 HEDEMORA KOMMUN Skapad av: Oksana Lukina, utredare vid Kommunstyrelseförvaltning	STYRDOKUMENT		Sida 1(23)
	Datum 2024-07-19	Omfattning Alla nämnder	
	Giltighet fr o m: 2024-10-10	Publicering Författningssamlingen	
Godkänt/antaget av: Kommunstyrelse, 2024-09-17 § 123			
Dokumentansvarig: Stabschef			

Styrmodell för Hedemora kommun

Dok. Kategori:	Riktlinje
Stadie:	Beslutad
Gallring:	Bevaras
Kort beskrivning:	Syftet med riktlinjen ”Styrmodell för Hedemora kommun” är att tydliggöra kopplingen mellan det politiska arbetet och kommunorganisationens arbete men även visa på kedjan mellan kommunens vision, fem styrperspektiv, övergripande mål och omvärlden med lagar och styrdokument. Dokumentet beskriver kommunkoncernens övergripande styrsystem och ska skapa en förståelse för den röda tråden i styrningen – från vision och övergripande inriktningsmål – till det dagliga arbetet i verksamheterna. Denna riktlinje gäller för hela kommunkoncernen (nämnder, styrelse och helägda kommunala bolag). När Hedemora kommun alt. kommunen nämns i denna riktlinje menas hela kommunkoncernen.

Ursprungligt beslutsdatum 2023-11-21	Ursprungligt diarienummer KS298-24 012	Bör revideras senast Vid behov	Skapad av Stabschef
Revideringar (datum, §)	Vad revideringen avsett	Diarienummer vid revidering	Ändrad av



Innehåll

<u>Styrmodell för Hedemora kommun</u>	1
<u>Styrmodell för Hedemora kommun</u>	3
<u>Inledning</u>	3
<u>Så organiseras och styrs Hedemora kommun</u>	4
<u>Styrning</u>	4
<u>Rollfördelning mellan politiker och tjänstepersoner</u>	5
<u>Utgångspunkter för Hedemora kommuns verksamhet</u>	6
<u>Grundläggande förutsättningar för styrning och styrsystemets delar</u>	12
<u>Styrkedjan</u>	13
<u>Planering och uppföljning - årshjulet</u>	17
<u>Årsplanering för budget</u>	20
<u>Årsplanering för målarbetet</u>	21

Styrmodell för Hedemora kommun

Denna riktlinje gäller för hela kommun-koncernen (nämnder, styrelse och helägda kommunala bolag). När *Hedemora kommun* alternativt *kommunen* nämns i denna riktlinje menas hela kommunkoncernen.

Inledning

Detta dokument beskriver Hedemora kommuns styrmodell och riktar sig till kommunens alla medarbetare och förtroendevalda politiker. Dokumentet beskriver kommunkoncernens övergripande styrsystem och syftar till att tydliggöra den röda tråden i styrningen – från vision och övergripande mål, till det dagliga arbetet i de olika verksamheterna.

En känd struktur med användbara verktyg för styrning och uppföljning underlättar administrationen och ger nämnderna bättre överblick över resultat och kvalitet. Det skapar förutsättningar för att agera i linje med politiska beslut.

Vårt gemensamma ansvar

Vår styrmodell gäller alla förtroendevalda och medarbetare inom kommunkoncernen. Det är var och ens ansvar att känna till modellen och tillämpa den i det dagliga arbetet. Alla nämnder, styrelser, förvaltningar och bolag ansvarar för att utveckla arbetssätt som implementerar styrsystemet i praktiken. Politiker, chefer och VD för bolagen ska aktivt leda arbetet i enlighet med styrmodellen.

Vad är en styrmodell?

En styrmodell är ett ramverk som beskriver hur en organisation leds och styrs, från beslut till genomförande. Den innehåller en vision som sätter riktningen och olika övergripande mål. Hedemora kommuns styrmodell omfattar fem perspektiv som genomsyrar verksamheten: invånare, ekonomi, medarbetare, samhälle/miljö, samt värdegrunden KRAM (Kundfokus, Respekt, Ansvar och Mod).



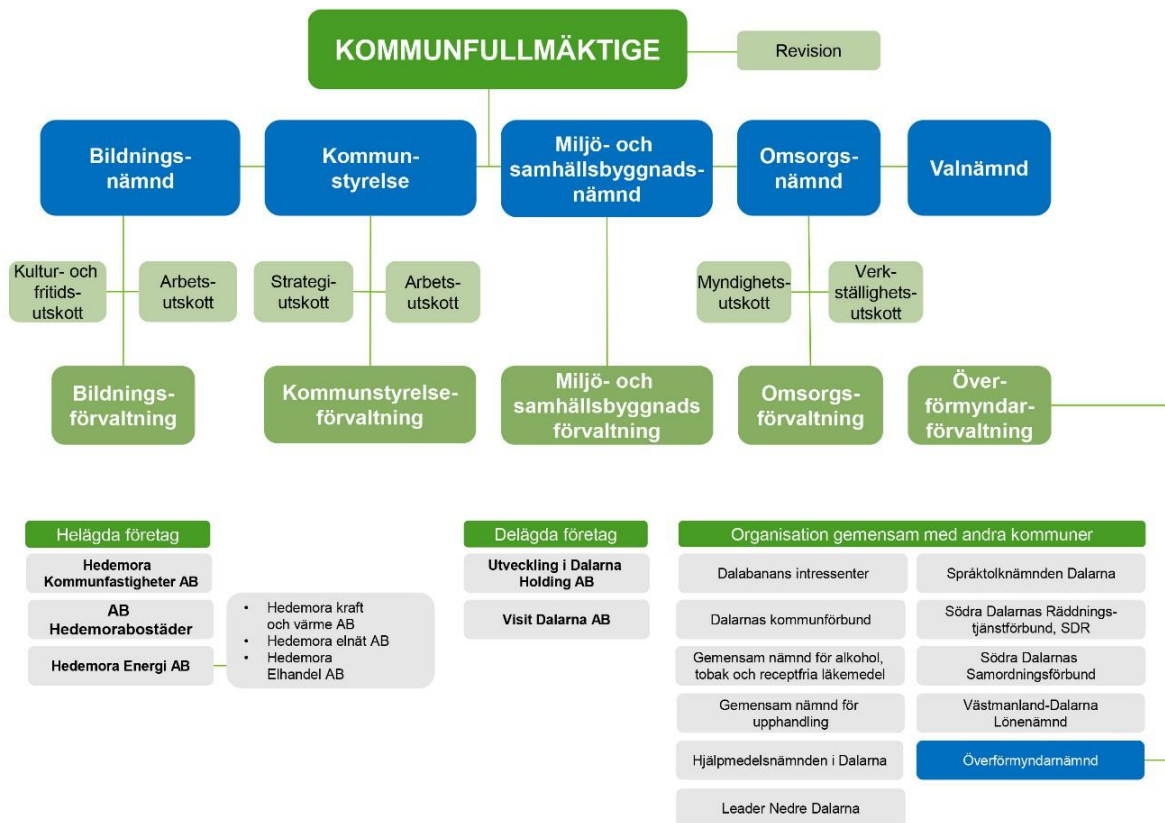
Styrmodellen används för att belysa vad vi tillsammans behöver förändra och utveckla för att nå målen. Det handlar om vad vi vill, vad vi har och hur vi gör.

Syfte

Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljan får genomslag, att den kommunala verksamheten håller en hög kvalitet och att den ekonomiska hushållningen är god, det vill säga att vi skapar bästa möjliga värde för dem vi är till för, med de resurser som vi har tillgång till.

Ambitionen med styrmodellen är att tydliggöra kopplingen mellan det politiska arbetet och kommunorganisationens arbete men även att visa på kedjan mellan kommunens vision, fem styrperspektiv, övergripande mål och omvärlden med lagar och styrdokument. Styrmodellen omfattar hela Hedemora kommuns organisation, inklusive de kommunalt ägda bolagen i tillämpliga delar.

Så organiseras och styrs Hedemora kommun



Styrning

Styrningen av en kommun är komplex och består av flera olika delar. Den inkluderar statlig styrning genom lagstiftning samt lokala politiska beslut enligt principen om kommunalt självstyre. Nedan beskrivs de olika beståndsdelarna i den kommunala styrningen.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ, ansvarigt för att fatta beslut i principiella frågor och i ärenden av större vikt. Ledamöterna väljs direkt av kommuninvånarna i kommunalvalet.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den har ett helhetsansvar för kommunens verksamhet, utveckling och ekonomi, samt leder och

samordnar utvecklingen av den kommunala demokratin och strategier för samhällsutveckling.

Kommunstyrelsen utvecklar styrdokument, bereder ärenden för kommunfullmäktige och ser till att besluten genomförs. Den följer även upp fastställda mål i samråd med nämnderna och rapporterar tillbaka till fullmäktige. Kommunstyrelsen ska också ha uppsikt över verksamhet som bedrivs i kommunala företag, stiftelser och kommunalförbund.

Nämnder

Kommunens nämnder ansvarar för ett eller flera verksamhetsområden. Deras uppgift är att bedriva verksamheten i enlighet med de mål och styrdokument som kommunfullmäktige beslutat om, samt enligt gällande föreskrifter. Nämnder fattar egna beslut inom sitt

verksamhetsområde eller bereder ärenden inför kommunfullmäktige.

Förvaltningar

För varje nämnd, utom valnämnden, finns en förvaltning med anställda tjänstepersoner. Förvaltningens huvuduppgift är att utföra sitt grunduppdrag och verkställa de beslut som fattats av kommunfullmäktige och nämnden. Dessutom bistår förvaltningen nämnden med beslutsunderlag och bereder ärenden för beslut.

Bolag

I kommunkoncernen ingår kommunens bolag. Bolagen sköter de kommunala angelägenheter som överlåtits till dem från kommunfullmäktige. Bolagens uppgifter regleras i bolagsordning och ägardirektiv. Bolagen ska, precis som nämnderna, bedriva sin verksamhet i enlighet med de mål och styrdokument som beslutas av kommunfullmäktige.

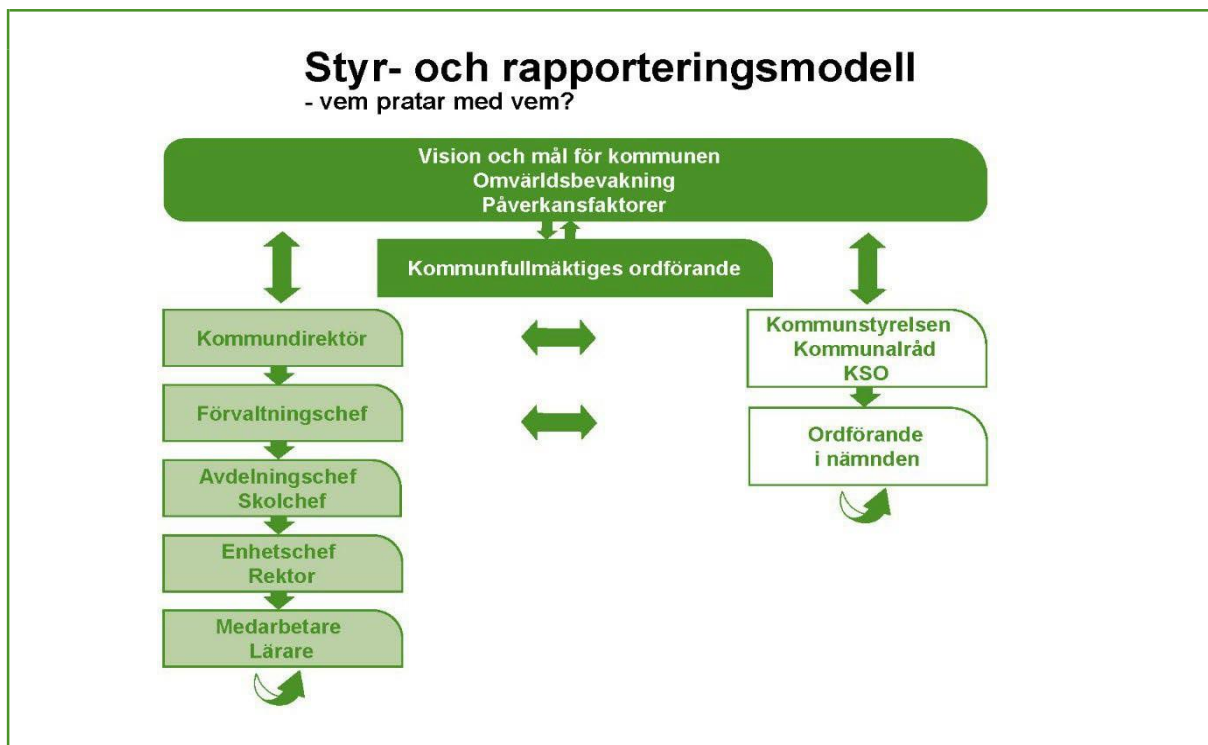
Rollfördelning mellan politiker och tjänstepersoner

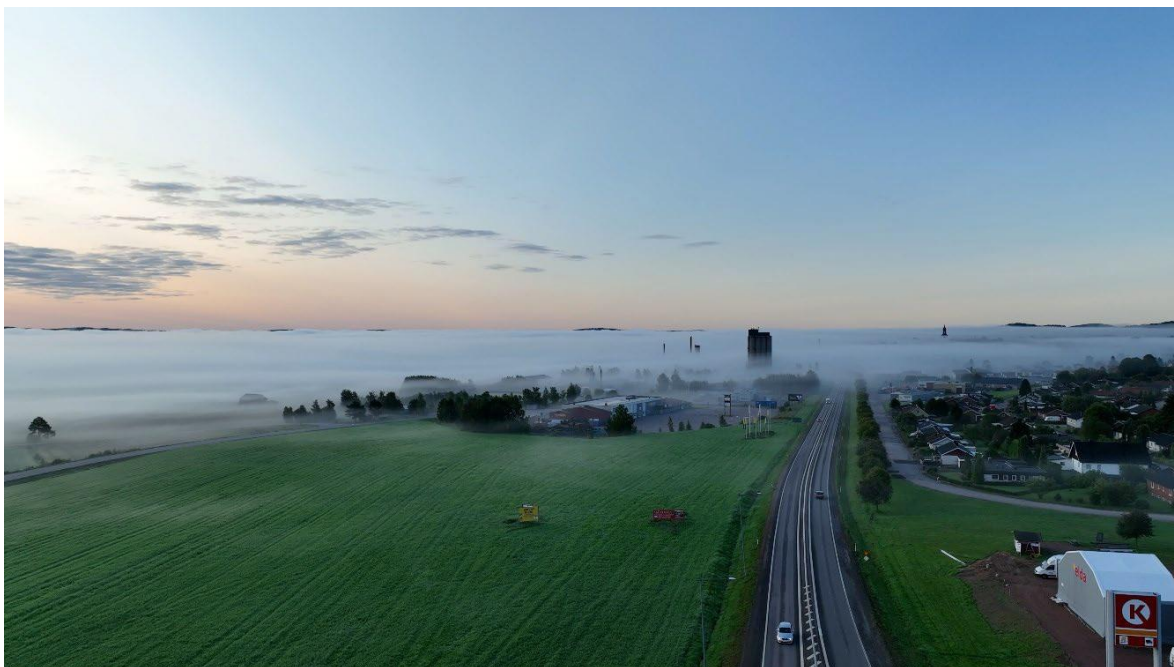
En tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstepersoner är avgörande för effektiv styrning. Regler kring beslutsnivåer och beslutsfattande bidrar till bättre ledarskap både politiskt och på förvaltningsnivå.

Politiken fokuserar på frågor som rör *vad* och *när*, vilket innebär beslut om mål och ramar. Förvaltningen fokuserar på *hur* och *vem*, vilket handlar om genomförandet, ledningen och arbetsfördelningen. Ett gott samarbete mellan politik och förvaltning är en framgångsfaktor som i sin tur skapar förutsättningar för goda resultat för kommuninvånarna.

Styr- och rapporteringsmodell

Styr- och rapporteringsmodellen visar en struktur för kommunikationsvägar i Hedemora kommun avseende beslutsfattande, information och återrapportering.





Utgångspunkter för Hedemora kommuns verksamhet

Kommunens vision fungerar som en ledstjärna för vår långsiktiga färdriktning och är utgångspunkten för all verksamhet. Det är viktigt att varje medarbetare känner till visionen och att den aktivt integreras i allt arbete och alla beslut.

Vision Hedemora 2038

”Hedemora är en växande, attraktiv och trygg kommun att bo och verka i. I vår kommun behövs alla och vi hjälps åt för att göra varandra bättre och utveckla ett hållbart samhälle. Alla invånare, medarbetare, näringsliv och föreningsliv har en viktig roll och vi tar oss an framtiden med stor tillförsikt. Vi gör det tillsammans.”

Ett hållbart samhälle och framåtanda skapas genom långsiktiga insatser som uppfyller dagens behov utan att kompromissa med framtida generationers möjligheter. Agenda 2030 och dess 17 globala mål utgör riktningen för kommunens strävanden.

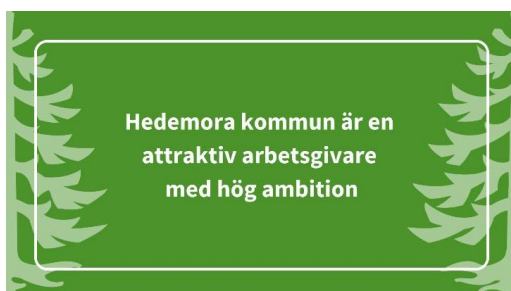
För att bidra till Agenda 2030 – och förverkliga kommunens egen vision – har vi i Hedemora kommun integrerat ett hållbarhetstänk i vår styrmodell. Detta visar sig genom våra fem övergripande inriktningsmål som ska vägleda politiker och chefer och genomsyra all verksamhet.

Hedemora kommuns fem inriktningsmål är:



1. "År 2038 är vi 17 500 invånare i kommunen"

Vi kan erbjuda attraktiva och hållbara boendemiljöer. Vi strävar ständigt efter att förbättra skola, vård och omsorg genom att främja innovation, samarbete och hög kvalitet för att möta invånarnas behov på bästa möjliga sätt.



2. "Vi är en attraktiv arbetsgivare med hög ambition"

Vi bedriver ett attraktivt utvecklingsarbete där vi tar vara på varandras erfarenheter och kunskaper som genomsyrar kommun-koncernens verksamheter. Vi förbättras, utvecklas och tar ansvar och hjälps åt för att öka och ändra vår kompetens i takt med att omvärldens krav och förväntningar förändras".



3. "Vi har en god ekonomisk hushållning och tar ansvar för kommande generationers möjligheter att finansiera välfärden"

Vi är en kostnadsmedveten- och effektiv kommun där vi hanterar skattepengar klokt och varsamt och där nyttan för invånarna ytterst avgör hur vi prioriterar och vi förbrukar inte mer resurser än vi har. Vi har god ekonomisk ordning och tillämpar ett effektivt resursnyttjande inom varje bolag, nämnd, förvaltning och enhet.



4. "Hedemora kommun är en trygg plats att bo, verka i och besöka"

Vårt brottsförebyggande- och säkerhetsarbete ska bidra till ökad trygghet i kommunen. År 2038 ska Hedemora kommun vara Dalarnas tryggaste kommun för boende, företag och besökare.



5. "Vi har en god förvaltningskultur"

Vi genomför våra uppdrag på ett strukturerat, demokratiskt, effektivt och rättssäkert sätt. Tillsammans motverkar vi oegentligheter samt säkerställer grundläggande friheter och medborgarnas förtroende för kommunen.

Styrperspektiv i Hedemora kommun

I styrmodellen finns fem perspektiv som ska genomsyra kommunkoncernens verksamheter. Dessa är **invånare**, **ekonomi**, **medarbetare**, **samhälle och miljö** samt vår **värdegrund**.



- Med **invånare** avses alla som är bosatta i Hedemora kommun.
- Med **ekonomi** avses kommunkoncernens ekonomiska resurser och vårt planerings- och budgetarbete.
- Med **medarbetare** avses anställda och uppdragstagare i kommunkoncernen.
- Med **samhälle & miljö** avses kommunkoncernens utveckling av ett hållbart samhälle.
- Med **värdegrund (KRAM)** menar vi ett gemensamt förhållningssätt för att lösa vårt uppdrag på bästa sätt.

KRAM - Hedemora kommuns värdegrund

Vår värdegrund består av ledorden **kundfokus**, **respekt**, **ansvar** och **mod** - förkortat **KRAM** - och beskriver hur vi förhåller oss till vårt gemensamma uppdrag.

Värdegrunden är ett gemensamt förhållningssätt som vägleder oss i vårt arbete, såväl i vardagens möte med varandra och medborgarna, som vid problemlösning, planering och politiska beslut.

Vi - medarbetare och förtroendevalda - arbetar utifrån följande principer:

- *Vi utgår ifrån kundens (medborgarens) behov och önskemål.*
- *Vi bemöter varandra och all andra med respekt.*
- *Vi tar ansvar för vårt uppdrag, ekonomiska resurser och vår framtid.*
- *Vi har ett ledarskap som präglas av tillit, samsyn, arbetsglädje och gemensamt ansvarstagande.*
- *Vi antar utmaningen och utvecklar möjligheter.*
- *Vi lär av egna och andras erfarenheter, testar nya arbetssätt och prövar nya lösningar.*

Jämställdhet

I Hedemora kommun använder vi sedan 2009 *Jämställdhetsintegrering* som utgångspunkt för vårt arbete med jämställdhet. Jämställdhetsintegrering är en politisk strategi och handlar om att svenska myndigheter, organisationer och andra aktörer ska ha med ett perspektiv på jämställdhet på alla nivåer och i alla delar av sitt beslutsfattande.

Målet är att erbjuda goda förutsättningar för alla medborgare, oavsett kön och bakgrund eller grupptillhörighet, men också att kommunen ska vara en bra och jämställd arbetsplats där alla behandlas med respekt.

Tillitsbaserad styrning

All verksamhet i Hedemora kommun ska utgå från vår vision, våra inriktningsmål, vår värdegrund samt jämställdhet. I Hedemora kommun fäster vi också stor tilltro till den enskilde medarbetarens kompetens och omdöme. Därför strävar vi efter att tillämpa tillitsbaserad styrning.

Tillitsbaserad styrning i en kommun innebär att ledningen, i stället för att detaljstyra, fokuserar på att sätta ramar och mål, och ger medarbetarna frihet att bestämma hur målen ska uppnås. Tanken är att detta ska stärka motivationen, öka effektiviteten och, i slutändan, leda till bättre resultat för invånarna.

Förtroendevalda, chefer och medarbetare delar ansvaret för att tillämpa dessa perspektiv och principer i alla delar av verksamheten.

Verksamheternas grunduppdrag

All verksamhet i Hedemora kommun baseras på:

- Grunduppdraget, definierat i "Gemensamt nämndreglemente för Hedemora kommun"
- nämnders egna reglementen
- bolagens ägardirektiv och bolagsordningar.

Grunduppdraget styrs av både statliga och kommunala regler. Nämnder och bolag ansvarar för att bedriva en effektiv och kvalitativ verksamhet utifrån sitt specifika uppdrag. Detaljerad information om varje nämnds och bolags uppdrag finns under Författningssamling på kommunens webbplats och intranät.

Styrdokument inom ramen för styrmodellen



Kommunövergripande verksamhetsplan (Mål & budget)

Kommunövergripande verksamhetsplan (Mål & budget) är Hedemora kommuns överordnade styrdokument och budget för alla verksamheter. Den styr politisk inriktning, adresserar behov och prioriteringar. Planen innehåller kommunfullmäktiges inriktningsmål, vision, särskilda uppdrag och budgetfördelning. Den utgör grund för nämndernas egna verksamhetsplaner samt bolagens affärsplaner.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige.

Ägardirektiv

Ägardirektiven specificerar ägarens (Hedemora kommuns) mål för bolaget. Direktiven ligger som grund för bolagets affärsplan.

Beslutsfattare: Kommunfullmäktige.

Bolagets affärsplan

Bolagets affärsplan presenterar mål, visioner och affärsidé. Affärsplanen baseras bland annat på bolagsordningen, ägardirektiv, kommunens verksamhetsplan (Mål & budget), styrdokument, omvärldsanalyser och riskbedömningar.

Beslutsfattare: Bolagsstyrelse.

Styrelse- och nämndspecifik verksamhetsplan

En nämndspecifik verksamhetsplan bryter ner kommunens mål i den kommunövergripande verksamhetsplanen (Mål och budget) till nämndens mål för verksamheten.

Beslutsfattare: Kommunstyrelse/nämnd.

Förvaltnings- och bolagsspecifik verksamhetsplan

Förvaltnings- och bolagsspecifika verksamhetsplaner beskriver arbetet som ska

göras och hur man planerar att nå målen för perioden. Verksamhetsplanen är kopplad till budgeten och bryter ner mål till konkreta åtgärder.

En förvaltnings verksamhetsplan ska beskriva hur man inom given tidsram ska uppnå målen som satts av kommunfullmäktige i den övergripande verksamhetsplanen (Mål och budget). Bolagen beskriver i sina planer hur de ska uppfylla ägardirektiven och affärsplanen.

Beslutsfattare: För kommunstyrelseförvaltningen: kommundirektör, för förvaltning: förvaltningschef och för bolag: VD.



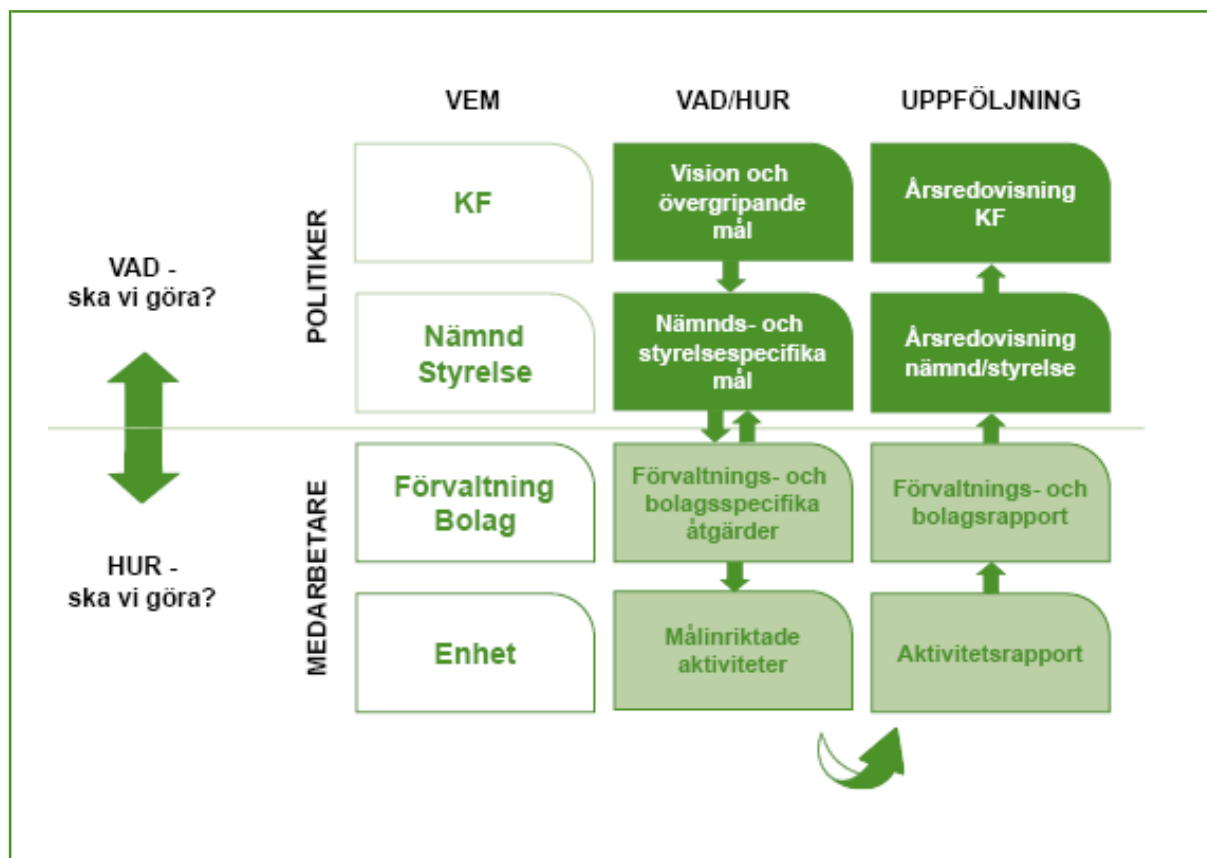
Aktivitetsplan

Aktivitetsplanen beskriver hur arbetsgrupper, enheter eller enskilda medarbetare ska uppnå målen i förvaltnings- eller bolagsspecifika verksamhetsplaner. Chefer och medarbetare utarbetar planen tillsammans och specificerar vad som ska göras, hur och när. Aktivitetsplanen ska vara känd av alla medarbetare och följas upp vid arbetsplatsträffar (APT) under året. Aktivitetsplanen ska ses över årligen och godkännas av närmaste chef.

Kommunens övriga styrdokument

Kommunen har flera andra styrdokument utöver de som nämns i detta dokument. I dessa fastställs ramar och gemensamma förhållningssätt som alla verksamheter inom Hedemora kommun ska följa. Alla styrdokument är tillgängliga i kommunens författningssamling på webbplatsen eller på intranätet.

Styrmodell



Styrningen utgår från kommunens vision och övergripande inriktningsmål, som fastställs av kommunfullmäktige. Dessa ligger till grund för den kommunövergripande verksamhetsplanen (Mål & budget) och delas årligen upp i nämnd- och bolagsspecifika mål. Förvaltningar och bolag utarbetar förslag för att uppfylla sin del av målen. Dessa förslag utgör sedan grund för deras respektive verksamhetsplaner och leder i förlängningen till utformningen av aktivitetsplaner på enhetsnivå. Aktivitetsplanen i sin tur utgör sedan grunden för medarbetarnas individuella mål, vilka slås fast i medarbetarsamtal.

Nämnds- och bolagens mål och medel följs upp genom delårsrapporter och årsredovisningar, se Uppföljningsprocess (sidan 17).



Grundläggande förutsättningar för styrning och styrsystemets delar

Detta avsnitt beskriver delarna i kommunens styrsystem, inklusive mål- och resultatstyrning i relation till kvalitetssäkring av grunduppgifterna och det kontinuerliga arbetet med förbättring. Det behandlar även förutsättningar för att uppnå en effektiv styrning.

Förstå, kunna och vilja

Våra anställda och förtroendevalda är vår viktigaste resurs för att nå de fastställda målen och en ekonomi i balans. En ändamålsenlig och kostnadseffektiv användning av de tillgängliga resurserna är av yttersta vikt för att upprätthålla förtroende och legitimitet.

En effektiv och rättssäker verksamhet uppnås genom rätt kompetens, respekt för olika roller och att insatser prioriteras utifrån befintliga resurser. För att nå framgång behövs förståelse för uppgiften (*förstå*), kompetens och tillräckliga resurser (*kunna*), samt engagemang och tro på möjligheten att förändra (*vilja*)¹. Tillit till processen och insikt om att förändring tar tid är också viktiga framgångsfaktorer.



Engagerade och ansvarstagande chefer och medarbetare med hög ambition

I Hedemora kommun arbetar vi med uppgifter som är viktiga och skapar nytta för andra. Förutsättningarna för ett bra resultat underlättas av att chefer och medarbetare är engagerade, ansvarstagande och förankrade i värdegrunden.

Alla chefer och medarbetare är kulturbärande och bidrar dagligen till vision, uppdrag, mål

och värdegrund. En god förvaltningskultur hjälper våra medarbetare att utföra sitt arbete på ett strukturerat, demokratiskt, effektivt och rättssäkert sätt.

Att vi är en attraktiv arbetsgivare är avgörande för att vi ska kunna utföra vårt uppdrag på bästa sätt. Vi strävar efter ständig förbättring och utveckling, anpassar vår kompetens till omvärldens krav och värderar ett jämställt, hållbart arbetsliv med god arbetsmiljö, bra villkor och utvecklingsmöjligheter. Chefer och medarbetare har både ett eget och gemensamt ansvar för hälsa och kompetensutveckling.

Ekonomi i balans – god ekonomisk hushållning

Kommunens ekonomi ska vara i balans och vara långsiktigt hållbar. Detta är nödvändigt för att verksamheterna ska kunna bedrivas effektivt och för att säkra framtida generationers möjligheter att finansiera välfärden.

Skatteintäkter, statsbidrag och andra intäkter sätter gränserna för den kommunala verksamheten och målen. Medel går före mål om dessa står mot varandra.

Mål- och resultatstyrning

Mål- och resultatstyrning är en styrform som används av kommuner och regioner i Sverige för att styra verksamheten mot uppfyllelse av vision och mål. Nämnder och bolag fastställer egna mål som bidrar till att fullmäktiges mål nås. Målen ska fokusera på önskade resultat, vilka sedan ligger till grund för utvärdering av måluppfyllelsen.

För effektiv mål- och resultatstyrning är det avgörande att det finns tydliga samband mellan målen från kommunfullmäktige, nämnder/bolag och det praktiska arbetet i verksamheterna. Detta säkerställer att politiska beslut får genomslag och att kommunens arbete är i linje med visionen och målen. Kopplingen mellan mål och medel fastställs i budgetprocessen.

¹ Förvaltning, stat och samhälle (Lundqvist, 1992)

Styrkedjan

Kommunfullmäktiges budget och mål

Kommunövergripande verksamhetsplan (Mål & budget) fungerar även som kommunens budget. Planen styr verksamheterna för att genomföra politiska mål, hantera aktuella behov och prioriteringar. Den innehåller ekonomisk resursfördelning, vision, övergripande inriktningsmål, samt nämnds- och styrelsespecifika mål.

Förslag till budget ska upprättas av kommunstyrelsen före oktober månads utgång. Vid särskilda skäl kan det göras i november. I så fall ska skattesatsen föreslås före oktobers utgång. Fullmäktige fastställer budgeten före november månads slut. (*Kommunallagen 2019:835*)

De fem övergripande inriktningsmålen gäller hela kommunkoncernen. De kompletteras med detaljerade beskrivningar och indikatorer för framgångsanalys. Dessa indikatorer jämför framsteg mot målen över tid och med andra kommuner, Dalarna och riket.

Inriktningsmålen är långsiktiga och i samklang med visionen för Hedemora kommun 2038. Uppföljning sker årligen genom trendbeskrivning med stöd av kommunindex och Kommunens Kvalitet i Korhet (KKIK), hämtade från Kolada, en öppen databas för kommuner och regioner.

Verktyg/Indikatorer för att mäta och följa upp kommunens utveckling

Kommunindex är ett verktyg för att mäta och följa upp kommunens utveckling inom specifika områden. Genom att jämföra indexvärden över tid kan kommunen spåra sin framgång i förhållande till uppsatta mål och inriktningsmål. Utvecklingen mäts genom att jämföra ett startvärde från senaste tillgängliga data med ett önskat värde för 2026 (en mandatperiod för kommunfullmäktige).

Fyra kommunindex som följs är: *livskvalitet, medarbetarengagemang, trygghet och säkerhet, samt nöjd inflytande.* Förändringar över tid presenteras som trendbeskrivningar i årsredovisningen.

Livskvalitet

Inriktningsmål: *År 2038 är vi 17 500 invånare i kommunen. Vi kan erbjuda attraktiva och hållbara boendemiljöer. Vi strävar ständigt efter att förbättra skola, vård och omsorg genom att främja innovation, samarbete och hög kvalitet för att möta invånarnas behov på bästa möjliga sätt.*

Vald indikator: Livskvalitet

Kommunindex Livskvalitet mäter samhällets allmänna välbefinnande och välfärd. Det samlar data från olika teman som rör invånarnas livskvalitet, exempelvis hälsa, utbildning, social trygghet och fritidsmöjligheter.

Utgångsvärde 2022: 51

Önskat värde 2026: 55

Medarbetarengagemang (HME)

Inriktningsmål: *Vi är en attraktiv arbetsgivare med hög ambition. Vi bedriver ett attraktivt utvecklingsarbete där vi tar vara på varandras erfarenheter och kunskaper som genomsyrar kommunkoncernens verksamheter.*

Vi förbättras, utvecklas och tar ansvar och hjälps åt för att öka och ändra vår kompetens i takt med att omvärldens krav och förväntningar förändras.

Vald indikator: Medarbetarengagemang (HME).

Kommunindex HME mäter medarbetarnas engagemangsnivå samt chefernas och organisationens förmåga att skapa och upprätthålla detta engagemang.

Utgångsvärde 2022: 80

Önskar värde 2026: 85

Trygghet och säkerhet

Inriktningsmål: *Hedemora kommun är en trygg plats att bo, verka i och besöka. Vårt brottsförebyggande- och säkerhetsarbete ska bidra till ökad trygghet i kommunen. År 2038 ska Hedemora vara Dalarnas tryggaste kommun för boende, företag och besökare.*

Vald indikator: Trygghet och säkerhet

Kommunindex *Trygghet och säkerhet* mäter till exempel elevers upplevelse av trygghet i skolan och andelen invånare som undviker att gå ut ensamma.

Utgångsvärde 2022: 54
Önskat värde 2026: 60

Nöjd inflytande

Inriktningsmål: *Vi har en god förvaltningskultur. Vi genomför våra uppdrag på ett strukturerat, demokratiskt, effektivt och rättssäkert sätt. Tillsammans motverkar vi oegentligheter samt säkerställer grundläggande friheter och medborgarnas förtroende för kommunen.*

Vald indikator: Nöjd inflytande

Kommunindex *Nöjd Inflytande* mäter medborgarnas förtroende för kommunens politiska styrning.

Utgångsvärde 2020: 34
Önskat värde 2026: minst 40



Soliditet

Inriktningsmål: *Vi har en god ekonomisk hushållning och tar ansvar för kommande generationers möjligheter att finansiera välfärden. Vi är en kostnadsmedveten- och effektiv kommun där vi hanterar skattepengar klokt och varsamt och där nyttan för invånarna ytterst avgör hur vi prioriterar och vi förbrukar inte mer resurser än vi har. Vi har god ekonomisk ordning och tillämpar ett effektivt resursnyttjande inom varje bolag, nämnd, förvaltning och enhet.*

För inriktningsmålet om god ekonomisk hushållning följs tre finansiella resultatindikatorer upp i delårsrapporten och årsredovisningen:

1. Soliditet inklusive pensionsåtaganden för kommunen (%) - ett nyckeltal som visar eget kapitals andel av totala tillgångar.
2. Årets resultat som andel av skatter och generella statsbidrag.
3. Soliditet inklusive pensionsåtaganden för kommunkoncernen (%).

Soliditet är ett mått på företagets långsiktiga betalningsförmåga och finansiell stabilitet. Ett högre soliditetstal innebär ett mindre beroende av lån eller externt kapital. Hedemora kommuns mål är att öka sin soliditet, där ett specifikt procentuellt mål fastställs årligen.

Särskilda uppdrag

Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder kan under året ge uppdrag och direktiv för utredningar eller specifika aktiviteter som måste genomföras under året. Dessa uppdrag bör utföras inom befintliga resurser och budgetramar. Om extra resurser behövs för genomförandet, måste uppdragen finansieras med nödvändiga medel. För att säkerställa effektiv styrning är det viktigt att antalet särskilda uppdrag hålls begränsat.

Nämndernas/styrelsens målarbete

Nämnder och styrelser skapar en verksamhetsplan som bryter ner de övergripande målen i kommunens verksamhetsplan (Mål och budget) till specifika mål för den egna verksamheten. Dessa ska vara få till antalet och fokusera på önskade resultat inom verksamheten.

Till målen kopplas indikatorer, såsom nyckeltal eller konkreta uppdrag och åtgärder som kan vara både kvalitativa och kvantitativa. Dessa indikatorer mäter resultat för Hedemoras invånare, samhälle, medarbetare och organisation och följs upp vid delårsrapporten och årsredovisningen. Prognos och bedömning av hur verksamheten närmar sig målen baseras på dessa indikatorer.

Målen ska vara tydliga och ha en realistisk ambitionsnivå. Målen bör baseras på en noggrann analys av verksamhetens aktuella och önskade tillstånd. Omvärldsfaktorer som kan påverka bör också finnas med.

Förvaltningarnas/bolags målarbete

Inom kommunala förvaltningar och bolag är begreppen mål, budget och verksamhetsplan/affärsplan tätt sammankopplade. Målen anger riktningen, budgeten ger de ekonomiska förutsättningarna, och planen beskriver den praktiska vägen för att nå målen inom budgetens ramar.

Fastställda mål bildar basen för förvaltnings- och bolagsspecifika verksamhetsplaner. Dessa anger det planerade arbetet för en period samt vilka åtgärder som ska vidtas för att nå målen. I planerna bryts nämnds- och styrelsespecifika mål ner till konkreta åtgärder för förvaltningar och bolag, inklusive ansvarsfördelning och tidsplaner. Ansvariga chefer utvecklar dessa verksamhetsplaner; kommundirektören för kommunstyrelseförvaltningen, förvaltningschefer för nämndernas förvaltningar och VD för bolagen.

Enheternas och medarbetarnas målarbete

Inom varje enhet ska chef och medarbetare tillsammans utarbeta en aktivitetsplan med målinriktade insatser för att genomföra förvaltnings- eller bolagsspecifika åtgärder, baserade på de nämnd- och styrelsespecifika målen. Denna planering följer den förvaltnings- och bolagsspecifika verksamhetsplanen och innehåller konkreta åtgärder för det kommande året för att uppnå dessa mål. Planen ska specificera aktiviteter, ansvarsfördelning och tidsramar. Den ska vara känd av alla medarbetare och följas upp regelbundet vid arbetsplatsträffar (APT).

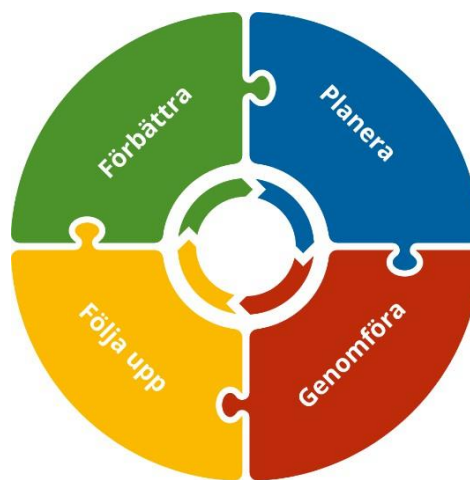
Aktivitetsplaneringen sker årligen och rapporteringen ligger till grund för respektive förvaltningsberättelse.

Medarbetarnas individuella mål styrs av dessa aktivitetsplaner och de övergripande verksamhetsplanerna. Under det årliga medarbetarsamtalet får varje medarbetare en utvecklingsplan. Denna ska spegla enhetens aktivitetsplan och bidra till måluppfyllelsen. Samtalen ska säkerställa att medarbetaren förstår och bidrar till verksamhetens riktning.

Analys

Kommunens arbete med styrning och kvalitet utgår från ett styrhjul som är baserat på den så kallade PDSA-cykeln. PDSA består av fyra faser: planera (plan), göra/genomföra (do), studera/följa upp (study), agera/förbättra (act).

Enligt metoden uppnås hållbar förbättring genom små modifikationer, snarare än snabba, radikala förändringar. Regelbunden analys och uppföljning av mål och resultat är en förutsättning. Styrhjulets fyra faser är centrala för att uppnå goda resultat och ett systematiskt förbättringsarbete inom organisationen.



Förbättra

Resultatet av analysen utgör grund för de förtroendevaldas prioriteringar och organisationens verksamhetsutveckling. Medarbetarna ger återkoppling och förslag på konkreta förbättringsåtgärder. Därefter upprättas en handlingsplan för hur man ska arbeta vidare mot målen.

Att hitta och visa på orsaker till verksamhetens resultat och att identifiera och prioritera förbättringsområden, baserat på tillgängliga resurser, är centralt för att utveckla kommunens verksamhet. Detta kräver samarbete och dialog mellan politik, förvaltning, chefer och medarbetare.

Analysgrupp

Syftet med analysgruppen är att vara ett stöd i kommunens övergripande analysarbete.

Analysgruppen består av representanter från bolagen och förvaltningarna, stabschef,

utredare, HR- chef och ekonomichef. De gör en uppföljning av de övergripande nyckeltalen och sammanställer och lämnar en analys av måluppfyllelsen till årsredovisningen. Ekonomichef har det övergripande ansvaret för analysgruppen.

Till budgetarbetet kompletteras analysen med förslag på förbättringsområden för att förbättra måluppfyllnaden i kommunkoncernen. Förslaget lämnas till Koncernledningsgruppen (KCG) som underlag till kommande års tjänstemannaförslag till rambudget tillsammans.

På budgetdagen och budgetberedningen i mars och september deltar nämndernas ordförande och vice ordförande, eventuell representant från oppositionen, förvaltningschefer, controllers och kommunstyrelsens avdelningschefer.

Kvalitetssäkra grunduppdrag/Intern kontroll

Medan målstyrning är fokuserad på utveckling och prioriteringar, syftar kvalitetsstyrning till att säkra verksamhetens grunduppdrag. Alla nämnder, bolag och förvaltningar ansvarar för att kontinuerligt utveckla och förbättra sina tjänster och service.

Enligt kommunallagen ska nämnderna se till att verksamheten följer fullmäktiges mål och riktlinjer samt gällande lagstiftning. De svarar också för att den interna kontrollen utförs och är tillräcklig.² Syftet är att i tid snappa upp saker som kan leda till att man missar de uppsatta målen. En övergripande riskhanteringsplan ingår i respektive verksamhetsplan. Kommunövergripande risker hanteras i kommunplanen. (Se vidare *Reglemente och riktlinje för internkontroll*).

Intern kontroll innebär att styrdokument, processer och system struktureras för att säkerställa att verksamheten utförs korrekt. Det är viktigt att integrera detta arbete i den dagliga verksamheten och som en del av ständiga förbättringar. Riskhantering är en central del av den interna kontrollen och en integrerad del i kommunens arbete med mål och uppföljning.

Rapportering om kvalitetssäkring och intern kontroll ligger till grund för varje förvaltningsberättelse. En samlad redovisning av riskanalys, åtgärder och kontrollinsatser ska inkluderas i varje verksamhetsberättelse för delårsrapport och årsredovisning.

En del av styrningen – Sambandet mellan styrning och internkontroll.

Bild: Beskrivning av arbetet med riskhantering



(Ur SKL:s rapport Intern kontroll – För förtroende, trygghet och utveckling, 2018)

Kommunicera resultat

Delårsrapport och årsredovisning kommuniceras via kommunens webbplats.

² 6 kap 6 § kommunallagen 2017:725

Planering och uppföljning - årshjulet

Uppföljningsprocess

Årshjulet för planering och uppföljning omfattar **tre parallella år**:

- **Föregående år:** årsredovisning.
- **Innevarande år:** ekonomisk uppföljning per 30 april, delårsrapport per 31 augusti samt löpande uppföljningar enligt tidplan. Helårsprognos per 31 mars, 31 augusti och 31 oktober.
- **Kommande år:** planeringen omfattar budget, flerårsplan och investeringsbudget.

Vi följer upp målsättningar, uppdrag, ekonomi och personaldata för både föregående och innevarande år. Denna uppföljning och analys ska återkopplas uppåt enligt styrmodellen.

Kommunfullmäktige följer upp kommunens budget två gånger per år: delårsrapport per 31 augusti och årsredovisning per 31 december. Nämnder och bolag ansvarar för att kontinuerligt följa upp sin ekonomi samt för regelbunden uppföljning av verksamheten utifrån mål, resultat, kvalitet, ekonomi och personal. De gör även egna bokslut och rapporterar detta till kommunstyrelsen, som sedan rapporterar vidare till kommunfullmäktige.

Uppföljningen av indikatorerna visar om verksamheten når målen och utvecklas enligt kommunens inriktningsmål och vision. Resultaten redovisas i delårsrapporten och årsredovisningen.

Delårsrapporten innehåller prognos för måluppfyllelse och ekonomi för verksamheten för det innevarande året. Årsredovisningen sammanfattar måluppfyllelse och ekonomi för det gångna året, och inkluderar en samlad analys och slutsats.

Budgetförändringar under året

För att göra det enklare att följa upp budgeten bör förändringar i den fastställda budgeten undvikas. Om det under året behövs göras omfördelningar mellan olika nämnder, måste kommunfullmäktige godkänna detta. Omfördelningar mellan olika verksamheter inom samma förvaltning ska beslutas av den berörda nämnden. Vid beslut om att öka budgetramar ska det tydligt framgå var pengarna ska tas ifrån.

Månadsrapporterna

Månadsrapporten är en regelbunden uppföljning av det ekonomiska utfallet. Månadsrapporterna görs, förutom i samband med delårsrapport (augusti) och årsredovisning (december), även för februari, mars, april, maj, september och oktober. Alla uppföljningar görs månaden efter att perioden stängts i ekonomisystemet.

Uppföljning- och prognosrapport

Två gånger per år, genom delårsrapporten och årsredovisningen, rapporterar kommunstyrelsen till fullmäktige hur kommunens verksamheter utvecklas i förhållande till de fastställda målen och budgeten.

En fördjupad ekonomisk uppföljning och prognos för årets resultat görs tre gånger per år, per 31 mars, 31 augusti och 31 oktober. Uppföljningen i augusti utgör kommun-koncernens delårsrapport. Varje nämnd ansvarar för sin egen ekonomiska uppföljning.



Tidsplan för uppföljningar

Kommunens tidsplan för budgetuppföljning innehåller ekonomisk uppföljning per sista februari, mars, april, maj, september och oktober. Dessutom görs en helårsprognos per sista mars, augusti och oktober.

Delårsbokslut görs per 31 augusti och årsbokslut per 31 december. Uppföljningar och prognoser redovisas i form av rapporter till nämnder och kommunstyrelsen, både skriftligt och muntligt. Delårsbokslut och årsredovisning beslutas dessutom i kommun-fullmäktige.

Period	Rapporttyp	Innehåll
Februari	Månadsrapport	Ekonomisk uppföljning
Mars	Månadsrapport	Ekonomisk uppföljning med prognos och planerade åtgärder
April	Månadsrapport	Ekonomisk uppföljning
Maj	Månadsrapport	Ekonomisk uppföljning
Augusti	Delårsrapport	Mål- och resultatuppföljning med prognos och planerade åtgärder
September	Månadsrapport	Ekonomisk uppföljning
Oktober	Månadsrapport	Ekonomisk uppföljning med prognos
December	Årsbokslut	Mål- och resultatuppföljning

Delårsrapport

Enligt kommunallagen³ ska kommunfullmäktige årligen behandla minst en delårsrapport som upprättats enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning⁴.

Delårsrapporten överlämnas av kommunstyrelsen till fullmäktige och revisorer inom två månader efter rapportperiodens slut, och fokuserar på ekonomiska och verksamhetsrelaterade händelser och förändringar från januari till augusti⁵.

Hedemora kommun upprättar en delårsrapport varje år per den sista augusti. Denna rapport följer upp ekonomin och innehåller prognoser kring måluppfyllelse för nämnder, styrelser och bolag för hela året. Den innehåller sammanställda räkenskaper, liksom en koncernredovisning, och inkluderar en rapport för varje kommunägt bolag.

Syftet med delårsrapporten är att ge en tidig indikation på avvikelser från budget och måluppfyllelse. Detta är viktigt för att kunna justera resurser och vidta åtgärder så att

ekonomin är i balans och målen uppfyllda vid årets slut.



Varje nämnd och bolag ska analysera och förklara sina resultat och bedöma hur många mål som förväntas uppnås vid årets slut. Förvaltningschefer och VD:ar ansvarar för att deras underlag inlämnas till economichefen.

Economichefen ger årligen ut anvisningar för delårsrapporten, inklusive mallar och tidsplaner för granskning, beslut och fastställande. Economichefen sammanställer sedan delårsrapporten baserat på nämndernas och bolagens redovisningar och överlämnar den till kommunstyrelsen.

³ Kommunallagen 11 kap. 16 §

⁴ Kommunallagen 13 kap. 1 § 1 (2018:597)

⁵ Lag (2018: 600)

Budgetavvikelser

Vid negativa budgetavvikelser ska ansvariga chefer anta en restriktiv hållning till inköp och anställningar samt se över intäkter, personalkostnader och andra utgifter. Vid större avvikelser krävs en åtgärdsplan. Om en verksamhet uppvisar en positiv avvikelse, bör ett helhetsperspektiv tillämpas där man strävar efter kommunens samlade finansiella mål.

Detta kan innebära att även verksamheter med överskott fortsätter att vara restriktiva för att kompensera för underskott i andra delar av kommunen.

Vid prognostiserade avvikelser i uppföljnings- och prognosrapporter eller delårsrapporter, ska kommunfullmäktige ta ställning till dessa. Om en nämnds mål inte kan nås på grund av otillräckliga medel, kan målen behöva justeras eller skjutas upp. Vid konflikt mellan mål och medel ska nämnder prioritera att hålla sig inom tilldelade ekonomiska ramar. Vid ekonomiskt underskott ska nämnderna föreslå åtgärder för att minska kostnader och/eller öka intäkter för att balansera budgeten. Om en nämnd bedömer att verksamheten inte kan drivas inom de ekonomiska ramarna, ska förslag till åtgärder omedelbart presenteras för kommunfullmäktige.

Årsredovisning

Kommunstyrelsen är ansvarig⁶ för att upprätta kommunens årsredovisning, baserat på redovisningar från övriga nämnder⁷. Enligt kommunallagen ska denna årsredovisning överlämnas till fullmäktige och revisorerna senast den 15 april året efter det redovisade året. Kommunfullmäktige ska sedan godkänna⁸ årsredovisningen, vanligtvis i april, innan beslut om ansvarsfrihet fattas⁹.

Årsredovisningen omfattar en förvaltningsberättelse samt ekonomisk, drift- och investeringsredovisning för hela kommunkoncernen, inklusive en samlad analys och slutsatser för det föregående året. Varje nämnd

och bolag följer upp sina budgetar i sina respektive årsbokslut.

Ett grundläggande syfte med årsredovisningen är att den ska utgöra underlag för ansvarsprövningen i fullmäktige. För detta krävs:

- *Avrapportering av mål och uppdrag.* Årsredovisningen ska inkludera en rapport om hur nämnd- och styrelsespecifika mål har uppfyllts och bidragit till den riktning fullmäktige beslutat om. Har riktlinjerna följts? Har uppdraget genomförts?
- *Att årsredovisningen speglar budget och verksamhetsplaner.*
- *Finansiell redovisning.* Årsredovisningen ska ge en rättvisande bild av det finansiella resultatet.
- *Budgetutfall.* Budgeten är central för den politiska styrningen. Därför är det viktigt att budgetutfallet rapporteras tydligt, både kvantitativt och kvalitativt, för att fullmäktige ska få en verklig återkoppling mot den beslutade budgeten.

Anvisningar och tidplan för årsredovisningen distribueras årligen i november av ekonomichefen. Dessa anvisningar gäller för kommunen och, där det är relevant, för de kommunala bolagen. De inkluderar riktlinjer för bokföring, periodiseringar, förvaltningsberättelse, ekonomisk berättelse och ansvarsfördelning. Mallar för uppföljning medföljer dessa anvisningar.



⁶ Kommunallagen 11 kap. 19 §

⁷ Kommunallagen 11 kap 20 §

⁸ Kommunallagen 11 kap 21 §

⁹ Kommunallagen 5 kap. 24 § (KL 2017:725)

Årsplanering för budget

Budgetarbetet är en process som pågår året runt och ska bidra till att ett långsiktigt förhållningssätt genomsyrar all verksamhet. Planeringen och prioriteringarna ska alltid gå hand i hand med våra ekonomiska förutsättningar.

I budgetarbetet använder kommunen de budgetförutsättningar som Sveriges kommuner och regioner (SKR) tar fram, till exempel för intäktsprognoser, internränta, personalomkostnader och prisindex för kommunal verksamhet. Dessa kan justeras så att de bättre stämmer med kommunens förutsättningar.

Budgetförutsättningarna uppdateras flera gånger under året, till exempel när SKR lämnar intäktsprognoser. I prognoserna tar SKR hänsyn till olika faktorer på nationell och internationell nivå som har påverkan på den kommunala ekonomin.

I Hedemora kommuns budgetarbete beaktas senast kända fakta och senaste prognoser så långt det är möjligt. Detta innebär att intäktsprognoser, hyresökningar och liknande kan ändras under arbetets gång.

Årsplaneringen för budget- och målarbetet i Hedemora kommun följer ett fastställt årshjul.

Januari/Februari

I januari tar ekonomi- och planeringsavdelningen fram en procentuell ram för året efter det innevarande året. Denna baseras på föregående års budgetramar för nämnderna och justeras procentuellt i enlighet med SKR:s prognos från december föregående år. Hänsyn kan också tas till andra kända faktorer, som till exempel pensionsprognosen för året. Invånarantalet påverkar också men där gör kommunen egna prognoser då SKR:s prognoser på nationell nivå inte stämmer med våra lokala förhållanden.

Syftet med att ta fram en "procentuell ram" är att tidigt på året få en uppfattning om det ekonomiska läget, innan vi har detaljerade underlag eller förslag på verksamheternas behov och effektiviseringar.

Den procentuella ramen presenteras för kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelse (KSAU/KS) samt övriga nämnder i februari.

Mars

I mars tar ekonomi- och planeringsavdelningen fram budgetförutsättningar inför budgetdagen. Underlaget inkluderar faktorer som påverkar nästa års budget, till exempel tidigare års resultat och förväntade prisökningar. I mars finns också en ny intäktsprognos och andra uppdaterade budgetförutsättningar från SKR.

Budgetdagen är ett tillfälle att ställa frågor till och mellan politiker och tjänstepersoner och att diskutera möjligheter, mål och prioriteringar. Nämnderna får också tillfälle att berätta om sin verksamhet och eventuella utmaningar, samt att ställa frågor till varandra utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

Maj

I maj görs nya beräkningar för nettokostnaden för den befintliga verksamheten inom varje nämnd. Detta innebär att vi uppskattar vad det kommer att kosta att driva den nuvarande verksamheten nästa år, baserat på det beräknade kostnadsläget.

Vid den här tidpunkten ska det finnas ytterligare underlag för att göra dessa beräkningar, till exempel hyres- och löneökningar (annars används schablonbelopp). I slutet av april har SKR kommit med ny intäktsprognos och uppdaterade budgetförutsättningar.

Kostnaden för befintlig verksamhet ger en tydligare och mer aktuell bild av kostnadsläget. Baserat på detta underlag, analysgruppens rapport och andra kända faktorer, tar koncernledningsgruppen (KCG) fram ett tjänstemannaförslag på ramfördelning och investeringsbudget. Detta kommuniceras sedan till politiker i både nämnder och styrelse.

Budget är en stående punkt på dagordningen såväl på våra politiska möten som på ledningsmöten. Under våren får nämnder och kommunstyrelsen kontinuerligt uppdaterad information om budgetförutsättningarna som underlag för sina budgetdiskussioner. De arbetar tillsammans med sina förvaltningar för att identifiera behov och möjligheter till effektiviseringar. Dessa sammanställs sedan i VF-listor (verksamhetsförändringar) för respektive nämnd.

VF-listorna ska prioriteras så att det framgår vad som ska läggas till i budgeten om intäkterna ökar och vad som prioriteras bort om de minskar. Intäkterna justeras baserat på de senaste prognoserna från SKR.

September

I september fattar nämnderna beslut om vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar och behov som ska prioriteras. Verksamhetsförändringarna presenteras på en budgetberedning av förvaltningschefer och nämndsordförande och där man har möjlighet till frågor och att diskutera. Vid detta tillfälle presenteras också eventuellt uppdaterade budgetförutsättningar.

Oktober/November

I oktober fattar kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) beslut om ramarna för kommande års budget, planperiod och investeringar. Dessa beslut bekräftas sedan av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i november. Samtidigt fattas också beslut om kommunalskatten.

December

I december tar nämnderna beslut om sin detaljbudget och därefter läses budgeten in i ekonomisystemet.

Årsplanering för målarbetet

Januari

Dag för vision och övergripande mål:

Kommunfullmäktiges inriktningsmål bör vara långsiktiga och i princip förbli oförändrade under en mandatperiod.

Det första året i en ny mandatperiod bör en översyn av visionen och de övergripande inriktningsmål göras. Året bör inledas med en dag för långsiktig planering, där visionen och målen diskuteras.

Deltagare: Kommunstyrelsen samt presidiet från nämnder och bolag.

Föredragande: Kommundirektör, economichef, förvaltningschefer, VD:ar för bolagen, chefer vid kommunstyrelseförvaltningen.

Februari

I februari bör nämnder/bolagsstyrelser ha tagit ställning till sin del av årsredovisningen, inklusive måluppfyllelse, innan den lämnas vidare till kommunstyrelsen i mars.

Underlag för årsredovisningen lämnas till ekonomikontoret. Economichefen ger anvisningar om vad som ska lämnas in och tidsplan för detta.

Förvaltningschef /VD ansvarar för att en faktabaserad analys görs och att analysen av måluppfyllelsen för sin verksamhet lämnas in.

Inlämning av texter till årsredovisningen:

- Förvaltningsberättelse och ekonomisk berättelse (förvaltningschef)
- Personalberättelse från HR-avdelningen (HR-chef)
- Kommunalråds text
- Kommundirektörs text

Mars

I mars ska analysgruppen lämna sina förslag på förbättringsområden för att uppnå bättre måluppfyllnad till koncernledningsgruppen (KCG).

Kommunstyrelsen fastställer årsredovisningen, där måluppfyllelsen för föregående år redovisas.

April

Kommunfullmäktige godkänner årsredovisningen, där måluppfyllelsen för föregående år redovisas.

September

Under hösten, inför det nya budgetåret, upprättas specifika verksamhetsplaner för varje styrelse och nämnd. Dessa utgår från de övergripande målen som beslutats av kommunfullmäktige.

Nämnd- och styrelsespecifika mål: Målen för varje nämnd och styrelse beslutas inom ramen för deras respektive verksamhetsplan. Förvaltningschefen ansvarar för att verksamhetsplanen nämndens/styrelsens bord inför beslut.

Delårsrapport: Förvaltningschefen/VD:n följer upp förvaltningens/bolagets målarbete

för det pågående året och gör en prognos över måluppfyllelsen inför delårsbokslutet. Nämnden/styrelsen beslutar om prognosen för måluppfyllelsen.

Ansvar: Förvaltningschefen/VD:n ansvarar för att förvaltningens/bolagets underlag lämnas in till ekonomichefen. Personalavdelningen (HR-chefen) lämnar in personalberättelse.



Oktober

Information om delårsrapporten, med preliminära siffror (ej granskade av KPMG), rapporteras till kommunstyrelsens arbetsutskott, KSAU.

KPMG granskar delårsrapporten.

Under hösten (september/oktober) tas förvaltnings- och bolagsspecifika verksamhetsplaner fram för det kommande året. Dessa beskriver hur de nämnds- och styrelsespecifika målen ska uppnås.

Ansvar och beslutsfattare: Förvaltningschef och bolags VD.

Beslut om delårsrapport: Kommundirektör och ekonomichef följer upp nämndernas och bolagens prognoser för måluppfyllelsen inför delårsbokslutet. Kommunstyrelsen fattar sedan beslut om delårsrapporten.

November

I november fastställer kommunfullmäktige måluppfyllelseprognosen för hela koncernen, baserat på delårsrapporten.

Nya aktivitetsplaner: Arbetet med att ta fram nya aktivitetsplaner kan påbörjas på alla avdelningar och enheter. Arbetet ska vara klart under Q4 och ska utgå från enhetens/avdelningens uppdrag och nämnds-/bolagsmålen. Aktivitetsplanen beskriver hur

enheten/avdelningen ska förverkliga förvaltningens/bolagets verksamhetsplan.

Aktivitetsplanen ska också fungera som en vägledning för varje medarbetares arbete under året, vilket följs upp av närmaste chef.

Analys av måluppfyllelse i tidigare aktivitetsplaner: Arbetet med att analysera förra årets aktivitetsplaner kan inledas på alla avdelningar och enheter. Arbetet ska vara klart senast i februari.

Enhets-/avdelningschef ansvarar för att en faktabaserad analys görs och för att redovisa lämpliga nyckeltal eller motsvarande som används i analysen och ska användas i årsredovisningen.

