

Sotenäs styr- och ledningssystem

Dokumentnamn	Dokumenttyp	Fastställd/upprättad	Beslutsinstans
Sotenäs styr- och ledningssystem	Policy	KF 2018-09-27, § 92	Kommunfullmäktige
Dokumentansvarig	Version	Senast reviderad	Giltig till
	I		2022-12-31
Kommunstyrelsen	I		Tills vidare
Dokumentinformation	Anger hur Sotenäs kommun arbetar med styrning och ledning.		
Dokumentet gäller för	Samtliga nämnder.		
Relaterade dokument	Ekonomiska styrprinciper, internkontrollreglemente, nämndernas reglementen		
Ansvarig handläggare	Ekonomichef		

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 - BAKGRUND.....	4
1.1 Syfte	4
1.2 Bakgrund	4
1.3 Kommunens värdegrund	4
1.4 Organisation och uppdrag.....	5
1.4.1 Kommunal verksamhet	5
1.4.2 Organisation och uppdrag.....	5
1.4.3 Ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och verksamhet	8
1.4.4 Gyllene zonen	10
KAPITEL 2 - MÅLSTYRNING	13
2.1 Målstyrning.....	13
2.2 Målstrukturen i Sotenäs kommun	13
2.3 Vision 2020	15
2.4 Programförklaring	15
2.5 Mål för god ekonomisk hushållning	15
2.6 Styrande verksamhetsmål	15
2.7 Handlingsplan för förvaltning, enhet och medarbetare.....	16
2.8 Budgetprocessen.....	17
2.9 Planeringsförutsättningar	18
2.10 Ramberäkning.....	19
2.11 Beslut	19
2.12 Verkställande	19
KAPITEL 3 - UPPFÖLJNING	21
3.1 Uppföljningsprocessen över mandatperioden	22
3.2 Löpande ekonomisk uppföljning	22
3.3 Bokslut	23
3.4 Uppföljning av mål	23
KAPITEL 4 - KVALITETSARBETE	24
4.1 Intern kontroll	24
4.2 Kvalitetsarbete.....	24
Schematiskt års-hjul	25
Ordlista	26

Sammanfattning av ledningssystemet

För att säkerställa att den politiska styrningen i Sotenäs kommun samt att de mål kommunfullmäktige (enligt KL) sätter upp för verksamheten uppnås. Att resurser används på ett effektivt sätt, att verksamheten genomförs med god kvalitet och ständigt arbetar med utveckling och förbättring behövs ett ledningssystem. Detta också för att säkerställa ett gemensamt arbetssätt. Ledningssystemet kan ses som ett ramverk för styrning och utveckling av verksamheten.

Framtagen handling visar Sotenäs styr- och ledningssystem. Den uppdaterade styrmodellen tillämpas inför budget 2019. I styrmodellen ingår beskrivning kring kommunens värdegrund, organisation, roller och uppdrag. Uppdaterad målstyrningsmodell samt genomgång av kommunens budget- och uppföljningsprocess.

Nytt är i förslaget att budgeten framöver kommer att beskrivas som Mål- och resursplan. Enligt lagkravet god ekonomisk hushållning antar kommunfullmäktige mål för god ekonomisk hushållning. De finansiella målen antas i riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Inför varje budgetår antas planeringsförutsättningar. I dessa förutsättningar ingår delmål för de finansiella målen, befolkningsantagande och tidsplan för kommande budgetprocess. De finansiella delmålen samt verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning ingår som en del i Mål- och resursplanen. Det är av största vikt att mål och resurser är sammankopplade. En ytterligare förändring är övergång till tertialdelårsbokslut. Som en följd att dessa förändringar ges kommunchefen i uppdrag att se över Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv samt ekonomiska styrprinciper.

Ledningssystem måste vara ett levande system som ständigt förbättras och utvecklas. En revidering av systemet måste ske löpande, översyn föreslås sker inför varje ny mandatperiod.

KAPITEL 1 - BAKGRUND

1.1 Syfte

För att säkerställa att den politiska styrningen i Sotenäs kommun samt att de mål kommunfullmäktige (enligt KL) sätter upp för verksamheten uppnås. Att resurser används på ett effektivt sätt, att verksamheten genomförs med god kvalitet och ständigt arbetar med utveckling och förbättring behövs ett ledningssystem. Detta också för att säkerställa ett gemensamt arbetssätt. Ledningssystemet kan ses som ett ramverk för styrning och utveckling av verksamheten.

Den nya styr- och ledningssystemet är framtaget i dialog och samförstånd förtroendevalda och medarbetare emellan.

Den uppdaterade styrmodellen tillämpas inför budget 2019.

1.2 Bakgrund

Får kommuninvånarna i Sotenäs kommun valuta för sina skattepengar? Lämnar våra elever grundskolan med goda kunskaper och lärdomar? Är vården på våra äldreboenden bra? Får den som är i behov av stöd rätt insatser? Känner brukare och invånare till att de kan lämna synpunkter på våra verksamheter?

Avsikten med styrsystemet i sig är neutralt och ska fungera över tid oavsett den politiska majoriteten. Det är vad man fyller styrsystemet med som speglar den rådande politiska viljeinriktningen.

Kommunfullmäktige antog 2010-11-04 (Dnr 2010/472 §64) målstyrning i Sotenäs kommun samt revidering av mål 2011. (Reviderad i fullmäktige 2012-02-23, Dnr 2012/41 § 1) Modellen har varit utgångspunkt i budgetprocesserna sedan dess. Det finns behov av revidering samt att bredda arbetet med styrmodellen. Kommunchefen fick i uppdrag av kommunstyrelsens arbetsutskott 2017-10-04 (§152) att göra en översyn av målstyrningsmodell samt att skapa ett ledningssystem. Ledningssystem måste vara ett levande system som ständigt förbättras och utvecklas. En revidering av systemet måste ske löpande, översyn föreslås sker inför varje ny mandatperiod.

1.3 Kommunens värdegrund

Sotenäs värdegrund tydliggör ramen för den gemensamma kommunikationsplattformen i kommunen. Värdegrunden ska präglade den kommunala organisationen med förtroendevalda och medarbetare.

Med värdegrund avses det förhållningssätt som är vägledande i vårt dagliga arbete och genomsyra allt vi gör. Värdegrunden i Sotenäs kommun utgår från alla människors lika värde. En övertygelse om förmågan och viljan att utvecklas och att alla vill göra ett bra arbete där vi alla arbetar utifrån kundens perspektiv.

Ledorden för alla förvaltningar är: *Öppenhet – Delaktighet – Helhetssyn*

Öppenhet. Vi har ett öppet och tillåtande klimat som genomsyras av ärlighet och tydlighet genom ett respektfullt förhållningssätt.

Delaktighet. Verksamheten främjas av att många är med och påverkar besluten varefter vi verkar i lojalitet med fattade beslut.

Helhetssyn. Med helhetssyn menar vi att den egna verksamhetens betydelse måste ses i ett större sammanhang och att kommun- och medborgarnyttan går före den egna verksamhetens bästa.

1.4 Organisation och uppdrag

För en att möjliggöra en effektiv organisation med en väl fungerande styrning krävs att kommunens organisation är tydlig och känd. I detta avsnitt ingår beskrivning av organisationen samt ansvarsfördelningen mellan anställda och förtroendevalda och det som benämns som den gyllene zonen.

1.4.1 Kommunal verksamhet

I kommunens verksamhet ingår ansvar för en stor del av samhällsservicen. Bland de viktigaste uppgifterna kan nämnas förskola, skola, socialtjänst och äldreomsorg. Kommunens verksamhet kan delas in i obligatorisk och frivillig. Nedan beskrivs den obligatoriska verksamheten.

Kommunernas obligatoriska åtaganden:

- Social omsorg (äldre- och handikappomsorg samt individ- och familjeomsorg)
- Hälso- och sjukvård
- För-, grund- och gymnasieskola
- Vuxenutbildning
- Plan och byggfrågor
- Miljö- och hälsoskydd (Gemensam nämnd)
- Renhållning och avfallshantering (Rambo AB)
- Vatten och avlopp (Sotenäs Vatten AB)
- Räddningstjänst
- Civilt försvar
- Biblioteksverksamhet
- Bostäder (Sotenäsbostäder AB)

Den frivilliga verksamheten består bland annat av; utvecklingsfrågor, samverkande sjukvård, hamnar, energirådgivning. En lista över frivilliga verksamheter i Sotenäs kommun se bilaga 1.

1.4.2 Organisation och uppdrag

Nedan följer en övergripande beskrivning av kommunens politiska organisation samt kommunens förvaltningsorganisation. Delar av kommunens obligatoriska verksamhet utförs i gemensamma nämnder och kommunala bolag.

1.4.2.1 Politisk organisation

Kommunfullmäktige väljs av kommuninvånarna vid allmänna val och är det högsta beslutande organet. Under kommunfullmäktige verkar överförmyndare, revision, valnämnd, valberedning, kommunstyrelse, krisledningsnämnd, utbildningsnämnd, omsorgsnämnd patientnämnd, byggnadsnämnd, miljönämnd samt facknämndernas utskott. Miljönämnden i mellersta Bohuslän, är gemensamma för Sotenäs, Lysekil och Munkedal.



Till denna bild kommer helägda kommunala bolag. Sotenäs Vatten AB (Vatten- och avloppsverksamheten) Sotenäsbostäder AB (bostadsbolag) samt Sotenäs RehabCenter AB. Dessutom samägs Rambo AB (renhållnings- och avfallshanteringen) tillsammans med kommunerna Lysekil, Tanum och Munkedal. Sotenäs ägarandel uppgår till 25 procent.

2019-01-01 övergår IT- och lönenämnderna från gemensamma nämnder till avtalsamverkan. För IT är Lysekil värdkommun, Lön är Munkedal värdkommun och Miljönämnd är Sotenäs som värdkommun. Dessutom sker avtalsamverkan inom ytterligare ett antal områden t.ex. bostadsanpassning och energirådgivning.

Kommunfullmäktige (KF)

KF är kommunens högsta beslutande församling. Ledamöterna i fullmäktige representerar kommunmedlemmarna utifrån den fördelning som de politiska partierna fått i allmänna val. Ärenden som beslutas i fullmäktige är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt, och kan delas in i tre områden:

- Ärenden av principiell beskaffenhet
- Ärenden av större vikt
- Speciallagstiftning (Översiktsplan, taxor m.m.)

KF beslutar om kommunens övergripande vision, politiska prioriteringar och mål för god ekonomisk hushållning. KF beslutar också om kommunens ekonomi genom att fastställa budget. Vidare fastställer KF också kommunens skattesats, taxor och avgifter.

KF är huvudman för all kommunal verksamhet oavsett om den styrs via kommunallagen eller speciallagstiftning som t.ex. Plan- och bygglagen, Skollagen, Socialtjänstlagen etc.

Valberedningen

Beredning har till uppgift att inför kommande mandatperiod föreslå ledamöter till olika politiska uppdrag. Under mandatperiod föreslå ledamöter på fyllnadsval.

Kommunstyrelsen (KS)

KS är kommunens ledande politiska organ för verkställighet. KS har under KF ansvar för hela kommunens utveckling, ekonomiska ställning samt leder och samordnar planering och uppföljning av kommunens verksamhet och ekonomi. KS bereder och yttrar sig i ärenden som beslutas av KF.

KS ska förutom att leda och samordna förvaltningen också ha uppsikt över nämndernas verksamhet. Uppsiktsplikten omfattar även kommunal verksamhet som bedrivs i företag samt kommunalförbund som kommunen är medlem i. KS ska övervaka att styrelse och nämnder arbetar mot KF:s antagna vision och mål samt att kommunens verksamhet hanteras rationellt.

På vilket sätt styrningen och uppsikten ska gå till beskrivs i delegation från fullmäktige genom *kommunstyrelsens reglemente*.

I styrelsens uppgifter ingår särskilt att:

- Ha hand om den ekonomiska förvaltningen
- Verkställa fullmäktiges beslut
- Fullgöra de uppdrag som fullmäktige lämnat till styrelsen

Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för kommunens medarbetare samt ansvarar för att den interna kontrollen är tillräcklig.

Kommunstyrelsens utskott

Kommunstyrelsens utskott kan bereda ärenden innan de tas upp i kommunstyrelsen, antingen av arbetsutskottet eller det tekniska utskottet.

Arbetsutskottet kan bereda samtliga ärenden förutom personalfrågor och tekniska frågor samt beslutar i de frågor som kommunstyrelsen delegerat till arbetsutskottet. Arbetsutskottet är kommunens budgetberedning och krisledningsnämnd.

Tekniska utskottet kan bereda ärenden inom teknisk verksamhet. Tekniska utskottet beslutar i de ärenden kommunstyrelsen delegerat till tekniska utskottet.

För mer information om vilka ärenden som behandlas i respektive utskott, se KS reglemente.

Facknämnderna

Facknämnderna är: utbildningsnämnden, omsorgsnämnden, byggnadsnämnden och miljönämnden. Facknämnderna ansvarar för att den verksamhet som utförs i kommunen fungerar och utvecklas enligt uppdrag från KF. Nämndernas specifika uppdrag fastställs av KF i reglementen.

Nämnderna ska medverka till att KF:s mål för god ekonomisk hushållning genomförs genom egna styrande verksamhetsmål. Nämnderna ska genom systematisk verksamhetsanalys följa den egna verksamheten och ta initiativ till de förändringar och förbättringar som behövs. Facknämnderna prioriterar och fördelar den ekonomiska ram som KF fastställt i nämndens internbudget. Det åligger också nämnderna att se till att lagar och förordningar inom nämndens område följs och att den interna kontrollen är tillräcklig.

Rådgivande organ

Kommunens nämnder och styrelser har stöd av ett antal rådgivande organ. I dessa organ finns representanter för berörda intresseorganisationer och samverkanspartner som samråder och har dialog med kommunens politiker.

1.4.2.2 Förvaltningsorganisation

Kommunens verkställande organisation är indelad i fyra förvaltningar; kommunstyrelsens förvaltning, samhällsbyggnadsförvaltning, utbildningsförvaltning och omsorgsförvaltning. Förvaltningarna jobbar på uppdrag av respektive nämnd.



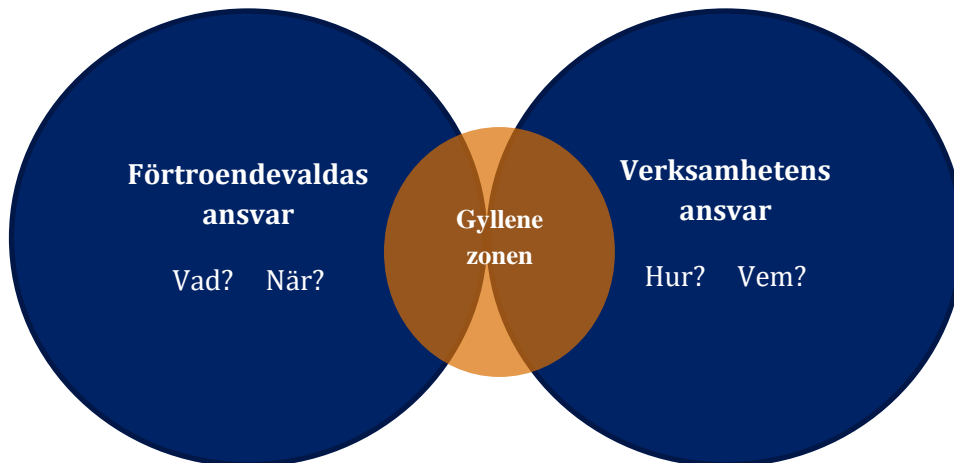
Kommunens förvaltningsorganisation leds av kommunchefen. Under kommunchefen leds respektive förvaltning av en förvaltningschef, avdelningschefer (ej samtliga förvaltningar) och enhetschefer. Kommunstyrelsens förvaltning leds av kommunchefen. Förvaltningarna ger stöd till den politiska organisationen i arbete genom objektiva och väl genomarbetade beslutsunderlag. Förvaltningarna ska inom ramen systematiskt arbeta med omvärldsanalys och kvalitetsuppföljningsanalys samt verksamhetsanalys. Förvaltningarna ansvarar för verksamhetsutveckling genom ett kundorienterat arbetssätt.

1.4.3 Ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och verksamhet

Ansvarsfördelningen mellan kommunens förtroendevalda och verksamhet baseras på deras respektive olika uppdrag. Ur ett övergripande perspektiv är de förtroendevalda ansvariga för vad som ska genomföras och när det ska ske. Verksamheten är ansvarig för hur besluten ska



genomföras och av vem. I gränslandet mellan de förtroendevalda och verksamhet finns den så kallade ”gyllene zonen”. För att lyckas med det gemensamma uppdraget är det viktigt att ha ett gott samarbete och en god dialog. Det för att tillsammans kunna fatta och genomföra de beslut som blir bäst för kommunens medborgare.



Förtroendevaldas ansvar och uppdrag

Vad? När?

- Mål
- Resultatuppföljning
- Korrigering åtgärder
- Visioner
- Strategier
- Uppföljning
- Målformuleringar
- Resursfördelningar – styrning
- Fatta beslut och stå fast vid besluten
- Dialog
- Omvärldsbevakning
- Ordförande beslutar kallelsen till nämndsmöte
- Fokus på strategiska frågor t.ex. mål, policy.

Verksamhetens ansvar och uppdrag

Hur? Vem?

- Leda och fördela arbetet
- Arbetsgivaransvar
- Genomförande
- Sakkunskap
- Analys
- Verkställa - styrning och ledning
- Aktiviteter - styrning och ledning
- Underlag för beslut
- Följa delegationen
- Omvärldsbevakning
- Dialog
- Genomföra och vara lojal mot fattande beslut
- Sprida förståelse för att vi verkar i en politisk organisation.
- Skapa objektiva och kvalitativa beslutsunderlag.



Därför utgår Sotenäs kommun ifrån;

Transparens: att snabbt informera varandra om sådant som kan förväntas vara relevant för den andre.

Lyssnande: att anstränga sig för att förstå hur den andre ser på viktiga frågor.

Tydlighet: att vara ärliga mot varandra om hur/vad man tycker och tänker.

Tillförlitlighet: att hålla vad man lovat eller berätta om man inte kan hålla det.

Positiv återkoppling: att visa uppskattning för den andres kvaliteter och prestationer.

1.4.4 Gyllene zonen

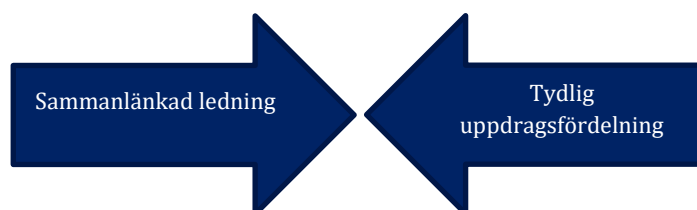
1.4.4.1 Att leda och utveckla kommunen

- ett gemensamt uppdrag för förtroendevalda och verksamhet

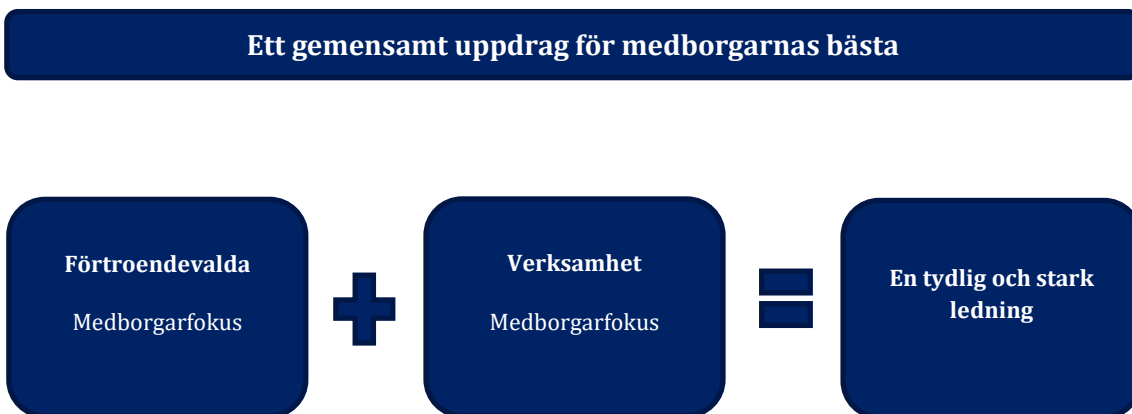
Att vilja varandras framgång



Att leda och utveckla en kommun är ett gemensamt uppdrag för de förtroendevalda och kommunens verksamhet. Uppdraget är komplext och kräver ett hållbart och långsiktigt arbete. Det är viktigt att uppdraget att leda och utveckla kommunen är tydligt och uppfattas på samma sätt av förtroendevalda och verksamhet. Det är också viktigt att kommunicera samma budskap. Genom ett respektfullt samarbete skapas möjligheter för att agera klokt och att hjälpa varandra att lyckas i respektive uppdrag.



De största framgångsfaktorerna för en kommun är en politisk ledning som styr genom visioner, mål och uppföljning. Det är också viktigt att det finns en tydlig struktur i styrning och uppdrag, att det finns en god dialog som bygger på förtroende och tillit samt en kultur som bygger på medskapande och förnyelse. I Sotenäs ser det ut enligt nedan:



1.4.4.2 Samarbetet mellan förtroendevalda och verksamhet i Sotenäs kommun bygger på;

- Kommunens värdegrund – öppenhet, delaktighet och helhetssyn
- Förtroende och dialog
- Respekt för varandras roller
- ”våga fråga”
- Att förtroendevalda och verksamhet har möjlighet att diskutera igenom frågor utanför nämndmötesstrukturen. Syftet med samtalen är att skapa en samsyn och att inga ärenden hamnar ”mellan stolarna”
- Tydliga gränstragningar mellan nämnd och förvaltning – ”Vad och Hur”
- Förtroendevalda vågar” säga; ”Det här är en politisk fråga”.
- Verksamheten ”vågar” säga; ”Det här är en förvaltningsfråga”
- Struktur på arbetsformer - uppdrag från förtroendevalda till verksamhet görs vid nämnd/utskott.
- Utredningar och tjänsteutlåtanden ska vara kvalitetssäkrade
- Prata med - inte om.

För att samarbetet ska fungera bra behöver *förtroendevalda av kommunens verksamhet*;

- Faktaunderlag – konsekvensanalys och förslag på åtgärder
- Information och kommunikation
- Tid för samtal
- Lyssna och fråga
- Transparens – info om vad som händer, så vi förtroendevalda förstår situationen.
- Respekt för förtroendemannarollen och vad det innebär i praktiken.



- Tydliga faktabaserade beslutsunderlag i tid
- Respekt för mina funderingar som förtroendevald
- Dialog och öppenhet
- Ärliga objektiva svar

För att samarbetet ska fungera bra behöver *kommunens verksamhet av förtroendevalda*;

- Förtroende, tillit, öppenhet och ärlighet
- Tydlig riktning, kontinuitet och förutsägbarhet
- Respekt för varandras roller och ansvar
- När du får information - fråga dig vad den andra sidan av saken är
- Rak kommunikation
- Tid för dialog
- Information
- Ödmjukhet inför de resurser som finns till förfogande
- Återkoppling
- Förhållningssätt som bygger på förtroende

** Materialet har arbetats fram i en gemensam workshop med företrädare från förtroendevalda (majoritet och opposition) samt kommunens chefer 2019-01-15 under ledning av SKL (Sveriges kommuner och Landsting).*

KAPITEL 2 - MÅLSTYRNING

2.1 Målstyrning

Kommunen utgår ifrån målstyrning som metod för att leda och utveckla verksamhet och ekonomi. Målen ska utgå ifrån kommunallagens begrepp god ekonomisk hushållning samt ha sikte över kommande mandatperiod.

I målen för god ekonomisk hushållning anges mål både för kommunens finansiella utveckling och för kommunens verksamhet. Utgångspunkten för de finansiella målen är de antagna riktlinjerna för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv. I riktlinjerna anges de finansiella målen för god ekonomisk hushållning. Dessa mål gäller över en mandatperiod. Avstämning av dessa mål genomförs inför den årliga budgetprocessen och uppföljning och analys sker i bokslut samt vid mandatperiodens slut.

Inför varje budgetår kommer i mål- och resursplanen (MRP) att anges kortsiktiga finansiella mål med utgångspunkt från de långsiktiga finansiella målen för god ekonomisk hushållning.

En god ekonomisk hushållning innebär förutom att kommunen ska ha ekonomi i balans också att verksamheten drivs på ett så ändamålsenligt och effektivt sätt som möjligt. Kommunen ska sträva efter att göra ”rätt saker” utifrån medborgarnas och kunders behov och önskemål samt tillse en hög kvalitet i förhållandet till förbrukade resurser. Målen sätts för att peka på utveckling och förbättring. De ska också utgå ifrån kommunens finansiella ställning på lång och kort sikt.

Fördjupad information om god ekonomisk hushållning finns i ”Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserven”.

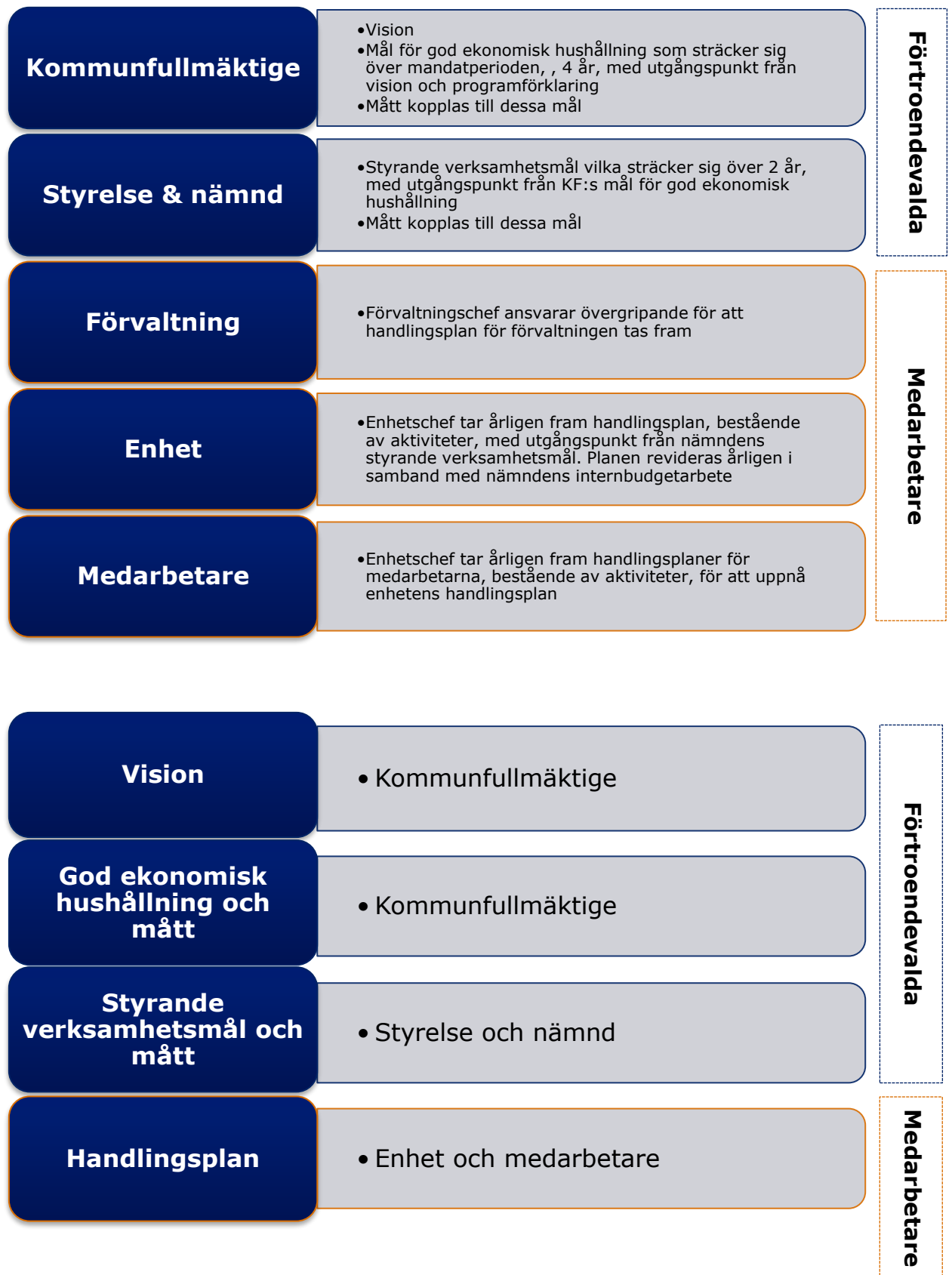
2.2 Målstrukturen i Sotenäs kommun

Grunden i Sotenäs kommuns målstruktur är kommunfullmäktiges fastställda vision. Visionen beskriver ett framtida önskvärt läge.

Utifrån antagen vision samt antagen programförklaring fastställer kommunfullmäktige finansiella mål och mål för verksamheten för en god ekonomisk hushållning.

Nämnden ansvarar för att kommunfullmäktiges mål för verksamheten arbetas in i nämndens målarbete och utifrån dessa fastställer styrande verksamhetsmål för nämnden. Målen är en konkretisering av kommunfullmäktiges mål. De styrande verksamhetsmålen är utgångspunkten för varje arbetsplats arbete inför de kommande två åren.

Förvaltningen upprättar handlingsplaner utifrån nämndens styrande verksamhetsmål. Förvaltningschefen har ett övergripande ansvar för att handlingsplan för förvaltningen tas fram samt att se till att varje avdelning/enhet har en handlingsplan. Enheternas handlingsplan bryts därefter ned till planer/aktiviteter på medarbetarnivå. Respektive chef ansvarar för handlingsplan för såväl sin enhet som för medarbetarna.



2.3 Vision 2020

”Det kustnära livet som förenar tradition, förnyelse, hållbar utveckling och framtidstro”.

Visionen föreslås att förlängas t.o.m. år 2022.

2.4 Programförklaring

Programförklaringen speglar den politiska viljeinriktningen under kommande mandatperiod och utgår ifrån kommunens vision. Programförklaringen och visionen ligger till grund för de mål för god ekonomisk hushållning som fullmäktige beslutar.

2.5 Mål för god ekonomisk hushållning

Utifrån vision 2020 samt majoritetens programförklaring antar kommunfullmäktige mål för god ekonomisk hushållning.

Målen gäller över en mandatperiod. Framtagande av målen sker i den politiska församlingen. Med målen formulerar förtroendevalda en allmän inriktning för verksamheten under de kommande fyra åren.

Mål för god ekonomisk hushållning antas av kommunfullmäktige i november efter varje nytt val. De finansiella målen beslutas i Riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Verksamhetsmålen sätts med utgångspunkt från att nämnderna har ett grunduppdrag utifrån gällande lagkrav. För detta grunduppdrag tilldelas budget. För målen fokuseras på utveckling och kvalitetsförbättring. Målen kan vara kopplade till resurser, behov av eventuell förändring av resurstilldelning ska beaktas vid fördelning av de ekonomiska resurserna.

För att få så bra underlag som möjligt bör en god omvärldsbevakning tas fram. En regelbunden och aktiv omvärldsbevakning innebär att kommunen ges en god handlingsberedskap inför framtiden. Omvärldsbevakning ger ett underlag för att bedöma trender och förväntad utveckling. En översyn av nuläge och omvärld görs därför årligen och inför varje ny mandatperiod.

Mål för god ekonomisk hushållning följs upp i delårsbokslut och årsbokslut. Uppfyllnad av kopplade mått och nämndernas styrande verksamhetsmål utgör bedömningsunderlaget för målen för god ekonomisk hushållning. För att uppnå god ekonomisk hushållning ska samtliga finansiella mål och en majoritet av verksamhetsmålen vara uppfyllda.

2.6 Styrande verksamhetsmål

Med utgångspunkt från kommunfullmäktiges verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning fastställer nämnderna styrande verksamhetsmål för de kommande två åren.

De styrande verksamhetsmålen konkretiserar målen för god ekonomisk hushållning och ska vara uppföljnings- och bedömningsbara. Varje mål ska därför kopplas ihop med god mix av olika mått. Mått kan t.ex. delas in i resurs, produktion eller verksamhetsresultat.



För att få en god följsamhet tas målen fram i god dialog med verksamhetsföreträdare där kommunchefens ledningsgrupp spelar en viktig roll. Målen kan vara kopplade till tillgängliga resurser, förändringar av ekonomiska förutsättningar kan leda till att målen behöver revideras. Detta ska beaktas vid varje budgetår.

Då målen för god ekonomisk hushållning är fastlagda för mandatperioden kan nämnderna arbeta med sina styrande verksamhetsmål, mått och budgetanvisning från budgetberedning under februari till april. Dessa antas i april av respektive nämnd.

Varje nämnd ska senast i december varje år (undantaget första året i mandatperioden) återrapportera styrande verksamhetsmål, internbudget och internkontrollplaner till kommunstyrelsen.

De styrande verksamhetsmålen utformas, i möjligaste mån, utifrån **SMART**-modellen vilket innebär att målen är:

- **Specifika** – Målen anger vad verksamheten ska uppnå samt vilka resurser de har att tillgå för att uppnå målen.
- **Mätbara** – Målen ska vara bedömningsbara och uppföljningsbara samt vara av betydelse för god ekonomisk hushållning på kort och lång sikt.
- **Accepterade** – Målen ska vara accepterade och kända i organisationen.
- **Realistiska** – Målen ska vara genomförbara och realistiska i förhållande till varandra.
- **Tidsatta** – Det är tydligt när målet ska vara uppfyllt.

De styrande verksamhetsmålen följs upp i delårsbokslut och årsbokslut. Mått och aktiviteter kopplas till de styrande verksamhetsmålen för ett brett bedömningsunderlag avseende måluppfyllelse. Vid uppföljning rapporteras aktuell status samt helårsprognos. Vid rapporterad avvikelse ska åtgärdsplan upprättas av förvaltningen och politiskt beslut fattas.

2.7 Handlingsplan för förvaltning, enhet och medarbetare

Förvaltningarna upprättar varje år, utifrån vision, mål för god ekonomisk hushållning och styrande verksamhetsmål en övergripande handlingsplan för förvaltningen med aktiviteter i syfte att nå de beslutade politiska målen. Men utgångspunkt från dessa förvaltningsövergripande handlingsplaner tas planer fram för enheter och slutligen aktiviteter ned till berörda medarbetare på respektive enhet.

Enheternas handlingsplan antas inte politiskt (men ska delges för kännedom) utan är en intern uppföljning av verksamhetsplanerna.

Beskrivning av målstyrningsmodellen:

Vision	Mål för god ekonomisk hushållning	Styrande verksamhetsmål	Handlingsplaner
Antas av KF	Antas av KF	Antas av styrelsen/nämnderna	Delges styrelse/nämnd för kännedom
Gäller för 10-20 år	Gäller över mandatperioden	Gäller över två år	Gäller under ett år
Grund för målstyrnings-arbetet	Utgångspunkt från vision, programförklaring samt omvärldsanalys	Utgångspunkt från mål för god ekonomisk hushållning	Utgångspunkt från styrande verksamhetsmål
	Kopplas till mix av mått	Kopplas till mix av mått	Består av aktiviteter

2.8 Budgetprocessen

Grunden för ledningssystemet är planering och uppföljning av kommunens resurser kopplat till verksamhetens mål. Nedan beskrivs dessa dokument:

Programförklaring beskriver prioriteringar inför den kommande mandatperioden. Denna programförklaring ligger till grund för utformningen av mål för god ekonomisk hushållning som kommunfullmäktige fastställer inför den kommande mandatperioden.

Planeringsförutsättningar utgör avstampet för arbetet med den kommande budgeten. I planeringsförutsättningar görs en omvärldsbevakning/nulägesanalys, med beskrivning och analys av kommunens utgångsläge. Här ingår kortsiktiga finansiella mål för god ekonomisk hushållning, tidsplan, befolkningsprognos och utdebitering. Dessa planeringsförutsättningar antas årligen i november, och utgör underlaget för det fortsatta arbetet med budgeten.

Mål- och resursplan (MRP) är bunden till mandatperioden och utgör planen för kommunens verksamhet och ekonomi för det kommande två kalenderåret samt plan för de därefter kommande två åren. Här ingår sammanfattning av omvärldsanalys, utdebitering, investering, ramar, mål samt konsekvenser av mål och ramar. MRP antas i juni varje år. Beräkning av skatteintäkter görs med utgångspunkt från befolkningsantagande samt Sveriges Kommuner och Landstings skatteprognos från april.

För innevarande budgetår sker uppföljning av mål och resursförbrukning löpande under året. Sammanfattningsvis innehåller styrdokumentet den grundläggande planeringen och uppföljning av kommunens resurser kopplat till verksamhetens mål enligt följande:

Program-förklaring	Planerings-förutsättningar	Mål- och resursplan	Handlingsplan	Års-redovisning
	Kortsiktiga finansiella mål för god ekonomisk hushållning	Sammanfattning av omvärldsanalys	Aktiviteter för att nå nämndens styrande verksamhetsmål	Uppföljning av årets verksamhet, politiska mål och ekonomiskt utfall
	Befolkningsprognos	Mål för god ekonomisk hushållning	Internbudget	
	Omvärldsbevakning	Budgetramar	Internkontroll-planer	
	Tidsplan	Ekonomiska konsekvenser av mål och ramar		
	Preliminär skattesats	Skattesats		

Nedan beskrivs budgetprocessen i Sotenäs kommun, där mål och resurser kopplas ihop.

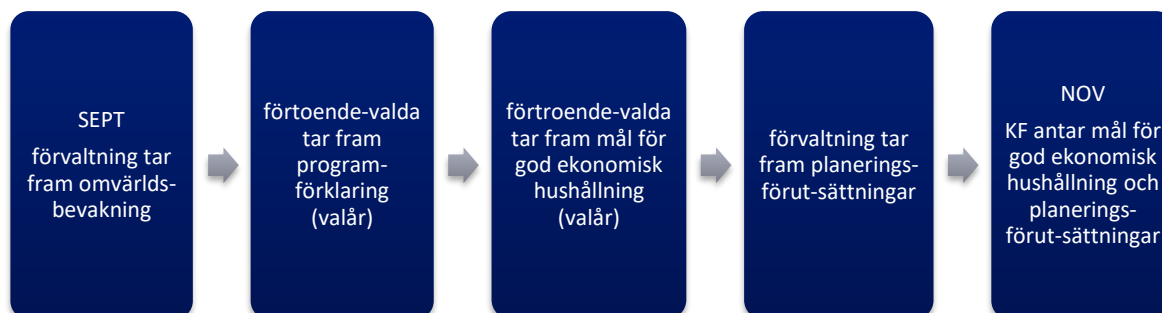
2.9 Planeringsförutsättningar

Budgetåret +2 år. Under hösten arbetar förvaltningen fram planeringsförutsättningar för budgetåret samt de tre följande åren. Dessa antas i november av fullmäktige och utgör underlaget för kommande budgetprocess.

I planeringsförutsättningarna ingår:

- Omvärldsbevakning/analys
- Kommunfullmäktiges kortsiktiga finansiella mål för god ekonomisk hushållning
- Befolkningsprognos
- Tidsplan
- Preliminär skattesats
- SKL:s cirkulär med budgetförutsättningar för åren

Planeringsförutsättningarna ingår som förutsättning i MRP. (Benämningen ”kommunens budget 20X1 med plan 20X2-20X3” har ersatts med ”kommunens mål- och resursplan (MRP), budget 20X1-20X2 plan 20X3-20X4”).



2.10 Ramberäkning

Budgetåret +1 år, görs i februari/mars. Utifrån planeringsförutsättningarna som kommunfullmäktige antagit, arbetar förvaltningen fram en preliminär resursberäkning med kommunbidraget föregående år som utgångspunkt. Utöver det tas hänsyn till nedanstående faktorer:

- Beräkning av skatteintäkter utifrån Sveriges kommuner och Landstings (SKL) skatteprognoser
- Avsättningar till löner och ev. prisjusteringar
- Finansiella poster
- Kapitalkostnader
- Verksamhetsförändringar

Med utgångspunkt från kommunfullmäktiges mål för god ekonomisk hushållning tar nämnderna i god dialog med verksamhetsföreträdare fram styrande verksamhetsmål med utgångspunkt av de preliminära ramarna. Målen ska vara kopplade till tillgängliga resurser. Förändringar av ekonomiska förutsättningar kan leda till att målen behöver revideras.

Utifrån den preliminära ramen och målsättningar, arbetas konsekvensbeskrivningar fram. I slutet av april lämnar nämnderna in budgetskrivelser med förslag till drift- och investeringsbudget, med konsekvensbeskrivningar utifrån preliminära ramar samt framtagna styrande verksamhetsmål.

2.11 Beslut

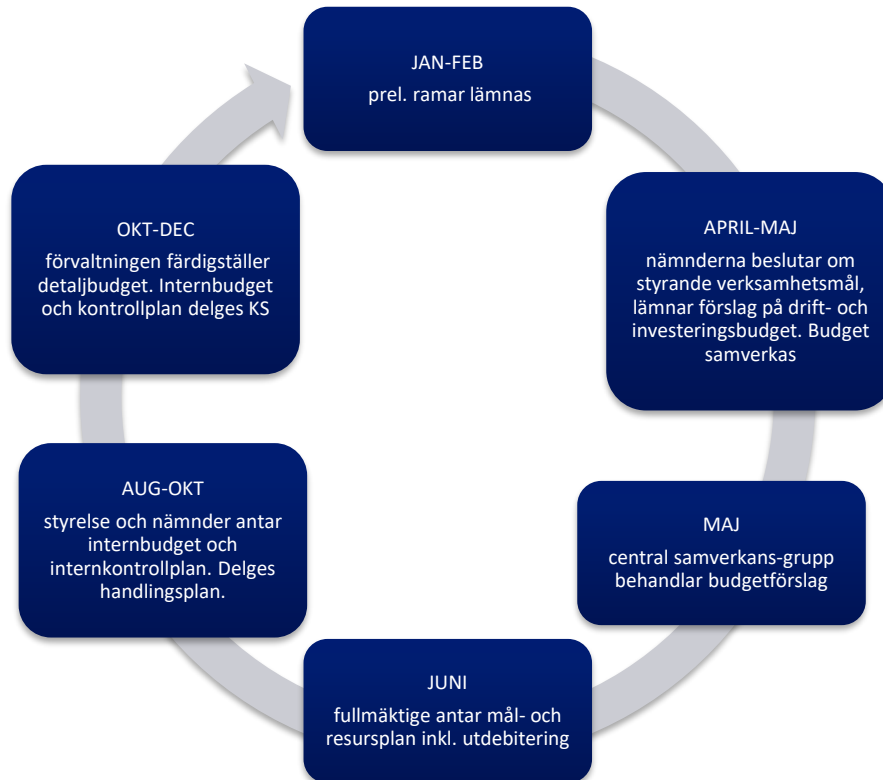
Budgetår +1 år. I maj behandlar styrelse och nämnder sina budgetskrivelser. I juni behandlas kommunens mål- och resursplan (MRP). Kommunfullmäktige fastställer kommunens budget (innehållande mål, utdebitering, investeringar och budgetramar). Beslutet bygger på skatteprognos från april.

Vid valår fastställer kommunfullmäktige MRP även efter valet – senast i november.

2.12 Verkställande

Budgetår +1år, juli - oktober Med utgångspunkt från kommunfullmäktiges fastställda ramar och mål arbetar förvaltningarna under juli till oktober med att bryta ner de styrande verksamhetsmålen i sina handlingsplaner samt ta fram internbudget. Internbudget och internkontrollplan antas av nämnd och handlingsplan delges för kännedom. Därefter färdigställer verksamheten sin detaljbudget.

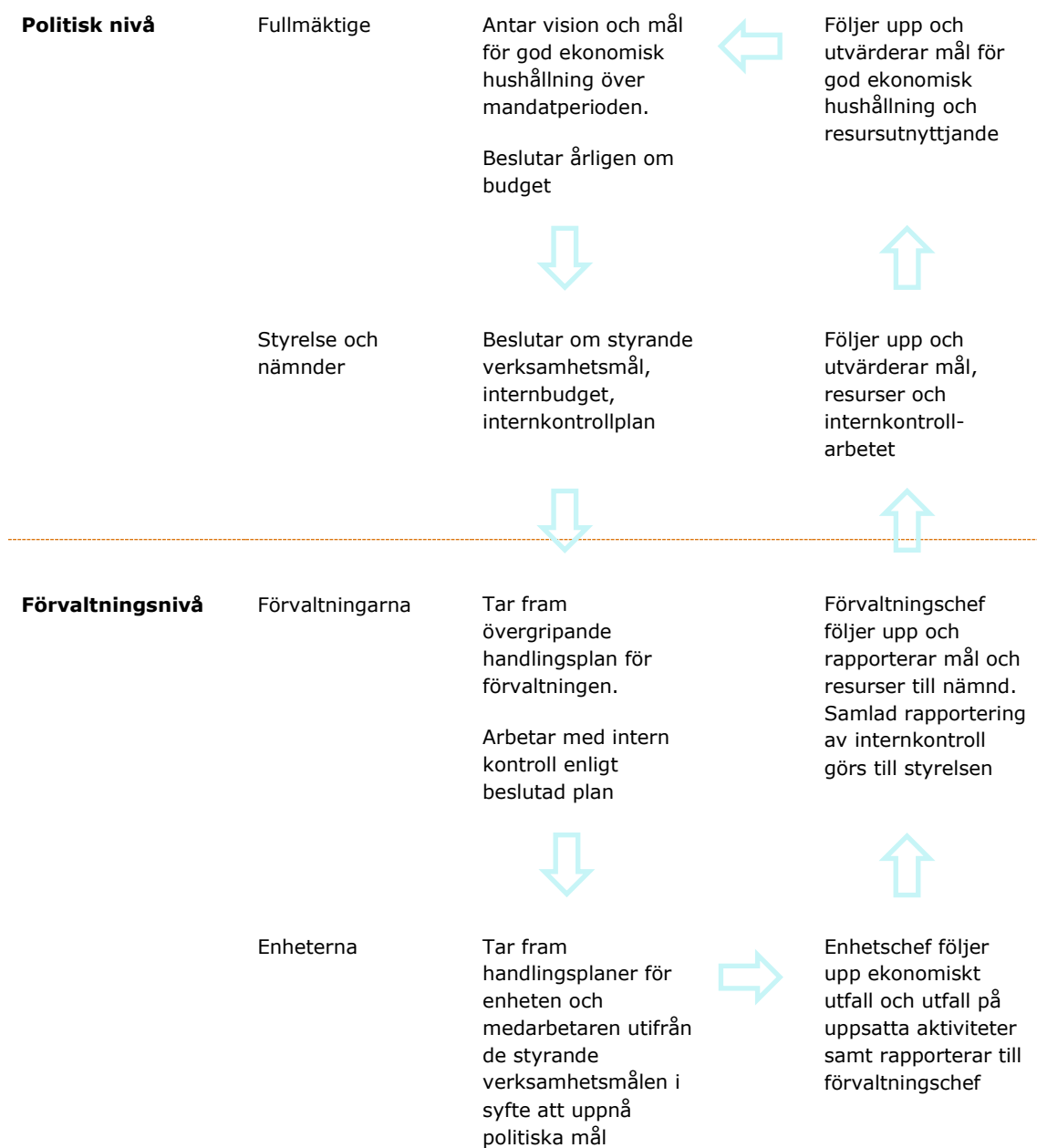
Budgetår + 1år. I december rapporterar samtliga nämnder sin antagna internbudget och internkontrollplan till kommunstyrelsen.



KAPITEL 3 - UPPFÖLJNING

För att kommunens styrsystem ska fungera måste uppföljningsprocessen skötas på ett systematiskt och regelbundet sätt samt innehålla både ekonomi, prestationer och kvalitetsaspekter. Syftet med uppföljningen är att ge återkoppling av genomfört arbete, visa graden av måluppfyllelse, visa invånarna vad skattepengarna har använts till, ge underlag för förbättring och utveckling av nya arbetsmetoder, underlag för omfördelning av resurser etc.

Övergripande uppföljningsprocess:



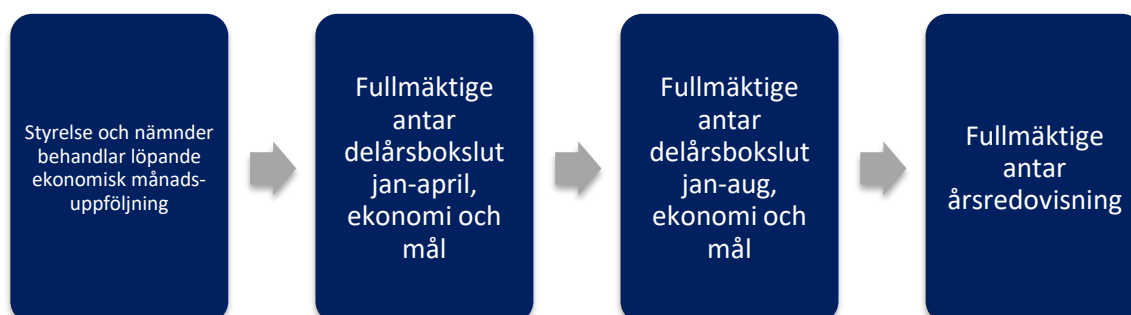
3.1 Uppföljningsprocessen över mandatperioden

Vid de allmänna valen är det särskilt viktigt att den politiska programförklaringen omsätts till genomförande dvs. att snabbt fånga upp vad som ska åstadkommas under mandatperioden. Detta görs genom att fullmäktige beslutar om mål för god ekonomisk hushållning.

År 2018	År 2019	År 2020	År 2021	År 2022	År 2023
Valår	EU-val			Valår	
Bokslut 2017 antas	Bokslut 2018 antas	Bokslut 2019 antas	Bokslut 2020 antas	Bokslut 2021 antas	Bokslut 2022 antas
Uppföljning av budget 2018	Uppföljning budget 2019	Uppföljning budget 2020	Uppföljning budget 2021	Uppföljning budget 2022	Uppföljning budget 2023
Budget 2019 – 2020 med plan 2021-2022 antas	Budget 2020– 2021 med plan 2022-2023 antas	Budget 2021- 2022 med plan 2023-2024 antas	Budget 2022- 2023 med plan 2024-2025 antas	Ny MRP för mandatperioden 2023-2026 antas och beslutas i nov	Budget 2024– 2025 med plan 2026-2027 antas
Planeringsförutsättningar för budget 2020 med plan antas i nov	Planerings Förutsättningar 2021 med plan antas i nov	Planerings Förutsättningar 2022 med plan antas i nov	Planerings Förutsättningar 2023 med plan antas i nov	Planeringsförutsättningar för budget 2024 med plan antas i nov	Planeringsförutsättningar för budget 2025 med plan antas i nov
MRP 2019-2022 påbörjas	MRP 2019-2022 pågår	MRP 2019-2022 pågår	MRP 2019-2022 pågår	MRP 2019-2022 pågår	MRP 2019-2022 utvärderas
				MRP 2023-2026 påbörjas	MRP 2023-2026 pågår

3.2 Löpande ekonomisk uppföljning

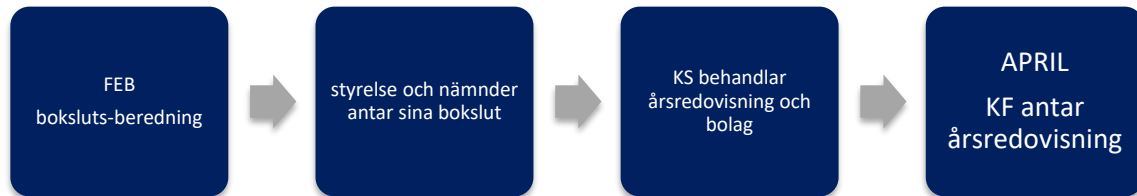
Budgetår - innevarande års uppföljning. Månadsuppföljning sker varje månad februari till november (ej januari och juli). Senaste den 10 månaden efter är uppföljningsrapport klar. Två delårsbokslut genomförs, dels efter april och dels efter augusti. Delårsbokslut efter augusti omfattar även sammanställd redovisning.





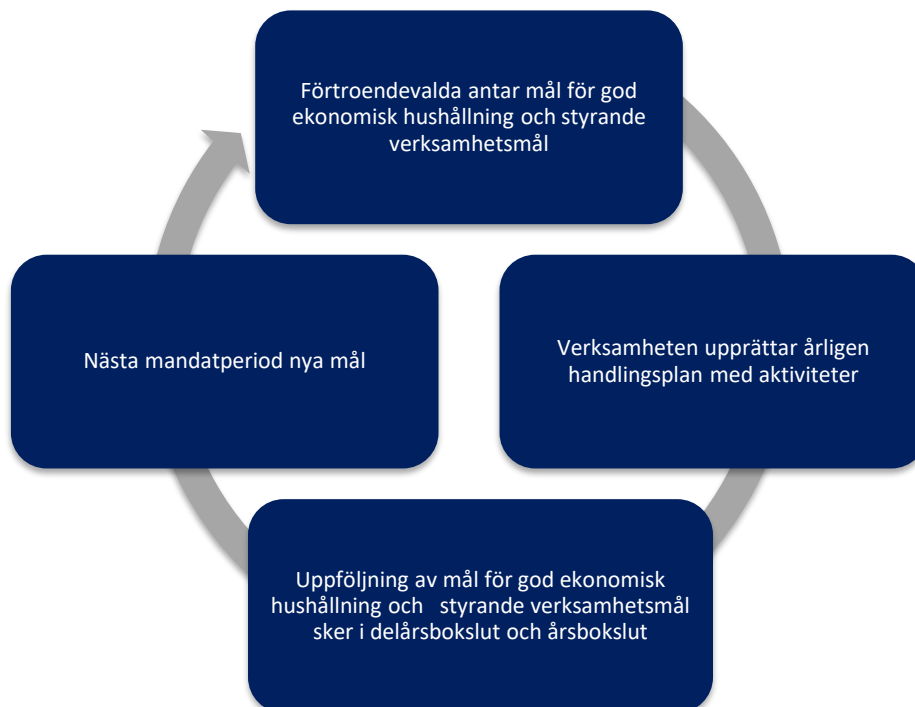
3.3 Bokslut

Budgetår -1 år. I februari- mars behandlar styrelse och nämnder sina bokslut för föregående år. I april överlämnar kommunstyrelsen årsredovisningen till kommunfullmäktige för beslut.



3.4 Uppföljning av mål

Uppföljning av mål för god ekonomisk hushållning, styrande verksamhetsmål och förvaltningarnas handlingsplaner görs löpande under året. Uppföljning av mål och enheternas handlingsplaner görs per tertial i samband med bokslut. Uppföljning av medarbetarnas handlingsplaner görs vid medarbetarsamtalet under september-december. Vid lönesamtalet under januari-februari görs en slutlig bedömning av medarbetarens insats.



KAPITEL 4 - KVALITETSARBETE

För att samordna de övergripande processerna har en kvalitetsgrupp bildats. I denna grupp deltar representanter från de olika förvaltningarna för att skapa en samsyn kring kvalitetsstyrning, uppföljning och utveckling av arbetet med intern kontroll.

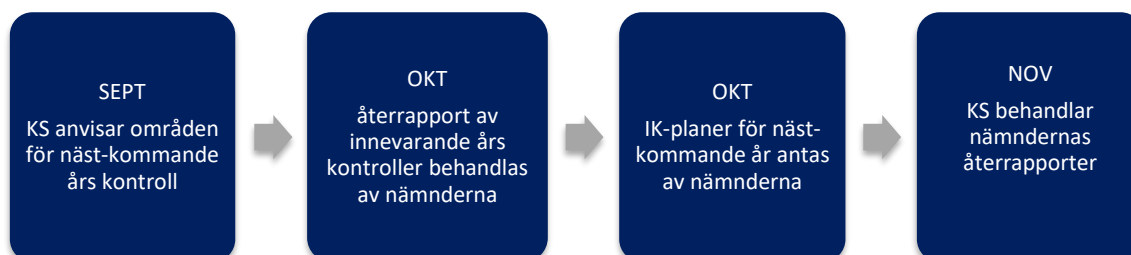
4.1 Intern kontroll

Enligt kommunallagen 6 kap. ska nämnderna se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Varje nämnd antar årligen internkontrollplaner, enligt Reglemente för intern kontroll, antaget av kommunfullmäktige 2011-06-16, för att säkerställa att styrelser och nämnder upprätthåller en tillfredsställande intern kontroll. Kommunstyrelsen utfärdar årligen anvisningar till kommande års internkontroller.

För mer information se Reglemente samt riktlinjer för intern kontroll. Nedan beskrivs flödet för politisk behandling av internkontroll.

Politisk behandling av internkontroll:



4.2 Kvalitetsarbete

Kvalitetsarbete pågår inom respektive förvaltning. Detta genom så kallad, SKA-rapport, systematiskt kvalitetsarbete inom skolan och genom SOFS inom omsorg. Till det kommer ett antal antagna kvalitetsgarantier. Kvalitetsarbetet kommer att integreras som en viktig del i målrapportering. Mål och aktiviteter kan med fördel vara desamma som uppsatta styrande verksamhetsmål eller mått.

**Schematiskt års-hjul**

	Mål- och resursplan, målstyrning, internkontroll	Uppföljning
Januari		
Februari	Prel. ramar lämnas av BB. för ÅR+1	Bokslutsberedning för ÅR-1
Mars		Styrelse och nämnder antar sina bokslut för ÅR-1 KS behandlar årsredovisningen för ÅR-1 Budgetuppföljning efter februari
April		KF antar årsredovisningen för ÅR-1 Budgetuppföljning efter mars
Maj	Styrelse och nämnder föreslår drift- och investeringsbudget för ÅR+1 SCG behandlar budgetförslag för ÅR+1	Delårsbokslut efter april
Juni	Fullmäktige antar MRP inklusive skattesats för ÅR+1	Budgetuppföljning efter maj
Juli		Budgetuppföljning efter juni
Augusti		
September	Förvaltning tar fram omvärldsbevakning inför ÅR+2 KS anvisar områden för nästkommande internkontrollplan	Delårsbokslut efter augusti
Oktober	Styrelse och nämnder antar styrande verksamhetsmål och internbudget för ÅR+1 Förtroendevalda behandlar programförklaring och mål för god ekonomisk hushållning för ÅR+2 Förvaltning tar fram planeringsförutsättningar för ÅR+2 Internkontrollplaner för nästkommande år antas	Åtterrappport av innevarande års internkontroller Budgetuppföljning efter september
November	Fullmäktige antar mål för god ekonomisk hushållning och planeringsförutsättningar för ÅR+2	KS behandlar nämndernas åiterrapporterade internkontroll Budgetuppföljning efter oktober
December	Förvaltningen har tagit fram handlingsplaner och detaljbudget för ÅR+1	Budgetuppföljning efter november

Ordlista

Budget	Plan som visar hur kommunens pengar ska fördelas under en viss tid, ingår i mål- och resursplanen.
Delegation	Styrelse/nämnd kan delegera, lämna över rätten att besluta om vissa saker till utskott, ledamot i nämnd, anställd i kommunen
Kommunfullmäktige	Kommunens högsta beslutande församling, där sammansättningen bestäms av det antal röster partierna fått av väljarna i Sotenäs kommun vid de kommunala valet vart fjärde år.
Kommunstyrelse	Styrelsen utses av kommunfullmäktige och har till uppdrag att ha överblick, leda och samordna kommunens verksamhet.
Kommunal verksamhet	I kommunens verksamhet ingår ansvar för en stor del av samhällsservicen. Kan delas in i obligatorisk och frivillig verksamhet.
Kvalitetsarbete	Utvecklings- och analysarbete i kommunens verksamheter.
Mandatperiod	Den period då majoriteten sitter vid makten, perioden är fyra år lång.
Mål för god ekonomisk hushållning	Mål som kommunfullmäktige beslutar om och som alla verksamheter i Sotenäs kommun ska arbeta mot.
Mål- och resursplan	Plan och budget som fastställs av kommunfullmäktige innehållande; vision, mål och resurser för verksamheten samt utdebitering.
Nämnd	Består av förtroendevalda politiker, kan ibland kallas styrelse
Planeringsperiod	Perioden som målen för god ekonomisk hushållning gäller för.
Omvärldsbevakning	Skapa underlag för bedömning av trender och förväntad utveckling för att skapa god handlingsberedskap.
Reglemente	Kommunfullmäktige beslutar om reglementen med regler för styrelsens och nämndernas verksamhet och arbetsformer.
Resultat	Beskriver effekter som kan kvantifieras och mätas i form av till exempel nöjdhet eller kvalitet på tjänst. Resultatet kan även vara ekonomisk.
SKA-rapport	Rapport innehållande verksamhetens systematiska kvalitetsarbete.
SOFS	Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

Styrande verksamhetsmål	Utgör en konkretisering av målen för god ekonomisk hushållning. Målen tas fram av styrelse och nämnder i dialog med verksamhetsföreträdare.
Styrdokument	Ska påverka organisationen så att den arbetar i beslutad riktning.
Utdebitering	Kommunal skattesats. Visar hur stor andel per intjänad hundralapp som ska betalas i kommunalskatt. För Sotenäs kommun är utdebiteringen 21,99 kronor.
Verksamhetsutveckling	Utvecklings- och analysarbete i kommunens verksamheter.
Vision	Politisk viljeinriktning och kommunens framtidsbild.
Värdegrund	Visar kommunens etiska förhållningssätt.
Årsredovisning	Årlig sammanfattning av det ekonomiska resultatet och och finansiella ställning för Sotenäs kommun-koncern.