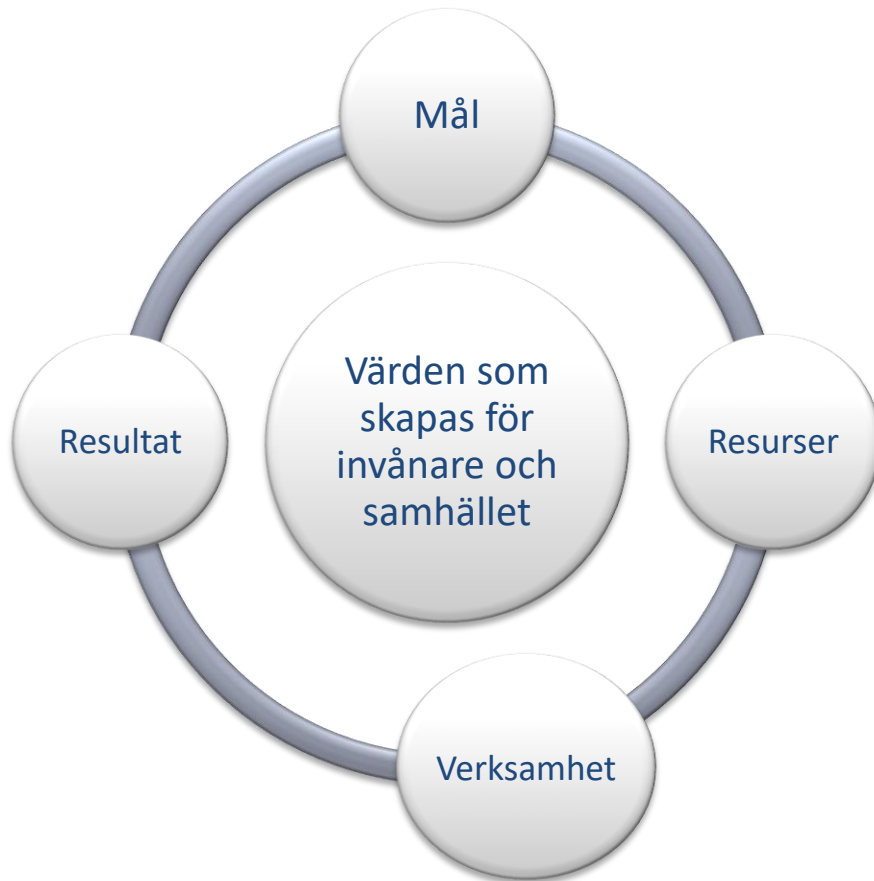




Kvalitetsdokument	Beslutad av Kommunfullmäktige § 96	Datum 2019-09-30	Reviderad (dat)
Dokumentnamn Styrmodell för Överkalix kommun			
Avser verksamhet All kommunal verksamhet	Giltighetstid Tillsvidare	Uppföljning	
Ansvar och genomförande Kommunstyrelsen		Revidering 2022-09-	



Styrmodell för Överkalix kommun

Version 1.4



Innehåll

Förord.....	2
Inledning.....	3
Din del i styrmodellen	3
Styrmodellen i fyra steg	3
1. Roller och ansvar	4
Kommunens organisation	4
Utgångspunkter för styrsystemet.....	6
2. Styrmodellens olika delar.....	7
Mål- och resultatstyrning.....	7
Systematiskt kvalitetsarbete	9
Resursfördelning och ekonomistyrning	11
3. Arbetet under året.....	12
Planering	12
Uppföljning	13
4. Hur vi får styrmodellen att fungera.....	16
Vårt gemensamma ansvar för resultatet.....	16
Ordlista.....	17
Styrmodellen sammanfattad i bild	18



Förord

Varför en styrmodell?

Styrmodellen är de förtroendevaldas redskap för att kunna formulera beställningar i form av mål och för att anslå resurser till verksamhetsutförare, egna eller externa, så att dessa kan leverera tjänster anpassade till medborgarnas önskemål.

En viktig förutsättning är att det finns kunskap om resultaten i verksamheterna. Utan resultat vet vi inte vad som fungerar bra eller vad som behöver förbättras, utan resultat blir det svårt att prioritera, sätta upp mål och styra. För att veta vilka resultat som uppnås krävs det att vi tar in fakta om vad verksamheterna levererar, att vi mäter vad som åstadkoms.

För att de olika mått som redovisas faktiskt ska påverka kommunens arbete, och inte bara bli siffror som redovisas för kommunledningen, måste dessa integreras i styr- och ledningssystemet. De måste bli en del i kommunens kontinuerliga förbättringsarbete.

Medarbetarskap och vår grundsyn på den verksamhet vi verkar i påverkar i hög grad hur arbetet genomförs. För att styrmodellen ska fungera fullt ut är det viktigt att det finns en förståelse bland medarbetare om varför vi på olika sätt försöker mäta resultat och kvalitet. Det handlar om att skapa en resultatkultur med uppföljningar och en vilja att utveckla arbetet för att upprätthålla en hög nivå.

Förbättringar blir en realitet först när medarbetarna i sitt dagliga arbete också ställer sig frågor som "Gör vi på rätt sätt?" och "Kan vi med nuvarande resurser leverera en bättre service?"

Kommunstyrelsens ordförande

Inledning

Styrmodellen ger en övergripande helhetsbild av hur verksamheten i kommunkoncernen leds och styrs, hur arbetet planeras och följs upp och vilka krav som ställs på nämnder och bolag. För bolagen gäller samma krav som för nämnderna om inget annat anges.

Din del i styrmodellen

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

Styrmodellens bärkraft påverkas av kultur, värderingar och attityder i vår organisation. Om modellen ska få genomslag och effekt måste helheten stämma överens. Här har politiker och chefer ansvar för att aktivt visa vägen genom att agera enligt innehållet i kommunens vision och följa styrmodellen i sitt arbete.

Begrepp och hänvisningar i dokumentet

I styrmodellen används ett antal begrepp som det är bra att känna till och veta innebörden av. På sidan 16 finns en ordlista som beskriver de viktigaste begreppen.

Styrmodellen i fyra steg

Beskrivningen av styrmodellen är indelad i fyra avsnitt.

1. Roller och ansvar

I avsnittet beskrivs ansvar och roller för politik och förvaltningsorganisation. Avsnittet beskriver även utgångspunkter för styrsystemet som alla verksamheter måste känna till.

2. Styrmodellens olika delar

Här beskrivs vad som ingår i styrmodellen, hur mål sätts och vilka grunder som gäller inom olika områden, med fokus på

- mål- och resultatstyrning
- systematiskt kvalitetsarbete
- resursfördelning och ekonomistyrning

3. Arbetet under året

Styrmodellens innebär ett årligen återkommande arbete med planering och uppföljning, här beskrivs viktiga hållpunkter och när olika moment ska genomföras.

4. Hur vi får styrmodellen att fungera

Vi har ett gemensamt ansvar att se till att styrmodellen ska få genomslag och effekt. Här beskrivs kort hur och även principerna för dokumentation och revidering.



1. Roller och ansvar

Kommunens organisation

Kommunkoncernen är det samlade begreppet för hela kommunens verksamhet. Här ingår kommunens nämnder och bolag. Kommunens uppgifter och befogenheter regleras ytterst av regeringsformen och kommunallagen.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är högsta beslutande organ i Överkalix kommun. Ledamöterna i fullmäktige väljs vart fjärde år genom det allmänna valet.

Det är kommunfullmäktige som tillsätter ledamöter i de nämnder som behövs för att fullgöra kommunens uppgifter. Fullmäktige tillsätter även styrelserna i de kommunala bolagen.

Fullmäktige bestämmer även vilka uppdrag som nämnder och styrelser ska ha. För nämnderna regleras detta i reglementen och för bolagen i bolagsordningar och ägardirektiv.

Fördelningen av uppdrag sker dels utifrån vad kommunallagen kräver, dels utifrån vad fullmäktige bedömer är lämpligt.

Nämnderna

Kommunens nämnder har ansvar för att genomföra de uppdrag som fullmäktige beslutar. Nämnderna ska inom sina respektive uppdrag driva en effektiv verksamhet med god kvalitet.

Kommunfullmäktige beslutar om vilka nämnder som ska finnas och enligt ovan även om deras ansvarsområden. Det senaste beslutet gällande nämnder tog fullmäktige 2018, då beslutades att de nämnder som behövs för att styra Överkalix är Kommunstyrelse, Bygg- och miljönämnd samt Valnämnd. I beslutet fastställdes en organisation med tre utskott under kommunstyrelsen som förbereder ärenden.

Kommunstyrelsen och utskott

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan med ansvar för hela kommunens ekonomi och utveckling. Styrelsens övergripande ansvar är att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnders och bolags verksamhet.

Det här gör kommunstyrelsen:

- Leder och samordnar allt arbete inom kommunen.
- Ansvarar för kommunens ekonomi.
- Förbereder ärenden som ska beslutas av fullmäktige.
- Genomför beslut som fattas i fullmäktige.

Kommunstyrelsen har tre utskott; allmänna utskottet, Barn- och utbildningsutskottet och sociala omsorgsutskottet. Utskottens främsta uppgift är att bereda ärenden till kommunstyrelsen.

Enligt bestämmelserna i kommunallagen utser kommunstyrelsen också en direktör som ska ha den ledande ställningen bland de anställda samt vara chef för kommunstyrelsens förvaltning.

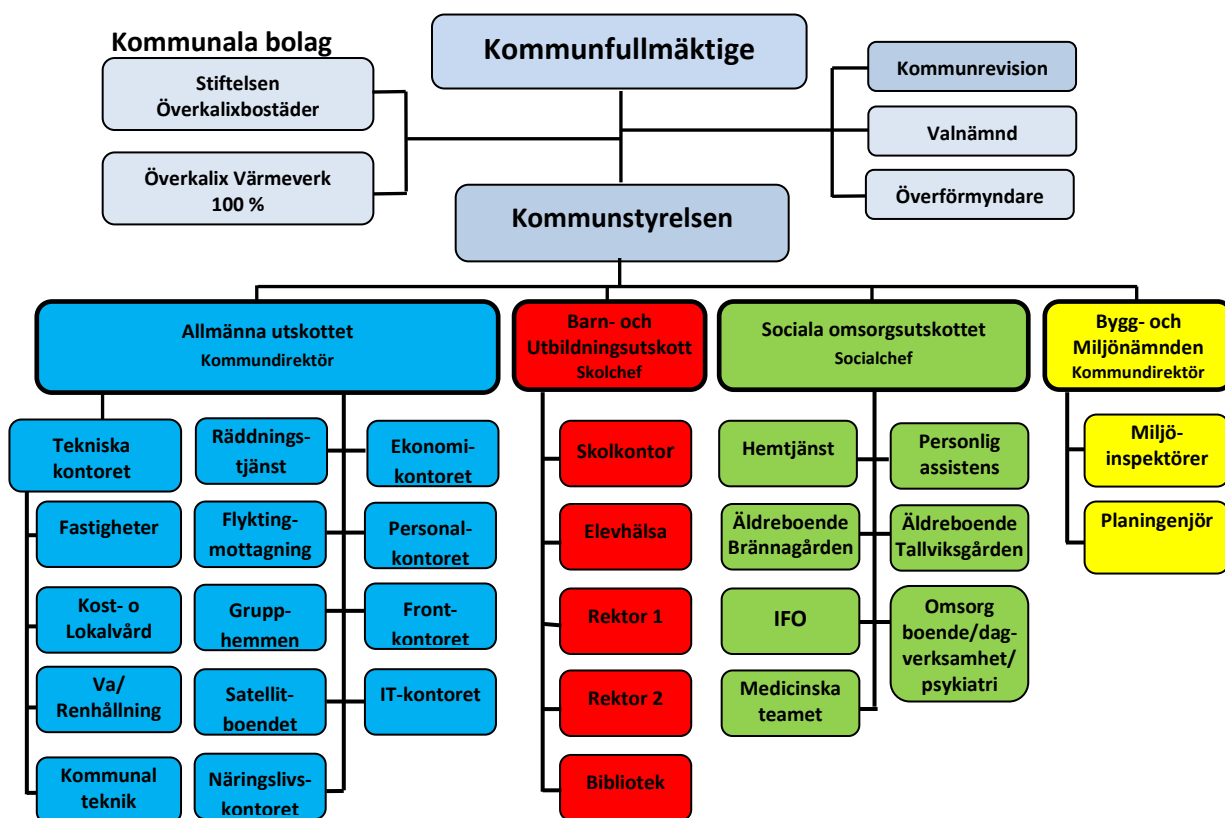
Kommundirektören ansvarar för att samordna förvaltning och bolag för kommunkoncernen utifrån ett helhetsperspektiv.

Bolagen

Det är endast kommunfullmäktige som kan besluta om att kommunal verksamhet ska bedrivas i bolagsform. Kommunens bolag ingår även de i kommunkoncernen. Kommunfullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för bolag där kommunen har ett ägarintresse.

I Överkalix finns för närvarande ett kommunalt bolag som ägs av kommunen till 100 %, Överkalix Värmeverk samt Stiftelsen Överkalixbostäder.

De krav som anges i styrmodellen gäller i tillämpliga delar på samma sätt för bolag som för nämnder om inget annat anges.



Kommunrevisionen

Kommunrevisionen är utsedd av kommunfullmäktige och har till uppgift att kontrollera, utvärdera och granska, samt stödja och främja en effektiv verksamhet i kommunen.

Varje år gör revisorerna en löpande oberoende granskning av all verksamhet inom kommunens verksamhetsområden.

I granskningen utgår man ifrån de mål och resurser som kommunfullmäktige och nämnder har beslutat om.

Granskningen ska vara så omfattande att revisorerna varje år kan bedöma om:

- verksamheten sköts ändamålsenligt, effektivt och med god kvalitet
- verksamheten bedrivs på ett ekonomiskt tillfredställande sätt
- räkenskaperna är rättvisande
- styrning, uppföljning och kontroll är tillräcklig

Granskningen redovisas genom rapporter som lämnas under året samt genom den revisionsberättelse som ingår i årsredovisningen.

Förvaltning

Till kommunstyrelsen hör en förvaltning som har till uppgift att genomföra grunduppdraget från styrelsen, förvaltningen bistår även övriga nämnder. I uppgiften ingår att ta fram beslutsunderlag samt att verkställa styrelsens beslut.

Förvaltningens uppgift och befogenheter regleras bland annat i via lagstiftning och via en beslutad delegationsordning.

Ansvar - politik och förvaltning

I den kommunala verksamheten finns det en ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner som bygger på principen att de politiska företrädarna i fullmäktige, nämnder och styrelser beslutar om vad som ska uppnås i verksamheten och vilka mål som ska nås.

Förvaltningens tjänstepersoner arbetar utifrån besluten fram strategier och aktiviteter för hur målen nås, samt följer upp resultatet. Tjänstepersonerna bereder även underlag inför politiska beslut.

Utgångspunkter för styrsystemet

Kommunens verksamhet regleras både av lagstiftning och av de beslut som kommunfullmäktige fattar.

Som lagstiftare bestämmer regering och riksdag vad en kommun får och inte får göra.

Kommunens ansvarsområden regleras i de så kallade speciallagstiftningarna och kommunallagen.

I övrigt har kommunerna fri rätt att bestämma och styra sin verksamhet, genom så kallat kommunalt självstyre. Självstyre grundar sig på demokrati och medborgarens möjlighet att påverka kommunala beslut.

Medborgarperspektiv

I Överkalix kommun utgår styrningen från ett medborgarperspektiv, detta genom att de valda politikerna i kommunfullmäktige fastställer kommunens gemensamma och övergripande vision och verksamhetsmål.

Vision

Styrning i Överkalix kommun har sin utgångspunkt i den av fullmäktige beslutade gemensamma visionen.

Visionen ska ange bild för ett önskvärt framtida tillstånd för kommunen. Den ska utmana och inspirera både i det dagliga arbetet och när vi planerar för framtiden.

Utifrån visionen fastställer sedan fullmäktige övergripande mål

Övergripande mål

Utifrån visionen beslutar fullmäktige varje mandatperiod om övergripande mål som bygger på strategiska bedömningar om vad kommunen behöver uppnå under perioden.

De övergripande mål utgör den politiska viljan och anger färdriktningen för kommunen, det innebär att det är nödvändigt att nämnder och styrelser jobbar utifrån dessa.

Budget

Kommunallagen anger att kommunen ska fastställa en budget, i lagen beskrivs närmare vilka krav som gäller.

Budgeten är ett vägledande styrdokument för all verksamhet. I budgeten anges hur de ekonomiska resurserna fördelas i organisationen samt vilka mål och uppdrag som nämnder och bolag ska arbeta med.

Budgeten fastställs av Kommunfullmäktige varje år för nästa kalenderår (budgetår).

Kommunens styrdokument

Förutom kommunens styrmodell finns ett antal styrdokument som alla verksamheter är skyldiga att följa.

Styrdokumenterna beslutas på olika nivåer beroende på dokumenttyp.

De styrdokument som används i kommunen är bland andra översiktsplan, policy, strategi, handlingsplan och riktlinje.

Lagstiftning

Kommunens verksamhet regleras via lagstiftning. Grundläggande krav finns i kommunallagen, förvaltningslagen och aktiebolagslagen.

Kommunens verksamhet styrs också genom särskild lagsstiftning för olika områden, till exempel socialtjänstlagen, skollagen, miljöbalken och plan- och bygglagen.

Det sker även en statlig styrning genom bland annat förordningar och föreskrifter som reglerar hur kommunens verksamheter ska fungera.

Genusmedveten styrning

Kommunstyrelsen i Överkalix undertecknade 2013 den europeiska jämställdhetsdeklaration CEMR (Council of European Municipalities and Regions). Deklarationen syftar till att införliva jämställdhetsperspektivet i det politiska beslutfattandet och i den praktiska verksamheten.

Med jämställdhetsperspektivet med i styrsystemet kan en genusmedvetenhet nå ut i kommunens planerings och uppföljningsarbete.

Det ger möjlighet att synliggöra var och på vilket sätt resurser och makt fördelas olika mellan könen och utifrån detta medvetet fördela resurser och makt, så att män och kvinnor, flickor och pojkar kan ta del av dessa på lika villkor.

2. Styrmodellens olika delar

Mål- och resultatstyrning

Kommunens styrmodell bygger på mål- och resultatstyrning. Modellen ska bidra till att skapa en tydlig koppling mellan fullmäktiges övergripande mål, nämnder/utskott och det arbete som bedrivs i enskilda verksamheter.

Politiska mål anger riktning

När kommunfullmäktige beslutar om de övergripande målen görs det ur ett övergripande strategiskt perspektiv, utifrån vad som bedöms vara av stor betydelse för att närma sig kommunens vision.

Nämnder/utskott beslutar sedan om egna mål om vad som ska uppnås för att bidra till att fullmäktiges övergripande mål kan uppnås.

Förvaltning och verksamhet utför

Arbetet för att uppnå målen sker i kommunens förvaltning, i verksamheterna. Det är kommunens medarbetare som i respektive verksamhet avgör hur arbetet ska utföras för att målen ska uppnås. På bilden nedan benämns det "processer i verksamheten".

Praktiskt handlar det om att fokusera på de resultat som verksamheterna uppnår för kommunens invånare.

När den politiska viljeinriktningen når hela vägen ut i verksamheten fungerar styrmodellen och kommunen kan jobba systematiskt mot gemensamma mål.

Från nuläge till önskat läge

Ett mål ska beskriva ett önskat läge som fullmäktige eller nämnd vill uppnå. Målen ska peka ut de områden som är strategiskt viktigast att arbeta med.

De ska vara tydliga, mätbara och möjliga att påverka samt sättas med en tydlig ambitionsnivå.

De mål som sätts ska beakta jämställdhetsperspektivet och bidra till en likvärdig fördelning av makt och resurser mellan könen.

Mål som sätts bör utgå från en faktabaserad kunskap om hur det ser ut just nu, ett "nuläge". Därför är det nödvändigt att göra en genomgripande analys av verksamhetens faktiska nuläge och framtida önskat läge.

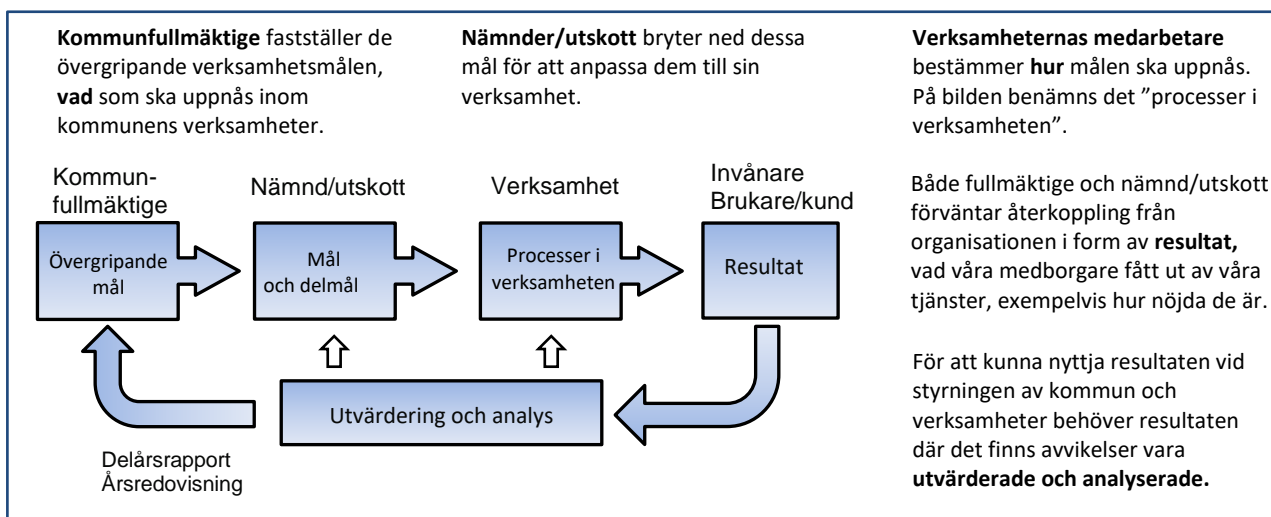
Nulägesanalysen bör även omfatta en analys av utvecklingen i omvärlden (omvärldsanalys) och hur det påverkar verksamheten.

En kunskap om nuläget ger en grund för jämförelser över tid, det ger förutsättningar att se om verksamheten lyckas i arbetet mot uppställda mål.

Målen kan ha både yttre och inre fokus

Målen kan antingen ha ett yttre eller ett inre fokus. Med yttre fokus menas att målen inriktas på invånarnas behov eller på de resultat som ska uppnås i relation till kommunens olika målgrupper.

Med inre fokus menas att målen inriktas på politiskt prioriterade områden inom organisationen som behöver utvecklas för att möta omvärldsfaktorer och/eller målgruppernas behov, exempelvis mål kopplade till personalpolitik, kompetensförsörjning eller ekonomi.



Styrkedjan – från vision till verksamhet

Kommunfullmäktiges målarbete

Kommunfullmäktige beslutar varje mandatperiod om ett mål- och inriktningsdokument som beskriver den politiska viljeinriktningen för den kommande fyraårsperioden. Ett planeringsunderlag för dokumentet tas fram av kommunstyrelsens förvaltning.

Utgångspunkten är den gemensamma visionen för Överkalix. Fullmäktiges mål- och inriktningsdokument beslutas senast den 30 april mandatperiodens första år.

I mål- och inriktningsdokumentet anges de strategiska områdena samt de övergripande målen som kommunkoncernen ska arbeta mot.

Till varje mål kopplas en eller flera resultatindikatorer. Indikatorerna som används ska ge möjlighet att bedöma och analysera resultatet i förhållande till uppsatt mål.

En bra indikator lyfter fram viktiga kvalitativa egenskaper avseende den service och de tjänster som brukarna/medborgarna får ta del av. I första hand efterfrågars indikatorer som visar resultat hos de som verksamheten är till för, det handlar då om upplevelser eller förändringar hos medborgaren/brukaren. Där det är möjligt redovisas resultatet utifrån kön.

Varje indikator behöver kompletteras med en analys. Antalet resultatindikatorer som väljs ut ska begränsas till ett fåtal. De ska kunna jämföras över tid eller i förhållande till liknande verksamheter.

Ifall revideringar är nödvändiga i inriktningsdokumentet görs detta i så fall genom fullmäktiges årliga beslut om budget.

Nämndernas målarbete

Utifrån sina respektive grunduppdrag och fullmäktiges mål- och inriktningsdokument arbetar nämnder fram egna mål som verksamheten ska uppnå under den kommande mandatperioden.

Nämnderna presenterar dessa i varsitt eget mål- och inriktningsdokument som ska beslutas av respektive nämnd senast den 31 augusti mandatperiodens första år.

Till respektive nämnds mål ska det kopplas en eller flera resultatindikatorer. Nämnder beslutar själva om vilka resultatindikatorer som ska

användas. Arbetet med resultatindikatorer ska ske enligt samma princip som beskrivits ovan för fullmäktiges övergripande mål.

Det bör noteras att det i vissa verksamheter, exempelvis inom skola och äldreomsorg, kan vara nödvändigt att kontinuerligt följa upp resultat och analysera dessa för att bättre leda arbetet mot de övergripande målen. För detta krävs i resultatindikatorer i verksamheten och delanalyser med en högre detaljeringsgrad än det som beskrivs på kommunövergripande nivå i budget och bokslut.

Nämndernas mål ska ses över årligen i samband med antagande av budget, och vid behov kan målen då revideras.

Förvaltningens och verksamheternas målarbete

Förvaltningen ansvarar för att ta fram en verksamhetsplan där de övergripande strategierna beskrivs och de aktiviteter som ska genomföras för att nå målen anges. Strategierna anger inriktning över tid, de ska vara tydligt formulerade och beskriva hur måluppfyllelse ska nås.

Detta kräver planering där såväl analys av nuläge som av vad som behövs för att nå målen är viktiga delar. Det är sedan genom aktiviteterna som målarbetet omsätts i konkret handling.

Den interna processen för målstyrningen på avdelnings- och enhetsnivå bestäms och beslutas av respektive nämnd och förvaltning.

Att analysera måluppfyllelse

Varje nämnd ansvarar för kvaliteten i målarbetet samt för att utarbeta en välfungerande process för sin analys.

Att analysera betyder att resultatindikatorer ska tolkas i förhållande till uppsatta mål. Det innebär att siffror ska översättas till kunskap om ett nuläge och ge anvisning om en möjlig väg till förändring. Denna kunskap behöver förmedlas och spridas i den aktuella organisationen.

Analysen baseras bland annat på utfallet för resultatindikatorerna men också på tillkommande information som berör de strategiska målområdena och de övergripande målen, exempelvis från omvärldsbevakning.

Ett bra sätt att skapa en bredare delaktighet i analysarbetet är att bilda en analysgrupp där

representanter från olika verksamheter ingår. Att analysarbetet görs i en sådan grupp innebär också att kompetens från olika verksamheter kan tas tillvara och användas utifrån vilket verksamhetsfokus olika analyser har.

Gruppen behöver även kompetens för horisontella perspektiv, som hållbarhet, jämställdhet och folkhälsa.

Analysen måste kommuniceras till de förtroendevalda som beslutar om verksamhetsmål och fördelar resurser. Den måste också kommuniceras till chefer och medarbetare som arbetar i de verksamheter som ska förverkliga målen och åstadkomma resultaten.

Systematiskt kvalitetsarbete

Nämnder, bolag, förvaltning och verksamheter i Överkalix kommun ska ha ett systematiskt kvalitetsarbete. I det ingår att kvalitetssäkra verksamheten och ständigt arbeta för att förbättra och utveckla den service och de tjänster som levereras.

Att skapa kvalitet i mötet med invånare, företagare och besökare utifrån de olika gruppernas behov ska vara grundläggande för alla verksamheter.

Kvalitetsarbete är att ständigt göra verksamheten bättre och använda resurserna på bästa sätt. Hur systemet för det systematiska kvalitetsarbetet är uppbyggt kan se olika ut inom olika verksamheter.

Under nedanstående tre rubriker beskrivs de gemensamma utgångspunkter som alla nämnder ska uppfylla.

Definiera kvalitet och kritiska kvalitetsfaktorer

Med god kvalitet menas att verksamheten uppfyller sina mål och de krav som gäller samt att den är anpassad till och ständigt utvecklas utifrån behoven hos kommuninvånarna och alla som använder kommunens tjänster.

Denna grundläggande definition av kvalitet gäller för alla verksamheter och utifrån den ska förvaltningen identifiera och anta de områden – kritiska kvalitetsfaktorer - som är särskilt viktiga för en god kvalitet i den egna verksamheten. Dessa ska anges i förvaltningens verksamhetsplan.

Kritiska kvalitetsfaktorer ska formuleras på förvaltningsnivå, men kan även formuleras för

enskilda verksamhetsområden om det bedöms lämpligt – till exempel om verksamhetsinnehållet mellan olika områden i stor utsträckning skiljer sig åt.

Förvaltningen ansvarar för att systematiskt följa upp de kritiska kvalitetsfaktorerna. Då uppföljningen visar på behov av förbättring är verksamheterna skyldiga att vidta åtgärder.

Kontinuerligt utvecklings- och förbättringsarbete

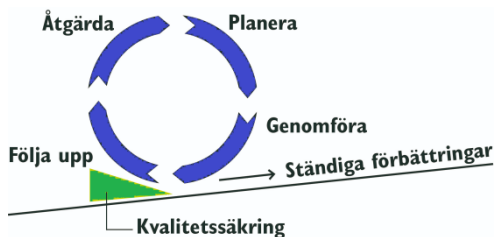
Kvalitetsarbetet ska ske återkommande och systematiskt. I arbetet bör det ingå moment för att planera, genomföra och följa upp verksamheten och utifrån detta planera och ständigt utveckla verksamheter, service och tjänster.

Ett sådant förhållningssätt ingår i alla anställdas uppdrag och ska genomsyra arbetet på alla nivåer i organisationen. Det är viktigt att förbättringsområden identifieras och utvecklas.

I det systematiska kvalitetsarbetet ingår också att aktivt utveckla väsentliga processer och rutiner. Detta arbete ska bygga på behovsanalys samt omvärlds- och riskanalys. En viktig del i utvecklingsarbetet är även kvalitetsjämförelser, erfarenhetsutbyten och lärande mellan verksamheter, både inom organisationen och med omvärlden.

Kvalitetsarbete steg för steg

Förbättringshjulet visar grunden för kvalitetsarbetet.

**Kvalitetssäkring**

Kvalitetssäkringen av arbetet förhindrar att samma fel görs igen. Åtgärderna ligger till grund för den nya planeringen så att erfarenheterna från uppföljning och åtgärder tas till vara - ständiga förbättringar skapas.

1. Planera

I första steget planeras verksamheten utifrån mål och verksamhetsplaner.

2. Genomföra

I andra steget genomförs den planerade verksamheten. Personal arbetar med att genomföra aktiviteterna som finns i grunduppdrag och verksamhetsplaner.

3. Följa upp

I tredje steget följs verksamheten upp. Det görs till exempel genom undersökningar där man ställer frågor till grupper som använder kommunens tjänster samt genom att sammanställa resultat via indikatorer.

4. Åtgärda

I fjärde steget åtgärdas det som man kommit fram till i uppföljningen. Om resultatet inte har blivit som planerat beslutas om korrigerande åtgärder som ingår i kommande planering och genomförande.

Metoder och verktyg i det systematiska kvalitetsarbetet

I det systematiska kvalitetsarbetet kan olika metoder och verktyg användas. Två gemensamma metoder för kommunens nämnder är arbetet med intern kontroll och egenkontroll.

Intern kontroll

Internkontroll utgör en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. Arbetet med intern kontroll är lagstadgat, enligt bestämmelserna i kommunallagen är varje nämnd skyldig att inom sitt område se till att den interna kontrollen är tillräcklig.

Den interna kontrollen ska utveckla och säkerställa funktion och kvalitet i kommunens samtliga verksamheter och därmed minska risken för avsiktliga eller oavsiktliga fel.

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

Arbetet med intern kontroll är riskbaserat och ska bygga på en risk- och väsentlighetsanalys. Nämnderna ska inför varje nytt verksamhetsår upprätta en plan för den interna kontrollen och beskriva vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras. Närmare anvisningar för hur arbetet ska bedrivas framgår av de riktlinjer och anvisningar för intern kontroll som fullmäktige beslutar.

Egenkontroll

Alla verksamheter ska utveckla ett system för egenkontroll. Egenkontrollen innebär systematisk uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten samt kontroll av att den bedrivs i enlighet med de processer och rutiner som verksamheten fastställt. Egenkontrollen ska göras med den frekvens och i den omfattning som krävs för att kunna säkra verksamhetens kvalitet.

Andra metoder och verktyg

Exempel på ytterligare metoder och verktyg som kan användas i det systematiska kvalitetsarbetet är:

- Brukarundersökningar
- Kollegialt lärande
- Trend- och omvärldsanalys
- Processorientering
- Kvalitetsjämförelser
- Fiskbensdiagram ("orsak-verkan")
- SWOT-analys
- Klagomåls- och synpunktshantering
- Analys av avvikelser
- Fokusgrupper, intervjuer och enkäter.

Resursfördelning och ekonomistyrning

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

God ekonomisk hushållning

Kommunallagen anger att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, vilket innebär att de ska sköta sin ekonomi på ett ansvarsfullt sätt. Kommunerna ska enligt lagen anta mål både för ekonomin och för verksamheten – så kallade finansiella mål och verksamhetsmål.

De finansiella målen ger ramar för verksamhetens omfattning och resultat, och verksamhetsmålen anger hur medlen ska användas på ett ändamålsenligt sätt.

I Överkalix är det fullmäktiges finansiella mål och övergripande mål som utgör ramverket för en god ekonomisk hushållning. Detta regleras årligen i budgeten som beslutas av fullmäktige.

Kommunen formulerar sina egna finansiella mål men kommunallagen anger ett minimikrav för kommunens ekonomi, det så kallade balanskravet, som innebär att det inte är tillåtet att budgetera eller redovisa ett underskott. Om resultatet ändå blir negativt ska det återställas inom tre år.

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

Resursfördelning

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

Övergripande resursfördelning

Utgångspunkten för fastställandet av nämndernas ekonomiska ramar är föregående års driftsbudget för respektive nämnd. I den

årliga budgetprocessen justeras sedan de ekonomiska ramarna utifrån ett antal parametrar såsom:

- Löneöversyn
- Inflation
- Demografiska förändringar
- Hyreskostnader
- Kapitalkostnader
- Driftskostnader kopplade till investeringar beslutade av fullmäktige

Nämndernas ekonomiska ramar fastställs slutligen genom politiska prioriteringar och beslut.

Kommunens resultatreserv

I samband med bokslut uppvisar driftsresultat i regel ett över- eller underskott jämfört med budget. Denna budgetavvikelse kan i vissa fall ackumuleras och utgöra en resultatreserv.

Beslut om överföring av över- och underskott tas i samband med beslut om årsredovisningen.

Åtgärder vid underskott

Om en nämnd prognostiserar eller konstaterar ett underskott ska detta anmälas till kommunstyrelsen. Nämnden ska vidta åtgärder för att uppnå ekonomisk balans och presentera för kommunstyrelsen hur det negativa resultatet ska återställas.

Investeringsplan

Kommunens investeringar hanteras enligt ett särskilt regelverk som kommunstyrelsen har fastställt. För att säkerställa att nya investeringar görs på ett bra sätt ska varje investering vara ett resultat av ett väl planlagt utredningsarbete, där berörda verksamheter bidrar med sina perspektiv.

Ekonomiska styrprinciper

Utöver de styrprinciper som nämnts ovan finns även ytterligare ekonomiska styrprinciper för kommunkoncernen, exempelvis finanspolicy och pensionsmedelspolicy.

3. Arbetet under året

Planering

Syftet med kommunens planeringsprocess är att ta fram mål och strategier samt besluta om hur ekonomiska resurser ska fördelas för att genomföra kommunens verksamhet.

Planeringen ska skapa tydliga förutsättningar för verksamheterna att prioritera efter befintliga förutsättningar och driva en effektiv verksamhet utifrån befintliga resurser.

På alla nivåer i kommunens organisation tar planeringen sin utgångspunkt i

- politiska mål
- lagar och andra författningar
- nyttan för kommuninvånarna och för alla som använder kommunens tjänster

Den årliga budgetprocessen

Syftet med budgetprocessen är liksom i kommunens styrmodell, att bidra till en god ekonomisk hushållning med ett långsiktigt förhållningssätt där verksamhetsmål och finansiella mål uppnås.

I budgetprocessen fastställer kommunfullmäktige vilka mål och uppdrag som ska gälla för nämnderna och hur resurser ska fördelas.

Under våren fattar kommunstyrelsen beslut om planeringsförutsättningar inför budget. Här tydliggörs mål, uppdrag och ekonomiska ramar för nästa år. Arbetet resulterar i en budget för nästa år samt plan för därefter kommande fyra år, beslut tas av fullmäktige i juni. I oktober/november görs en genomgång av budgeten för en eventuell justering efter ekonomiska händelser under hösten.

Om fullmäktiges mål skulle behöva revideras eller förtydligas under mandatperioden ska detta ske i samband med det årliga beslutet om budget.

Budgetprocessen beskrivs ingående i kommande stycken samt i årshjulet på nästa sida.

Start med nuläges- och omvärldsanalys

Budgetarbetet inleds med att kommunstyrelsens förvaltning tar fram en nuläges- och omvärldsanalys.

Analysen beskriver bland annat kvaliteten i verksamheterna men också händelser och trender i omvärlden som kan påverka kommunens utveckling och förutsättningar på längre sikt.

Under en gemensam planeringsdag med politiker och tjänstepersoner analyseras de slutsatser som finns i nuläges- och omvärldsanalysen.

Planeringsdagens syftet är att skapa en gemensam plattform för det fortsatta planeringsarbetet.

Nämndernas planering

Nämnderna arbetar fram ett underlag till kommunens budget och långtidsplan utifrån de planeringsförutsättningar som kommunstyrelsen fastställt under våren.

I underlaget beskriver nämnderna behov av verksamhetsförändringar för planeringsperioden utifrån verksamhetens resultat, måluppfyllelse och förändringar i omvärlden. I underlaget ger nämnderna även sitt förslag till investeringsplan och anger behov av förändringar av taxor och avgifter. Underlagen beslutas i nämnderna senast i maj.

Budgetberedningens arbete

Budgetarbetet leds av en budgetberedning som består av ledamöterna i kommunstyrelsens arbetsutskott och ledande tjänstepersoner. Budgetberedningen rapporterar till kommunstyrelsen.

Under hösten träffar budgetberedningen nämndernas presidier för dialog kring de underlag som nämnderna lämnat in. Budgetberedningen arbetar därefter fram ett förslag till budget för nästa år och långtidsplan för de därefter kommande fyra åren.

Beslut i kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar senast i juni om budget och långtidsplan.

Årshjul för verksamhets- och budgetprocess



Nämndernas beslut om budget

I september beslutar varje nämnd om budget för nästa år och långtidsplan för de därefter kommande fyra åren. Budgeten inkluderar såväl nämndens mål för perioden som de olika verksamheternas ekonomiska förutsättningar. Utifrån nämndens budget tar sedan förvaltningen fram en verksamhetsplan för kommande år.

I verksamhetsplanen anges övergripande strategier och aktiviteter för att nå nämndsmålen samt kritiska kvalitetsfaktorer för den egna verksamheten. Förvaltningen informerar nämnden om verksamhetsplanens innehåll senast i november månad.

Uppföljning

Systematisk uppföljning och analys är en central och viktig del i styrmodellen. Varje nämnd ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten

utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och personal.

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

Årlig uppföljningsprocess

Fullmäktige, och nämnder

Kommunens uppföljningsprocess åskådliggörs i årshjulet nedan. Gemensam uppföljning sker vid fyra tillfällen per år: kvartalsrapporter efter mars och september, delårsrapport efter augusti, vid tre tillfällen per år: Tertialuppföljning 1 per 30 april, Tertialuppföljning 2 per 31 augusti och årsredovisning efter årsslutet.

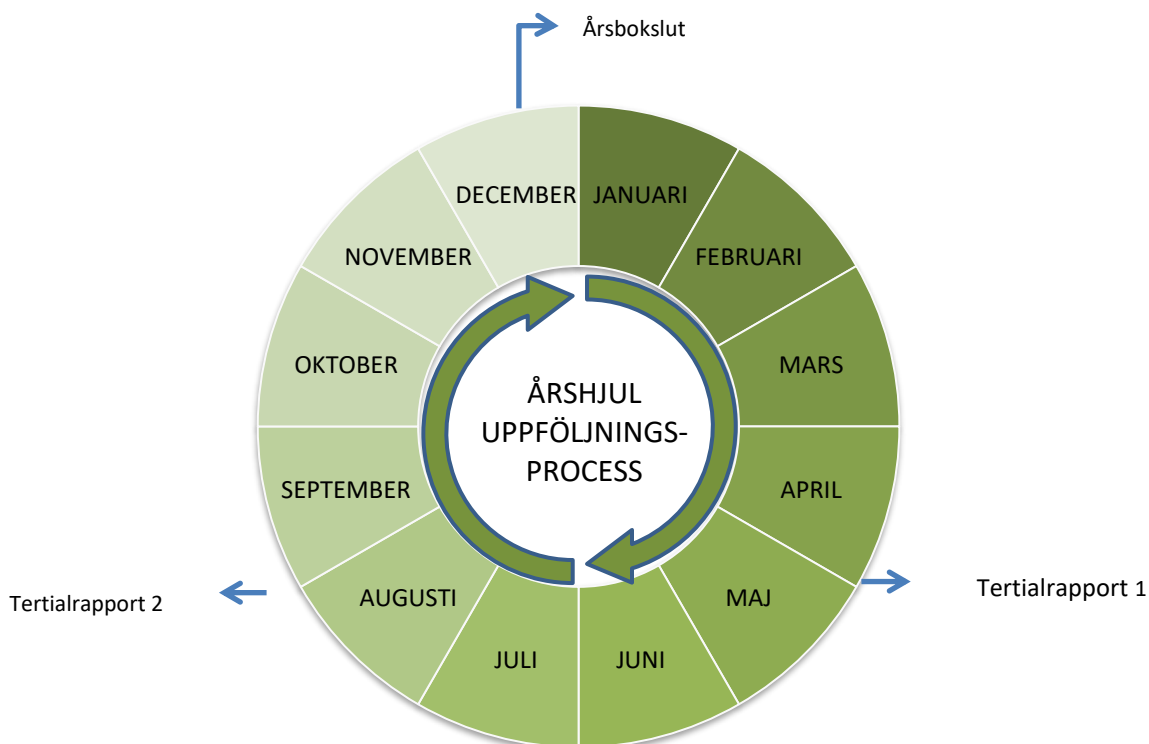
Nämnderna ansvarar för att rapportera till kommunstyrelsen i enlighet med aktuella anvisningar. Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige utifrån budget och övergripande mål samt övrigt som är av risk och väsentlighet utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt över nämnder och styrelser. Vid behov kompletteras rapporteringen med dialogsamtal mellan kommunstyrelsens

arbetsutskott allmänna utskott och nämnd/utskott samt förvaltningsledning. I samband med årsredovisningen anordnas en bokslutsdag där det gångna årets verksamhet och resultat avseende mål och ekonomi presenteras.

Verksamheternas uppföljning

Förvaltningen ska rapportera till nämnd vid de tillfällen som redovisning sker till fullmäktige. Utöver detta beslutar nämnderna själva om frekvens och innehåll för verksamhetens uppföljning. Verksamhetschef drar under informationspunkt i varje utskott/nämnd ekonomisk information för verksamheten. Större avvikelser ska då rapporteras vidare till kommunstyrelsen.

Årshjul för uppföljningsprocessen



4. Hur vi får styrmodellen att fungera

Vårt gemensamma ansvar för resultatet

Styrmodellen utgör en ram för styrningen med beskrivna arbetssätt och tidsbestämda arbetsmoment. Vi har alla ett ansvar för att det ska omvandlas till ett väl fungerande styrsätt som får genomslag i kommunens arbete.

Genom en kvalitetsinriktad kultur och kunnigt ledarskap ska modellen bidra till att de som tar del av kommunens tjänster ska få bästa möjliga kommunala service.

Inom kommunen har alla ett eget ansvar för att förstå innehållet och syftet med styrmodellen och bidra till att den efterlevs i den egna verksamheten.

Det övergripande ansvaret för att följa upp hur styrmodellen fungerar har kommunstyrelsen, detta sker i dialog med nämnder och bolag. Men vi har alla ett gemensamt ansvar att bidra till uppföljningar av styrmodellen på respektive nivå och därigenom bidra till att modellen hålls aktuell.

Löpande anvisningar

Vid behov kompletteras dokumentet "Styrmodell för Överkalix kommun" med anvisningar för att tydliggöra rutiner inom

olika områden. Varje chef ansvarar för att hålla sig uppdaterad på de aktuella anvisningar som gäller.

Styrdokument och anvisningar finns tillgängliga på kommunens intranät. Kommunstyrelsen ansvarar för att dokument och anvisningar är aktuella.

Dokumentation

Dokumentation kring ledning och styrning kommer huvudsakligen att ske i det kommungemensamma strategiska webbplaneringsverktyget Stratsys när det implementerats i verksamheterna. En beskrivning av hur dokumentationen ska gå till lämnas i kompletterande anvisningar.

Revidering

En revidering av styrmodellen ska göras inför varje mandatperiod. Kommunstyrelsen är dokumentansvarig och ansvarar för att revideringen genomförs

Ordlista

I styrmodellen används ett antal begrepp som det är bra att känna till och veta innebörden av.

Aktiviteter

Förvaltningen ska utifrån sina angivna strategier formulera och anta vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå måluppfyllelse. Aktiviteterna ska vara konkreta och tidsatta och det ska finnas en beskrivning av vad det är som ska genomföras.

Egenkontroll

Alla verksamheter ska ha ett system för egenkontroll. Egenkontrollen innebär systematisk uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten samt kontroll av att den bedrivs i enlighet med de processer och rutiner som verksamheten fastställt. Egenkontrollen ska göras med den frekvens och i den omfattning som krävs för att kunna säkra verksamhetens kvalitet.

Grunduppdrag

Alla nämnder och bolag ska i såväl planering som genomförande och uppföljning av verksamheten utgå från sitt grunduppdrag. Grunduppdraget består av de uppdrag som kommunfullmäktige fördelat till nämnden eller bolaget. Det regleras även av den lagstiftning som styr verksamheten och de styrdokument som kommunen beslutat om. Varje nämnd och bolag ansvarar för att – med utgångspunkt i grunduppdraget, de ekonomiska förutsättningarna samt politiska mål och beslut – driva en effektiv verksamhet med god kvalitet.

Intern kontroll

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

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

Kritisk kvalitetsfaktor

Varje förvaltning ansvarar för att identifiera kritiska kvalitetsfaktorer för den egna verksamheten. Dessa ska formuleras på förvaltningsnivå, men även för enskilda verksamhetsområden om det bedöms lämpligt.

Kritiska kvalitetsfaktorer anger områden eller aspekter i verksamheten som är särskilt viktiga för en god kvalitet. De ska följas upp systematiskt, och när

uppföljningen visar på behov av förbättring är verksamheterna skyldiga att vidta åtgärder.

Nämnds- och bolagsmål

Nämnder och bolag antar med utgångspunkt från fullmäktiges mål- och inriktningsdokument och sina respektive grunduppdrag mål för den egna verksamheten.

Målen ska

- beskriva ett önskat läge som ska uppnås
- peka ut de områden som är strategiskt viktigast att arbeta med
- vara mätbara och möjliga att påverka
- sättas med en rimlig och tydlig ambitionsnivå
- begränsas till ett fåtal och formuleras på ett tydligt sätt

Övergripande mål

Kommunens övergripande mål beslutas av kommunfullmäktige och preciserar vad organisationen som helhet ska uppnå inom respektive strategiskt målområde.

Resultatindikator

En resultatindikator är ett mått som används för att analysera och bedöma framgång i förhållande till uppsatta mål. En enskild indikator mäter aldrig alla aspekter av måluppfyllelsen, utan lyfter fram någon del som anses vara väsentlig. Varje indikator behöver kompletteras med en analys. En bra indikator gör det möjligt att värdera resultat över tid och går att jämföra med andra verksamheter eller kommuner.

Strategi

Förvaltningen ska arbeta fram och ange strategier för hur nämndsmålen ska uppnås.

En strategi anger vilken inriktning som ska tillämpas för att nå måluppfyllelse, den pekar ut vägval och anger prioriteringar, ofta långsiktigt och med angiven inriktning över tid.

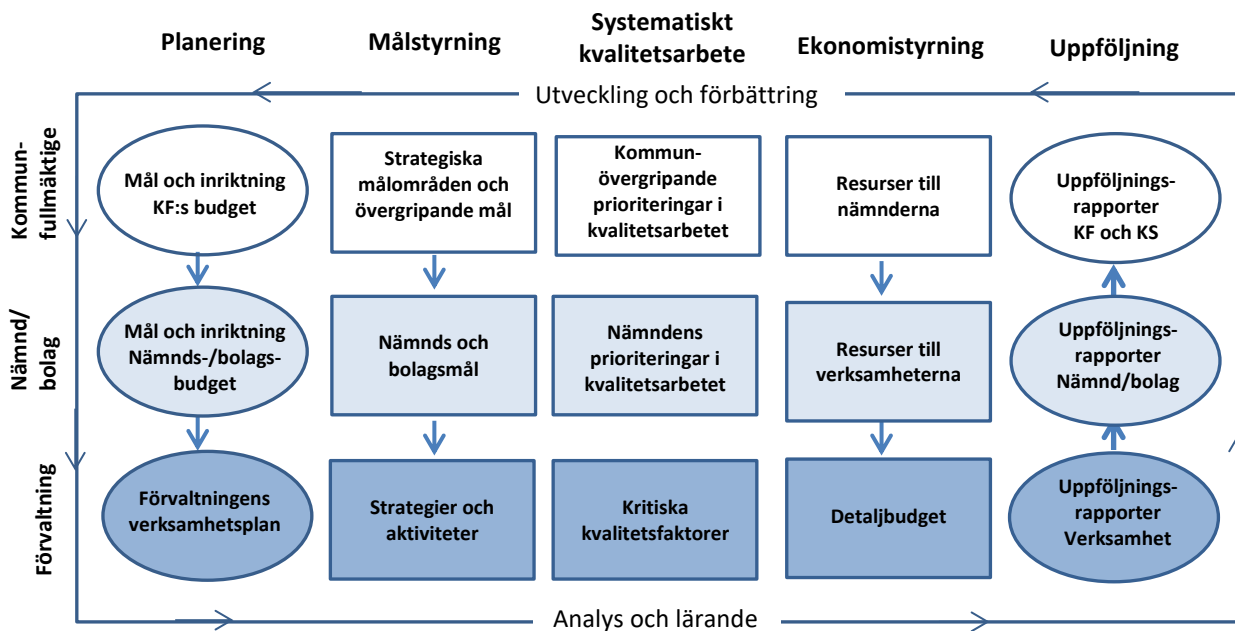
Strategiska målområden

Kommunens strategiska målområden beslutas av fullmäktige och anger den politiska viljan för den kommande mandatperioden. De anger färdriktningen för kommunen ur ett mer långsiktigt perspektiv och kan spegla både yttre och inre fokus.

Vision

Kommunfullmäktige beslutar om vision. Den ska ange bild för ett önskvärt framtida tillstånd för kommunen. Den ska utmana och inspirera både i det dagliga arbetet och vid planering för framtiden.

Styrmodellen sammanfattad i bild



Förklaring: I bildens lodräta spår visas de olika dokument (oval form) och processer (rektangulär form) som ingår i styrmodellen och i vågräta spår visas på vilken nivå de olika processerna hör hemma.