



Handläggare

Fredrik Lindell

Tel. 0152-29179

Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern

Datum 2018-08-08



Innehåll

Bakgrund och syfte	3
Så styrs Strängnäs kommun	4
Planering på kort och lång sikt	5
God ekonomisk hushållning	5
Vision	5
Hållbar utveckling – Agenda 2030	6
Översiktsplan	6
Långsiktig ekonomisk plan	6
Övriga planer och strategiska dokument	6
Kommunstyrelsens roll	6
Värdegrund och principer	7
Styrning i olika perspektiv och nivåer	7
Mål i fyra perspektiv	7
Planer i fyra nivåer	8
Medarbetarskap	9
Uppföljning	9
Årshjul för planering och uppföljning	11
Ordlista	12



Bakgrund och syfte

Strängnäs kommun utvecklar systemet för styrning och ledning för att bli ännu bättre på att skapa mer kvalitet och effektivitet i service- och tjänsteutbudet. En effektiv styrning och ledning som är baserad på helhetssyn, tillit och samspel mellan politiken och förvaltningen och hjälper oss att arbeta för att förverkliga de politiska målen. Mot bakgrund av att ett antal förbättringsområden identifierats har en ny styrmodell tagits fram. Förslaget till förbättringar grundar sig på erfarenheter av tidigare modeller och på andra kommuners erfarenheter. En viktig faktor har varit att skapa bättre förutsättningar för medarbetarna att fokusera på sitt uppdrag i relation till invånaren och minska tiden som läggs på arbete med rapportering, dokumentation och annan form av administration.

Grunden för tillitsbaserad styrning och ledning bygger bland annat på följande:

- Fokus på att styra mot en gemensam förståelse för uppdraget och det övergripande målet med verksamheten
- Stärka helhetsperspektivet i hela styrkedjan
- Bygga relationer som ökar benägenheten att lita på andra aktörer

Aktuell forskning och utveckling inom området offentligt finansierade tjänster, pekar på behovet av att vidareutveckla en tillitsfull styrning och ledning som bygger på ett ömsesidigt förtroende mellan berörda aktörer.

Vi har alla ett ansvar för att verksamheterna utvecklas på ett effektivt sätt och i enlighet med uppsatta mål och att god kvalitet levereras till invånarna.

För dig som är förtroendevald beskriver vår styrmodell vilket ansvar kommunfullmäktige, nämnder och styrelser har och hur samspelet och återkopplingen mellan politiker och tjänstemän fungerar.



Så styrs Strängnäs kommun

Kommunens huvuduppgift är att leverera service och tjänster med invånarnas behov i centrum. Syftet med en gemensam styrmodell i hela kommunkoncernen är att säkerställa att de politiska målen nås. De förtroendevalda ansvarar för vad som ska uppnås och när. Förvaltningen ansvarar för hur verksamheten bedrivs och vem som utför aktiviteter för att uppfylla målen och leveransen av tjänster och service med god kvalitet. Goda resultat nås bland annat genom en stark samverkan och samspel mellan kommunförvaltningen och de kommunala bolagen.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och ansvarar för styrningen i Strängnäs kommun. Kommunfullmäktige fastställer kommunstyrelsens och nämndernas uppdrag och ansvarsområden i reglementen samt beslutar om ägardirektiv gentemot kommunens bolag. Kommunstyrelsen har en samordnande roll för planering och uppföljning av kommunfullmäktiges mål samt ett särskilt ansvar när det gäller samordning och uppsikt över nämndernas verksamhet.

En gemensam vision beskriver det önskvärda framtida tillstånd som Strängnäs kommun långsiktigt vill uppnå. Vart fjärde år hålls allmänna val. Efter valet ges en majoritetsförklaring av den tillträdande majoriteten. Majoritetsförklaringen beskriver den politiska viljeinriktningen de kommande fyra åren. Utifrån majoritetsförklaringen beslutar kommunfullmäktige om kommunens övergripande mål. Till respektive fullmäktigemål finns formulerade strategier som beskriver vägval, viktiga angreppssätt och vad som är viktigt att fokusera på för att uppnå målen. Kommunfullmäktige kan också besluta om särskilda uppdrag riktade till nämnder och styrelser.

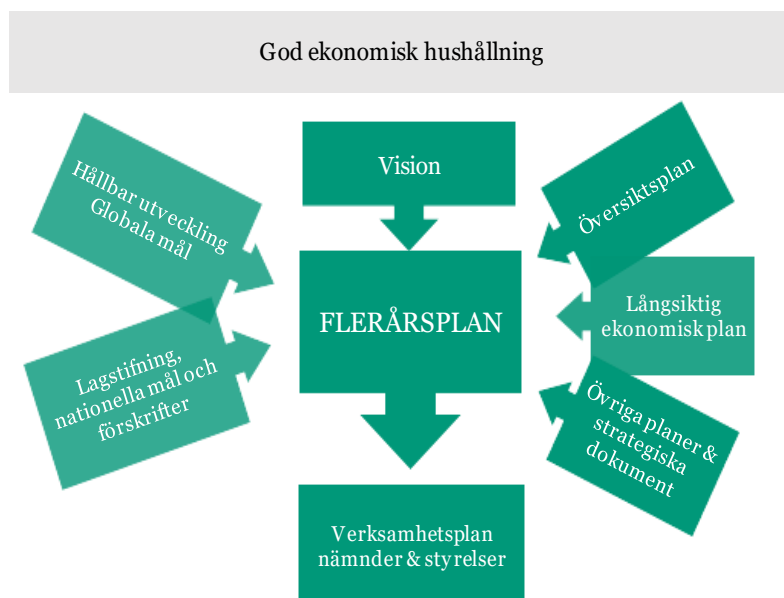
Nämnder och styrelser beslutar om mål utifrån ett helhetsperspektiv inom sitt specifika ansvarsområde. Tillsammans med de särskilda uppdragen från kommunfullmäktige blir det sedan nämndernas och styrelsernas uppgift att i en verksamhetsplan prioritera och konkretisera hur man planerar att bidra till fullmäktigemålen.



Planering på kort och lång sikt

Den långsiktiga färdriktningen skapas genom kommunens vision, översiktsplan och andra framåtsyftande styrande dokument. Flerårsplanen är kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens heltäckande plan för att styra hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen. Flerårsplanen är navet i styrmodellen och allt det som är styrande för de kommande tre åren synliggörs där.

Figur. Flerårsplanen beskriver det som ska vara styrande.



God ekonomisk hushållning

I kommunallagen regleras att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning och att det är fullmäktige som beslutar om riktlinjerna för detta. God ekonomisk hushållning är grunden för kommunens ekonomi och verksamhet och skapas genom att verksamheten drivs med hög kvalitet och kostnadseffektivt.

Vision

Visionen beskriver Strängnäs kommuns framtida tillstånd. Den är en gemensam målbild för hela vår kommun. Den inspirerar oss och utmanar oss i det dagliga arbetet och när vi planerar för framtiden. Visionen lyder:

Tillsammans och med invånarnyttan i fokus, skapar vi framtidens hållbara kommun i hjärtat av Mälardalen.

Visionen antogs av kommunfullmäktige den 30 november 2015.



Hållbar utveckling – Agenda 2030

De globala målen för hållbar utveckling Agenda 2030, antogs av FN:s generalförsamling i september 2015. Alla har ett ansvar att bidra till målen och i Sverige ligger ansvaret på arbetet med de globala utmaningarna lokalt.

Hållbar utveckling för Strängnäs kommun innebär vi ska använda våra gemensamma resurser på ett sådant sätt att vi inte äventyrar kommande generationers möjligheter. Som hållbar kommun ska vi ha ett både offensivt och innovativt förhållningssätt till hållbarhet. Hållbarhetsaspekterna, de sociala, miljömässiga och samhällsekonomiska, samverkar och är beroende av varandra för att en god hållbar kommun ska kunna uppnås.

Översiktsplan

Översiktsplan 2014 beskriver kommunens strategi för utveckling av den fysiska miljön fram till år 2040. Med långsiktig hållbarhet som utgångspunkt pekar den ut strategiska frågor som blir viktiga att förhålla sig till vid planeringen av kommunens mark- och vattenanvändning.

Långsiktig ekonomisk plan

Kommunsektorn står inför stora verksamhetsmässiga och ekonomiska utmaningar. De demografiskt betingade kostnaderna för verksamheten växer snabbare än intäkterna. Det är därför viktigt att redan nu fokusera på åtgärder som kan bromsa kostnadsutvecklingen.

För att hantera dessa utmaningar krävs en långsiktig och effektiv ekonomistyrning. Kommunstyrelsen beslutade i november 2016 att Långsiktig ekonomisk plan, LEP, med strategier för att hantera utmaningarna i drift- och investeringsekonomin, ska uppdateras varje år och integreras i den ordinarie planerings- och uppföljningsprocessen.

Övriga planer och strategiska dokument

I kommunen finns också andra styrande dokument i form av planer och strategiska dokument som på olika sätt bidrar till utformningen av flerårsplanen och dess prioriteringar av fullmäktigemål och särskilda uppdrag.

Kommunstyrelsens roll

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att planera, leda och följa upp nämnder och bolagsstyrelser. Kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt inom ramen för styrmodellen inom den samlade processen för planering och uppföljning. Nämnder och bolagsstyrelser har löpande dialoger och rapporteringstillfällen där de håller kommunstyrelsen informerad om hur arbetet med målen går och om ekonomin hålls.



Kommunstyrelsens roll är att skapa och vidmakthålla en kultur där ökad dialog och mer samarbete över gränserna utvecklar verksamheten och där medarbetare och chefer kan påverka hur kommunens service och tjänster utförs.

Värdegrund och principer

Brobygget är det namn och den symbol vi valt för att synliggöra och lyfta fram våra värderingar och principer. Principerna och värderingarna kan vi luta oss emot när vi utvecklar oss själva och verksamheten.



Brobygget planeras att revideras under 2019.

Strängnäs kommuns värdegrund beskriver och lyfter fram det förhållningssätt som ska präglade mötena och samspelet både internt inom organisationen som i möten och kontakten med medborgare och brukare. Hur medborgarna och brukarna upplever bemötandet har en avgörande roll i bedömningen av kvalitén på tjänsterna. Värdegrunden utgår från ledorden utveckling, respekt, tydlighet och öppenhet och står för:

- Vi utvecklar individen, verksamheten och samhället
- Vi bemöter alla med respekt och värdighet
- En fri och öppen diskussion är grunden för vårt förhållningssätt
- Vi är tydliga i vårt agerande, i vårt förhållningssätt och i våra roller

Vår gemensamma värdegrund ska ha en tydlig koppling till arbetet och vårt uppdrag. Som medarbetare och representant för Strängnäs kommun vill vi att mötet med invånare, brukare och kunder alltid genomsyras av våra värderingar.

Styrning i olika perspektiv och nivåer

Mål i fyra perspektiv

Kommunfullmäktiges mål är grupperade i fyra perspektiv i syfte att åstadkomma balans i styrningen. Vilket innebär att både ha ett yttre eller inre fokus där olika intressen målsätts och balanseras till en helhet.



Inom perspektiven invånare och samhälle riktar vi oss utåt till våra brukare, kunder och invånare. Kommunens service- och tjänsteutbud har en hög kvalitet och effektivitet. Den utvecklas genom delaktighet och inflytande där samhällsutvecklingen skapas i dialog med invånare och intressenter.

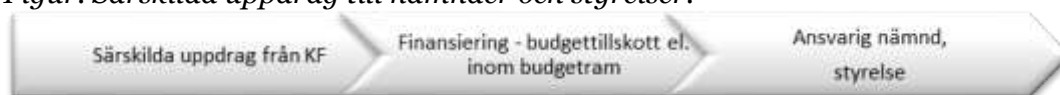
Perspektiven medarbetare och ekonomi handlar om att ha en effektiv organisation som utvecklar både människor, medarbetare och arbetsprocesser i skapandet av en attraktiv arbetsplats med ekonomin i balans.

Perspektiv	Beskrivning
Invånare	Hur vi skapar värde och nytta för invånarna genom att svara upp mot behov och förväntningar
Samhälle	Hur vi möter upp förändringar i omvärlden samt bygger och utvecklar en bra plats att bo och leva i
Medarbetare	Hur vi får medarbetare att utveckla sig själv, våra verksamheter och samhället genom ständiga förbättringar
Ekonomi	Hur vi genom en god ekonomistyrning skapar förutsättningar för att kunna leverera en hållbar god kommunal service

Planer i fyra nivåer

1 **Flerårsplanen** är grunden för all planering. Den politiska viljeinriktningen tillsammans med omvärlds- och nulägesanalyser utgör underlag för prioriteringar. Flerårsplanen är treårig och revideras årligen. Kommunfullmäktiges mål är breda och av övergripande karaktär samt speglar ett helhetsperspektiv. I flerårsplanen synliggörs vilka strategier som nämnder och styrelser ska använda sig av för att nå fullmäktiges mål. Genom respektive fullmäktigemål blir det också synligt hur kommunen förväntas bidra till de globala målen i Agenda 2030. Nämnder och styrelser kan få särskilda uppdrag från fullmäktige, dessa ska ses som ett komplement i styrningen. Särskilda uppdrag är ett konkret sätt som politikerna styr på. Särskilda uppdrag beskriver vilka uppgifter som ska utföras inom ett till tre år. Tjänstemännen har sedan skyldighet att redovisa för politiken på vilket sätt man genomfört uppdraget. Särskilda uppdrag ges med tillskott i budget eller med hänvisning om att det ska genomföras inom tilldelad budgetram.

Figur. Särskilda uppdrag till nämnder och styrelser.



2 I **verksamhetsplan** för nämnder och styrelser sker en konkretisering av hur man planerar att bidra till måluppfyllelsen utifrån sitt uppdrag. Verksamhetsplanen är treårig och revideras årligen. Nämnder och



styrelser bör genom mål bidra till fullmäktigemålen. Målen är av övergripande karaktär och bör omfatta alla verksamheter inom nämndens ansvarsområde. Genom dessa mål ska man bidra till alla fyra perspektiven i styrningen.

3

I **kontorsplan** är det tjänstemännens uppgift att ytterligare förtydliga och tolka nämndens mål och särskilda uppdrag. Kontorsplanen är treårig och revideras årligen. Den politiska styrningen baseras på tillit till att tjänstemännen vet hur målen bäst och effektivast kan uppnås.

Till nämndens mål tas relevanta och regelbundet uppföljningsbara nyckeltal fram. Nyckeltalen beskriver kvalitet och effektivitet.

4

Arbetsplan är enhetens ettåriga plan för de aktiviteter verksamheterna prioriterar att genomföra för att bidra till att nämndens mål nås. I arbetsplan bör man också sträva efter att bidra till alla fyra perspektiven i styrningen. Planeringen har fokus på de mål och uppdrag som kommer via kontorsplanen. Relevanta nyckeltal delas ut från kontorsnivån som en obligatorisk del att följas upp. Arbetsplanen tas fram per enhet eller avdelning. Beroende på verksamhetens karaktär och behov kan den efter kontorschefens godkännande tas fram per verksamhetsområde.

Medarbetarskap

Alla medarbetare har en nyckelroll där de tillsammans med sin chef aktivt ska medverka i förändringsarbetet. Medarbetarsamtalen utgör en viktig länk mellan enhetens arbetsplan och medarbetarens ansvar för att bidra till att skapa goda arbetsresultat. Samtalet gör det möjligt att planera både på kort och lång sikt, och är ett sätt att kunna påverka verksamhetens utvecklingsarbete med egna idéer och förslag. I en överenskommelse i planeringsdelen beskrivs de aktiviteter som medarbetaren ansvarar för och vad som utgör underlag för individuell uppföljning och utvärdering.

Uppföljning

Uppföljningen av målen för verksamheten och ekonomin sker på de fyra nivåerna i styrningen. En systematisk uppföljning och analys behöver främst ge svar på; vilka åtgärder har vidtagits, vilka resultat har uppnåtts, vilka samband har vidtagna åtgärder och resultat samt vilka förbättringsåtgärder behövs. Om och när avvikelser under innevarande år befaras ska omedelbara åtgärder vidtas för att förbättra situationen.

God ekonomisk hushållning för Strängnäs kommun innebär att såväl kommunens finansiella som verksamhetsmässiga mål uppnås. Den samlade bedömningen av god ekonomisk hushållning är baserad på måluppfyllelsen inom perspektiven invånare, samhälle, medarbetare och ekonomi. Det i sin tur bygger på måluppfyllelsen för fullmäktiges mål som synliggör om verksamheten är kostnadseffektiv och ändamålsenlig.



Delårsrapport 1

På våren efter årets första fyra månader kommer delårsrapport 1 per 30 april som innehåller uppföljningen av fullmäktiges mål och särskilda uppdrag till nämnder och styrelser. Uppföljningen med helårsprognos ska indikera hur det går både verksamhetsmässigt och ekonomiskt. Delårsrapporter med helårsprognoser och rapporteras och behandlas av respektive nämnd och styrelse. Kommunens delårsrapport beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Delårsrapport 2

Efter åtta månader gör delårsrapport 2 som tillika är ett delårsbokslut för kommunkoncernen per 31 augusti. Delårsrapport 2 omfattar uppföljning och prognos av målen för verksamheten och ekonomin. Delårsrapport med delårsbokslut behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i oktober. Delårsrapporter med helårsprognoser behandlas av respektive nämnd och styrelse. Kommunens delårsrapport beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Årsredovisning

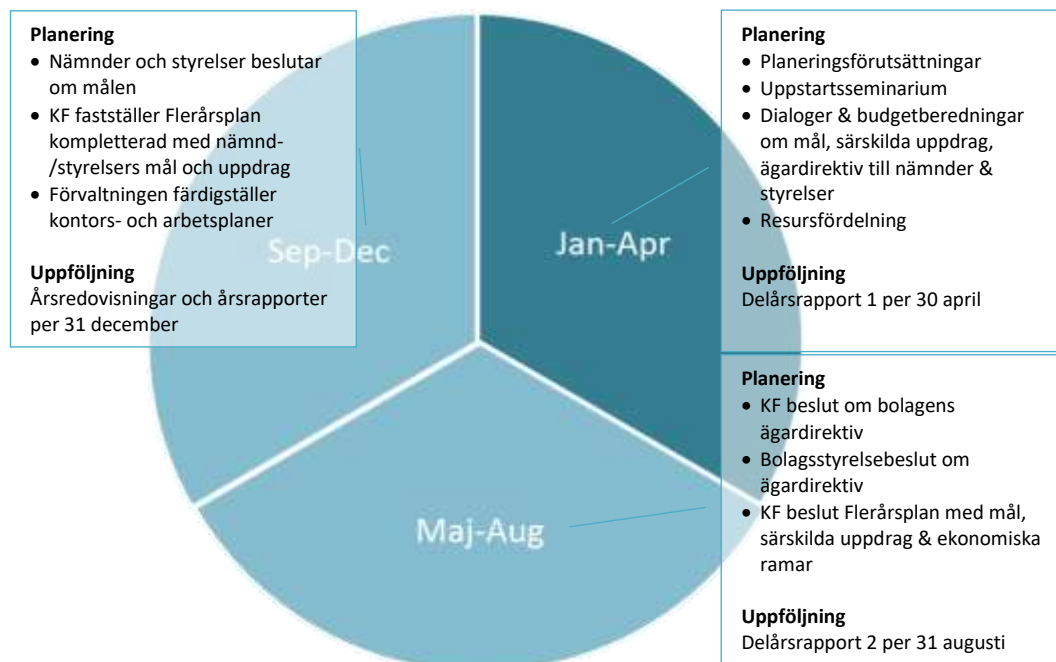
Uppföljningsprocessen avslutas med sammanställningen av kommunkoncernens årsredovisning som syftar till att beskriva hur verksamheterna och kommunens bolag utvecklats och hur målen för verksamheten och ekonomin uppnåtts. Kommunstyrelsen överlämnar årsredovisningen till kommunfullmäktige som fastställer den senast i april året efter. Innan det har bolagsstyrelserna beslutat om sina årsredovisningar och nämnder behandlat årsrapporter.



Årshjul för planering och uppföljning

Styrmodellen är uppbyggd kring ett årshjul för planering och uppföljning där mål för verksamheten och ekonomin kopplas samman. Grundläggande för all planering och uppföljning är att ha tydlig struktur med tydliga roller och arbetssätt för hur processens olika aktiviteter länkas samman. I styrningen arbetar kommunfullmäktige, nämnder/styrelser och verksamheterna utifrån kalenderår men inom barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde tas enheternas arbetsplaner fram utifrån läsår.

Figur. Årshjul för planering- och uppföljningsprocessen.





Ordlista

Viktiga ord och begrepp i styrmodellen.

Aktivitet	En handling som bidrar till att mål uppnås. Aktiviteter ska vara konkreta, tidsatta och ansvarsfördelade.
Arbetsplan	Plan för enheten som beskriver de aktiviteter som planeras för att bidra till att nämndens mål nås.
Brobygget	Brobygget är det namn och den symbol vi valt för att synliggöra och lyfta fram vår organisations värderingar och principer.
Delårsbokslut/-rapport	Kommunen är enligt lag skyldig att upprätt minst ett delårsbokslut under innevarande år. Strängnäs kommun gör ett delårsbokslut för perioden 1 januari till 31 augusti, även kallad delårsrapport.
Effektivitet	Effektivitet beskriver hur mycket resurser som lagts ner för att nå specifika resultat.
Flerårsplan	Flerårsplan, FÅP, är styrdokumentet som utgör navet i styrmodellen. FÅP synliggör allt det som ska vara styrande de kommande tre åren.
God ekonomisk hushållning	God ekonomisk hushållning regleras i kommunallagen och innebär att kommuner ska ha mål för ekonomin och verksamheten som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.
Hållbar utveckling Agenda 2030	Hållbar utveckling Agenda 2030 är globala målen för hållbar utveckling som antagits av FN:s generalförsamling.
Kvalitet	Kvalitet beskriver behov eller förväntningar på tjänst eller service. Genom att mäta kvaliteten kan man bland annat få veta om invånare, brukaren, kunden är nöjd eller om kunden har fått det som den skulle ha.
Kontorsplan	Plan för hur förvaltningen tolkar och konkretiserar nämndens mål och uppdrag.
Långsiktig ekonomisk plan	Långsiktig ekonomisk plan, LEP, är kommunens plan för att hantera verksamhetsmässiga och ekonomiska utmaningar på lång sikt.
Nyckeltal	Nyckeltal är mått som hjälper oss att analysera verksamheternas kvalitet och effektivitet.
Perspektiv	Målen är grupperade i fyra perspektiv för att åstadkomma en balans i styrningen.
Process	En process beskriver ett förlopp av händelser och aktiviteter som hänger samman.



Strategi	Strategi beskriver viktiga vägval och angreppssätt som skapar riktning i arbetet med att nå målen.
Styrdokument	Styrdokument är dokument som i någon form reglerar VAD som ska uppnås och genomföras eller VEM som är ansvarig för olika uppgifter eller HUR arbetet ska utföras. Exempel på styrdokument är planer, reglementen, delegationsordning och riktlinjer.
Styrning	Styrning är ett samlingsbegrepp som omfattar både planering och uppföljning.
Särskilt uppdrag	Särskilda uppdrag kan ges av kommunfullmäktige till nämnder och bolag. Dessa kan ses som ett komplement till nämndens mål.
Tillitsbaserad styrning och ledning	Tillitsbaserad styrning och ledning är en samling metoder som syftar till att öka kvaliteten i offentligt finansierade tjänster genom att öka tilliten till brukare och brukarmötande yrkesgrupper. ¹
Verksamhetsplan	Verksamhetsplan är nämndens/styrelsens dokument för styrning av sin verksamhet. Den innehåller bl a mål, särskilda uppdrag från fullmäktige och budget per verksamhetsområde.
Vision	Visionen anger den långsiktiga färdriktningen och beskriver ett framtida tillstånd som vi vill uppnå.
Värdegrund	Värdegrunden utgår från ledorden utveckling, respekt, tydlighet och öppenhet. Ledorden står för vårt förhållningssätt och den utgångspunkt vi har gentemot invånare, brukare, förtroendevalda och medarbetare.
Årsredovisning	Årsredovisning är en årsberättelse som syftar till att beskriva hur kommunens verksamheter och bolag utvecklas och i vilken omfattning mål uppfylls.
Ägardirektiv	Kommunfullmäktiges ägardirektiv till bolagen som beskriver deras ändamål, inriktning och direktiv för verksamheten och ekonomin.
Översiktsplan	Kommunens strategi för utveckling av den fysiska miljön i den geografiska kommunen.

¹ Tillitsbaserad styrning och ledning, Ett ramverk, Tillitsdelegationen 2017-10-30