



KF §64

KS-KcS.2024.30

## Revidering av styrmodell för Valdemarsviks kommun

### Kommunfullmäktiges beslut

Ärendet återremitteras i enlighet med 5 kap § 50 kommunallagen (2017:725) om minoritetsåterremiss.

### Sammanfattning

Arbetet med att revidera kommunens styrmodell har genomförts av en politiskt sammansatt arbetsgrupp utifrån det uppdrag som kommunstyrelsen gav efter PwC:s rapport Genomlysning ekonomistyrning. Syftet har varit att modernisera och förenkla styrningen samt säkerställa en tydligare och mer sammanhållen struktur för mål, ansvar och uppföljning. Den reviderade styrmodellen bygger i högre grad på tillitsbaserad styrning och tydliggör relationen mellan politiken och förvaltningen genom en renodlad styrkedja bestående av inriktningsmål, resultatmål och indikatorer samt en förvaltningsgemensam verksamhetsplan.

Jämfört med den tidigare modellen innebär den nya versionen en förenkling av målstrukturen, en tydligare beskrivning av roller och ansvar samt en integrering av kvalitets- och förbättringsarbetet i styrkedjan. Budget- och uppföljningsprocesserna har renodlats med färre men mer analytiskt inriktade uppföljningar vilket skapar bättre förutsättningar för styrning och prioritering. Eftersom innehållet i dokumentet Ekonomistyrning nu ingår i styrmodellen föreslås det upphävas som separat styrdokument.

För att säkerställa att styrmodellen får fullt genomslag i organisationen och att styrningen blir samordnad föreslås även att kommunstyrelsen, inom ramen för sin uppsiktsplikt, ger kommundirektören i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga reglementen. Syftet är att säkerställa att ansvarsfördelning, processer och begrepp harmoniserar med den reviderade styrmodellen och kommunens organisatoriska struktur. Översynen ska vid behov leda till förslag om reviderade reglementen för politiskt beslut, utan att inskränka nämndernas självständiga ansvar.

### Ärendebeskrivning

#### *Bakgrund*

---

Justerare

.....

.....

.....



KF §64

KS-KcS.2024.30

En arbetsgrupp tillsattes för att driva utvecklingen av kommunens styrmodell vid kommunstyrelsens sammanträde 2024-05-13. Gruppen ska valdes bestod av kommunstyrelsens ordförande, oppositionsrådet, kommundirektören, ekonomichefen samt kanslichefen. Gruppen utvidgades senare för involvera flera förtroendevalda

Grunden för uppdraget utgörs av att PwC, på uppdrag av kommunstyrelsen (KS §185, 2023-10-30), i februari 2024 överlämnade rapporten Genomlysning ekonomistyrning. I samband med att rapporten föredrogs för kommunstyrelsen gavs förvaltningen i uppdrag att se över kommunens styrmodell.

Arbetet skulle återrapporteras till kommunstyrelsen i oktober 2024 men gruppen valde att avvakta arbetet för att invänta den översyn som skede av den politiska organisationen.

Arbetsgruppen har haft flertalet möten i arbetet och även haft erfarenhetsutbyte med Vadstena kommun gällande deras arbete och erfarenheter när de arbetade om deras styrmodell.

#### *Förslag och skillnad mot föregående styrmodell*

Den reviderade styrmodellen innebär en tydlig modernisering och förenkling jämfört med den tidigare versionen. Den nya modellen utgår i högre grad från tillitsbaserad styrning och betonar samspelet mellan politiken och förvaltningen på ett mer samlat sätt.

I den tidigare styrmodellen var roller, ansvar och styrkedjan mer omfattande och detaljerat beskrivna. Den nya modellen renodlar detta och lyfter i stället fram politikens uppdrag, förvaltningens ansvar samt hur styrkedjan hålls samman genom uppdragsplanen, verksamhetsplanen och medarbetarens individuella mål.

Den nya styrmodellen innebär även en tydligare och mer sammanhållen struktur för mål och planering. Den tidigare modellen byggde på två styrelse och flera kompletterande avsnitt, medan den nya versionen samlar kommunens målstruktur kring tre huvudsakliga delar: inriktningsmål som fastställs av kommunfullmäktige, resultatmål och indikatorer som beslutas av

KF §64

KS-KcS.2024.30

kommunstyrelsen, samt den förvaltningsgemensamma verksamhetsplanen som operationaliserar målen i organisationen.

Modellen förtydligar också hur uppdragsplanerna ska revideras och hur de kopplas till budgetprocessen, vilket skapar en mer konsekvent styrkedja mellan politiska beslut och verksamhetsgenomförande.

I den tidigare styrmodellen beskrevs kvalitetsarbetet i flera separata delar och med tydliga kopplingar till bland annat arbetsgivarfrågor och kompetensförsörjning. I den nya modellen integreras kvalitetsarbetet direkt i styrkedjan och betonar ett kontinuerligt förbättringsarbete som utgår från mål, uppföljning och intern kontroll. Det agila och lärande arbetssättet lyfts fram som en viktig del för att säkerställa utveckling i verksamheten.

Strukturen för styrande dokument har renodlats. Den tidigare modellen innehöll en mer omfattande och detaljerad redovisning av policys, riktlinjer, rutiner och bilagor. Den nya modellen presenterar dokumenthierarkin mer överskådligt och tydliggör ansvar och beslutsnivåer på ett mer systematiskt sätt än tidigare.

Tidplanerna för budget och uppföljning har setts över. Den tidigare modellen innehöll flera olika rapporteringsmoment och ett stort antal löpande uppföljningspunkter. Den nya modellen tydliggör ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna och skapar en mer enhetlig struktur för ekonomiska uppföljningar, delårsrapportering och årsbokslut. Färre ekonomiska uppföljningar möjliggör mer analys.

#### *Dokument för ekonomistyrning i kommunen*

I samband med revideringen av styrmodellen föreslås att dokumentet Ekonomistyrning upphävs. Innehållet i dokumentet utgör en integrerad del av den nya styrmodellen där budgetprocess, uppföljningsstruktur, ansvarsnivåer och regler för ekonomistyrning ingår i styrkedjan och i de styrande processerna. Eftersom dokumentet Ekonomistyrning är bilagt den tidigare modellen och omfattas av den nya versionens struktur och innehåll, bedöms det inte längre vara ändamålsenligt att ha det kvar som ett självständigt styrdokument.



KF §64

KS-KcS.2024.30

### *Grafisk anpassning*

Styrmodellen kommer grafiskt anpassas efter att kommunfullmäktige har fastställt innehållet.

### *Översyn av reglementen*

För att den reviderade styrmodellen ska få fullt genomslag i organisationen och för att säkerställa att kommunens styrdokument är samordnade behöver även nämndernas reglementen uppdateras så att de harmoniserar med modellen. Den nya styrmodellen innebär förändrade förutsättningar för styrning och ansvar, vilket gör det nödvändigt att se över hur ansvarsfördelning, processer och begrepp beskrivs i reglementena.

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen ett särskilt ansvar för uppsikt över nämnderna och för att säkerställa en sammanhållen och ändamålsenlig styrning i kommunen. Mot denna bakgrund föreslås att kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga reglementen, inklusive nämndernas och andra relevanta reglementen, för att säkerställa att de ligger i linje med den reviderade styrmodellen och kommunens organisatoriska struktur. Uppdraget innebär ingen inskränkning i nämndernas självständiga ansvar, utan syftar till att skapa tydlighet, konsekvens och en gemensam styrning som följer den av kommunfullmäktige beslutade modellen.

Ett sådant uppdrag ryms inom kommunstyrelsens uppsiktsplikt och översynen ska vid behov resultera i förslag till reviderade reglementen för politiskt beslut om reglementen behöver justeras.

### *Ekonomiska konsekvenser*

Beslutet medför inga ekonomiska konsekvenser för kommunen.

### **Yrkanden**

Lars Beckman (S) yrkar på att ärendet ska återremitteras med följande motivering;

---

Justerare

.....

.....

.....



KF §64

KS-KcS.2024.30

*Efter att först yrkat på återremiss då vår önskar var att vänta med beslutet i ovan nämnda ärenden till efter höstens val inte fick gehör lämnar vi i stället in denna reservation till protokollet.  
Vår uppfattning är i grunden att det avgående kommunstyret inte ska bestämma hur det nya ska arbeta och att det är viktigt med stor enighet inför beslut i dessa ärenden.*

Per Hollertz (M) yrkar med instämmande av Annelie Noort (KD) och Anders Carlsson (C) bifall till liggande förslag från kommunstyrelsen samt avslag till yrkandet om återremiss.

### **Beslutsgång**

Ordföranden finner att det föreligger ett förslag om återremiss samt avslagsyrkande till detta samt bifallsyrkanden till liggande förslag.

Ordföranden ställer först proposition gällande återremiss och finner att kommunfullmäktige beslutar att yrkandet om återremiss avslås.

Votering begärs.

Ordföranden meddelar följande propositionsordning;  
JA-röst för bifall till yrkandet om återremiss.  
NEJ-röst för avslag till yrkandet om återremiss.  
AVSTÅR om man avstår från att delta i voteringen.

Voteringen faller ut enligt följande;

#### JA-röst

Nhela Ali (S), Lars Beckman (S), Magnus Loftén (S), Jörgen Malmström (V), Maud Carlsson (S), Örjan Carlsson (S), Jan Karlsson (S), Susanne Nordlöf (S), Göran Segergren (S), Charlotta Franzén (V), Marcus Johsson (S) och Jonathan Ukne (S).

#### NEJ-röst

Anders Sjölander (M), Stefan Kemle (-), Rosa Jonsson (C), Anna Nilsson (M), Micca Andersson (-), Annelie Noort (KD), Per Hollertz (M), Marie Lindh Eriksson (C), Ulf Larsson (LPo), Yvonne Janhäger (M), Anders Carlsson (C), Kurt Olsson (SD), Bernt Janhäger (M), Per-Ola Birgersson (LPo), Petra Battel (KD), Anders Jonsson (M), Bo Gustavsson (-) och Göran Karlsson (C).



KF §64

KS-KcS.2024.30

**AVSTÅR**

Ingen ledamot avstår från att delta i voteringen.

Resultat från voteringen

12 stycken JA-röster

18 stycken NEJ-röster

Ingen avstod från att delta i voteringen

Detta innebär att kommunfullmäktige beslutar om minoritetsåterremiss i enlighet med 5 kap 50 § kommunallagen (2017:725).

-----

**Beslutet skickas till**

Kanslichef

Akten

---

Justerare

.....

.....

.....



KS § 48

KS-KcS.2024.30

## Revidering av styrmodell för Valdemarsviks kommun

### Kommunstyrelsens förslag till beslut i kommunfullmäktige

1. Kommunfullmäktige antar reviderad styrmodell för Valdemarsviks kommun.
2. Kommunfullmäktige upphäver beslut KF § 51/20 gällande antagande av styrmodell
3. Kommunfullmäktige upphäver beslut KF § 17/13 gällande antagande av dokument för ekonomistyrning i kommunen.
4. Den reviderade styrmodellen träder i kraft 2027-01-01

### Reservationer

Lars Beckman (S), Nhela Ali (S), Magnus Loftén (S), Susanne Nordlöf (S) och Maud Carlsson (S) reserverar sig mot beslutet om avslag på yrkande om återremiss.

### Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen uppdrar åt kommundirektören att, inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt, genomföra en översyn av samtliga reglementen och säkerställa att dessa harmoniserar med den reviderade styrmodellen och den nuvarande organisatoriska strukturen. Vid behov ska förslag till reviderade reglementen återkomma för politiskt beslut i respektive organ.

### Sammanfattning

Arbetet med att revidera kommunens styrmodell har genomförts av en politiskt sammansatt arbetsgrupp utifrån det uppdrag som kommunstyrelsen gav efter PwC:s rapport Genomlysning ekonomistyrning. Syftet har varit att modernisera och förenkla styrningen samt säkerställa en tydligare och mer sammanhållen struktur för mål, ansvar och uppföljning. Den reviderade styrmodellen bygger i högre grad på tillitsbaserad styrning och tydliggör relationen mellan politiken och förvaltningen genom en renodlad styrkedja bestående av inriktningsmål, resultatmål och indikatorer samt en förvaltningsgemensam verksamhetsplan.

---

Justerare

.....

.....

KS § 48

KS-KcS.2024.30

Jämfört med den tidigare modellen innebär den nya versionen en förenkling av målstrukturen, en tydligare beskrivning av roller och ansvar samt en integrering av kvalitets- och förbättringsarbetet i styrkedjan. Budget- och uppföljningsprocesserna har renodlats med färre men mer analytiskt inriktade uppföljningar vilket skapar bättre förutsättningar för styrning och prioritering. Eftersom innehållet i dokumentet Ekonomistyrning nu ingår i styrmodellen föreslås det upphävas som separat styrdokument.

För att säkerställa att styrmodellen får fullt genomslag i organisationen och att styrningen blir samordnad föreslås även att kommunstyrelsen, inom ramen för sin uppsiktsplikt, ger kommundirektören i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga reglementen. Syftet är att säkerställa att ansvarsfördelning, processer och begrepp harmoniserar med den reviderade styrmodellen och kommunens organisatoriska struktur. Översynen ska vid behov leda till förslag om reviderade reglementen för politiskt beslut, utan att inskränka nämndernas självständiga ansvar.

## Ärendebeskrivning

### *Bakgrund*

En arbetsgrupp tillsattes för att driva utvecklingen av kommunens styrmodell vid kommunstyrelsens sammanträde 2024-05-13. Gruppen ska valdes bestod av kommunstyrelsens ordförande, oppositionsrådet, kommundirektören, ekonomichefen samt kanslichefen. Gruppen utvidgades senare för involvera flera förtroendevalda

Grunden för uppdraget utgörs av att PwC, på uppdrag av kommunstyrelsen (KS §185, 2023-10-30), i februari 2024 överlämnade rapporten Genomlysning ekonomistyrning. I samband med att rapporten föredrogs för kommunstyrelsen gavs förvaltningen i uppdrag att se över kommunens styrmodell.

Arbetet skulle återslagas till kommunstyrelsen i oktober 2024 men gruppen valde att avvakta arbetet för att invänta den översyn som skede av den politiska organisationen.



KS § 48

KS-KcS.2024.30

Arbetsgruppen har haft flertalet möten i arbetet och även haft erfarenhetsutbyte med Vadstena kommun gällande deras arbete och erfarenheter när de arbetade om deras styrmodell.

*Förslag och skillnad mot föregående styrmodell*

Den reviderade styrmodellen innebär en tydlig modernisering och förenkling jämfört med den tidigare versionen. Den nya modellen utgår i högre grad från tillitsbaserad styrning och betonar samspelet mellan politiken och förvaltningen på ett mer samlat sätt.

I den tidigare styrmodellen var roller, ansvar och styrkedjan mer omfattande och detaljerat beskrivna. Den nya modellen renodlar detta och lyfter i stället fram politikens uppdrag, förvaltningens ansvar samt hur styrkedjan hålls samman genom uppdragsplanen, verksamhetsplanen och medarbetarens individuella mål.

Den nya styrmodellen innebär även en tydligare och mer sammanhållen struktur för mål och planering. Den tidigare modellen byggde på två styrpelare och flera kompletterande avsnitt, medan den nya versionen samlar kommunens målstruktur kring tre huvudsakliga delar: inriktningsmål som fastställs av kommunfullmäktige, resultatmål och indikatorer som beslutas av kommunstyrelsen, samt den förvaltningsgemensamma verksamhetsplanen som operationaliserar målen i organisationen.

Modellen förtydligar också hur uppdragsplanerna ska revideras och hur de kopplas till budgetprocessen, vilket skapar en mer konsekvent styrkedja mellan politiska beslut och verksamhetsgenomförande.

I den tidigare styrmodellen beskrevs kvalitetsarbetet i flera separata delar och med tydliga kopplingar till bland annat arbetsgivarfrågor och kompetensförsörjning. I den nya modellen integreras kvalitetsarbetet direkt i styrkedjan och betonar ett kontinuerligt förbättringsarbete som utgår från mål, uppföljning och intern kontroll. Det agila och lärande arbetssättet lyfts fram som en viktig del för att säkerställa utveckling i verksamheten.

Strukturen för styrande dokument har renodlats. Den tidigare modellen innehöll en mer omfattande och detaljerad redovisning av policy, riktlinjer, rutiner och bilagor. Den nya modellen presenterar

---

Justerare

.....

.....

KS § 48

KS-KcS.2024.30

dokumenthierarkin mer överskådligt och tydliggör ansvar och beslutsnivåer på ett mer systematiskt sätt än tidigare.

Tidplanerna för budget och uppföljning har setts över. Den tidigare modellen innehöll flera olika rapporteringsmoment och ett stort antal löpande uppföljningspunkter. Den nya modellen tydliggör ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna och skapar en mer enhetlig struktur för ekonomiska uppföljningar, delårsrapportering och årsbokslut. Färre ekonomiska uppföljningar möjliggör mer analys.

#### *Dokument för ekonomistyrning i kommunen*

I samband med revideringen av styrmodellen föreslås att dokumentet Ekonomistyrning upphävs. Innehållet i dokumentet utgör en integrerad del av den nya styrmodellen där budgetprocess, uppföljningsstruktur, ansvarsnivåer och regler för ekonomistyrning ingår i styrkedjan och i de styrande processerna. Eftersom dokumentet Ekonomistyrning är bilagt den tidigare modellen och omfattas av den nya versionens struktur och innehåll, bedöms det inte längre vara ändamålsenligt att ha det kvar som ett självständigt styrdokument.

#### *Grafisk anpassning*

Styrmodellen kommer grafiskt anpassas efter att kommunfullmäktige har fastställt innehållet.

#### *Översyn av reglementen*

För att den reviderade styrmodellen ska få fullt genomslag i organisationen och för att säkerställa att kommunens styrdokument är samordnade behöver även nämndernas reglementen uppdateras så att de harmoniserar med modellen. Den nya styrmodellen innebär förändrade förutsättningar för styrning och ansvar, vilket gör det nödvändigt att se över hur ansvarsfördelning, processer och begrepp beskrivs i reglementena.

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen ett särskilt ansvar för uppsikt över nämnderna och för att säkerställa en sammanhållen och ändamålsenlig styrning i kommunen. Mot denna bakgrund föreslås

---

Justerare

.....

.....



KS § 48

KS-KcS.2024.30

att kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga reglementen, inklusive nämndernas och andra relevanta reglementen, för att säkerställa att de ligger i linje med den reviderade styrmodellen och kommunens organisatoriska struktur. Uppdraget innebär ingen inskränkning i nämndernas självständiga ansvar, utan syftar till att skapa tydlighet, konsekvens och en gemensam styrning som följer den av kommunfullmäktige beslutade modellen.

Ett sådant uppdrag ryms inom kommunstyrelsens uppsiktsplikt och översynen ska vid behov resultera i förslag till reviderade reglementen för politiskt beslut om reglementen behöver justeras.

#### *Ekonomiska konsekvenser*

Beslutet medför inga ekonomiska konsekvenser för kommunen.

#### **Yrkanden**

Lars Beckman (S) yrkar på att ärendet ska återremitteras med följande motivering;

*Efter att först yrkat på återremiss då vår önskar var att vänta med beslutet i ovan nämnda ärenden till efter höstens val inte fick gehör lämnar vi i stället in denna reservation till protokollet. Vår uppfattning är i grunden att det avgående kommunstyret inte ska bestämma hur det nya ska arbeta och att det är viktigt med stor enighet inför beslut i dessa ärenden.*

Jenny Elander Ek (C) yrkar att styrmodellen ska börja gälla från 2027-01-01.

#### **Beslutsgång**

Ordföranden finner att det föreligger tre förslag till beslut.

Ordföranden ställer först proposition på yrkandet om återremiss och finner att yrkandet avslås. Därmed ska ärendet avgöras på dagens sammanträde.



KS § 48

KS-KcS.2024.30

Ordföranden ställer därefter proposition gällande liggande förslag och finner att kommunstyrelsen beslutar i enlighet med detta.

Ordföranden ställer därefter proposition på tilläggsyrkande från Jenny Elander Ek (C) och finner att kommunstyrelsen beslutar i enlighet med detta.

-----

**Beslutet skickas till**  
Kommundirektören  
Akten

---

Justerare

.....

.....

Tjänsteställe/Handläggare

Kommunledningskontoret  
Dennis Gidlund  
Kanslichef  
Tel: 0123-194 29  
E-post: dennis.callejas.gidlund@valdemarsvik.se

Mottagare

Kommunstyrelsen

## Revidering av styrmodell för Valdemarsviks kommun, upphävande av dokument för ekonomistyrning samt uppdrag om översyn av reglementen

### Förslag till beslut i kommunfullmäktige

1. Kommunfullmäktige antar reviderad styrmodell för Valdemarsviks kommun.
2. Kommunfullmäktige upphäver beslut KF § 51/20 gällande antagande av styrmodell
3. Kommunfullmäktige upphäver beslut KF § 17/13 gällande antagande av dokument för ekonomistyrning i kommunen.

### Förslag till beslut i kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen uppdrar åt kommundirektören att, inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt, genomföra en översyn av samtliga reglementen och säkerställa att dessa harmoniserar med den reviderade styrmodellen och den nuvarande organisatoriska strukturen. Vid behov ska förslag till reviderade reglementen återkomma för politiskt beslut i respektive organ.

### Sammanfattning

Arbetet med att revidera kommunens styrmodell har genomförts av en politiskt sammansatt arbetsgrupp utifrån det uppdrag som kommunstyrelsen gav efter PwC:s rapport Genomlysning ekonomistyrning. Syftet har varit att modernisera och förenkla styrningen samt säkerställa en tydligare och mer sammanhållen struktur för mål, ansvar och uppföljning. Den reviderade styrmodellen bygger i högre grad på tillitsbaserad styrning och tydliggör relationen mellan politiken och förvaltningen genom en renodlad styrkedja bestående av inriktningsmål, resultatmål och indikatorer samt en förvaltningsgemensam verksamhetsplan.

Jämfört med den tidigare modellen innebär den nya versionen en förenkling av målstrukturen, en tydligare beskrivning av roller och ansvar samt en integrering av kvalitets- och förbättringsarbetet i styrkedjan. Budget- och uppföljningsprocesserna har renodlats med färre men mer analytiskt inriktade uppföljningar vilket skapar bättre

förutsättningar för styrning och prioritering. Eftersom innehållet i dokumentet Ekonomistyrning nu ingår i styrmodellen föreslås det upphävas som separat styrdokument.

För att säkerställa att styrmodellen får fullt genomslag i organisationen och att styrningen blir samordnad föreslås även att kommunstyrelsen, inom ramen för sin uppsiktsplikt, ger kommundirektören i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga reglementen. Syftet är att säkerställa att ansvarsfördelning, processer och begrepp harmoniserar med den reviderade styrmodellen och kommunens organisatoriska struktur. Översynen ska vid behov leda till förslag om reviderade reglementen för politiskt beslut, utan att inskränka nämndernas självständiga ansvar.

## Ärendebeskrivning

### *Bakgrund*

En arbetsgrupp tillsattes för att driva utvecklingen av kommunens styrmodell vid kommunstyrelsens sammanträde 2024-05-13. Gruppen ska valdes bestod av kommunstyrelsens ordförande, oppositionsrådet, kommundirektören, ekonomichefen samt kanslichefen. Gruppen utvidgades senare för involvera flera förtroendevalda

Grunden för uppdraget utgörs av att PwC, på uppdrag av kommunstyrelsen (KS §185, 2023-10-30), i februari 2024 överlämnade rapporten Genomlysning ekonomistyrning. I samband med att rapporten föredrogs för kommunstyrelsen gavs förvaltningen i uppdrag att se över kommunens styrmodell.

Arbetet skulle återrapporteras till kommunstyrelsen i oktober 2024 men gruppen valde att avvakta arbetet för att invänta den översyn som skede av den politiska organisationen.

Arbetsgruppen har haft flertalet möten i arbetet och även haft erfarenhetsutbyte med Vadstena kommun gällande deras arbete och erfarenheter när de arbetade om deras styrmodell.

### *Förslag och skillnad mot föregående styrmodell*

Den reviderade styrmodellen innebär en tydlig modernisering och förenkling jämfört med den tidigare versionen. Den nya modellen utgår i högre grad från tillitsbaserad styrning och betonar samspelet mellan politiken och förvaltningen på ett mer samlat sätt.

I den tidigare styrmodellen var roller, ansvar och styrkedjan mer omfattande och detaljerat beskrivna. Den nya modellen renodlar detta och lyfter i stället fram politikens uppdrag, förvaltningens



ansvar samt hur styrkedjan hålls samman genom uppdragsplanen, verksamhetsplanen och medarbetarens individuella mål.

Den nya styrmodellen innebär även en tydligare och mer sammanhållen struktur för mål och planering. Den tidigare modellen byggde på två styrpelare och flera kompletterande avsnitt, medan den nya versionen samlar kommunens målstruktur kring tre huvudsakliga delar: inriktningsmål som fastställs av kommunfullmäktige, resultatmål och indikatorer som beslutas av kommunstyrelsen, samt den förvaltningsgemensamma verksamhetsplanen som operationaliserar målen i organisationen.

Modellen förtydligar också hur uppdragsplanerna ska revideras och hur de kopplas till budgetprocessen, vilket skapar en mer konsekvent styrkedja mellan politiska beslut och verksamhetsgenomförande.

I den tidigare styrmodellen beskrevs kvalitetsarbetet i flera separata delar och med tydliga kopplingar till bland annat arbetsgivarfrågor och kompetensförsörjning. I den nya modellen integreras kvalitetsarbetet direkt i styrkedjan och betonar ett kontinuerligt förbättringsarbete som utgår från mål, uppföljning och intern kontroll. Det agila och lärande arbetssättet lyfts fram som en viktig del för att säkerställa utveckling i verksamheten.

Strukturen för styrande dokument har renodlats. Den tidigare modellen innehöll en mer omfattande och detaljerad redovisning av policys, riktlinjer, rutiner och bilagor. Den nya modellen presenterar dokumenthierarkin mer överskådligt och tydliggör ansvar och beslutsnivåer på ett mer systematiskt sätt än tidigare.

Tidplanerna för budget och uppföljning har setts över. Den tidigare modellen innehöll flera olika rapporteringsmoment och ett stort antal löpande uppföljningspunkter. Den nya modellen tydliggör ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och nämnderna och skapar en mer enhetlig struktur för ekonomiska uppföljningar, delårsrapportering och årsbokslut. Färre ekonomiska uppföljningar möjliggör mer analys.

#### *Dokument för ekonomistyrning i kommunen*

I samband med revideringen av styrmodellen föreslås att dokumentet Ekonomistyrning upphävs. Innehållet i dokumentet utgör en integrerad del av den nya styrmodellen där budgetprocess, uppföljningsstruktur, ansvarsnivåer och regler för ekonomistyrning ingår i styrkedjan och i de styrande processerna. Eftersom dokumentet Ekonomistyrning är bilagt den tidigare modellen och omfattas av den nya versionens struktur och innehåll, bedöms det inte längre vara ändamålsenligt att ha det kvar som ett självständigt styrdokument.



### *Grafisk anpassning*

Styrmodellen kommer grafiskt anpassas efter att kommunfullmäktige har fastställt innehållet.

### *Översyn av reglementen*

För att den reviderade styrmodellen ska få fullt genomslag i organisationen och för att säkerställa att kommunens styrdokument är samordnade behöver även nämndernas reglementen uppdateras så att de harmoniserar med modellen. Den nya styrmodellen innebär förändrade förutsättningar för styrning och ansvar, vilket gör det nödvändigt att se över hur ansvarsfördelning, processer och begrepp beskrivs i reglementena.

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen ett särskilt ansvar för uppsikt över nämnderna och för att säkerställa en sammanhållen och ändamålsenlig styrning i kommunen. Mot denna bakgrund föreslås att kommunstyrelsen ger kommundirektören i uppdrag att genomföra en översyn av samtliga reglementen, inklusive nämndernas och andra relevanta reglementen, för att säkerställa att de ligger i linje med den reviderade styrmodellen och kommunens organisatoriska struktur. Uppdraget innebär ingen inskränkning i nämndernas självständiga ansvar, utan syftar till att skapa tydlighet, konsekvens och en gemensam styrning som följer den av kommunfullmäktige beslutade modellen.

Ett sådant uppdrag ryms inom kommunstyrelsens uppsiktsplikt och översynen ska vid behov resultera i förslag till reviderade reglementen för politiskt beslut om reglementen behöver justeras.

### *Ekonomiska konsekvenser*

Beslutet medför inga ekonomiska konsekvenser för kommunen.

### **Beslutet skickas till**

Kommundirektören  
Akten

VALDEMARSVIKS KOMMUN

Kristina Lohman  
Kommundirektör

Dennis Gidlund  
Kanslichef

Sven Stengard  
Ekonomichef

# Styrmodell för Valdemarsviks kommun

<b>Dokumentnamn</b> Styrmodell för Valdemarsviks kommun		<b>Diarienummer</b> KS-KcS.2024.30
<b>Dokumentansvarig</b> Kommundirektör	<b>Fastställt av</b> Kommunfullmäktige 2026-xx-xx § XX	<b>Giltig till och med</b> Tills vidare

## Innehåll

1. Så styrs Valdemarsviks kommun.....	3
2. Roller och ansvar.....	4
2.1 Den politiska arenan.....	4
2.2 Förvaltningens arena.....	6
3. Styrkedjan- från politik till medarbetare, från medarbetare till politik7	
3.1 Vision.....	7
3.2 Inriktningsmål.....	7
3.3 Uppdragsplan med resultatmål och resultatindikatorer.....	8
3.4 Verksamhetsplan, arbetsplaner och individuella utvecklingsplaner8	
3.5 Medarbetarnas roll i styrkedjan.....	9
4. Förbättrings- och kvalitetsarbetet.....	10
5. Ekonomisk redovisning och uppföljningar.....	12
Budgetprocessen.....	12
Uppföljningsprocesserna.....	12
6. Styrande dokument.....	13
6.1 Beskrivning av styrande dokument.....	13
6.2 Giltighet, dokumentansvar, aktualitetsprövning och revidering.....	13
7. Övergripande tidplan.....	15

## 1. Så styrs Valdemarsviks kommun

I Valdemarsviks kommun styrs verksamheten med en levande vision och tydliga mål. Personalen och ekonomin är de tillgångar som finns för att nå visionen och skapa goda resultat för kommuninvånarna. Att vara en attraktiv arbetsplats och ha en god balans i ekonomin är viktiga förutsättningar för att bedriva och utveckla verksamheten.

Styrmodellen syftar till att beskriva hur kommunens målstyrningsarbete fungerar. Den röda tråden leder från visionen till arbetsplatsens lokala verksamhetsmål, där varje medarbetare ska ha en klar bild av hur den dagliga arbetsinsatsen påverkar kommunen som helhet och strävan mot de gemensamma målen. Styrningen i Valdemarsviks kommun utgår från en tillitsbaserad filosofi, där politiken anger riktning och förvaltningen ges förtroende att genomföra uppdrag. Detta skapar en styrmodell som främjar engagemang, ansvar och kvalitet där delegering sker och medarbetarna får större utrymme.

Styrmodellen ska bidra till fullmäktiges mål om god ekonomisk hushållning genom att strukturen för styrning blir begriplig och distinkt. En känd struktur och arbetsprocess med användbara verktyg för styrning och uppföljning förenklar organisationens arbete och förbättrar möjligheterna att ha överblick över resultat och kvalitet.

**BILD NEDAN MED STYRMODELLEN**

## 2. Roller och ansvar

I Valdemarsviks kommun bygger styrningen på en tydlig ansvarsfördelning mellan politikens uppdrag och förvaltningens genomförande. Den politiska nivån anger *vad* kommunen ska uppnå, medan förvaltningen ansvarar för *hur* uppdraget genomförs. Styrmodellen beskriver därmed både rollerna i styrkedjan och hur de samspelar för att skapa en fungerande helhet.

Politiken sätter mål, prioriterar resurser och följer upp resultat. Förvaltningen omsätter de politiska målen i praktiskt arbete och säkerställer att verksamheten bedrivs effektivt, rättssäkert och i linje med den inriktning som beslutas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Genom detta samspel skapas en tillitsbaserad styrning där varje nivå bidrar med sin kompetens och sitt ansvar.

### 2.1 Den politiska arenan

Politikerna sätter mål och fattar beslut om prioriteringar av ekonomiska ramar. De stämmer av måluppfyllelse och kommunicerar resultat.

#### **Kommunfullmäktige**

Kommunfullmäktige ansvarar ytterst för styrningen av den kommunala verksamheten samt beslutar i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för kommunen. Fullmäktige fastställer kommunens verksamhetsinriktning utifrån iakttagande av lagar, övergripande mål och resurser.

Kommunfullmäktige tydliggör sin vilja i dokumentet "Mål och budget" som innehåller övergripande mål och budgetförutsättningar. Kommunfullmäktige följer upp verksamheten genom delårsrapport och årsredovisning där kommunens samlade ekonomi och måluppfyllelse redovisas. Ekonomiska uppföljningar från kommunstyrelsen redovisas till kommunfullmäktige som information.

Kommunfullmäktige utövar styrning genom fastställande av:

- Vision
- Reglementen
- Inriktningsmål
- Mål- och budget
- Policys
- Planer och program

#### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen verkställer kommunfullmäktiges styrning och beslutar om resultatmål och resultatindikatorer. Detta gör kommunstyrelsen i den årliga uppdragsplanen. Kommunstyrelsen följer upp och redovisar måluppfyllelse och ekonomi till kommunfullmäktige i delårsrapport och

årsredovisning. Kommunstyrelsen följer verksamheten genom uppföljningar.

Kommunstyrelsen leder och samordnar förvaltningen av kommunens angelägenheter och har uppsikt över övriga nämnders och kommunala bolags verksamhet.

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har ansvar för kommunens samlade utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen leder och fastställer övergripande förutsättningar för planering och uppföljning av hela den kommunala verksamheten. Kommunstyrelsen ger uppdrag till kommundirektören.

Kommunstyrelsen utövar styrning genom fastställande av:

- Resultatmål och resultatindikatorer
- Riktlinjer
- Delegationsordningar

### **Nämnder**

Kommunens nämnder ansvarar för den löpande verksamheten inom kommunen, de förbereder ärenden som ska beslutas dels av nämnden dels av kommunfullmäktige och genomför beslut som fattas i kommunfullmäktige. Varje nämnd ansvarar för att omvandla kommunfullmäktiges uppdrag, inriktning och mål till verksamhet enligt vad som regleras respektive nämnds reglemente.

På kommunfullmäktiges uppdrag är det kommunstyrelsen som ansvarar för att leda och samordna nämndernas verksamhet.

### **Bolag**

Kommunfullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för samtliga bolag där kommunen har ett ägarintresse. Kommunfullmäktige utser bolagsstyrelserna i alla kommunens bolag. Bolagsstyrelserna säkerställer att bolagen uppfyller uppdrag, inriktning och mål i ägardirektiven genom bolagens affärs- och verksamhetsplaner. Kommunstyrelsens ansvar är att ha uppsikt över att bolagen utför sina uppdrag.

### **Kommunalförbund**

Kommunen har överlåtit viss verksamhet till kommunalförbund. Kommunalförbunden styrs av en direktion som består av ledamöter från de medlemskommuner som ingår.

### **Kommunrevisionen**

Kommunrevisionen utses av kommunfullmäktige 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 all verksamhet inom

kommunstyrelsen och övriga nämnder. Granskningen redovisas genom de revisionsberättelser som ingår i delårsrapporten per sista juli och årsredovisningen samt de granskningsrapporter som lämnas under året.

### **Övrig samverkan med kommuner**

Vissa verksamheter drivs genom gemensamma kontor eller samverkansavtal med närliggande kommuner. För denna verksamhet ansvarar kommunstyrelsen såsom om verksamheten drivits i Valdemarsviks kommun. Uppföljning sker enligt bestämmelser i samverkansavtal.

## **2.2 Förvaltningens arena**

Förvaltningen ansvarar för att omsätta politiska beslut i praktisk handling och konkretisera arbetet med måluppfyllelse i uppdragsplanen. Den leds av kommundirektören, som är kommunens ledande tjänsteperson och chef för hela förvaltningsorganisationen. Kommundirektörens roll och ansvar definieras i kommundirektörens instruktion från kommunstyrelsen.

Kommundirektören leder kommundirektörens ledningsgrupp (KLG). KLG har en central roll i att samordna kommunens strategiska planering, utveckla verksamheten och säkerställa att målen i uppdragsplanen nås.

Målen förtydligas för medarbetarna genom medarbetarsamtal och individuella utvecklingsplaner. Chefer och medarbetare planerar tillsammans hur målen ska uppnås inom givna ekonomiska ramar, följer upp och analyserar resultat samt arbetar kontinuerligt med att utveckla kvalitet och effektivitet.

Återkoppling från verksamheten – genom dialog, uppföljning och förbättringsarbete – är en central del av styrmodellen. Den ger politiken och ledningen kunskap om både resultat och utvecklingsbehov och skapar en lärande organisation.

### 3. Styrkedjan- från politik till medarbetare, från medarbetare till politik

Styrkedjan i Valdemarsviks kommun bygger på fem nivåer: effekt, resultat, aktiviteter, resurser och genomförande.

Politiken ansvarar för *effektnivån* och anger den långsiktiga utveckling som kommunen ska uppnå genom vision och inriktningsmål i uppdragsplanerna. Kommundirektören ansvarar tillsammans med kommundirektörens ledningsgrupp för *resultatnivån* och säkerställer att verksamheten når de resultat som krävs för att bidra till den önskade effekten. Cheferna ansvarar för *aktivitetsnivån* genom att planera, prioritera och organisera det arbete som ska genomföras i verksamheten, detta sker i samverkan med alla medarbetare. Cheferna ansvarar även för *resursnivån* genom att fördela och använda de ekonomiska och personella resurser som politiken tilldelat via nämndernas uppdragsplaner. Medarbetarna ansvarar för *genomförandet* och utför de aktiviteter som leder till de resultat som efterfrågas.

På detta sätt binds effekt, resultat, aktiviteter, resurser och genomförande samman i en logisk och sammanhängande styrkedja. Från visionen löper en tydlig röd tråd genom varje målnivå – via uppdragsplaner, verksamhetsplaner och arbetsplaner – ända fram till den enskilda medarbetarens mål och individuella utvecklingsplan. Detta gör det möjligt för varje medarbetare att se hur det dagliga arbetet bidrar till kommunens övergripande mål och till den effekt politiken vill uppnå.

Styrkedjan är samtidigt tvåvägs. Verksamhetens uppföljningar, erfarenheter och analyser återförs kontinuerligt till chefer, ledningsgrupper och politiken genom dialog, uppföljningsprocesser och kvalitetsarbete. Därigenom skapas en lärande organisation där styrningen utvecklas i samspel mellan politik och verksamhet och där effekt, resultat, aktiviteter, resurser och genomförande kontinuerligt kan omprövas och förbättras.

#### 3.1 Vision

Visionen pekar ut riktningen för kommunens utveckling, beskriver ett önskat framtida tillstånd och ger en riktning för framtidens Valdemarsvik. Visionen riktar sig till kommunens medborgare, förtroendevalda och anställda. Visionen är långsiktig och vägledande i allt arbete som kommunen bedriver. Utifrån visionens delbilder formuleras inriktningsmålen i mål- och budgetdokumentet.

#### 3.2 Inriktningsmål

Inriktningsmålen formuleras som den effekt som ska uppnås och fastställs i mål- och budgetdokumentet. Inriktningsmålen justeras inför det tredje året under en mandatperiod. Syftet med detta är att skapa långsiktighet för den politiska styrningen.

### **3.3 Uppdragsplan med resultatmål och resultatindikatorer**

Utifrån kommunfullmäktiges inriktningsmål fastställer varje nämnd, som inte är en ren myndighetsnämnd, en uppdragsplan som gäller för hela mandatperioden. Uppdragsplanen beskriver nämndens uppdrag enligt reglementet och översätter fullmäktiges övergripande inriktning till vad som ska göras i verksamheten. Den fungerar därmed som länken mellan politiska mål och förvaltningens arbete.

I uppdragsplanen fastställer nämnden sina ekonomiska ramar per verksamhet varje år. Detta skapar en tydlig och spårbar koppling mellan mål, resurser och uppföljning.

När kommunfullmäktige reviderar inriktningsmålen justeras uppdragsplanerna i motsvarande omfattning. De år då fullmäktige inte gör några ändringar i inriktningsmålen fastställs nämndernas budget för kommande år och status på givna uppdrag återrapporteras.

Uppdragsplanen bryter ned inriktningsmålen till nämndens egna prioriteringar, mål och uppdrag. Resultatmålen anger vilka resultat som behöver uppnås för att bidra till de effekter som fullmäktige eftersträvar i inriktningsmålen. Till varje resultatmål kan en eller flera resultat- eller kvalitetsindikatorer kopplas, vilket ger nämnden möjlighet att följa måluppfyllelsen på ett systematiskt sätt.

Genom uppdragsplanen tydliggörs även hur resurserna ska användas för att nå målen och vilka uppföljningsformer som gäller. Uppföljningen återrapporteras löpande till nämnden.

Uppdragsplanen är ett centralt verktyg som säkerställer att den politiska inriktningen får genomslag i verksamheten och att resultat kan följas och bedömas över tid.

### **3.4 Verksamhetsplan, arbetsplaner och individuella utvecklingsplaner**

Med grund i berörda nämnders uppdragsplaner sammanställs en förvaltningsgemensam verksamhetsplan som anger de övergripande målen och indikatorerna för mandatperioden. Verksamhetsplanen säkerställer att nämndernas politiska uppdrag omsätts i en samlad strategisk inriktning för hela förvaltningen. När nämnderna justerar sina uppdragsplaner uppdateras verksamhetsplanen i motsvarande omfattning, vilket gör att den alltid återspeglar aktuell politisk styrning.

Kommundirektören beslutar om verksamhetsplanen efter beredning i kommundirektörens ledningsgrupp. Nämnderna delges verksamhetsplanen som information.

Verksamhetsplanen ligger till grund för den styrning och ledning som verksamhetschefer och avdelningschefer utövar. I respektive verksamhet och enhet bryts verksamhetsplanens innehåll ned i lokala arbetsplaner, där målen konkretiseras och omsätts till åtgärder, aktiviteter och ansvar. Arbetsplanerna möter därefter varje medarbetare i den individuella utvecklingsplanen, där förväntningar och mål formuleras utifrån både verksamhetens behov och medarbetarens roll.

Därmed skapas en sammanhängande styrkedja från nämndens strategiska beslut till den enskilda medarbetarens dagliga arbete.

### **3.5 Medarbetarnas roll i styrkedjan**

Medarbetarna utgör den sista och mest verksamhetsnära länken i styrkedjan, och deras arbete är avgörande för att målen ska nås. För att styrningen ska vara relevant, tydlig och anpassad till verksamhetens behov är återkoppling från medarbetare en central del av styrmodellen.

Genom dialog, uppföljningar, interna förbättringsarbeten och analyser ges medarbetarna möjlighet att bidra med erfarenheter, identifiera utvecklingsbehov och föreslå lösningar. Denna återkoppling gör att styrningen blir levande och anpassningsbar.

Resultat och erfarenheter från verksamheten sammanställs och rapporteras genom delårsrapport, årsredovisning, medarbetarenkät och andra uppföljningsformer. På så sätt sluts styrkedjan: politiken anger inriktningen, verksamheten genomför uppdraget, och medarbetarnas kunskap och resultat återförs till politiken för bedömning och vidare utveckling. Detta skapar en lärande organisation där styrningen kontinuerligt förbättras i samspel mellan politik och verksamhet.

#### 4. Förbättrings- och kvalitetsarbetet

Syftet med kvalitetsarbetet inom Valdemarsviks kommun är att säkerställa en välfärd av hög kvalitet som främjar kommunens tillväxt och långsiktiga utveckling. Arbetet bedrivs kontinuerligt och systematiskt med fokus på att förbättra interna processer och leverera samhällsservice som är effektiv, rättssäker och tillgänglig.

Kvalitetsarbetet utgår från principen om medborgaren i centrum. Detta innebär att samtliga insatser och beslut ska utgå från medborgarens behov och rättigheter, oavsett om det rör sig om elever, brukare, företagare eller övriga invånare. Arbetet ska präglas av legitimitet, korrekthet och en kvalitetssäkrad handläggningsprocess med så kort handläggningstid som möjligt.

För att uppnå dessa mål krävs ett välfungerande internt samarbete mellan kommunens medarbetare. Det kommunala uppdraget förutsätter en gemensam förståelse för organisationens mål och ett aktivt bidrag till att leverera välfärdstjänster och samhällsservice av hög kvalitet.

Kvalitets- och förbättringsarbetet baseras på en styrmodell som innefattar regelbundna verksamhetsuppföljningar, ekonomisk kontroll och internkontroll. Arbetet kännetecknas av nyfikenhet, delaktighet och mod, och vilar på ett utvecklande ledarskap samt ett aktivt medarbetarskap. Riktlinjen "Chef & ledare i Valdemarsviks kommun" utgör en grund för ett gemensamt förhållningssätt i detta arbete. Organisationen betraktas ur ett helhetsperspektiv, där varje enhet och funktion är en integrerad del av verksamheten. Kvalitetsarbetet bedrivs utifrån ett helhetsperspektiv vilket innebär att samverkan inom och mellan avdelningar är en förutsättning för att optimera nyttor och skapa värde. Värdeskapande definieras som insatser som bidrar till ökad livskvalitet, trygghet och delaktighet för kommunens invånare, genom att tillhandahålla tjänster som är effektiva, rättvisa och hållbara.

För att uppfylla välfärdsuppdraget krävs även samverkan med andra aktörer, såsom statliga myndigheter, civilsamhället och föreningslivet. Denna samverkan är en integrerad del av kvalitetsarbetet.

##### *Modell för förbättringsarbete*

Förbättringsprocessen inom Valdemarsviks kommun illustreras som en cyklisk och ständigt pågående process, bestående av följande faser:

##### *1. Upptäcka*

Identifiering av förbättringsområden sker med utgångspunkt i nyfikenhet och analys. Roll- och ansvarsfördelning fastställs.

## *2. Utforska*

Planering av förbättringsåtgärder genomförs, inklusive tidplan och uppföljningsintervall. Delaktighet säkerställs och dokumentation av process och resultat sker. Utvärdera

Löpande uppföljning genomförs enligt fastställda kriterier. Resultat tolkas och egenkontroll tillämpas.

## *3 Utvärdera*

Genomgående under arbetets genomförande sker löpande uppföljning efter fastställda kriterier för måluppfyllelse och resultatet tolkas (egenkontroll).

## *4. Förkasta*

Resultat från uppföljning analyseras. Vid behov sker korrigerande, omprövning och anpassning av åtgärder. Mod är en central komponent i denna fas.

## *5. Förbättra*

Processen återstartas på en högre nivå. Nya åtgärder utforskas och goda exempel sprids inom organisationen.

Kvalitets- och förbättringsarbetet betraktas som en integrerad del av kommunens styrning och utveckling, med målsättningen att kontinuerligt höja kvaliteten i verksamheten och möta invånarnas behov på ett hållbart sätt.

## 5. Ekonomisk redovisning och uppföljningar

Kommunfullmäktige fastställer inriktningsmål och budget. I budgeten ges anslag och mål per nämnd. Eftersom merparten av verksamheten är organiserad under kommunstyrelsen uttrycker kommunfullmäktige förändringar i mål eller resurser till de olika verksamheterna i budgeten. Detta kan ske genom att ett förändringsmål uttrycks och/eller att en resursförändring allokteras. Det samlade ansvaret för att uppnå målen med tilldelade resurser åligger kommunstyrelsen.

### Budgetprocessen

År två till fyra i kommunfullmäktiges budget utgör planeringsramarna för kommande år. Kommunstyrelsen fattar beslut innan sommaren om mer detaljerade planeringsförutsättningar för förvaltningen inför budgetarbetet.

Investeringsbudgeten omfattar ett 5 till 10-årsperspektiv.

I november tar kommunfullmäktige mål och budget för de kommande fyra åren.

### Uppföljningsprocesserna

#### *Årsredovisning*

Årsredovisningen som ska följa Rådet för kommunal redovisnings (RKR) rekommendationer upprättas per den sista december varje år. Årsredovisningen antas av kommunfullmäktige senast maj.

#### *Delårsrapport*

Delårsrapporten ska följa RKR:s rekommendationer och upprättas per den 31/7 varje år. Delårsrapporten antas av kommunfullmäktige.

#### *Fördjupad månadsuppföljning och verksamhetsuppföljning*

En fördjupad månadsuppföljning med en avstämning av måluppfyllelsen görs per den 30/4. Rapporten ska även innehålla en bokslutsprognos och åtgärdsplaner vid ekonomiskt negativa resultat. Rapporten antas av kommunfullmäktige.

#### *Månadsuppföljningar*

Löpande ekonomiska månadsuppföljningar sker per 28/2, 31/5 och 30/9. Uppföljningarna ska vara avvikelsoorienterade och innehålla en bokslutsprognos. Uppföljningarna antas av kommunstyrelsen och delges kommunfullmäktige för information. Uppföljningarna ska innehålla åtgärdsplaner vid ekonomiskt negativa resultat när dessa kommer till kommunstyrelsen för beslut.

#### *Internkontrollen*

Sker i separat reglemente.

## 6. Styrande dokument

### 6.1 Beskrivning av styrande dokument

Nämndernas ansvarsområden regleras av kommunallagen och av respektive nämnds *reglemente* vilka fastställs av kommunfullmäktige. Kommunens bolag styrs av *bolagsordning* och *ägardirektiv*, som också beslutas av kommunfullmäktige.

*Policys* beslutas av kommunfullmäktige. En policy anger kommunens övergripande förhållningssätt inom ett visst område och uttrycker de värderingar och principer som ska styra arbetet. En policy är kortfattad, har en långsiktig karaktär och gäller tills vidare.

*Riktlinjer* beslutas av respektive nämnd. De konkretiserar hur verksamheten ska bedrivas och har en högre detaljeringsgrad än en policy. Innehållet utgår från och bryts ned från policyns inriktning. Syftet är att reglera befintlig verksamhet så att den utförs effektivt och med god kvalitet. Riktlinjer kan ibland utformas som bilagor till en policy och gäller tills vidare. Nämnder kan även besluta riktlinjer inom de områden där de enligt sitt reglemente har ansvar delegerat från kommunfullmäktige.

*Anvisningar* och *rutiner* beslutas av kommundirektören, verksamhetschef eller avdelningschef. Dessa utgör operativa styrdokument som vägleder det dagliga arbetet och säkerställer att politiska beslut och riktlinjer omsätts i praktiken. En *anvisning* fungerar som en instruktion eller vägledning och anger vad som ska göras och ibland hur det ska göras, ofta med utgångspunkt i en policy eller riktlinje. En *rutin* är mer detaljerad och beskriver steg för steg hur ett återkommande arbetsmoment ska utföras i en viss process eller verksamhet.

### 6.2 Giltighet, dokumentansvar, aktualitetsprövning och revidering

#### *Giltighet*

Styrdokumentet gäller tills vidare om inte annat anges. De ska aktualitetsprövas minst en gång varje mandatperiod. Ett styrdokument ska upphävas om det är inaktuellt eller har ersatts av ett nytt styrdokument. Styrdokument med slutdatum eller begränsad giltighetstid upphävs per automatik vid angiven tidpunkt. Giltigheten ska framgå av styrdokumentet.

#### *Dokumentansvar*

Varje styrdokument ska ha en dokumentansvarig tjänsteperson. Den dokumentansvarige ansvarar för att styrdokumentet aktualitetsprövas, följs upp löpande och vid behov revideras eller upphävs. Dokumentansvarig ska framgå av styrdokumentet.

*Aktualitetsprövning*

Respektive dokumentansvarig avgör om styrdokumentet behöver revideras. Uppdrag att revidera dokument kan även komma från ansvarig nämnd eller kommunfullmäktige.

*Revidering*

Revidering av administrativ eller redaktionell art: Dokumentansvarig har rätt att besluta om administrativa och redaktionella revideringar av ett styrdokument. Här avses exempelvis revidering utifrån förändrad lagstiftning eller förändrad intern organisation i kommunen.

Revideringar av politisk eller ekonomisk art kräver ett politiskt beslut.

## 7. Övergripande tidplan

Alla delar enligt ovan i en tidplan

KF §51

KS-SA.2019.62 040

## Styrmodell för Valdemarsviks kommun

### Kommunfullmäktiges beslut

1. **Kommunfullmäktige antar förslag till Styrmodell för Valdemarsviks kommun.**
2. **Kommunfullmäktiges beslut 2015-06-01 § 52 upphävs.**

### Ärendebeskrivning

Kommunfullmäktige antog en styrmodell 2015-06-01, § 52. Denna modell utgår från kommunens långsiktiga inriktning, Vision Valdemarsvik 2025 och innehåller inriktningsmål och åtaganden. Bakgrunden till att denna styrmodell togs fram var det då pågående arbetet med målstyrning.

Efterhand har målstyrningsarbetet utvecklats, nya och förändrade krav på modellen har lyfts fram. En tydlig förväntan på modellen som initierats av politiken är att utveckla målstyrningen mot ett mer resultatorienterat synsätt.

Den fullmäktigeberedning som gjorde en översyn av den politiska organisationen lämnade sin slutrapport till kommunfullmäktige 2018-03-26. Ett förslag från gruppen avser en utredning om att arbeta fram ett nytt arbetssätt gällande resultatuppföljning och utvärdering.

Modellen har sedan den sjosattes genomgått en relativt snabb evolution och de fastställda dokumenten harmoniserar inte längre till fullo med det arbetssätt som utvecklats.

Därtill har omvärlden och statens syn på den kommunala prioriteringen i viss mån förändrats när agenda 2030 blir alltmer vägledande för beslut och prioriteringar.

Mot bakgrund av ovanstående har förvaltningen omarbetat styrmodellen och kompletterat den med den "högra pelaren", "ledningsfilosofi" samt lyft in förbättringshjulet i modellen. Därutöver finns inte längre begreppet "åtagande" kvar i den nya modellen. Här benämns målnivån under inriktningsmålen för resultatmål. Dessa har också en annan definition än vad åtaganden en gång hade.

KF §51

KS-SA.2019.62 040

Modellen består således av två delar, dels den del som avser vad som ska uppnås och dels den del som anger hur det ska genomföras, d.v.s. ett externt- respektive internt perspektiv. Den interna ledningsfilosofin beskriver två strategiska områden för verksamhetens genomförande, kvalitetsarbete och kompetensförsörjning. Den senare struktureras i tre perspektiv IN – I – UT. Styrmodellen anger även att kvalitetsarbetet ska utgå från ”ständiga förbättringar” och förbättringshjulet.

Förvaltningen föreslår att modellen ska succesivt implementeras från och med verksamhetsåret 2020.

Kommunstyrelsen beslutade 2019-10-07, KS § 187, att stryka ärendet om en ny styrmodell för Valdemarsviks kommun. Förvaltningen har gjort en del revideringar i materialet som omfattar bland annat; strykning av fokusområden, verksamhetsplaner och arbetsplaner.

### **Beslutsunderlag**

Protokoll från kommunstyrelsen 2020-05-04 § 111

ProProtokoll från kommunstyrelsen 2019-10-28 § 218

Protokoll från kommunstyrelsens arbetsutskott 2020-04-15 § 67

Protokoll från kommunstyrelsens arbetsutskott 2019-09-18 § 100

Skrivelse från avdelning Service och Administration 2020-04-09

Förslag till Styrmodell för Valdemarsviks kommun

-----

### **Beslutet skickas till**

Avdelning Service och Administration

Akten

---

Justerare

.....

.....

.....



# **Styrmodell för Valdemarsviks kommun**

## Innehåll

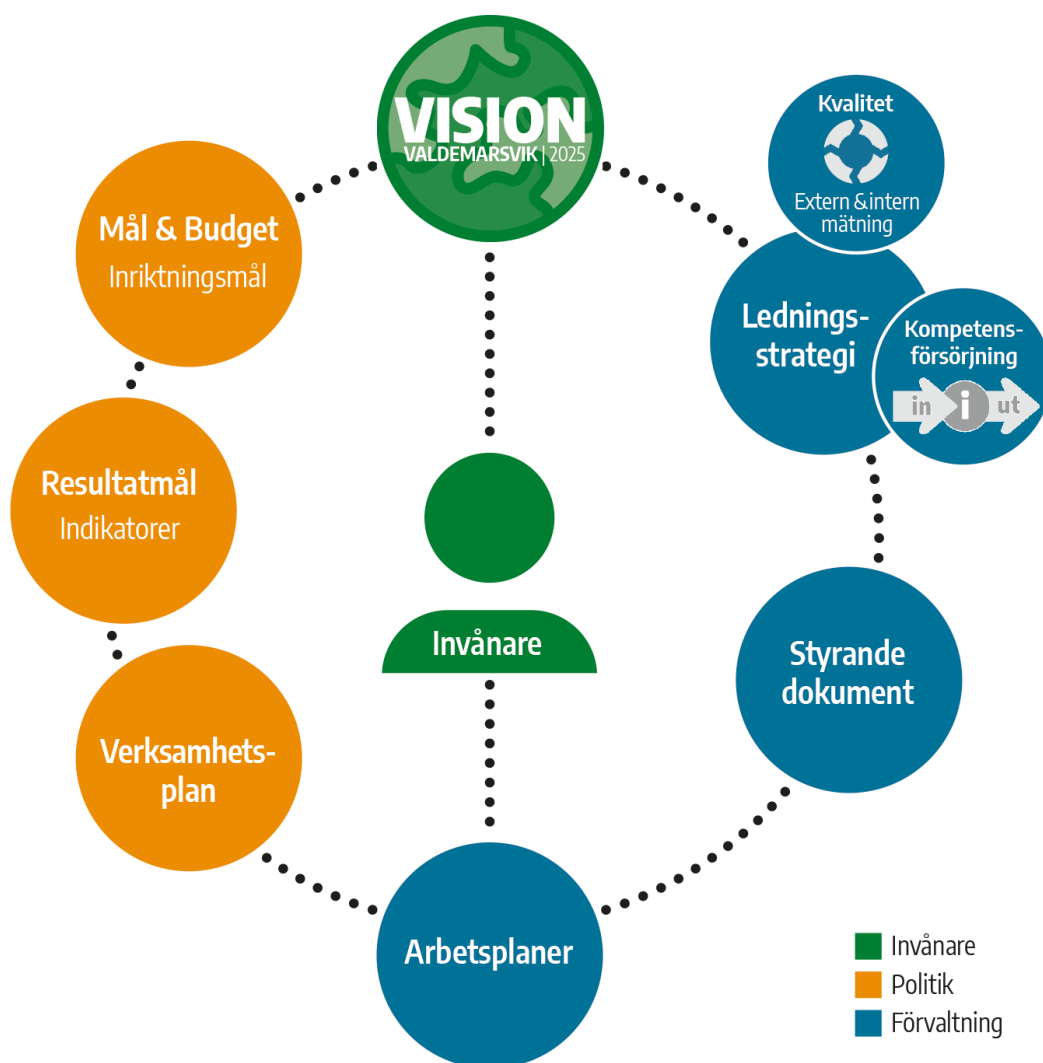
1. Inledning – så styrs Valdemarsviks kommun .....	3
2. Roller och ansvar .....	4
2.1 Den politiska arenan .....	4
2.2 Förvaltningens arena.....	5
3. Övergripande målstyrning och planering .....	5
3.1 Vision och fokusområden .....	5
3.2 Mål och budget.....	5
3.3 Ledningsstrategi.....	6
3.3.1 Kvalitetsarbete – En grundläggande faktor .....	6
3.3.2 Kompetensförsörjning .....	6
3.3.2.1 Strukturerat arbete i tre olika perspektiv: IN-I-UT .....	7
4. Verksamheten.....	7
5. Ständiga förbättringar- förbättrings- och kvalitetsarbetet .....	7
5.1 Uppföljning mål och ekonomi .....	8
5.2 Intern kontroll .....	8
6. Dokument .....	8
7. Övergripande tidplan .....	10

## 1. Inledning – så styrs Valdemarsviks kommun

I Valdemarsviks kommun styrs verksamheten med en levande vision, tydliga mål och en gemensam värdegrund. Personalen och ekonomin är de tillgångar som finns för att nå visionen och skapa goda resultat för kommuninvånarna. Att vara en attraktiv arbetsplats och ha en god balans i ekonomin är viktiga förutsättningar för att bedriva och utveckla verksamheten.

Styrmodellen syftar till att beskriva hur kommunens målstyrningsarbete fungerar. Den röda tråden leder från visionen till arbetsplatsens lokala verksamhetsmål, där varje medarbetare ska ha en klar bild av hur den dagliga arbetsinsatsen påverkar kommunen som helhet och strävan mot de gemensamma målen.

Styrmodellen ska bidra till fullmäktiges mål om god ekonomisk hushållning genom att strukturen för styrning blir begriplig och distinkt. En känd struktur och arbetsprocess med användbara verktyg för styrning och uppföljning förenklar organisationens arbete och förbättrar möjligheterna att ha överblick över resultat och kvalitet.



## 2. Roller och ansvar

### 2.1 Den politiska arenan

Politikerna sätter mål och fattar beslut om prioritering av ekonomiska ramar. De stämmer av måluppfyllelse och kommunicerar resultat.

#### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige ansvarar ytterst för styrningen av den kommunala verksamheten samt beslutar i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för kommunen. Fullmäktige fastställer kommunens verksamhetsinriktning utifrån iakttagande av lagar, övergripande mål och tillgängliga resurser.

Kommunfullmäktige tydliggör sin vilja i dokumentet "Mål och budget" som innehåller övergripande mål och budgetförutsättningar. De följer upp verksamheten genom delårsrapport och årsredovisning, där kommunens samlade ekonomi och måluppfyllelse redovisas.

Kommunfullmäktige utövar styrning genom fastställande av:

- Visionen
- Reglementen
- Inriktningsmål och mått
- Mål- och budgetdokumentet
- Policys
- Övriga planer och program

#### Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen verkställer kommunfullmäktiges styrning och beslutar om resultatmål och resultatindikatorer – delmål och mätpunkter som är satta utifrån de övergripande mål som kommunfullmäktige fastställt. Detta gör kommunstyrelsen i den årliga verksamhetsplanen. Kommunstyrelsen följer upp och redovisar måluppfyllelse och ekonomi till kommunfullmäktige i delårsrapport och årsredovisning. Kommunstyrelsen följer verksamheten genom månadsrapporter.

Kommunstyrelsen leder och samordnar förvaltningen av kommunens angelägenheter och har uppsikt över övriga nämnders och kommunala bolags verksamhet.

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan och har ansvar för kommunens samlade utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen leder och fastställer övergripande förutsättningar för planering och uppföljning av hela den kommunala verksamheten.

Under kommunstyrelsen finns utskott som på uppdrag av kommunstyrelsen dels fattar beslut på delegation, dels bereder ärenden inför beslut i kommunstyrelsen och följer upp den verksamhet utskottet ansvarar för.

Kommunstyrelsen utövar styrning genom fastställande av:

- Resultatmål och resultatindikatorer
- Riktlinjer
- Delegationsordningar

## 2.2 Förvaltningens arena

Förvaltningens uppgift är att verkställa de politiska besluten och förtydliga arbetet med måluppfyllelsen i verksamhetsplaner samt arbeta med det dagliga förbättringsarbetet.

Till den enskilda tjänstemannen förtydligas målen i medarbetarsamtal och individuella planer.

Enskilda tjänstemän i förvaltningen kan fatta beslut på delegation. Sådana beslut återredovisas alltid till nämnden. Beslut som fattas med stöd av vidaredelegation redovisas till delegerande.

Chefer och medarbetare planerar för hur målen ska uppnås inom de ekonomiska ramarna. De följer upp, analyserar, värderar, redovisar och kommunicerar verksamhetens resultat samt utvecklar kvalitet och effektivitet.

Förvaltningen fastställer verksamhetsplaner. Verksamhetsplanerna följer upp sektorernas och enheternas verksamhet. Verksamhetsplanerna delges som information till nämnderna.

## 3. Övergripande målstyrning och planering

Målstyrningen i Valdemarsvik vilar på två pelare som båda utgår från visionen. Den ena pelaren beskriver vad som ska utföras och till vilken kvalitet, i första hand riktat till medborgaren. Den andra pelaren beskriver hur organisationen, medarbetaren och ledaren ska förhålla sig till uppdraget och vilka interna regler och normer som gäller för tjänstens utförande och hur arbetet ständigt kan förbättras.

De politiska målen ska vara tydliga, möjliga att uppnå inom rimlig tid samt vara mätbara så långt det är möjligt.

De båda pelarna möts i enheternas verksamhetsplaner.

### 3.1 Vision

Vision Valdemarsvik 2025 pekar ut riktningen för kommunens utveckling och beskriver ett önskat framtida tillstånd. Visionen riktar sig till kommunens medborgare, förtroendevalda och anställda.

Visionen är långsiktig och vägledande allt arbete som kommunen bedriver. Visionen har givits en tydlig riktning för framtidens Valdemarsvik genom ett tydligt miljöfokus, som en plats för människor att leva och uppleva.

Visionen består av sex delbilder som utgör målområden i arbetet med att omsätta visionens intentioner till handling. Detta sker genom att politiska inriktningsmål och särskilda resultatmål för förvaltningen fastställs årligen i mål- och budgetdokumentet.

Från Visionen löper en röd tråd genom målnivåerna till den enskilda medarbetarens mål och utvecklingsplan.

### 3.2 Mål och budget

#### Inriktningsmål

Varje år beslutar kommunfullmäktige vad verksamheterna ska uppnå. Målen formuleras som den effekt som ska uppnås. Inriktningsmålen formuleras efter även utifrån styrande dokument som Vision 2025, Agenda 2030, regional utvecklingsstrategi, kommunens interna styrdokument samt bestämmelser om god ekonomisk hushållning.

## Resultatmål

Resultatmål fastställs av kommunstyrelsen. Resultatmål anger resultat som ska uppnås för att uppnå den önskade effekt som fastställts i inriktningsmålen.

## Resultatindikatorer

Kommunstyrelsen fastställer även resultatindikatorer för resultatmålen. Indikatorerna anger mått som används i bedömningen i huruvida resultatmålen uppnås eller ej. Till ett resultatmål kan flera resultatindikatorer kopplas för att mäta resultatmålet ur flera aspekter.

## Sektorsvisa arbetsplaner

Med grund i beslutade resultatmål och resultatindikatorer sammanställs en arbetsplan för sektorsövergripande mål och indikatorer. Kommunchef är ansvarig för att arbetsplanerna delges sektorcheferna. Kommunstyrelsen delges de sektorsspecifika arbetsplanerna som information. Arbetsplanerna ligger sen till grund för den styrning och ledning sektorcheferna utöver över verksamheten och omsätts först i respektives enhets lokala arbetsplan för att därefter möta medarbetaren i den individuella utvecklingsplanen.

## 3.3 Ledningsstrategi

Vision 2025 beskriver en ideal framtidsbild av Valdemarsviks kommun i ett medborgarperspektiv. Visionen är ledstjärnan för kommunens verksamhet och utgör också grunden för denna styrmodell.

Styrmodellen utgör modellen för långsiktiga politiska strategier som ligger till grund för det Mål- och Budgetdokument som anger inriktningsmål och fördelning av medel på verksamhetsnivå. Den ledningsstrategi som styr frågor om hur den kommunala organisationen, ska fungera för att omsätta den politiska viljan till handling och verkställa de beslut som fattas.

För att uppnå Vision 2025 och de strategiska ambitioner och inriktningsmål som kommunfullmäktige fastställt krävs ett systematiskt utvecklingsarbete och att resurser och kompetens tas tillvara. För att detta ska realiseras beskrivs ledningens inriktning avseende de viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt arbete. Nycklarna till framtidens utmaningar finns i kvalitetsarbetet och kompetensförsörjningen. Utifrån dessa båda begrepp bryts styrmodellens ena pelare ned.

Styrdokumentet beskrivs närmre i avsnittet *policies, riktlinjer och anvisningar*.

### 3.3.1 Kvalitetsarbete – En grundläggande faktor

I Valdemarsviks kommun bedrivs ett kontinuerligt kvalitets- och utvecklingsarbete. Metod för arbetet är det så kallade förbättringshjulet, se avsnitt 5. Kvalitetsarbetet är verksamhetsstyrt, men metoden är densamma för alla verksamheter. Det betyder att arbetet utgår från de förutsättningar som gäller inom varje verksamhet. En del i kvalitetsarbetet är en fungerande synpunkts-/klagomålshantering samt internkontroll. Andra kvalitetsfaktorer som är generella är tillgänglighet och bemötande, handläggningstider och bemanning. Nyckeltal skapas som indikatorer, för att följa utvecklingen och stärka resultatåterkopplingen till chefer och medarbetare.

Det systematiska kvalitetsarbetet genomsyrar hela styrmodellen, men blir särskilt tydligt i samband med arbete med inriktningsmål samt löpande i verksamhetens genomförande.

### 3.3.2 Kompetensförsörjning

Det övergripande målet med kompetensförsörjningen är att Valdemarsviks kommun ska lyckas möta framtidens utmaningar genom att rekrytera, behålla medarbetare samt avsluta anställningar så att

kommunens verksamhet kan utvecklas utifrån politiska beslut och medborgarnas behov. Genom delaktighet och engagemang i arbetet skapas goda ambassadörer som bidrar till verksamheternas kompetensförsörjning.

### **3.3.2.1 Strukturerat arbete i tre olika perspektiv: IN-I-UT**

#### **IN-faktorer**

Det är viktigt att bilden av Valdemarsviks kommun som arbetsplats och arbetsgivare är positiv. Vi skapar meningsfulla och intressanta arbetsuppgifter med goda anställningsvillkor. Vi har en god värdegrund i organisationen som alla bidrar till och är del av.

Det ska säkerställas att rekryteringsprocessen är professionell tydlig och en positiv upplevelse för alla sökande.

#### **I-faktorer**

Vi arbetar med att identifiera och utveckla våra medarbetares kompetens och kunskap utifrån ett successivt förändrat verksamhetsrelaterat behov. Vi har goda arbetsförhållanden och ett väl utvecklat arbetsmiljöarbete där all ser och förstår meningen och sammanhanget med sina arbetsuppgifter. Ledarskapet och medarbetarskapet är väl utvecklat. Vi arbetar i samverkan med personalorganisationerna.

#### **UT-faktorerna**

Kommunen har en god planering för att underlätta processen då medarbetare av olika orsaker lämnar organisationen. Avslutet syftar till en effektiv överlämning då det finns behov av det, samt att de medarbetare som lämnar sin anställning ska ha en positiv upplevelse av sin tid hos oss och hur avslutet hanterades.

## **4. Verksamheten**

Från visionen och från de båda "pelarna" möts styrningen i verksamheten.

Varje verksamhet ska utifrån sitt uppdrag och kommunstyrelsens resultatmål ta fram en verksamhetsplan som gäller för det kommande året. Verksamhetsplan ska i sin tur brytas ner på enhetsnivå till en enhetsplan.

Varje medarbetare ska utifrån verksamhetsplanen ha mål för sitt arbete i den dagliga verksamheten. Dessa följs upp och fastställs i det årliga resultat- och utvecklingssamtalet mellan chef och medarbetare.

## **5. Ständiga förbättringar- förbättrings- och kvalitetsarbetet**

I Valdemarsviks kommun strävar vi efter att ständigt förbättra och anpassa verksamheten med kunden/brukaren i centrum. Vi utvecklar verksamheten utifrån den statliga och kommunala styrningen. Till detta läggs kommunens egna förutsättningar och våra invånares behov. Förbättringsarbetet bygger på arbete med ständiga förbättringar, uppföljning av mål och ekonomi samt internkontroll.

Förbättringsarbetet beskrivs i figuren på nästa sida.

Genom att vara tydlig i nedanstående moment inom förbättringsarbetet sker en kvalitetssäkring. Därmed undviker förvaltningen att upprepa tidigare misstag och det leder till ständiga förbättringar av den kommunala verksamheten.



#### *Planera*

Detta är första fasen i förbättringsarbetet. Här bestäms vad som ska förbättras, vem som gör vad, hur det ska göras och när det ska göras. Här bestäms även om när detta ska följas upp och utvärderas.

#### *Genomföra*

Arbetet genomförs enligt planeringen. Här dokumenteras även eventuella avvikelser från planen.

#### *Följa upp*

Efter att arbetet har genomförts ska det följas upp efter fastställda kriterier för måluppfyllelse och resultatet ska tolkas (egenkontroll).

#### *Åtgärda*

Uppföljningen ska resultera i vad som behöver åtgärdas. Dessa åtgärder förs sedan in i planeringsprocessen på nytt och arbetet börjas om. Det vi lärt oss tillämpas, nya arbets-sätt etableras och goda exempel sprids i organisationen.

## 5.1 Uppföljning mål och ekonomi

Uppföljning, utvärdering och analys av kommunfullmäktiges mål och ekonomisk inriktning sker i sin helhet två gånger om året; i samband med delårsbokslut och årsredovisning.

Månadsuppföljningar innehållande avvikelser och helårsprognos görs varje månade enligt en rullande tolv månadersredovisning. Vid avvikelser både avseende måluppfyllelse och ekonomi ska förslag till åtgärder lämnas.

## 5.2 Intern kontroll

Intern kontroll definieras som en process, där såväl politisk och professionell ledning som all personal samverkar. Processen är utformad för att med rimlig grad av säkerhet kunna uppnå följande mål:

- ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en tillräcklig intern kontroll. Kommunstyrelsen ska senast i mars vartannat år anta en särskild plan för den interna kontrollen. Rapportering av uppföljning ska ske i samband med årsbokslutet. Kommunstyrelsen ska utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll och, i de fall förbättringar behöver göras, ta initiativ till sådana.

## 6. Dokument

### Reglementen, bolagsordningar och ägardirektiv

Kommunstyrelsens och nämndernas ansvarsområden styrs av kommunallagen och nämndernas reglementen, vilka beslutas av kommunfullmäktige. Bolagen styrs av bolagsordning och ägardirektiv som även de fastställs av kommunfullmäktige.

## Planeringsförutsättningar

Inför varje års kommande budgetarbete ska kommunstyrelsen besluta om planeringsförutsättningar baserade på kommunfullmäktiges flerårsplan. Planeringsförutsättningarna ska förutom administrativa riktlinjer innehålla dels ekonomiska förutsättningar, dels en aktualisering av målen.

## Mål och budget KF

Mål och budget är ett rullande treårsdokument som utgör kommunens huvudsakliga verktyg för planering och styrning av verksamheten. I dokumentet fastställs hur kommunens samlade resurser ska fördelas mellan olika verksamheter. I dokumentet fastställs också inriktningsmålen till kommunstyrelsen.

## Uppföljningsdokument och uppföljningar

### - Årsredovisning

I årsredovisningen följs målen och verksamheten upp, kompletterat med analyser. Den ska också innehålla finansiella rapporter och analyser av dessa. Kommunfullmäktige fattar senast i april beslut om årsredovisningen.

### - Delårsrapport

Delårsbokslutet ska vara per den 31/8 och innehålla motsvarande uppföljningar som i årsredovisningen men med en lägre detaljeringsgrad.

### - Månadsrapporter

Månadsrapporten är en skriftlig rapport till kommunstyrelsen. Rapporten ska vara avvikelseorienterad och innehålla en bokslutsprognos. Avvikelserna ska fokusera på mål/resultatmål och ekonomin. Kommunstyrelsen informerar kommunfullmäktige löpande om månadsrapporterna.

## Projektmodell

Inom kommunen finns en gemensam projektmodell som reglerar hur arbete med större projekt ska styras och genomföras. Syftet med modellen är att skapa transparenta processer, med utpekade beslutspunkter inom ramen för varje större projekt.

Modellen ska beskriva de moment som krävs för ett initialt beslut om projektets mål och syfte, hur projektet ska organiseras, genomföras och avslutas. Den ska också på ett allmänt sätt, ange hur ansvar och roller ska fördelas samt på vilket sätt adekvata kalkyler och beräkningar kan tas fram.

## Polisy, riktlinjer och anvisningar

**Polisy** beslutas av kommunfullmäktige. En policy anger vårt allmänna förhållningssätt till något, vilka värderingar och grunder som ska styra arbetet inom avgränsade områden. En policy innebär principer, politik eller inriktning. En policy ska vara kortfattad och gäller tillsvidare.

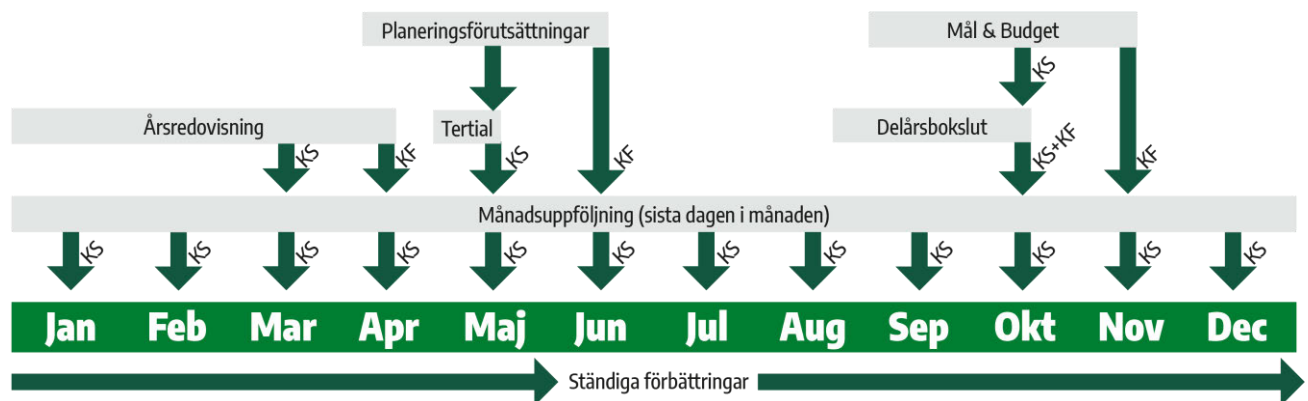
**Riktlinjer** beslutas av respektive nämnd. Riktlinjer avser främst frågor som rör verkställighet och detaljeringsgraden är högre än i en policy. Syftet med riktlinjer är att reglera den befintliga verksamheten så att den bedrivs effektivt och med god kvalitet. Riktlinjer kan utarbetas som en bilaga till en policy. Riktlinjer gäller tillsvidare.

**Anvisningar** utfärdas av kommunchefen.

Utöver dokument ovan finns bilagor till styrmodellen enligt nedan;

- Regler för ekonomistyrningen
- Regler för sektorsvisa planer
- Internhyressystem
- Chefsuppdrag

## 7. Övergripande tidplan



För varje månad utom görs månadsuppföljningar enligt en rullande 12-månadersplan. Dessa är en övergripande avvikelserapportering utifrån ekonomi, mål och resultat med bokslutsprognos.

Tidplan för budgetprocessen:

Juni	Beslut om planeringsförutsättningar i KF
November	Beslut om mål och budget i KF

Tidplan för uppföljningsprocessen:

Månadsvis	Uppföljningar enligt en rullande 12-månadersplan i KS. KF informeras.
Tertial 1	Fördjupad månadsuppföljning med investeringar och indikatorer
Oktober	Delårsbokslut per sista augusti i KS
Oktober	Delårsbokslut per sista augusti i KF
Mars	Årsredovisning i KS
April	Årsredovisning i KF

KF § 17

KS-SA 2013/4 040

## **Ekonomistyrning i Valdemarsviks kommun**

### **Kommunfullmäktiges beslut**

- 1. Dokumentet Ekonomistyrning i Valdemarsviks kommun, daterat 2012-12-19 och reviderat 2012-01-16 antas.**
- 2. De delar av dokumentet som avser överförande av över- respektive underskott mellan kalenderåren ska gälla först från och med budget 2015.**

### **Ärendebeskrivning**

Kommunens ekonomienhet har tagit fram ett samlat dokument om ekonomistyrning i Valdemarsviks kommun. Dokumentet grundar sig på de beslut som vid skilda tillfällen har tagits av kommunstyrelsen bland annat om ekonomisk uppföljning, budgetprocessen och ansvarsnivåer.

Förslaget till grunder/regler för ekonomistyrningen innehåller egentligen inget som inte antingen idag eller tidigare har använts i kommunen. Den största skillnaden mot idag är dock hanteringen av budgetmässiga över- och underskott inom verksamheterna. Förslaget att dessa ska överföras över årsskiftena bygger på att alla resurser, vare sig det är personal, material eller pengar, ska behandlas lika.

Målet med reglerna är att utveckla en ekonomiprocess – rutiner som på alla resultatnivåer i kommunen möjliggör en effektiv användning av kommunens resurser. Ekonomistyrningen ska stödja kommunens decentraliserade organisation med ansvar och befogenheter långt ut i organisationen.

### **Beslutsunderlag**

Skrivelse från Sektor Service och Administration 2013-01-08.  
Kommunstyrelsens arbetsutskotts protokoll 2013-01-16 § 2.  
Kommunstyrelsens protokoll 2013-02-04 § 17.

-----

## **Beslutsexpediering**

Sektor Service och Administration, akten

---

Justerare

..... Charlotte Kettle (S)

..... Tord Andersson (NB)

..... Marie Lindh Eriksson (C)

# EKONOMISTYRNING

## I

# VALDEMARSVIKS KOMMUN

Bilaga till Valdemarsviks kommuns styrmodell

## INNEHÅLL

1. Inledning
2. Tidsplan/årscykel
  - 2.1 Budgetprocess
  - 2.2 Uppföljningsprocesser
3. Innehåll
  - 3.1 Budgetprocess
  - 3.2 Särskilt för uppföljningsprocesserna
  - 3.3 Särskilt för investeringar
4. Ansvarsnivåer
  - 4.1 Kommunfullmäktige
  - 4.2 Kommunstyrelsen
  - 4.3 Kommunstyrelsens utskott
  - 4.4 Sektorerna (tjänstemannaorganisationen)
5. Grunder/regler för ekonomistyrningen
  - 5.1 Grunder för Valdemarsviks kommuns ekonomistyrning
  - 5.2 Ekonomistyrningsregler

# 1 Inledning

Ekonomistyrning syftar till att hushålla rätt med kommunens begränsade resurser, att bedriva verksamheten effektivt. För att åstadkomma en effektiv resursanvändning i kommunen bör kommunen ha regler för ekonomistyrningen. Målet med reglerna är att utveckla en ekonomiprocess – rutiner som på alla resultatnivåer i kommunen möjliggör en effektiv användning av våra resurser.

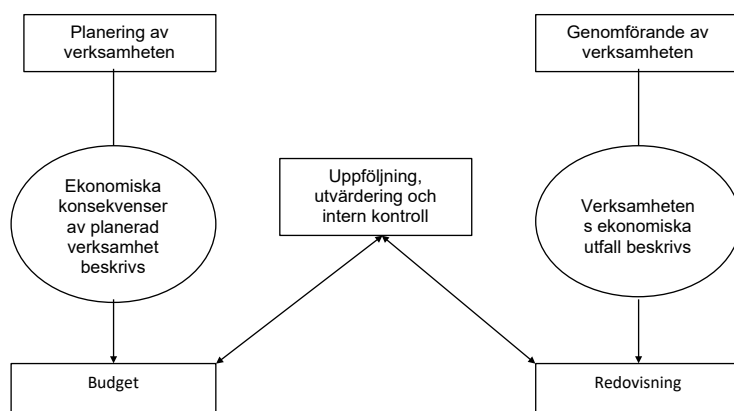
Ekonomistyrningen för Valdemarsviks kommun följer kommunstyrelsens regler och innebär att verksamheten bedrivs i enlighet med:

- De mål, åtaganden och riktlinjer som kommunfullmäktige bestämt.
- De föreskrifter som finns i lag och förordning.
- De övergripande regler som ligger till grund för styrning av kommunens ekonomi.

De styrmedel som avses här är:

- Mål och Budget med flerårsplan
- Redovisning
- Uppföljning och utvärdering

## Kopplingen mellan styrmedlen åskådliggörs nedan



Kommunens decentraliserade arbetssätt ska återspeglas i ekonomistyrningen, dvs ansvar och befogenheter ska ligga så långt ut i organisationen som möjligt.

”Koncernnyttan” gäller vid alla beslut, dvs aktiviteter i enskilda verksamheter ska hanteras så att de skapar bästa möjliga värde för helheten.

## 2 Tidsplan – årscykel

I bilaga visas årscykeln för Valdemarsviks kommun när det gäller budget- och planprocess, uppföljningar, delårsrapport samt bokslut/årsredovisning.

### 2.1 Budget och planeringsprocessen

Den nya budgetprocessen syftar till att tidigarelägga arbetet för att komma fram till en mer genomtänkt årsbudget samt att ge sektorerna möjlighet till realistiska omställningsprocesser. Den syftar vidare till att åstadkomma en mer långsiktighet med styrande treårsramar.

Februari Start av budgetprocessen med anvisningar och förutsättningar med utgångspunkt från årsredovisningen och ramar enligt innevarande flerårsbudget.

April Sektorerna presenterar budgetförslag för kommande år utifrån förutsättningarna ovan samt utveckling de kommande två åren.

Maj/juni Beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige om preliminär budget med flerårsplan.

Oktober Eventuell justering av budget med anledning av väsentligt förändrade förutsättningar.

Nov Slutligt beslut av kommunfullmäktige om skattesats och definitiv budget med flerårsplan.

Ovanstående tidsplan förutsätter att tillräckligt ekonomiskt resultat åstadkommes i planeringsprocessen och årsredovisningarna så att mindre justeringar i skatteintäkter och generella statsbidrag kan hanteras utan ytterligare krav på sektorerna.

### 2.2 Uppföljningsprocesserna

#### 2.2.1 Löpande ekonomisk uppföljning

Rutinerna för den löpande ekonomiska uppföljningen och rapporteringen har antagits av kommunstyrelsen § 5/2012. Nedanstående tidsplan för den politiska delen är justerad efter erfarenheter i år.

#### Utskotten

Jan – mars Enklare uppföljning av större händelser

April – maj Månadsvisa helårsprognoser för respektive sektor

Aug – sept Månadsvisa helårsprognoser för respektive sektor

Efter den presenterade delårsrapporten i oktober endast uppföljning och rapportering av större avvikelser.

#### Kommunstyrelsen

Uppsummering av utskottens/sectorernas prognoser kompletterat med finansieringen. Uppföljning för respektive sektors helhetsnivå med kommentarer till prognosutfall på verksamhetsnivå. Ej lika detaljerat som på utskottsnivån.

Delårsrapporten presenteras i oktober. Efter den i november-december endast större avvikelserapportering.

### Kommunfullmäktige

Samma rapport som till kommunstyrelsen går med i kallelsen till fullmäktige, med eventuella förslag till fullmäktige att ändra mål/omfattning/kvalitet för att kommunstyrelsen ska kunna hålla budgeten.

#### **2.2.2 Delårsrapport**

Enligt kommunallagen och Lagen om kommunal redovisning måste en delårsrapport innefattande minst hälften och högst två tredjedelar av räkenskapsåret tas fram. Detta görs i Valdemarsviks kommun per den sista augusti och presenteras med helårsprognos i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i oktober.

#### **2.2.3 Bokslut/Årsredovisning**

Bokslutsarbetet läggs varje år upp enligt särskilda anvisningar från ekonomienheten till sektorerna med start i november/december. Det siffermässiga bokslutet skall vara färdigt i mitten av februari.

Tidsplanen för årsredovisningen innebär att verksamhetsberättelserna ska vara behandlade i respektive sektors samverkansgrupper enligt samverkansavtalet, samt ska behandlas i respektive utskott senast i mars. Kommunens samlade årsredovisning behandlas av arbetsutskottet i mitten av mars, i kommunstyrelsen i början av april samt i kommunfullmäktige i slutet av april. Däremellan ska också revisorerna ha tagit del av och granskat årsredovisningen samt lämnat revisionsberättelse.

I samband med uppstart av budgetprocessen, p 2.1, sker genomgång "bokslutsberedning" av årsredovisningen.

## **3 Innehåll**

### **3.1 Budgetprocessen**

#### **3.1.1 Tidshorisont**

Budgetprocessen har i Valdemarsvik under många år präglats av en kortsiktighet i processen, dvs koncentration på att hantera det närmast kommande året, till stor del beroende på svårigheter att få resurserna att räcka till ambitionerna.

Tidsplanen i detta underlag till ekonomistyrning innebär en tidigareläggning av själva processen. I detta ligger också en ambition till mer långsiktighet i planeringen.

Tidshorisonten för Budget med Flerårsplan är ettårsbudget kommande år med styrande ramar på treårssikt. Budgetens andra år är alltså utgångspunkt för nästa års budget och ska vara så genomarbetad att endast smärre korrigeringar ska behöva ske i den kommande budgetprocessen.

### **3.1.2 Fördelningsmodeller**

Budgeten har präglats av en "äskandekultur", där till innevarande år läggs ambitionshöjningar från både förvaltning och politisk ledning. Detta har vid skilda tillfällen kombinerats med besparingskrav, generella liksom specifika, i själva budgetprocessen. Arbetssättet, i och med krympande resurser, har visat sig mindre och mindre hållbart.

Där så är möjligt ska resursfördelningen från kommunstyrelsen till sektorerna ske utifrån befolkningsförändringar och åldersstruktur (demografiska förändringar).

Resursfördelningsmodeller finns inom barnomsorg och skola, 1 – 18 åringar, samt äldreomsorg, från 70 år och uppåt.

## **3.2 Särskilt för uppföljningsprocesserna**

### **3.2.1 Under löpande år**

Uppföljningen knyter an till budgeten dels genom avstämning av innevarande år, men också som en hjälp och som incitament till förändringar i samband med budgetprocessen för kommande år.

Uppföljningarnas innehåll motsvarar på de olika nivåerna innehållet i den fastställda budgeten. Se också 2.2 ovan.

### **3.2.2 Vid årsslut**

Grunden med långsiktighet i budget och planering innebär att resurserna även måste kunna användas långsiktigt. Det innebär bl a att över- eller underskott ska föras vidare över årsskiftena. Förbrukning av tidigare års överskott kan dock begränsas av kommunens totala resurser det enskilda året. Ett sådant beslut ska fattas av kommunstyrelsen i särskild ordning, ska vara tillfälligt och innebär inte ett återtagande av överskottet. Överskottet kommer då att kunna användas vid senare tillfälle.

## **3.3 Särskilt för investeringar**

Med en investering avses all anläggningsverksamhet, inklusive om- och tillbyggnad, som medför standardhöjning och reinvestering, samt anskaffning av utrustning med en ekonomisk livslängd på tre år eller mer.

Investeringstillgångar belastas från och med färdigställandet med kapitalkostnader. Avskrivningsperiod bestäms efter Rådet för Kommunal Redovisning, RKR:s rekommendationer och normgivning. Räntesatsen för interna ränteersättningar fastställs årligen efter förslag från Sveriges Kommuner och Landsting. Internräntan enligt den nominella metoden syftar till att visa den genomsnittliga finansieringskostnaden för aktiverade investeringar under hela deras ekonomiska livslängd.

### **3.3.1 Budgetering av investeringar**

Budgetering av investeringsobjekt tas upp i särskild årlig investeringsbudget.

Kapitalkostnader, samt i förekommande fall internhyra, med anledning av investeringen ska i normalfallet tas upp och utöka ramen för aktuell sektor/verksamhet.

### **3.3.2 Kalkylering och uppföljning av investeringar**

En investering i kommunala byggnader och anläggningar ger i de flesta fall inte någon avkastning i form av ökade intäkter eller lägre kostnader. Investeringsbeslutet grundas på verksamhetens behov av ändamålsenliga lokaler och anläggningar.

För varje större investering ska förkalkyl tas fram innehållande investeringsutgifter och eventuella bidrag, samt investeringens påverkan på kostnader/intäkter samt kapitalkostnaderna enligt ovan.

För varje större investering ska efterkalkyl tas fram och behandlas i kommunstyrelsens arbetsutskott, som är ansvarigt utskott för kommunens investeringsverksamhet.

## **4 Ansvarsnivåer**

Ansvar och befogenheter ligger så långt ut i organisationen som möjligt. Ledningen på respektive ansvarsnivå planerar, styr, samordnar och följer upp både verksamhet och ekonomi.

### **4.1 Kommunfullmäktige**

Kommunfullmäktige fastställer årsbudget med treårsplan. Budgeten innehåller mål, omfattning och kvalitet på kommunens verksamheter.

- Inriktningsmål enligt Vision Framtidsbild Valdemarsvik 2025.
- Åtaganden, mätbara mål.
- Övergripande resultat och finansiering.
- Årsbudget och ramar för respektive sektor

### **4.2 Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen ansvarar på politisk nivå för verksamhet och ekonomi för kommunens samtliga verksamheter.

Kommunstyrelsen beslutar om åtgärder inom av kommunfullmäktige givna ramar för att hålla budgeten. Om det ej går ansvarar kommunstyrelsen för att lämna förslag till kommunfullmäktige om förändring av mål, omfattning och kvalitet.

### **4.3 Kommunstyrelsens utskott**

På uppdrag av kommunstyrelsen bevakar och genomför utskotten inom sina verksamhetsområden kommunens mål och riktlinjer för verksamheten och ekonomin, samt tar de initiativ till förändringar som utskotten finner önskvärda och nödvändiga.

Därvid har utskotten skyldighet att vidta nödvändiga åtgärder för att hålla de ekonomiska ramar som kommunfullmäktige fastställt, inom av kommunfullmäktige fastställda mål, riktlinjer och omfattning för verksamheten. Om det ej går ansvarar utskotten för att till kommunstyrelsen lämna förslag om förändring av mål, omfattning och kvalitet.

#### **4.4 Sektorerna (tjänstemannaorganisationen)**

Sektorschef ansvarar för sektorns samlade verksamhet och ekonomi, samt att åtgärder vidtas för att hålla tilldelad budget och ramar.

Sektorschef har vidare ansvar för sektorns prognos och att denna behandlas i de lokala samverkansgrupperna enligt samverkansavtalet samt behandling i de politiska utskotten.

Verksamhetscheferna har ansvar för sina prognosers innehåll samt att detta kommuniceras på de månatliga arbetsplatsträffarna.

Ledningen på respektive ansvarsnivå planerar, styr, samordnar och följer upp både verksamhet och ekonomi.

Ekonomerna har ansvar för att skapa rutiner, mallar och verktygen för uppföljning samt ger stöd och service till sektorernas ledningsgrupper.

## **5 Grunder/regler för ekonomistyrningen**

### **5.1 Grunder för Valdemarsviks kommuns ekonomistyrning**

Ekonomistyrningen stödjer en decentraliserad organisation med ansvar och befogenheter långt ut i organisationen.

Styra i en decentraliserad organisation är att påverka andras beteende, inte att ta beslut eller att ta tag i detaljerna. Ledningens uppgift på alla nivåer är att genom sin attityd, sitt beteende och agerande främja utvecklingen mot långsiktigt ansvarstagande. Det grundläggande syftet med kommunens ekonomistyrningsregler är att skapa detta långsiktiga ansvarstagande ute i organisationen. Därmed uppnås en ökad effektivitet och produktivitet i verksamheterna.

Ekonomistyrningen har därför följande syfte och innehåll:

- *Förtroende!* Decentralisering bygger bl a på att ledningen måste ha förtroende för den lokala nivån. Saknas förtroende resulterar det i dubbla och förvirrade budskap.
- *"Avskaffade årsskiften"!* *Alla resurser ska behandlas lika!* Ekonomernas behov av att göra en ekonomisk avräkning vid ett visst datum får inte styra verksamheternas resursförbrukning, resursomvandling, alltså deras sätt att agera. Resurserna ska behandlas så lika som det är möjligt, vare sig det är pengar, material eller personal. Det innebär bl a att pengar måste behandlas

på samma sätt före som efter ett årsskifte, materialet ändrar ju inte form eller skepnad efter årsskiftet.

- *Skapa tydlighet!* Alla måste veta vad som gäller och inte behöva anpassa agerandet efter osäkerhet. Med tydlighet menas tydlighet för medarbetarna, inte att ledningen kan påvisa en mångfald specifika regler eller ta enskilda beslut.
- *Flytta ut fokus från sammanträdesrummet!* Vår organisation ska premiera en chef/anställd som är duktig på att bedriva verksamheten kvalitativt och kostnadsmässigt effektivt, ej skickligheten att argumentera vid sammanträdesbordet. Ju mer bedömningsfrågor som kommer in i bilden och ska avgöras sent omsider vid sammanträdesbordet (exempelvis om att få behålla resurser), ju viktigare blir argumentationen där och mer osäkerhet skapas ute i organisationen med minskad effektivitet och tidsfördröjningar som följd.

Varje regel ska prövas mot ovanstående syfte och innehåll. Ett regelsystem kan inte dra upp gränser och reglera alla situationer. Utvecklingen och "företagskulturen" i kommunen ska bygga på ett förtroendefullt samspel mellan förtroendevalda och anställda på alla nivåer.

## **5.2 Ekonomistyrningsregler**

### **5.2.1 Löpande under året**

Utöver vad som sagts i punkterna 2 – 4 gäller följande:

Resurserna enligt budget, totalt för respektive sektor, ändras inte, även vid för sektorn opåverkbara kostnadsökningar. Se vidare ansvar för rapport och förslag till åtgärder ovan.

Kommunstyrelsen kan besluta om omfördelning mellan verksamheter inom respektive sektor, där det inte förändrar kommunfullmäktiges beslut om mål, omfattning och kvalitet på kommunens verksamheter.

Beslut om ny eller utökad verksamhet under löpande år ska följas av resurstillskott från kommunfullmäktige. Ny/utökad verksamhet som ger kostnader även kommande år kan ej finansieras inom överskott/sectorsram innevarande år.

Vid konflikt mellan mål och medel gäller medlen. Det innebär att tillgång till ekonomiska och andra resurser sätter gräns för måluppfyllelsen och verksamhetens inriktning och omfattning.

Den ansvarige disponerar de ekonomiska resurserna fritt med undantag av nedanstående övergripande policyfrågor som sätter gränser för agerandet.

- Vid lokalhyrning skall kommunens fastighetskontor och Centrumhuset AB först tillfrågas. Endast då de ej kan erbjuda lämpliga lokaler får förhyrning ske externt.
- Vid IT-lösningar ställs krav på hård- och mjukvara, kommunikationslösningar m m för att passa in i den övergripande IT-strategin. Kommunens IT-enhet ska kontaktas.

- Vid inköp av varor och tjänster gäller fastställd upphandlingspolicy med tillämpningsanvisningar samt ska det ske inom tecknade ramavtal i de fall detta finns.
- Det som internt tillhandahålls är inte tillåtet att handla externt, om inte kommunstyrelsen har beslutat att konkurrensutsätta.
- Finansiering ska ske genom ekonomienheten enligt av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fastställda finanspolicy och regelverk.

### **5.2.2 Vid årsskiftet**

Utöver vad som sagts i punkterna 2 – 4 gäller följande:

Hela över- eller underskottet (budgetavvikelsen) för respektive sektor förs vidare över årsskiftet oberoende av orsakerna till avvikelsen mot budget.

Kommunstyrelsen kan undantagsvis om särskilda skäl föreligger besluta att över/underskott inte överförs till nästa år. Sådana skäl kan vara medel som särskilt är fördelat men inte åtgärdat under innevarande år, och som inte är aktuellt för kommande år.

Överföringen av budgetavvikelsen sker på nivå mellan kommunstyrelsen och sektorn totalt. Det åligger sektorsledningen att fördela avvikelsen ut i organisationen efter värdering. Överskotten ska användas i verksamheten och får inte innebära förändringar av politiska beslut om verksamheterna. Överföringen av budgetavvikelsen har som syfte att alla resurser ska behandlas lika och utgör inte något "belöningsystem" e d.

Förbrukning av tidigare års överskott kan dock begränsas av kommunens totala resurser det enskilda året (se punkt 3.2.2). Användandet av ett överskott får inte innebära att kommunen inte klarar det lagstadgade balanskravet.

### **5.2.3 Interndebiteringar**

Interndebiteringar mellan sektorer och enheter ska ske vid

- Köp av interna tjänster
- Utnyttjande av fasta tillgångar

Interndebiteringarna har som främsta syfte att styra efterfrågan på tjänster och lokaler samt att minimera fria nyttigheter. När resultatansvar läggs långt ut i organisationen kan enheten ta ansvar endast för sin egen verksamhet. Interndebiteringar måste därför tillåtas så att reellt resultatansvar kan krävas. All verksamhet skall så långt möjligt bära sina egna kostnader.

Interndebiteringarna får inte innebära större administrativ hantering än nyttan med åtgärden.