



Styrmodell för Östhammars kommun

Antagen av Kommunfullmäktige 2020-12-15

Innehåll

Gemensamma grundförutsättningar.....	4
Roller och ansvar i Östhammars kommun	4
Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning	4
Så styrs Östhammars kommun	4
Grunduppdraget – den gemensamma utgångspunkten ...	5
Styrmodellens olika delar	6
Mål- och resultatstyrning	6
Systematiskt kvalitetsarbete	8
Resursfördelning och ekonomistyrning	9
Arbetet under året	11
Den årliga budgetprocessen.....	11
Den årliga uppföljningsprocessen	11
Hur vi får styrmodellen att fungera	13
Ordlista	14

“Styrmodell för Östhammars kommun” beskriver övergripande hur kommunen leds och styrs, hur arbetet planeras och följs upp samt hur insatser och ansvar fördelas mellan förtroendevalda politiker och förvaltningsorganisationen.

Ditt ansvar att följa styrmodellen

Oavsett om du är förtroendevald, chef eller medarbetare har du ansvar för att ta till dig innehållet i styrmodellen och arbeta utifrån modellen i din vardag.

Styrmodellens relevans påverkas av kultur, värderingar och attityder i vår organisation. Här har politiker och chefer ett särskilt ansvar att aktivt visa vägen genom att agera utifrån våra värdeord öppenhet, ansvar, engagemang, tillsammans och följa styrmodellen i sitt dagliga arbete.

Hänvisningar i dokumentet

I styrmodellen ingår ibland hänvisningar till andra styrdokument. Dessa hittar du på kommunens hemsida eller via angivna länkar.

Dokumentet är indelat i fem avsnitt:

- 1. Gemensamma grundförutsättningar**
Här presenteras grundläggande information och genomgång av aktörerna; vilka roller och ansvar de har samt hur de samverkar. Här beskrivs också hur kommunen styrs.
- 2. Styrmodellens olika delar**
Här sammanfattas styrmodellens olika delar: Mål och resultatstyrning, Systematiskt kvalitetsarbete samt Resursfördelning och ekonomi. Här synliggörs den röda tråd som löper från kommunfullmäktiges politiska prioriteringar till medarbetarnas dagliga arbete i mötet med invånare och brukare.
- 3. Arbetet under året**
Här beskrivs arbetsgången och tidsramarna för budgetarbete, verksamhetsplanering och uppföljning under ett år.
- 4. Hur vi får styrmodellen att fungera**
Här beskrivs vad som krävs av oss för att styrmodellen ska få genomslag och fungera.
- 5. Ordlista**
Här beskrivs begrepp som det är viktigt att känna till och veta innebörden av.

Gemensamma grundförutsättningar

Roller och ansvar i Östhammars kommun

Kommunkoncernen är det samlade begreppet för hela kommunens verksamhet. Här ingår kommunens nämnder, stiftelser och hel- och delägda bolag. Kommunens uppgifter och befogenheter regleras ytterst av Regeringsformen och Kommunallagen.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är högsta beslutande organ i Östhammars kommun. Ledamöterna väljs vart fjärde år genom allmänna val. Det är kommunfullmäktige som tillsätter kommunstyrelsen, de övriga nämnder som behövs för att fullgöra kommunens uppgifter samt styrelser i kommunala stiftelser och bolag.

Till fullmäktiges uppgift hör även att bestämma vilka grunduppdrag som nämnderna och styrelserna ska ha. För nämnderna regleras detta i reglementen och för bolagen i bolagsordningar och ägardirektiv. Fördelningen av uppdrag sker dels utifrån vad kommunallagen kräver, dels utifrån vad fullmäktige bedömer är lämpligt.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har enligt Kommunallagen ett särskilt uppdrag från fullmäktige att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över kommunkoncernens nämnder, stiftelser, bolag, gemensamma nämnder och kommunala förbund. I uppdraget ingår även att bereda ärenden till fullmäktige och följa upp att organisationen genomför fullmäktiges beslut.

Enligt bestämmelserna i Kommunallagen ska kommunstyrelsen också utse en direktör som ska ha den ledande ställningen bland de anställda och vara chef för den förvaltning som finns under styrelsen.

Nämnderna

Kommunens nämnder ansvarar för att driva en effektiv verksamhet med god kvalitet inom sina respektive grunduppdrag. Verksamheterna kan bedrivas både i egen regi och av externa utförare. Nämnderna ansvarar också för att utföra tillkommande uppdrag som fullmäktige beslutar att tilldela dem.

Bolagen

I kommunkoncernen ingår också kommunens hel- och delägda bolag samt stiftelser. Det är endast

kommunfullmäktige som kan besluta om att kommunal verksamhet ska bedrivas i bolagsform.

Kommunfullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för de bolag där kommunen har ett ägarintresse.

Kommunrevisionen

Kommunrevisionen utses av fullmäktige för att kontrollera att kommunens verksamhet sköts utifrån kommuninvånarnas intressen och att skattepengarna förvaltas på ett säkert och effektivt sätt. Varje år gör revisorerna en löpande oberoende granskning av den verksamhet som sker inom kommunstyrelsen och övriga nämnder. Revisorerna granskar även delårsrapport och årsredovisning. Granskningarna redovisas dels genom den revisionsberättelse som ingår i delårsrapport respektive årsredovisning, dels genom de granskningsrapporter som lämnas under året.

Förvaltning

Till nämnderna hör en förvaltningsorganisation som har till uppgift att genomföra grunduppdraget, verkställa nämndernas beslut samt att bistå nämnderna med beslutsunderlag. Förvaltningens uppgift och befogenhet regleras bland annat i aktuell lagstiftning, i nämndernas reglemente och delegationsordning.

Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning

I den kommunala verksamheten ska det finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Fördelningen arbetas fram genom ett förtroendefullt samspel mellan parterna och bygger på principen att de politiska företrädarna i fullmäktige, nämnder och styrelser beslutar om **vad** som ska uppnås i verksamheten och vilka mål som ska nås. Förvaltningens tjänstepersoner arbetar sedan fram strategier för **hur** målen ska uppnås samt bereder underlag för politiska beslut.

Så styrs Östhammars kommun

Kommunens verksamhet regleras både av lagstiftning och av de beslut som kommunfullmäktige fattar. I följande avsnitt beskrivs det samlade ramverk som lägger grunden för styrningen i Östhammars kommun och som alla verksamheter har att förhålla sig till och utgå från.

En gemensam värdegrund

Östhammars kommun är en värderingsstyrd organisation där vår gemensamma värdegrund anger tonen för hur vi tar oss an arbetet med att leverera välfärdstjänster. I Östhammars kommun handlar det inte bara om **vad** vi gör utan även **hur** vi gör det.

I Östhammars kommun vägleds vi genom värdeorden **Öppenhet, Ansvar, Engagemang** och **Tillsammans**.

Strategiska inriktningsområden

Kommunfullmäktige har beslutat om strategiska inriktningsområden som ska vara vägledande för all verksamhet i Östhammars kommun. Till varje strategiskt inriktningsområde finns styrtal som visar om vi rör oss i riktning mot de strategiska inriktningsområdena. De strategiska inriktningsområdena och styrtalen utgör den politiska viljan och anger färdriktningen för kommunen. De strategiska inriktningsområdena och styrtalen finns närmare beskrivna i Östhammars kommuns budgethandling.

Budget

Kommunfullmäktige fastställer varje år kommande års budget. Budgeten är ett viktigt styrdokument för all verksamhet. I den anges hur de ekonomiska resurserna fördelas i organisationen samt vilka inriktningsområden, styrtal och måltal som nämnder och styrelser ska arbeta för att nå.

Det är lagstadgat för kommunen att fastställa en budget och i Kommunallagen beskrivs närmare vilka krav som gäller.

Kommunens styrdokument

Vid sidan av kommunens styrmodell finns en rad styrdokument som alla verksamheter är skyldiga att följa. I styrdokumenterna regleras ramar och gemensamma förhållningssätt för verksamheterna.

Styrdokumenterna beslutas på olika nivåer beroende på dokumenttyp. De styrdokument som används i kommunen är bland andra policy,, riktlinje, regler och plan. Vad som gäller för de olika dokumenttyperna finns närmare beskrivet i [Riktlinje för styrdokument](#).

Lagstiftning

Kommunens verksamhet styrs på olika sätt av lagstiftning. Grundläggande krav finns i Kommunallagen och Förvaltningslagen. Kommunens verksamhet regleras dessutom i speciallagar för olika områden, till exempel Socialtjänstlagen, Skollagen, Miljöbalken och Plan- och bygglag. Utöver detta sker statlig styrning även i andra former genom bland annat förordningar och föreskrifter.

Detta ska all verksamhet utgå från

Grunduppdraget – den gemensamma utgångspunkten

Kommunens nämnder och bolag har alla en viktig roll i kommunkoncernen. Varje nämnd har i sitt reglemente angivet vilka grunduppdrag som kommunfullmäktige tilldelat dem. Nämnderna ansvarar därmed för att bedriva en effektiv verksamhet med god kvalitet med utgångspunkt i grunduppdraget, de ekonomiska förutsättningarna samt politiska mål och beslut.

Bolagens grunduppdrag framgår av bolagsordning och ägardirektiv.

Samarbete för invånarnas bästa

När uppdrag fördelas ut på separata verksamheter är det viktigt med samarbete över organisatoriska gränser. Samarbete mellan förvaltning, nämnder och bolag är centralt för att lyckas med uppdragen från fullmäktige och på bästa sätt tillgodose behoven hos dem kommunen är till för.

Ledarskapets betydelse för möjligheten att nå framgång

Ledarskapet är en av de mest strategiska faktorerna för att kommunen ska kunna röra sig i riktning mot de strategiska inriktningsområdena och nå uppsatta mål, men också för att åstadkomma önskvärda resultat och god kvalitet i verksamheten.

Chefs- och ledarskapet i Östhammars kommun beskrivs närmare i [Ledarpolicy i Östhammars kommun](#).

Styrmodellens olika delar

Mål- och resultatstyrning

Kommunens styrmodell bygger på tillitsbaserad mål- och resultatstyrning. Det innebär att fullmäktige beslutar om de strategiska inriktningsområden, styrtal och måltal som kommunkoncernen ska arbeta mot. Nämnderna beslutar därefter om sina mål som tydligt ska bidra till kommunfullmäktiges målluppfyllnad.

En viktig del i målstyrningen är att fokusera på de *effekter eller resultat* som ska nås. Effekterna tydliggör vad man förväntar sig för resultat och är ett viktigt underlag för att kunna analysera målluppfyllelsen. Sammantaget hjälper detta kommunen att på alla nivåer fokusera på de mål och effekter som är mest väsentliga för verksamheterna.

Att sätta mål

Ett mål ska beskriva ett önskat läge som fullmäktige, nämnden eller verksamheten vill uppnå. Det ska finnas en tydlig koppling mellan fullmäktiges mål, nämndens mål och det arbete som bedrivs i enskilda verksamheter. Detta bidrar till att den positiva viljeinriktningen når hela vägen ut i verksamheten och att organisationen steg för steg närmar sig kommunfullmäktiges målsättning.

Målen ska vara mätbara genom styrtal, möjliga att påverka och sättas med en rimlig och tydlig ambitionsnivå. Tydligt formulerade mål är en förutsättning för att kommunen ska kunna röra sig ifrån nuläget i riktning mot det önskade läget.

Målarbetet ska baseras på en genomgripande analys av önskvärt läge och faktiskt nuläge. De mål som sätts bör utgå från en faktabaserad kunskap om hur det ser ut just nu, i den egna verksamheten och i omvärlden. Detta skapar den utgångspunkt som kan användas vid jämförelser över tid. Först då är det möjligt att följa trender och se om verksamheten lyckas eller inte lyckas i arbetet mot målen.

En viktig utgångspunkt i målarbetet är att begränsa antalet mål. Att hålla nere antalet politiska mål möjliggör överblick och effektiv styrning.

Styrkedjan

Kommunfullmäktiges målarbete

I budgethandlingen, som antas av kommunfullmäktige, konkretiseras den politiska viljeinriktningen för det kommande året. I den del av dokumentet som heter

'Målarbete' beskrivs de *strategiska inriktningsområdena*. De strategiska inriktningsområdena beskriver kommunkoncernens målområden.

För att kunna mäta *utvecklingen* inom dessa områden, men även tydliggöra vad de omfattar, så knyts ett antal *styrtal* till vart strategiskt inriktningsområde. Styrtalen, som pekar ut väsentliga delar av målluppfyllelsen, är det vi mäter och kommande års ambition uttrycks som ett *måltal*. Genom stabila styrtal, där kommunens utveckling kan följas både relativt andra och över tid, kan goda analyser göras.

Budgeten antas av Kommunfullmäktige i juni, men arbetet med att se över kommande års måltal och vid behov även strategiska inriktningsområden och styrtal inleds redan tidigt på våren i samband med budgetupptakten.

Måltalen som kopplas till styrtalen antas samtidigt som budgetramarna, då dessa ambitioner har ett naturligt samband med vilka ramar respektive nämnd tilldelas.

Nämndernas målarbete

Utifrån respektive grunduppdrag och fullmäktiges politiska ambitioner, styrtal och måltal arbetar nämnderna fram egna mål som verksamheter och enheter sedan ska planera och arbeta utifrån.

Formulering av nämndmål ska utgå från fullmäktiges strategiska inriktningsområden med tillhörande styr- och måltal, utifrån värdering och analys av förvaltningens pågående arbete och relevanta nyckeltal, grunduppdrag, ekonomiska ramar, lagar och omvärldsanalys.

Förvaltningens-/sektorernas målarbete

Nämndmålen är den politiska "beställningen" till förvaltningen. Förvaltningen ansvarar för planering, genomförande och återrapportering utifrån given beställning. Detta hanteras genom att nämndmålen fördelas till den eller de sektorer som har relevant kompetens och resurser att åstadkomma förflyttning inom målområdet. Sektorchefen eller sektorcheferna ges ett koordineringsansvar att tillse att ansvarig sektor bryter ned nämndmålet till delmål och att delmålen tillsammans leder till att nämndmålet kan nås. Arbetet för att åstadkomma förflyttning inom respektive delmål kan åligga sektorchef, men kan lika gärna delegeras till verksamhetschef eller enhetschef om det är på dessa nivåer det faktiska arbetet kommer att ske.

Verksamheternas och enheternas målarbete

Sektorer, verksamheter och enheter ansvarar för att arbeta fram verksamhetsplaner där de beskriver hur arbetet mot nämndmålen ska genomföras. Det görs via delmål, styrtal och aktiviteter.

Det är framförallt genom *aktiviteterna* som målarbetet omsätts i konkret handling.

Medarbetaren i styrkedjan

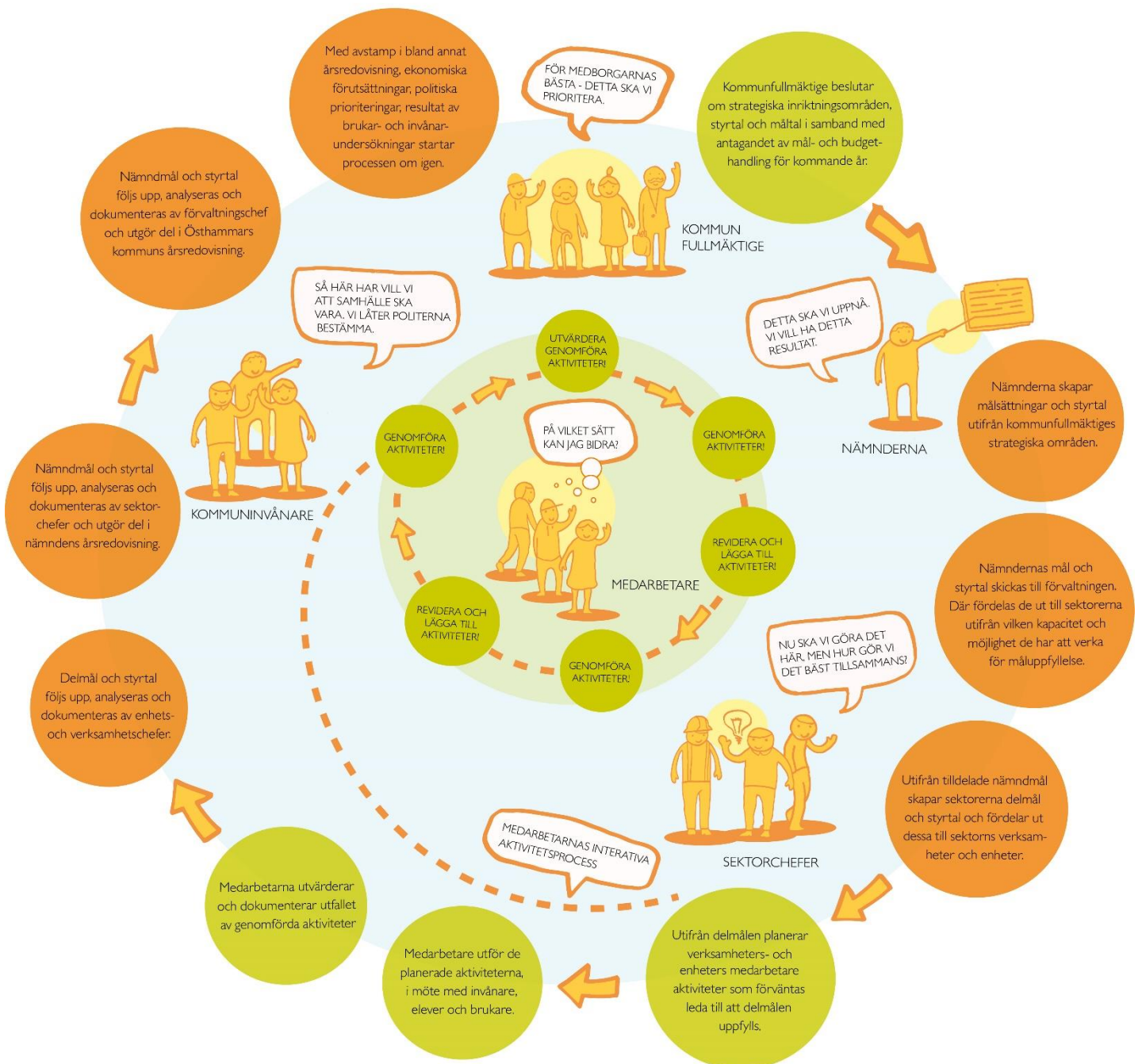
Aktiviteterna föreslås och genomförs av medarbetare i de verksamheter och enheter med relevant kompetens och bäst möjligheter att påverka målets utfall. En aktivitet kan genomföras av en eller flera medarbetare tillsammans. Uppföljning av respektive aktivitet ligger till grund för chefens analys av styrtaal och måluppfyllelse. Uppföljning av såväl aktiviteter, styrtaal och måluppfyllelse ger en bra bild av

vilka aktiviteter som varit mer eller mindre framgångsrika, inför kommande års verksamhetsplanering. Men uppföljda aktiviteter utvärderas även kontinuerligt under året, i en iterativ (upprepad) process, där nya aktiviteter planeras, genomförs och utvärderas på grundval av utfall av tidigare.

Tillit i styrningen

Verksamhetens och enheters *aktiviteter* planeras och genomförs inom respektive verksamhet eller enhet, utifrån grunduppdrag, ekonomiska förutsättningar, uppsatta målsättningar och varje medarbetares kompetens.

STYRKEDJAN



Med detta arbetssätt skapas en röd tråd ända från Kommunfullmäktiges strategiska inriktningsområden, via nämndernas mål, till planerade *aktiviteter* på verksamhets- och enhetsnivå; Från politiska prioriteringar till medarbetarnas dagliga arbete i mötet med invånare och brukare.

Måluppfyllelse kräver samarbete

Varje nämnd och bolag ansvarar för att säkerställa att de mål som tas fram inte strider mot andra nämnder eller bolags målsättningar. Det är också varje nämnds och bolags ansvar att samarbeta för att uppnå målen och skapa största nytta för kommuninvånarna.

Att analysera måluppfyllelse

Genom att följa upp och analysera utfall och resultat ges återkoppling på det arbete som genomförts och underlag för utveckling.

Varje styrtal som kopplar mot fullmäktiges strategiska inriktningsområden har en ansvarig tjänsteperson som ansvarar för att analysera utvecklingen och vid behov föreslå förändringar i målarbetet. Analysen sker i samarbete och dialog med berörda verksamheter. Analysen baseras bland annat på styrtalens kända utfall, jämförelse över tid och mot andra, nämndernas arbete mot styrtalens måltal samt tillkommande information såsom omvärldsanalys eller utveckling hos näraliggande nyckeltal.

Motsvarande analysarbete genomförs inom ramen för nämnd, förvaltning och verksamhet utifrån satta mål och kopplade styrtal.

Det är viktigt att analysen i sig inte blir slutstation utan att den mynnar ut i slutsatser och förslag på vad som ska göras för att förbättra resultaten.

För stöd i analysarbetet finns till exempel skriften [Analysera med nyckeltal](#)¹ utgiven av RKA (Rådet för främjande av kommunala analyser).

Uppdrag

Uppdrag betyder här specifikt det verktyg som Kommunfullmäktige eller en nämnd använder för att uppdraga förvaltningen att genomföra någonting specifikt som inte ryms inom ramen för det ordinarie målarbetet. Ofta handlar det om särskilt resurskrävande aktiviteter som ställer krav på kontinuerlig avstämning och uppföljning och som kan generera behov av prioriteringar eller extra resurser för att möjliggöra/säkra verksamheternas grunduppdrag. Arbetet

utifrån Uppdrag planeras, följs upp och redovisas i linje med ordinarie målarbete.

Nyckeltal

Graden av möjlighet att påverka resultatet kan vara avgörande för om man skapar ett målsatt styrtal eller nöjer sig med att *följa* ett mått som ger viktig information inom ett aktuellt område.

De mått nämnder och förvaltningen väljer att *följa* systematiskt under året kallar vi för **nyckeltal**. Nyckeltalen omfattar områden eller aspekter i verksamheten som är särskilt viktiga för en god kvalitet. De kan vara av ekonomisk, kvalitativ- eller kvantitativ karaktär. Exempel på nyckeltal är sysselsättningsgrad, olika rankinglistor, demografisk utveckling, lönekartläggning, sjuktal, beläggningsgrad på särskilda boenden och så vidare.

Nämnd och förvaltning ansvarar gemensamt för att identifiera viktiga nyckeltal för de egna verksamhetsområdena. Förvaltningen analyserar insamlad data och rapporterar löpande till nämnder och styrelser enligt överenskommelse. Även enskilda verksamheter eller enheter kan följa nyckeltal där det bedöms lämpligt.

Systematiskt kvalitetsarbete

Systematiskt kvalitetsarbete innebär att skapa kvalitet i mötet med invånare, företagare och besökare utifrån de olika gruppernas behov. Det är ett grundläggande uppdrag för samtliga verksamheter i kommunen.

I ansvaret ingår att kvalitetssäkra verksamheten genom att ständigt utveckla och förbättra den service och de tjänster som levereras.

Definition av kvalitet

God kvalitet innebär att verksamheten når uppsatta mål och de krav som gäller samt att den är anpassad till- och ständigt utvecklas utifrån behoven hos kommuninvånarna och andra som använder kommunens tjänster.

Denna grundläggande definition av kvalitet gäller för alla verksamheter.

Kontinuerligt utvecklings- och förbättringsarbete

Kvalitetsarbetet ska ske kontinuerligt och systematiskt. I arbetet ingår moment för att följa upp verksamheten, analysera resultaten och utifrån detta planera och utveckla verksamheter, service och tjänster. Det är viktigt att

1

<https://rka.nu/download/18.16f404af1773f47655a1f83a/1612872791931/RKA-Analysera-med-nyckeltal-2015.pdf>

kvalitetsarbetet resulterar i förändring; Det vill säga att förbättringsområden omhändertas och leder till utveckling.

En hörnsten i utvecklingsarbetet är kvalitetsjämförelser, erfarenhetsutbyten och lärande mellan verksamheter, både inom organisationer och med omvärlden.

Att aktivt kartlägga och utveckla väsentliga processer och rutiner ingår också i det systematiska kvalitetsarbetet. Det arbetet ska bygga på behovs-, omvärlds- och riskanalys.

Delaktighet och inflytande

En viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet är att föra dialog med de som bor eller vistas i kommunen och tar del av kommunala tjänster. Det kan bland annat ske genom öppna dialogmöten utifrån ett särskilt verksamhetsområde eller en särskild fråga eller i forum för specifika brukar- och intressegrupper.

Information om invånarnas upplevelse av kommunen inom ett stort antal områden samlas också in via SCB:s årliga medborgarundersökning. Särskilda enkätundersökningar för gruppen unga genomförs med viss intervall liksom brukarundersökningar inom socialnämndens ansvarsområden. Utöver dessa erbjuder Östhammars kommun en rad olika delaktighetstjänster; Medborgarmotion, Allmänhetens frågestund på Kommunfullmäktiges sammanträden, Fråga din politiker och systematiserad synpunktshandling för att tillvarata invånarnas perspektiv.

Planering och dokumentation

Förvaltningsledningen har möjlighet att skapa opolitiska uppdrag som ett verktyg för att styra sektorer, verksamheter och enheter att utveckla arbetet inom ett givet område eller i en viss riktning.

På motsvarande sätt har enskilda sektorer, verksamheter och enheter har möjlighet att skapa egna, opolitiska målsättningar utifrån lokalt bedömda utvecklingsbehov enligt samma princip och med samma systemstöd som vi använder för vår målstyrning. Detta arbetssätt erbjuder möjlighet att planera, dokumentera, följa upp och skapa rapporter för det systematiska kvalitetsarbetet.

Hur planering och dokumentation av kvalitetsarbetet är uppbyggt kan dock behöva se olika ut inom olika verksamheter. Det kan bero av särskilda lagar eller föreskrifter inom ett visst verksamhetsområde.

Intern kontroll

Arbetet med intern kontroll är lagstadgat och utgör en viktig del i kommunens styrmodell. Den interna kontrollen ska utveckla och säkerställa funktion och kvalitet i kommunens samtliga verksamheter och därmed minska risken för

avsiktliga eller oavsiktliga fel. Enligt bestämmelserna i kommunallagen är varje nämnd skyldig att se till att den interna kontrollen är tillräcklig.

Det övergripande ansvaret för att det finns en tillräcklig intern kontroll i kommunen vilar på kommunstyrelsen, som med utgångspunkt från nämndernas rapporter ska utvärdera kommunens samlade arbete med intern kontroll och vid behov ta initiativ till förbättringar.

Nämnderna ska inför varje nytt verksamhetsår upprätta en plan för den interna kontrollen och beskriva vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras. Närmare anvisningar för hur arbetet ska bedrivas framgår av kommunens [Reglemente för internkontroll](#).

Egenkontroll

Utifrån lagstiftning (bland annat Miljöbalken, Livsmedelslagen, Plan- och bygglagen) ska vissa verksamheter ha system för egenkontroll. Egenkontroll innebär systematisk uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten samt kontroll av att den bedrivs i enlighet med de processer och rutiner som verksamheten fastställt. Egenkontrollen ska göras med den frekvens och i den omfattning som krävs för att kunna säkra verksamhetens kvalitet och säkerhet. Den ansvarige för verksamheten ska ta fram ett system för egenkontroll som är anpassat efter verksamhetens omfattning och art. Det måste också finnas rutiner för den dokumentation som behövs.

Resursfördelning och ekonomistyrning

Kommunens resurser ska användas och utnyttjas effektivt. Då resurser är begränsade måste såväl uppdraget till verksamheterna som de arbetssätt som används inom verksamheterna planeras i förhållande till de ekonomiska förutsättningarna.

God ekonomisk hushållning

Kommunallagen anger att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Det innebär att de ska sköta sin ekonomi på ett ansvarsfullt sätt.

Kommunerna ska enligt lagen anta mål både för ekonomin och för verksamheten – så kallade finansiella mål och verksamhetsmål. De finansiella målen ger ramar för verksamhetens omfattning och resultat, och verksamhetsmålen anger hur medlen ska användas på ett ändamålsenligt sätt.

I Östhammars kommun är det fullmäktiges finansiella mål och de strategiska inriktningsområdena som utgör ramverket för en god ekonomisk hushållning. Detta regleras årligen i budgethandlingen som beslutas av fullmäktige. Kommunen formulerar sina egna finansiella mål, men

kommunallagen anger ett minimikrav för kommunens ekonomi, det så kallade balanskravet, som innebär att det inte är tillåtet att budgetera eller redovisa ett underskott.

För att resurstilldelningen till kommunens verksamheter inte ska påverkas alltför mycket vid en lågkonjunktur har kommunen en resultatutjämningsreserv som gör det möjligt att reservera överskott de år då skatteintäkterna ökar, för att kunna använda dem till att täcka underskott när skatteintäkterna viker nedåt.

I riktlinjerna för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv kan du läsa mer om hur kommunen arbetar. [Riktlinjer för ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv](#)

Resursfördelning

Kommunens finansiella utrymme och nämndernas ramar för drift och investering fastställs genom fullmäktiges årliga beslut om budget. Nämnderna beslutar därefter själva över den interna fördelningen av resurser genom sina respektive budgetprocesser och budgethandlingar.

Övergripande resursfördelning

Östhammars kommun har ett resursfördelningsverktyg som ska fungera som ett stöd för Kommunfullmäktige i arbetet med att fördela resurser till kommunens olika nämnder. Modellen tar sin utgångspunkt i föregående års fördelning, tar vidare hänsyn till förändringar i demografi, löner och priser och visar hur de olika nämndernas resursbehov kan komma att se ut några år in i framtiden. Modellen visar också hur satsningar mot en särskild nämnd eller inom ett särskilt område påverkar ekonomin på kommuntotalen samt ger information om fördelningen avviker mot kommunens långsiktiga finansiella mål.

Nämndernas ekonomiska ramar fastställs slutligen genom politiska prioriteringar och beslut.

Åtgärder vid underskott

Om en nämnd prognosticerar eller konstaterar ett underskott om >1% av sin budgetram ska Kommunstyrelsen skyndsamt underrättas. Nämnden ska planera, vidta och dokumentera åtgärder för att uppnå ekonomisk balans och presentera för kommunstyrelsen hur det negativa resultatet ska återställas.

Investeringsplan och budget

Kommunens investeringar hanteras enligt ett särskilt regelverk. För att säkerställa att nya investeringar görs vid rätt tidpunkt och på lämplig geografisk plats, ska varje investering vara ett resultat av ett väl planlagt utredningsarbete, där berörda verksamheter bidrar med sina perspektiv.

Hela regelverket kan du läsa här: [Regler för investeringar och investeringsprocess](#)

Arbetet under året

All verksamhet kräver god planering. Syftet med kommunens planeringsprocess är att ta fram mål, strategier och aktiviteter och besluta hur ekonomiska resurser ska fördelas.

Dokumentation av planering och uppföljning sker för närvarande i det molnbaserade verktyget Stratsys.

Den årliga budgetprocessen

Genom den årliga budgetprocessen fastställer fullmäktige mål och uppdrag och fördelar resurser till nämnderna. Syftet med budgetprocessen är att, i enlighet med kommunens styrmodell, bidra till ett långsiktigt förhållningssätt och god ekonomisk hushållning där såväl verksamhetsmål som finansiella mål nås.

I juni fattar Kommunfullmäktige beslut om budget för kommande år och flerårsplan för de tre följande åren. I budgethandlingen tydliggörs mål, uppdrag och ekonomiska ramar för såväl drift som investering.

Hela budgetprocessen beskrivs mer ingående i följande stycken. Aktuella datum för händelser i budgetprocessen innevarande år finns på kommunens intranät. Här kan du läsa [Regler för budgetprocessen](#).

Information om budgetförutsättningar

Budgetarbetet inleds i oktober, 14 månader innan budgeten träder i kraft. Data från Sveriges kommuner och regioner, SKR, används i resursfördelningsverktyget som beräknar hur kommande års ekonomi i de olika nämnderna kan komma att se ut. Utfallet kommuniceras till de olika nämnderna före årsskiftet.

Planeringsförutsättningarna presenteras

Resursfördelningsverktyget uppdateras med ny data i februari, utifrån SKR:s uppdaterade data. Samtidigt arbetar förvaltningen fram en nuläges- och omvärldsbild. Omvärldsbilden beskriver trender och strömningar i omvärlden, på vilket sätt de kan påverka kommunens verksamheter och behovet av beredskap att möta dessa.

Omvärldsbilden presenteras och diskuteras i samband med en Nyckeltalsdag för ledande politiker och tjänstpersoner. Under Nyckeltalsdagen ges också förvaltningen utrymme att presentera värdefulla nyckeltal och verksamhetsdata. Syftet med Nyckeltalsdagen är att skapa en gemensam plattform

inför det kommande planeringsarbetet. Material från dagen sammanställs och tillgängliggörs som planeringsunderlag för både majoritet och opposition att använda i respektive budgetarbete.

Budgetberedningens arbete

Majoritetens budgetarbete leds av den så kallade budgetberedningen. Beredningen består av kommunstyrelsens arbetsutskott samt de som gruppen ser behov av att bjuda in. Budgetberedningen rapporterar till kommunstyrelsen. Beredningsgruppen tar fram förslag till budgetramar, mål, styrtal och målvärden i sådan tid att de kan presenteras för- och diskuteras i KSAU och Kommunstyrelsen under våren, för att slutligen beslutas av Kommunfullmäktige i juni.

Nämndernas planering

Utifrån de beslutade budgetramarna kan nämnderna arbeta vidare med sina respektive budgethandlingar. Här beskriver nämnderna verksamhetsförändringar för planeringsperioden utifrån demografisk utveckling, verksamhetens resultat, måluppfyllelse, och förändringar i omvärlden. Här anger även nämnderna behov av förändringar av taxor och avgifter. Detta mynnar ut i nämndens mål, styrtal och måltal. Budgethandlingen beslutas i respektive nämnd och lyfts som ett informationsärende i Kommunfullmäktige. Efter att nämnderna har antagit sina budgethandlingar kan förvaltningen upprätta budget på detaljnivå som läggs in i ekonomisystemet Raindance.

Från budget till verksamhetsplanering

Utifrån nämndens budget arbetar respektive verksamhet och enhet fram en verksamhetsplanering för kommande år. I verksamhetsplanen anges målsättningar, styrtal och aktiviteter för att nå nämndmålen. Planeringen skall vara klara och dokumenterade i Stratsys inför årsskiftet.

Bolagen

För bolagen gäller att utformningen av budgetprocessen och den ekonomiska planeringen avgörs av respektive bolag. Förslag till budget behandlas av styrelsen under hösten.

Den årliga uppföljningsprocessen

Varje nämnd och bolag ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och personal.

Kvalitet i analysarbetet är grundläggande för att kunna skapa välgrundade slutsatser och utveckla och förbättra den kommunala verksamheten. En central princip i all analys är att fokusera på de mest väsentliga avvikelserna och deras eventuella underliggande orsaker. Det åligger varje nämnd att ansvara för god kvalitet i uppföljningsarbetet och att det

följer given process. Ett annat syfte med uppföljningen är att uppmärksamma framgångsrika arbetssätt och metoder som kan användas och spridas som goda exempel och bidra till verksamhetsutveckling i andra delar av organisationen.

Gemensam uppföljning sker vid sex tillfällen per år, efter utgången av februari, april, juni, augusti, oktober respektive december månad. Vid dessa tillfällen görs en mer noggrann uppföljning, där verksamheten periodiserar kostnader och intäkter samt lämnar ifrån sig en prognos för helåret. När uppföljningen visar på avvikelser från beslutad inriktning och resursfördelning ska detta utan dröjsmål rapporteras till överordnad chef i linjeorganisationen.

Uppföljningen efter april, augusti och december (tertialet, delår respektive årsredovisning) mynnar ut i en formaliserad rapport. I anvisningarna för uppföljning och rapportering som ges ut av Ekonomienheten beskrivs vad uppföljningen från nämnderna ska innehålla samt vilka datum och deadlines som gäller.

Nämnderna och bolagen ansvarar för att rapportera till Kommunstyrelsen i enlighet med aktuella anvisningar. Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till Kommunfullmäktige utifrån budget och prioriterade mål samt övrigt som är av risk och väsentlighet utifrån Kommunstyrelsens uppsiktsplikt över nämnder och styrelser.

Verksamheternas uppföljning

Förvaltningen ska rapportera till sina respektive nämnder vid de sex tillfällen som beskrivits enligt ovan. Utöver detta beslutar nämnderna själva om eventuell ytterligare rapportering och innehåll i denna. Koncernens bolag avgör själva utformningen av den interna uppföljningen, men bolagen behöver planera sitt arbete så att de, i rätt tid, kan förse kommunen med det material som krävs för att kommunen ska kunna sammanställa rapportering för kommunkoncernen.

Kvalitetsdialog och bokslutsdag

Två gånger per år, vid tertialet och delår, genomför organisationen en ekonomi- och kvalitetsdialog som löper genom organisationens samtliga tjänstepersonsnivåer från medarbetare, enhetschef, verksamhetschef, sektorchef och kommundirektör. Medarbetare från sektor verksamhetsstöds ekonomi-, utvecklings- och HR-funktioner tar fram stödmaterial och deltar i delar av kvalitetsdialogen.

Som en del i årsredovisningsprocessen anordnas en bokslutsdag där nämndernas ordförande redovisar det gångna årets verksamhet och resultat avseende mål och ekonomi. Kommunstyrelsens ordförande redogör motsvarande för kommuntotalen.

I [Regler för budgetuppföljningsprocess](#) kan du läsa mer om hur kommunen arbetar med uppföljning.

Hur vi får styrmodellen att fungera

Vi har alla ett ansvar för att styrmodellen ska få genomslag och effekt.

Vi har alla ett eget ansvar för att förstå styrmodellens innehåll, syfte och roll och att bidra till att den efterlevs i den egna verksamheten.

Vi har också ett gemensamt ansvar för att vara uppmärksamma på brister i styrmodellen och vid behov föreslå ändringar. Detta sker inom ramen för linjeorganisationen eller etablerade grupper och nätverk.

Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att följa upp hur styrmodellen fungerar och följs. Detta sker i dialog med nämnderna.

Styrdokument och anvisningar

Dokumentet Styrmodell för Östhammars kommun kompletteras med styrdokument och anvisningar inom olika områden. Varje chef ansvarar för att hålla sig uppdaterad kring de anvisningar som gäller.

Kommunstyrelsen ansvarar för att samla dessa, hålla dem aktuella och göra informationen lättillgänglig.

Revidering

Översyn och revidering av styrmodellen ska göras inför varje ny mandatperiod eller oftare utifrån uppkomna behov.

Kommunstyrelsen är dokumentansvarig och ansvarar därmed för såväl revidering som eventuellt initiativ till revidering under pågående mandatperiod.

Ordlista

I styrmodellen används ett antal begrepp som är viktiga att känna till och förstå innebörden av.

Aktivitet – Aktiviteter anger vad en verksamhet eller enhet konkret planerar att utföra under en tidsperiod, i syfte att nå uppsatta målsättningar. *Exempel: Genomföra arbetstyngdsmätning vecka 42.*

Delmål – Utifrån varje nämndmål skapas ett antal delmål av den eller de sektorer som tilldelats ansvar för genomförande och uppföljning.

Egenkontroll - Egenkontroll innebär systematisk uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten samt kontroll av att den bedrivs i enlighet med fastställda rutiner och processer.

Finansiella mål - Enligt Kommunallagen ska kommuner anta finansiella mål. Lagen anger en miniminivå som alla kommuner måste uppnå, därutöver står det kommunerna fritt att formulera sina mål. *Exempel: Alla nämnder i Östhammars kommun ska hålla budget.*

Grunduppdrag – Varje nämnd har i sitt reglemente angivet vilka grunduppdrag som kommunfullmäktige tilldelat dem. Bolagens grunduppdrag framgår av bolagsordning och ägardirektiv. *Exempel: Bygg- och miljönämndens grunduppdrag innefattar bl.a. trafikuppgifter som avses i 1§ Lag (1978:234) om nämnder för vissa trafikfrågor.*

Intern kontroll - Alla styrelser och nämnder är skyldiga att se till att det finns en tillräcklig intern kontroll i den egna verksamheten. Kommunstyrelsen har det kommunövergripande ansvaret för detta. Arbetet med intern kontroll är en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet.

Inför varje nytt verksamhetsår ska nämnderna upprätta en plan för den interna kontrollen, baserad på en risk- och väsentlighetsanalys. I planen ska nämnderna ange vilka kontrollaktiviteter som ska göras.

Måltal – Ett måltal kopplas till ett styrтал. Det utgörs av det (ofta) numeriska resultat man vill nå under en viss period. *Exempel: För styrtalet Andel elever som tagit examen inom 4 år är måltalet 82%.*

Nyckeltal - De mått nämnder och förvaltningen följer systematiskt under året, utan att styra mot, kallar vi för nyckeltal. *Exempel: Ungdomsarbetslöshet i Uppsala län.*

Opolitiskt uppdrag - Förvaltningsledningen har möjlighet att skapa opolitiska uppdrag som ett verktyg för att styra sektorer, verksamheter och enheter att utveckla arbetet inom ett givet område eller i en viss riktning.

Opolitiska mål - Utöver arbete kopplat till nämndmål har enskilda sektorer, verksamheter och enheter möjlighet att skapa, dokumentera och följa upp opolitiska målsättningar utifrån lokalt bedömda utvecklingsbehov.

Strategiskt inriktningsområde - Kommunens strategiska inriktningsområden beslutas av fullmäktige och anger den politiska viljeriktningen för den kommande mandatperioden. *Exempel: Östhammars kommun ska vara en attraktiv och växande kommun.*

Styrdokument – Ett dokument som anger vilka regler som gäller för en viss verksamhet. *Exempel: Riktlinjer och policy för hur förtroendevalda och anställda reser.*

Styrmodell – En beskrivning av hur någonting ska ledas och styras.

Styrтал - Ett styrтал är ett mått som används för att analysera och bedöma framgång i förhållande till uppsatta mål. Varje styrтал kompletteras med ett måltal. *Se exempel under Måltal.*

Uppdrag - Uppdrag är ett instrument för en nämnd att uppdra förvaltningen att genomföra någonting specifikt som inte ryms inom ramen för det ordinarie målarbetet. *Exempel: Ett uppdrag från kommunstyrelsen till förvaltningen att aktualitetspröva kommunens modell för styrande dokument.*

Värdeord - Värdeorden Öppenhet, Ansvar, Engagemang och Tillsammans utgör vår värdegrund och hjälper kommunkoncernen att styra mot gemensamma

