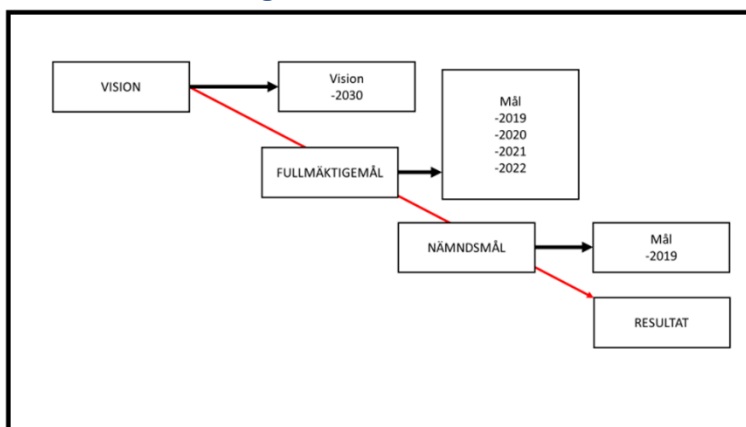
**Lokala föreskrifter** Förvaltningens lokala föreskrifter är ett samlingsdokument som beskriver hur förvaltningen tillämpar kommunens reglementen. Detta dokument ska revideras varje mandatperiod i samband med att förvaltningen får sitt uppdrag av nämnden.

## Styrning och uppföljning

### Styrdokument

Styrdokumenterna finns i den kommunala författningssamlingen KFS. Varje dokument ska vara knuten till en ansvarig tjänsteperson som har som ansvar att se till att dokumentet är aktuellt och känt. Dokumenterna ska följas upp i den omfattning som beslutats, dock minst en gång per mandatperiod.

### Process för framtagande av mål



Vision	Nyvalda kommunfullmäktiges ordförande sammankallar representanter för de i fullmäktige representerade partigrupperna för en genomgång och eventuell anpassning av kommunens vision. Vid översynen ska representanterna sikta på en målbild 15-30 år framåt. Visionen är grunden för fullmäktige- och nämndens mål.
Fullmäktigemål	Målen tas fram under mandatperiodens första år och ska inkludera första året i kommande mandatperiod. Målen är styrande för nämndernas mål.
Nämndmålen	Nämnden tar fram mål utifrån fullmäktiges mål. Fullmäktige beslutar om nämndernas budgetramar för kommande år i juni. Nämnderna anpassar därefter nämndmålen så att de ryms inom tilldelade ramar. Förvaltningschefen initierar arbetet. Målen ska tas fram enligt S.M.A.R.T – modellen. Målen redovisas vid budgetdialog i september samt fullmäktiges novembermöte året innan budgetåret, kommunfullmäktige ska vid detta tillfälle besluta om hur stor andel av målen som ska vara uppfyllda för att vara godkänt. Målen ska vara möjliga att stämna av vid varje uppföljningstillfälle under året.

### God ekonomisk hushållning

Kommunfullmäktiges budget är kommunens övergripande styrinstrument och anger politiska prioriteringar, mål och resurser som ska styra nämnder och styrelser de kommande åren. Samtliga planer, policys, reglementen ska inrymmas i budgeten. I budgeten fastställer Kommunfullmäktige årligen också avgifter och taxor.

- 1 Investeringar ska finansieras med egna medel. Definieras som summan av årets resultat och avskrivningar. (Vill man investera mer så krävs bättre resultat)
- 2 Soliditeten ska vara positiv inklusive ansvarsförbindelse. Soliditeten beräknas genom att ställa eget kapital minus ansvarsförbindelsen i förhållande till tillgångarna.
- 3 Låneskulden ska för den skattefinansierade verksamheten ej överstiga 10 tkr/inv. Ökar antalet invånare så ökar återbetalningsförmågan och skulden kan öka, eller omvänt.
- 4 Resultatet ska minst uppgå till 2 % av intäkterna från skatter och bidrag. Resultatet ska inflationssäkra eget kapital, men minst öka med 2 %. Målen anger den nivå och yttre ram som Kommunfullmäktige beslutat att verksamheten ska hållas inom.

Avsättning till resultatutjämningsreserv sker utifrån Kommunfullmäktiges reglemente. Syftet är ge kommunen möjlighet att täcka balanskravsunderskott, som uppstår p.g.a. en lågkonjunktur. Resultatutjämningsreserven kan disponeras i samband med bokslut för att täcka oplanerade underskott. Det är viktigt att beakta att ett utnyttjande kräver finansiering och att kommunens finansiella mål sätter ramarna. Resultatutjämningsreserven ska högst uppgå till ett belopp som motsvarar 4% av intäkterna från skatter och bidrag.

### Budgetprocess

Budgetberedningen ger i mitten av februari direktiv till kommunchefens ledningsgrupp för framtagning av budgetförslag för kommande år och de två planåren. Direktiven baseras på kommunfullmäktiges definition av god ekonomisk hushållning, dialog med partigrupper, aktuella finansieringsförutsättningar, förväntad kostnadsutveckling, skattesats, investeringsvolym, resultat samt politisk inriktning inklusive nämndmål.

I början av april redovisar och överlämnar kommunchefens ledningsgrupp ett tjänstepersonförslag till budget inom ramen för budgetberedningens direktiv. Förvaltningscheferna redovisar de förutsättningar som budgetförslaget är beräknat på. Redovisningen sker till samtliga nämnders presidier samt partigrupper. Samtliga nämnder ska ta upp budgetförslag och eventuella ändringsförslag på ett protokollfört möte.

Presidier och nämndpresidier ska ges möjlighet att lämna budgetförslag till budgetberedningen (Ksau). Kommunstyrelsens arbetsutskott (Ksau) bereder förslaget, Kommunstyrelsen lämnar förslag till beslut, fullmäktige beslutar om nämndernas budgetramar vid sitt sammanträde i juni.

Efter att nämnden tilldelats nämndmål och en budgetram börjar arbetet med att ta fram en detaljbudget för budgetåret. I november ska detaljbudgeten vara klar, nämndmål diskuteras vid

budgetdialog och redovisas på kommunfullmäktiges novembermöte tillsammans med nämndens förslag till taxor och avgifter.

### Redovisning

Kommunen följer kommunal redovisningslag och rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning. Det innebär bl.a. att kostnader och intäkter ska periodiseras till rätt redovisningsperiod och att tillgångar och skulder värderas på korrekt sätt.

Årsredovisning för redovisningsåret ska lämnas till fullmäktige och fullmäktiges revisorer under mars månad. En delårsrapport innehållande delårsbokslut och en årsprognos tas fram per sista augusti.

I budgeten redovisas anslag för planerad verksamhet, av redovisningen framgår kostnader och intäkter för utförd verksamhet. Skillnaden mellan anslag för planerad verksamhet och redovisning kallas budgetavvikelse. Avvikelsen kan bestå av skillnader i förbrukning av resurser och skillnader i utförda prestationer. Av nämndernas analys ska det framgå vad budgetavvikelsen är orsakad av, avvikelser av prestationer och/eller avvikelser i kostnader eller intäkter.

### Uppföljning/Uppsikt

Kommunstyrelsen har utöver uppsiktsansvar för nämnder och bolag även ett ansvar för bidragsmottagande bolag, stiftelser, kommunalförbund och föreningar. Minst en gång per år, i samband med delårsbokslut eller årsredovisning ska dessa föredra sin ekonomiska ställning och verksamhet för Kommunstyrelsen.

Nämnderna ska i samband med delårs- och årsbokslut redovisa graden av måluppfyllelse till Kommunfullmäktige. I förvaltningsberättelsen ska det finnas en sammanfattande analys av i vilken omfattning nämndernas måluppfyllelse lett till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål. Nämndens ordförande presenterar nämndens resultat i förhållande till uppdraget i samband med att ärendet överlämnas till kommunfullmäktige.

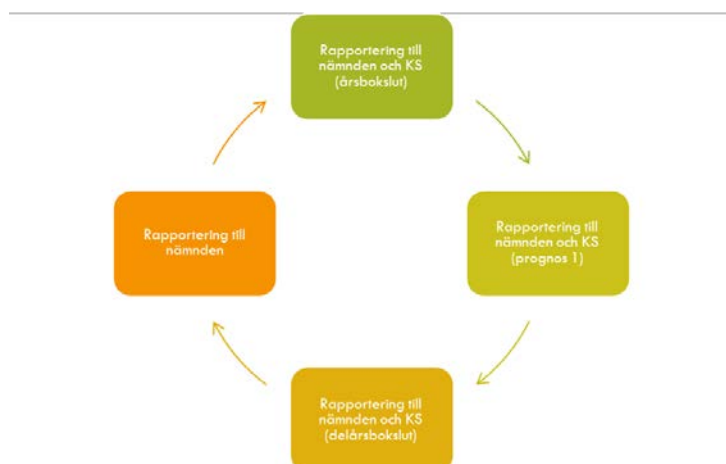
Uppföljning sker i samband med två obligatoriska prognostillfällen, delårsbokslut och årsbokslut.

Uppföljningstillfälle	Innehåll
Prognos 1, redovisas på Ksau i maj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av nämndernas ekonomi</li> <li>• kommunens resultat.</li> <li>• Investeringsredovisning, utfall och prognos</li> <li>• Avstämning av kommunens finansiella mål</li> <li>• Särskilda uppföljningstema</li> <li>• Uppföljning av intern kontroll</li> </ul>
Delårsbokslut för perioden jan - augusti, prognos 2 redovisas till Ksau i september.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av nämndernas ekonomi per sista augusti samt prognos för hela året.</li> <li>• Kommunens resultat och ekonomiska ställning per sista augusti samt prognos för helår.</li> <li>• Redovisning av nämndernas nyckeltal samt måluppfyllelse.</li> <li>• Investeringsredovisning, utfall och prognos.</li> <li>• Uppföljning av intern kontroll</li> </ul>
Årsredovisning, redovisas till fullmäktige i Mars	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av nämndernas ekonomi</li> <li>• kommunens resultat.</li> <li>• Investeringsredovisning, utfall och prognos</li> <li>• Avstämning av kommunens finansiella mål</li> <li>• Uppföljning och analys av kommunfullmäktiges och nämndernas måluppfyllelse</li> <li>• Uppföljning och analys av nämndernas effektivitet</li> <li>• Uppföljning av intern kontroll</li> </ul>



## Intern kontroll/styrning

Styrelsen har det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. I detta ligger ett ansvar för att en intern kontrollorganisation upprättas samt tillse att denna utvecklas utifrån kommunens kontrollbehov.



En tillfredställande intern kontroll, ska med rimlig grad av säkerhet säkerställa att följande mål uppnås:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer, reglementen, policys m.m.

Nämnderna ska varje år, senast vid årets sista sammanträde, antag en särskild planering för uppföljning av den interna kontrollen.

Kommunstyrelsen ska senast vid sammanträdet i november besluta om gemensamma kontrollområden för kommande år.

Nämnden ska tre gånger per år, i samband med att första prognos redovisas till fullmäktige, i samband med delårsbokslut och årsbokslut, rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen inom nämnden till styrelsen. Rapporteringen ska samtidigt ske till kommunens revisorer.

## Dialog

Kommunens styrmodell innehåller tre planerade tillfällen för dialog mellan representanter för Kommunstyrelse och nämnd. Bokslutsdialog, presidiedialog och budgetdialog.

Bokslutsdialogen sker i samband med att nämnderna är klara med sin årsredovisning, nyckeltalsredovisning och verksamhetsberättelser, detta inträffar i början av mars.

**Bokslutsdialogen** mellan nämndens presidie och Ksaur syftar till att följa upp om verksamheten bedrivits i enlighet med de mål, omfattning, kvalitet och ekonomi som kommunfullmäktige gett nämnden i uppdrag. I dialogen diskuteras även pågående verksamhetsår och kommande. Dialogen påverkar därmed pågående budgetprocess.

**Presidiedialog** i mitten av februari träffas budgetberedning, nämndernas presidier och kommunchefens ledningsgrupp. Dialogen syftar till att diskutera nämndmål, särskilda uppföljningsteman samt ge budgetberedningen underlag för direktiv till framtagande av tjänstepersonförslag till budget.

**Budgetdialog** sker mellan budgetberedning och partigrupper i september. Dialogen syftar till att fånga upp förändrade finansieringsförutsättningar och behov av att förändra nämndernas mål. Eventuell förändring av budget ska beredas via Ks och till beslut i fullmäktige under november.

## Tidsplan styrdokument

### Uppföljning styrdokument

Mandatperiod	År 1	År 2	År 3	År 4
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gå igenom styrdokument, planer, policys och reglementen</li> <li>▪ Se över visionen</li> <li>▪ Se över fullmäktiges mål</li> </ul>				

## Årshjul

### Aktiviteter under året

Januari	Februari	Mars
	<p>Presidiedialog ger budgetdirektiv</p> <p>Budgetdirektiv till kommunchefens ledningsgrupp.</p>	<p>Bokslutsdialog mellan Ksau och nämndernas presidier</p> <p>Årsredovisning lämnas till Kf.</p>

April	Maj	Juni
Redovisning av tjänstepersonförslag till budgetramar	Nämnderna tar upp budgetfrågan på ett sammanträde.	Kf beslutar om budgetramar och mål

Juli	Augusti	September
Nämnderna tar under juli – oktober fram nämndmål, detaljbudget, taxor och avgifter inom tilldelade ramar.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delårsbokslut per sista juli</li> <li>• Partigruppsdialog för att stämma av budgetarbetet/ finansieringsförutsättningar för kommande budgetår</li> <li>• Dialog sker även om nämndmål för kommande budgetår.</li> <li>• Budgetdialogen diskuterar finansiella mål för kommande budgetprocess.</li> <li>• Delårsbokslut och årsprognos redovisas i nämnder och styrelser</li> </ul>

Oktober	November	December
	<p>Nämnden redovisar nämndmål för Kf och förslag till taxor och avgifter.</p> <p>Kf beslutar om hur stor måluppfyllelsen ska vara. (hur många nämndmål som ska vara uppfyllda)</p> <p>Kommunstyrelsen beslutar om gemensamma internkontroll områden</p>	Nämnderna beslutar om plan för intern kontroll