

# Styrmodell Hammarö kommun

Riktlinjer

Dnr: KS 2022/355

Kommunfullmäktige, 2022-12-19, § 158

**Dokumenttitel:** Styrmodell Hammarö kommun

**Typ av styrdokument:** Riktlinjer

**Beslutad av:** Kommunfullmäktige

**Datum och beslutsparagraf:** 2022-12-19, § 158

**Diarienummer:** KS 2022/355

**Gäller för:** Hammarö kommun

**Giltighetstid:** tills vidare

**Senast reviderad:** -

**Ersätter:** Huvudprinciper för styrning, uppföljning och utvärdering av den kommunala verksamheten i Hammarö kommun (KS 2014/222).

**Dokumentansvar:** Kommunstyrelsen

# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
Vad är en styrmodell? .....	4
Vårt gemensamma ansvar .....	4
Styrmodellens innehåll.....	4
<b>1. Så styrs Hammarö kommun .....</b>	<b>5</b>
Kommunfullmäktige .....	5
Kommunstyrelsen.....	5
Nämnder .....	5
Förvaltningar .....	5
Bolag.....	5
Rollfördelning mellan politiker och tjänstepersoner.....	5
Vår verksamhet utgår från vår vision och Agenda 2030.....	6
Värdegrund och principer för tillitsbaserad styrning.....	6
Verksamheternas grunduppdrag .....	7
Budget .....	7
Kommunens styrdokument .....	7
Figur 1: Bild över styrmodell.....	8
<b>2. Grundläggande förutsättningar för styrning och styrsystemets delar .....</b>	<b>9</b>
Resurser och att "förstå", "kunna" och "vilja" .....	9
Engagerade och ansvarstagande chefer och medarbetare.....	9
Ekonomi i balans – god ekonomisk hushållning .....	9
Mål- och resultatstyrning.....	10
Analys av nuläge och begränsat antal mål för effektiv styrning.....	10
Styrkedjan .....	10
Kvalitetssäkra grunduppdrag .....	11
<b>3. Årshjulet – planering och uppföljning .....</b>	<b>12</b>
Planering inför kommande år – framtagande av budget med flerårsplan.....	12
Uppföljning .....	13
Årshjulet: Budget- och uppföljningsprocess.....	14

# Inledning

## Vad är en styrmodell?

Detta dokument beskriver Hammarö kommuns styrmodell och riktar sig till kommunens alla medarbetare och politiker. Dokumentet beskriver kommunens övergripande styrsystem och ska skapa en förståelse för den röda tråden i styrningen – från vision och övergripande målbilder – till det dagliga arbetet i verksamheterna. Styrmodellen tydliggör även utgångspunkterna för verksamheternas planering och uppföljning samt vilka krav som ställs på nämnder och bolag.

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.

Styrmodellen omfattar hela Hammarö kommuns organisation, inklusive de kommunalt ägda bolagen i tillämpliga delar.

## Vårt gemensamma ansvar

Vår styrmodell är till för och gäller alla politiker och medarbetare i kommunen. Det är därför allas skyldighet och ansvar att känna till dess innehåll och agera utifrån den i sitt dagliga arbete. För att den ska få genomslag krävs att politiker och chefer aktivt leder arbetet i enlighet med innehållet.

Övergripande och samordnande ansvar för styrmodellen har kommunstyrelsen och kommundirektören.



## Styrmodellens innehåll

Styrmodellen innehåller tre övergripande kapitel:

### 1. Så styrs Hammarö kommun

I detta avsnitt beskrivs hur Hammarö kommun styrs och hur kommunen är organiserad.

### 2. Grundläggande förutsättningar för styrning och styrsystemets delar

Här beskrivs delarna i kommunens styrsystem – hur styrning med mål- och resultat förhåller sig i relation till kvalitetssäkring av grunduppdrag och arbetet med ständiga förbättringar. Kapitlet beskriver också de grundläggande förutsättningarna för att få till en ändamålsenlig styrning.

### 3. Årshjulet med planering och uppföljning

Här beskrivs planering och uppföljning av kommunens verksamhet på övergripande nivå, i det så kallade årshjulet.

# 1. Så styrs Hammarö kommun

Styrningen av en kommun är komplex och består av flera olika delar. Verksamheten styrs både genom statlig styrning, till exempel i form av lagstiftning, och genom lokalpolitiska beslut i enlighet med det kommunala självstyret.<sup>1</sup> I detta avsnitt beskrivs kommunens organisation och styrningens beståndsdelar.

## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Ledamöterna väljs direkt av kommuninvånarna genom kommunalval. Kommunfullmäktige fattar beslut i principiella frågor och i ärenden av större vikt för kommunen, till exempel mål och riktlinjer för verksamheten, kommunens budget och kommunal skattesats.

## Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsens uppdrag är att, utifrån ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning, leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt ha uppsikt över övriga nämnders och bolagens verksamhet. Kommunstyrelsen bereder ärenden till kommunfullmäktige och följer upp att organisationen genomför fullmäktiges beslut.

## Nämnder

Kommunens nämnder ansvarar för ett eller flera av kommunens verksamhetsområden. Nämnden har till uppgift att bedriva sin verksamhet i enlighet med de mål och riktlinjer som beslutats av kommunfullmäktige och enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnder fattar egna beslut inom sitt verksamhetsområde eller bereder ärenden inför kommunfullmäktige.

## Förvaltningar

Till varje nämnd, förutom valnämnden, hör en förvaltning med anställda tjänstepersoner. Förvaltningens uppgift är att utföra sitt grunduppdrag och verkställa det som beslutats i kommunfullmäktige och i nämnden. Förvaltningen bistår också nämnden med beslutsunderlag och bereder ärenden som ska beslutas i nämnden.



## Bolag

I kommunkoncernen ingår kommunens bolag. Bolagen sköter de kommunala angelägenheter som överlåts till bolaget från kommunfullmäktige. Ett bolags uppgifter regleras i bolagsordning och ägardirektiv.

Bolaget har, i likhet med nämnderna, också i uppgift att bedriva sin verksamhet i enlighet med de mål och riktlinjer som beslutats av kommunfullmäktige.

## Rollfördelning mellan politiker och tjänstepersoner

En ändamålsenlig styrning förutsätter en tydlig roll- och ansvarsfördelning. Genom att formalisera spelregler för på vilken nivå beslut fattas och vem som fattar besluten, skapas goda förutsättningar för såväl det politiska ledarskapet som för ledarskapet på förvaltningsnivå.

Grunden för roll- och ansvarsfördelningen mellan politik och tjänstemannanivå är att politiken fokuserar på, samt beslutar om, frågor av karaktären *vad* och *när*. Det handlar om vilka resultat som ska uppnås och inom vilka ramar eller riktlinjer det ska ske. Förvaltningen fokuserar på frågor av karaktären *hur* och *vem*, vilket handlar om hur arbetet ska bedrivas, ledas och fördelas. Ett gott samarbete mellan politik och förvaltning är en framgångsfaktor som i sin tur skapar förutsättningar för goda resultat för kommuninvånarna.

<sup>1</sup> 1 kap 1 § Regeringsformen (1974:152), RF.

## Vår verksamhet utgår från vår vision och Agenda 2030

Kommunens vision är utgångspunkten för all verksamhet och är ledstjärnan för vår långsiktiga färdriktning. Den ska genomsyra alla verksamheter och vara känd för alla medarbetare.



### **”Hammarö – den gröna skärgårdskommunen med livskvalitet och framåtanda”**

Den gröna ön med livskvalitet och framåtanda skapas genom ett långsiktigt hållbarhetsarbete, som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra framtida generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. De globala målen i Agenda 2030 är tillsammans med visionen det framtida tillstånd som kommunens verksamheter strävar mot.

För att konkretisera visionen har tre övergripande målbilder utifrån Agenda 2030 tagits fram som tydliggör vilka särskilda inriktningar som prioriteras. Fokusområdena är vägledande för både politiker och chefer i styrningen, och genomsyrar såväl politiska mål och uppdrag som verksamheternas egna mål.

Hammarö kommuns tre målbilder är:

- *Sveriges friskaste kommun*
- *Varaktig, inkluderande och hållbar tillväxt*
- *Mot klimatneutral kommun*

## Värdegrund och principer för tillitsbaserad styrning

I Hammarö kommun tillämpar vi tillitsbaserad styrning och ett aktivt medarbetarskap. All verksamhet ska därför genomsyras av vår gemensamma värdegrund och våra principer för tillitsbaserad styrning. Politiker, chefer och medarbetare har ett gemensamt ansvar för att omsätta värdegrunden och principerna för att skapa en så god arbetsmiljö och en så kvalitativ kommunal verksamhet som möjligt.

I Hammarö kommun innebär den tillitsbaserade styrningen att politiker, chefer och medarbetare arbetar utifrån följande principer:

- Vi har fokus på behoven hos dem vi är till för och på verksamhetens grunduppdrag.
- Vi har ett ledarskap som präglas av tillit, samsyn, arbetsglädje och gemensamt ansvarstagande.
- Vi har förmågan och viljan att agera med en helhetssyn.
- Vi prioriterar utifrån värdeskapande och hållbarhet, det vi gör i dag ska hålla över tid och skapa värde för kommande generationer.
- Vi lär av egna och andras erfarenheter, testar nya arbetssätt och prövar nya lösningar.

Tillsammans med värdegrunden, skapar principerna för tillitsbaserad styrning våra grundläggande värderingar som styr oss i Hammarö kommun, såväl i vardagens möte med dem vi är till för, som vid problemlösning, planering och politiska beslut.



## Verksamheternas grunduppdrag

All verksamhet som bedrivs utgår från kommunens grunduppdrag som finns beskrivet i respektive nämnds reglemente och respektive bolags ägardirektiv och bolagsordning. Grunduppdraget regleras därutöver av både statlig och kommunal styrning. Nämnder och bolag i kommunen ansvarar för att driva en effektiv och kvalitativ verksamhet med utgångspunkt i sitt grunduppdrag. Se gällande reglementen/ägardirektiv för utförlig beskrivning av respektive nämnds/bolags grunduppdrag.



## Budget

Kommunfullmäktige beslutar varje år om budget för kommande kalenderår samt en ekonomisk plan för följande två år.

Budgeten är kommunens överordnade styrdokument för samtliga verksamheter och används för att få genomslag för den politiska viljeinriktningen, manövrera utifrån aktuella behov och göra särskilda prioriteringar.

Förutom ekonomisk resursfördelning innehåller budgeten kommunens övergripande målbilder med tillhörande indikatorer, eventuella prioriterade mål som konkretiserar målbilderna samt eventuella uppdrag som kommunens nämnder ska arbeta med under kommande år.

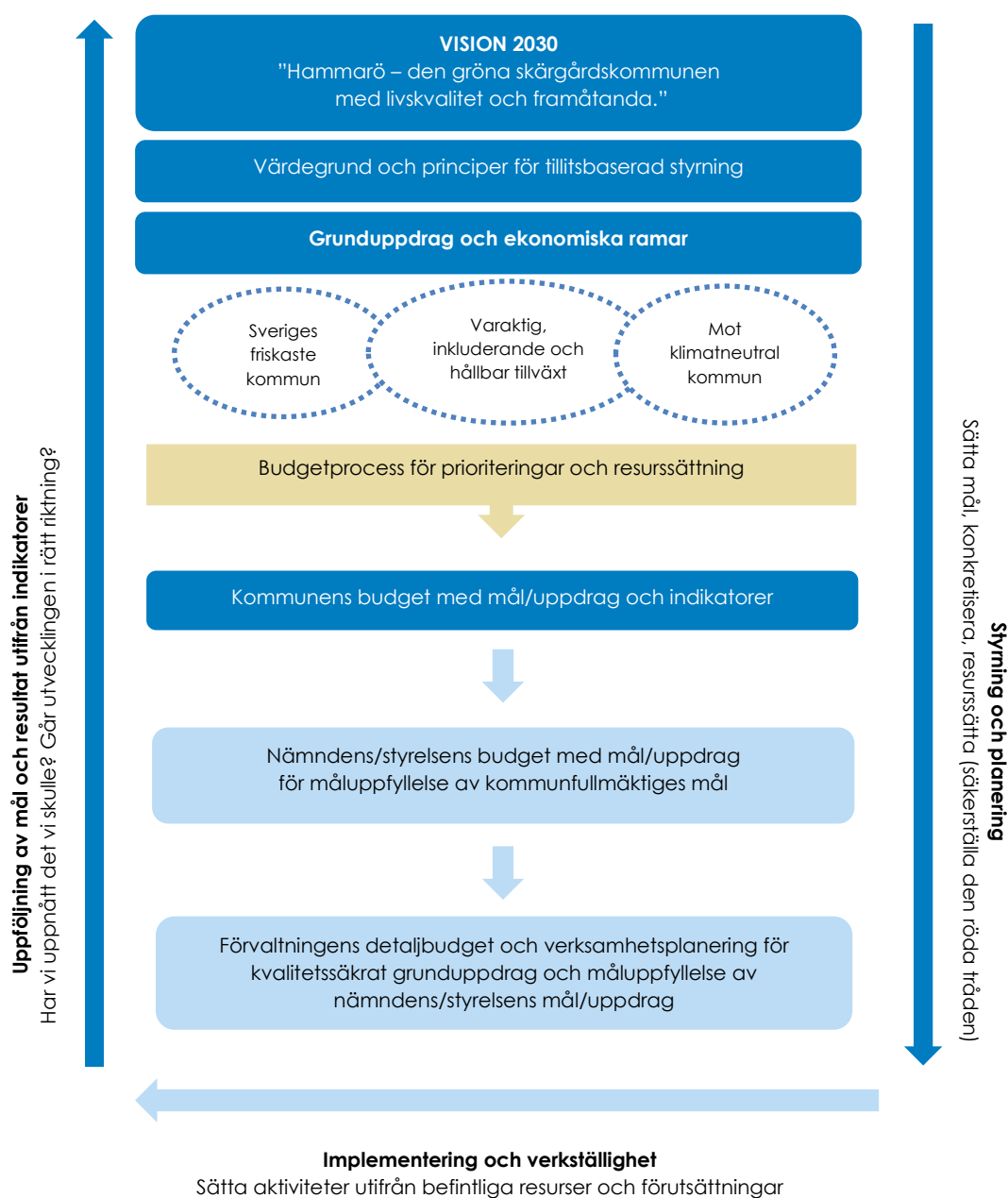
## Kommunens styrdokument

En rad andra styrdokument finns inom kommunens verksamhet utöver de som beskrivs i detta dokument. I styrdokumenterna tydliggörs ramar och gemensamma förhållningssätt för Hammarö kommun som alla verksamheter är skyldiga att följa. Samtliga styrdokument ska finnas tillgängliga i kommunens författningssamling alternativt på kommunens intranät.

## Figur 1: Bild över styrmodell

Bilden nedan visar innehållet i Hammarö kommuns övergripande styrning och hur styrningen konkretiseras i styrkedjan. Det överordnade styrande dokumentet är kommunens budget. Den innehåller ekonomisk resursfördelning, övergripande målbilder samt eventuella uppdrag till nämnderna (för budgetprocess, se avsnitt 3). Vision 2030, grunduppdrag och övergripande målbilder är utgångspunkterna för prioriteringar och resurssättning i budgetprocessen. Utifrån kommunfullmäktiges budget verkställer sedan respektive nämnd sitt grunduppdrag (fastställda i reglementet) och kommunfullmäktiges mål (inom tilldelad ram med sin nämndbudget som utgångspunkt). I enlighet med nämndbudget och beslutade mål planerar sedan respektive förvaltning verksamheten och tydliggör genom detaljbudget och verksamhetsplan sina aktiviteter för måluppfyllelse. Uppföljning av mål och medel sker genom delårsrapport och årsredovisning (se uppföljningsprocess, sidan 13).

Figur 1: Styrmodell Hammarö kommun – från Vision 2030 till verksamhetsplanering





## 2. Grundläggande förutsättningar för styrning och styrsystemets delar

### Resurser och att "förstå", "kunna" och "vilja"

För att kunna nå kommunens mål och nå största möjliga effekt för kommuninvånare, företag och besökare har vi våra mest värdefulla tillgångar i de människor som är anställda eller har förtroendeuppdrag i kommunen. En ekonomi i balans är också av central och grundläggande vikt. Att kommunen använder skattepengar och offentliga medel på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt är en förtroende- och legitimitetsfråga.

En effektiv och rättssäker verksamhet skapas genom att rätt kompetens finns på rätt plats, genom att vi har respekt och förståelse för varandras olika roller samt att vi prioriterar rätt saker med de befintliga resurser vi har. Grundläggande framgångsfaktorer för måluppfyllelse är förståelse för uppdraget och vad som ska uppnås (förstå), kompetens och tillräckliga resurser för att kunna uppnå det som önskas (kunna) och ett engagemang och en tro på att det är möjligt att förändra och att utveckla verksamheten i enlighet med uppdraget (vilja). En annan viktig framgångsfaktor är förmågan att ha tillit till processen och en insikt om att förändring tar tid.

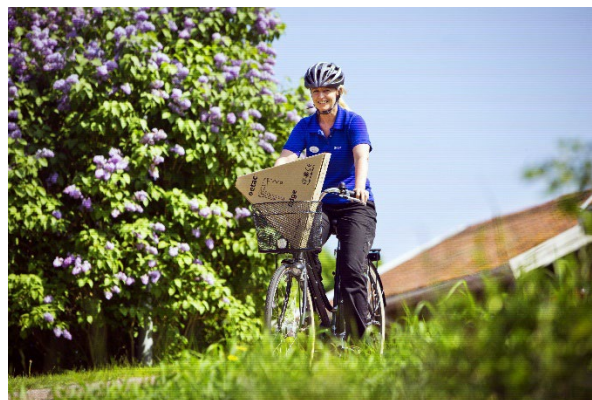
### Engagerade och ansvarstagande chefer och medarbetare

I Hammarö kommun arbetar vi med uppgifter som är viktiga och skapar nytta för andra. Jobben är mångfasetterade och vi möter dem som vi är till för med rätt kompetens. Våra chefer och medarbetare är delaktiga, engagerade och ansvarstagande. Arbetet ska kännetecknas av ömsesidig tillit och arbetsglädje.

Hos oss är ett jämställt och hållbart arbetsliv viktigt, där god social och organisatorisk arbetsmiljö kombineras med bra arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Chefer och medarbetare har ett eget och gemensamt ansvar för hälsa och kompetensutveckling.

Alla chefer och medarbetare är viktiga kulturbärare och bidrar varje dag till uppfyllelse av kommunens vision, grunduppdrag, prioriterade mål och grundläggande värderingar.

För Hammarö kommun är det en självklarhet att vara en attraktiv arbetsgivare. Det behövs för att vi ska kunna fortsätta vara med och driva samhällets utveckling framåt.



### Ekonomi i balans – god ekonomisk hushållning

Kommunens ekonomi ska vara i balans och vara långsiktigt hållbar för att leva upp till kravet om god ekonomisk hushållning. Det är en förutsättning för att verksamheterna ska kunna bedrivas på bästa sätt.

Tillgängliga ekonomiska resurser i form av skatteintäkter, generella och riktade statsbidrag samt övriga intäkter sätter begränsningarna för omfattningen av de kommunala verksamheterna samt för vilka mål som kan uppnås. Vid konflikt mellan mål och ekonomiska resurser, utgör resurserna gränsen för verksamhetens omfattning. Det innebär att medel går före mål om dessa står mot varandra.

För att uppnå fastställt ekonomiskt resultat är det av stor vikt att styrelser och nämnder klarar sitt uppdrag och samtidigt har sin ekonomi i balans genom god följsamhet till budget. Det ekonomiska resultatet är också beroende av att investeringsvolymen hålls på en rimlig nivå.

Hammarö kommun ska, som ansvarig för förvaltningen av kommuninvånarnas skattepengar, använda dessa ändamålsenligt och kostnadseffektivt. Prioriterade mål och tilldelade uppdrag ska bidra till att de ekonomiska resurserna i verksamheterna används till rätt saker och att de används på det mest effektiva sättet.

## Mål- och resultatstyrning

En av styrmodellens delar bygger på mål- och resultatstyrning. Det innebär att alla gemensamt ska arbeta för att uppnå kommunens vision utifrån kommunfullmäktiges beslutade övergripande målbilder och prioriterade mål. Alla nämnder och bolag beslutar sedan om sina egna mål som ska bidra till att fullmäktigemålen kan uppnås. Vid formuleringen av mål ska fokus ligga på vilka resultat som ska uppnås. De resultat som formuleras som målsättningar utgör sedan grund för analys av måluppfyllelse.

För att mål- och resultatstyrning ska fungera är det viktigt att det finns tydliga kopplingar mellan de mål som formuleras av kommunfullmäktige, de som formuleras av nämnd/bolag och det arbete som bedrivs i verksamheterna. Det är en förutsättning för att den politiska viljan ska få genomslag i verksamheten och för att kommunen ska nå vision och övergripande målbilder. Kopplingen mellan mål och medel säkerställs i budgetprocessen.

## Analys av nuläge och begränsat antal mål för effektiv styrning

De prioriterade målen med tillhörande indikatorer behöver vara tydligt formulerade och sättas med en rimlig ambitionsnivå. Det måste också vara möjligt för kommunen att påverka de mål som sätts upp (rådighet). För att lyckas med detta behöver målsättningarna baseras på en analys av verksamhetens nuläge och önskat läge. Omvärldsfaktorer som kan påverka kommunens måluppfyllelse bör också vara en del av analysen.

Ett begränsat antal uppsatta målsättningar ökar förutsättningarna för en tydlig och effektiv styrning. Att konkretisera långsiktiga

målbilder i mål på vägen (delmål) är en annan viktig framgångsfaktor för bibehållen uthållighet längs vägen mot måluppfyllelse.



## Styrkedjan

### Kommunfullmäktiges budget och mål

Kommunfullmäktige fattar i regel beslut om budget för nästkommande år på sammanträdet i juni månad.<sup>2</sup> Kommunfullmäktiges budget innehåller, förutom ekonomiska ramar för verksamheterna, även prioriterade mål och indikatorer.

De prioriterade målen gäller för hela kommunen och ska vara få till antalet. De kompletteras med en beskrivning av vilket nuläge kommunen befinner sig i och vilket det önskade läget är.

Till varje prioriterat mål kopplas en eller flera indikatorer. Indikatorerna ska fungera som ett verktyg för att analysera och bedöma framgång i förhållande till uppsatt mål. En enskild indikator mäter aldrig alla aspekter av måluppfyllelse, utan lyfter fram någon del som har bedömts vara av väsentlig betydelse för måluppfyllelse. De samlade indikatorerna ska dock i tillräcklig utsträckning ge en indikation på måluppfyllelse. Indikatorerna ska även kunna användas för jämförelse över tid eller med andra utförare.

### Särskilda uppdrag

Nämnder och bolag kan ges särskilda uppdrag. Möjligheten ska användas restriktivt och formuleras i de fall kommunfullmäktige bedömer att det finns

ägt rum i hela landet, ska nyvalda fullmäktige fatta beslut om budget.

<sup>2</sup> Enligt KL ska beslut om budget senast fattas innan november månads utgång. De är nyval har

ett sådant behov utanför målstyrningen. Det ska vara av vikt för kommunen och/eller dess verksamheter att uppdraget genomförs. Liksom vid målstyrning, är det viktigt att antalet uppdrag inte blir för många, i syfte att uppnå en effektiv styrning.

Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnd kan under löpande år ge uppdrag och direktiv om utredningar eller konkreta aktiviteter som behöver genomföras under verksamhetsåret. Uppdragen ska kunna utföras med befintliga resurser och inom tilldelad ram. Om så inte är möjligt, ska uppdragen finansieras med de medel som krävs för genomförande.

### **Nämndernas målarbete**

Nämnderna arbetar utifrån kommunfullmäktiges budget och sina respektive grunduppdrag fram egna budgetar, som innehåller mål som verksamheten ska uppnå under kommande period.

Nämnderna ska analysera och bedöma hur den egna verksamheten kan bidra till uppfyllelse av de prioriterade målen och dess indikatorer. Målen ska främst ha fokus på vilka resultat som ska uppnås inom den givna verksamheten. Till målen ska nyckeltal alternativt tillhörande indikatorer kopplas för att mäta målpuppfyllelse.

### **Förvaltningarnas målarbete**

Nämndens budget är utgångspunkt för förvaltningens styrning. Förvaltningen förväntas säkerställa att planering finns för årets arbete för att uppnå nämndens mål och för att säkerställa grunduppdraget. Förvaltningen avgör hur planeringen ska dokumenteras.

### **Analys av målpuppfyllelse**

Att löpande analysera och följa upp mål och resultat är en förutsättning för en väl fungerande styrning. Analysen är grunden för vilka nya målsättningar som kan fastställas.



### **Kvalitetssäkra grunduppdrag**

Samtliga nämnder, bolag och förvaltningar ansvarar för att ha ett kvalitetsarbete som säkrar att kommunen och dess verksamheter fullföljer grunduppdraget. I detta ansvar ingår att kvalitetssäkra verksamheten och löpande utveckla och förbättra de tjänster och den service som levereras (ständiga förbättringar). Kvalitetsstyrning skiljer sig åt på det sättet att det är verksamheternas grunduppdrag som ska kvalitetssäkras, medan målstyrningen fokuserar på hur kommunen ska utvecklas och vilka prioriteringar som ska göras.

Vissa verksamheter, till exempelvis skolan och socialtjänsten, är ålagda enligt lag att ha ett systematiskt kvalitetsarbete i verksamheten. Inom dessa verksamheter finns därför ett utarbetat arbetssätt för hur den systematiska kvalitetsuppföljningen ska se ut. Andra verksamheter har inte arbetat systematiskt med kvalitetsuppföljning på samma sätt. Hur systemet med kvalitetsuppföljning ser ut ser därför olika ut inom olika verksamheter.

## 3. Årshjulet – planering och uppföljning

I budget- och uppföljningsprocessen behandlas tre år parallellt:

- uppföljning av föregående år (årsredovisning),
- uppföljning av innevarande år (ekonomisk uppföljning per den 30 april, delårsrapport per den 31 augusti och ekonomiska månadsuppföljningar) samt
- planering inför kommande år (budget med flerårsplan).

### Planering inför kommande år – framtagande av budget med flerårsplan

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

### Uppstart med nuläges- och omvärldsanalys

Budgetarbetet inleds redan under hösten, året innan budget ska antas, med att kommunens förvaltningsledningsgrupp tar fram och bearbetar underlag för en nuläges- och omvärldsanalys. I december presenteras sedan analysunderlaget för kommunstyrelsen, med bland annat innehåll om befolkningsprognos (demografi), långtidsprognos, investeringsbehov, finansiella mål och skatteprognos.

### Budgetberedningens dialogmöten och budgetramar

Under våren har budgetberedningen dialogmöten med respektive nämnds förvaltningschef och arbetsutskott. I april månad överlämnar budgetberedningen budgetramar till respektive nämnd. Efter beslut i respektive nämnd (drift- och investeringsbudget samt mål utifrån Agenda 2030) bearbetar sedan budgetberedningen det slutgiltiga förslaget till budget med flerårsplan för nästkommande år, som bereds av kommunstyrelsen och beslutas av kommunfullmäktige.

### Nämndernas planering

Nämndernas planering inför nästkommande budgetår och antagande av egen nämndbudget inleds i början av året. En nuläges- och omvärldsanalys presenteras som grund för budgetarbetet med tillhörande befolkningsprognos, investeringsbehov, kostnadsökningar osv. Nämnden processar även utifrån förvaltningens nuläges- och omvärldsanalys sina nämndmål för nästkommande år.

### Kommunfullmäktiges budget

Kommunens budget och flerårsplan fastställs av kommunfullmäktige i juni månad. Där fastställs de mål och indikatorer, uppdrag och nämndernas resursfördelning som är utgångspunkten för nämndernas budgetar och verksamhetsplaner. Kommunfullmäktiges budget är kommunens överordnade styrdokument.

### Nämndernas budget

Utifrån kommunfullmäktiges prioriterade mål med tillhörande indikatorer, eventuella uppdrag och ekonomisk ram tar nämnden fram en egen budget. Nämndens budget innehåller resurstilldelning till respektive verksamhetsområde, nämndens identifierade mål samt eventuella tilldelade uppdrag.

### Förvaltningens verksamhetsplan och detaljbudget

Förvaltningschefen på respektive förvaltning ansvarar för förvaltningens planering utifrån nämndens beslutade budget. Under hösten inför nytt budgetår upprättas verksamhetsplaner med tillhörande detaljbudget för att säkerställa god ekonomisk hushållning samt att nämndens mål och eventuella uppdrag kan verkställas.

## Uppföljning

Beslutade målsättningar, eventuella uppdrag, ekonomi och personaldata följs upp för föregående och innevarande år.

För att säkerställa att all verksamhet bedrivs som planerat ska uppföljning och analys återkopplas uppåt genom styrsystemet. Kommunfullmäktige följer upp kommunens budget två gånger per år, per den sista april (ekonomisk uppföljning per den 30/4) och per den sista augusti (delårsrapport). Därutöver genomförs månadsuppföljningar av nämndernas ekonomi löpande med tillhörande analys av verksamheterna. Varje nämnd och bolag ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och personal.

## Uppföljningsprocess – delårsrapport och årsredovisning

Nämnder och bolag genomför egna bokslut samt ansvarar för att rapportera till kommunstyrelsen i enlighet med aktuella anvisningar. Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige utifrån ekonomi, prioriterade mål, eventuella uppdrag och personalredovisning.

## Månadsuppföljningar

Löpande uppföljningar av nämndens ekonomi sker månadsvis i enighet med kommunstyrelsens anvisningar. Respektive nämnd beslutar om sin egen månadsuppföljning. Kommunstyrelsen godkänner kommunens samlade månadsuppföljning.

## Fördjupad månadsuppföljning per den 30 april

En fördjupad uppföljning av kommunens ekonomi, inkluderat skatteprognos, görs per den sista april. Nämnderna beslutar om sin ekonomiska uppföljning per den 30 april och kommunstyrelsen bereder uppföljningen för helheten inför godkännande i kommunfullmäktige.

## Delårsrapport

I delårsrapporten, per den sista augusti, följer kommunfullmäktige upp ekonomi, måluppfyllelse och prognos för helåret. Kommunfullmäktige beslutar om eventuella åtgärder med anledning av delårsrapporten.

## Budgetavvikelser

Om nämnderna prognosticerar avvikelser i samband med uppföljning per den 30 april eller vid delårsrapporten per den 31 augusti, ska kommunfullmäktige ta ställning till dessa. Om nämndens avvikelse rör målsättningar som inte kan nås på grund av otillräckliga medel, ska målen modifieras eller skjutas på framtiden. Vid konflikt mellan mål och medel ska nämnden alltid prioritera att verksamheten ryms inom de ekonomiska ramar som kommunfullmäktige tilldelat.

Om avvikelsen visar ett ekonomiskt underskott ska nämndens förslag till förändringar omfatta förslag på hur nämnden kan minska sina verksamhetskostnader och/eller öka sina intäkter så att underskottet återhämtas.

Om nämnden bedömer att verksamheten inte kan bedrivas inom beslutade ekonomiska ramar, ska nämnden snarast redovisa förslag till åtgärder till kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige kan i sådant läge besluta om tilläggsanslag, omprioriteringar eller rationaliseringar inom nämndens budget, alternativt om att nedläggning av frivillig verksamhet ska ske.

## Årsredovisning

I kommunens årsredovisning följer kommunfullmäktige upp prioriterade mål och indikatorer, ekonomisk redovisning samt personalredovisning. En samlad analys och slutsatser för det gångna året redovisas.

Nämndernas budgetar följs upp av respektive nämnd, i nämndens årsbokslut.

Årsredovisningen för kommunen beslutas av kommunfullmäktige i april.

## Årshjulet: Budget- och uppföljningsprocess

