



STYRDOKUMENT FÖR HAMMARÖ KOMMUN

Huvudprinciper för styrning, uppföljning och utvärdering
av den kommunala verksamheten i Hammarö kommun.

1. Inledning

1.1 Vem vänder sig styrdokumentet till?

Syftet är att allmänheten, förtroendevalda och anställda ska ha tillgång till ett dokument som övergripande beskriver hur den kommunala verksamheten i Hammarö kommun ska styras, följas upp och utvärderas.

All personal och samtliga förtroendevalda i Hammarö kommun ska ha kunskap om den huvudsakliga innebörden av detta styrdokument. Ansvaret för kunskapsspridningen har chefer och förtroendevalda.

1.2 Generella utgångspunkter

Utöver det som anges i de följande kapitlen gäller följande generella utgångspunkter:

- En styrmodell är en förenklad bild av hur verkligheten kan styras. För att en styrmodell ska kunna fungera krävs stort inslag av *dialog, delaktighet och förtroende*. Det är då man kan uppnå ett helhetstänkande som säkerställer kvaliteten.
- Alla måste vara *lojala* mot styrmodellens olika delar, beakta instruktioner och anvisningar, hålla tider etc.
- Styrmodellen ska leda till att nämnder och bolag aktivt verkar för att *förverkliga kommunens vision*.
- Styrmodellen är *gemensam för hela kommunkoncernen* Hammarö.
- Så långt som det är möjligt ska *alla andra styrdokument* i Hammarö kommun *utformas enligt principerna i denna styrmodell*.
- Kommunfullmäktige och nämnderna *ska inte fastställa fler mål än vad man förmår att följa upp och utvärdera*.
- Utöver mål kan nämnderna styra verksamheten genom *uppdrag*. Uppdragen och direktiven bör beslutas politiskt och stor omsorg ska läggas på formuleringen.
- Nämnderna ska *sträva efter att så långt det är möjligt klassa "vardagsåtgärder" som ren verkställighet*.

2. Kommunfullmäktiges roll

2.1 Kommunfullmäktige styr genom mål- och resultatstyrning

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och ska besluta i ärenden av principiellt intresse eller annars av större vikt samt kontinuerligt följa upp nämndernas verksamhet.

Med detta menas att kommunfullmäktige ska besluta om vilka övergripande mål som gäller för de olika nämndernas verksamheter och hur mycket verksamheterna får kosta samt kontrollera om nämnderna följer uppsatta mål.

2.2 Vad vill kommunfullmäktige?

Kommunfullmäktige styr genom att fastställa några få övergripande mål som visar i vilken riktning verksamheten ska utvecklas.

2.3 Hur följer kommunfullmäktige upp målen?

För att dessa mål ska bli styrande i praktiken måste de kunna följas upp. Därför ska det till varje mål finnas ett eller flera mått som ligger till underlag för analysen av måluppfyllelse.



3. Nämndernas roll

3.1 Fungerande nämnder - en förutsättning för den demokratiska styrningen

För att den demokratiska styrningen ska fungera inrättar kommunfullmäktige nämnder som ska svara för den politiska styrningen av verksamheten i vardagen. Hur många och vilka nämnder som ska finnas bestämmer kommunfullmäktige.

3.2 Nämndens mål

Nämndens uppgift är att utifrån de mål som kommunfullmäktige beslutat om, se till att verksamheten bedrivs så effektivt som möjligt. För att nämnden ska kunna styra sin förvaltning krävs att nämnden fattar beslut om egna nämndmål med tillhörande mått. Nämndens mål ska bidra till att kommunfullmäktiges mål kan uppnås. Beslut om mål fattas efter dialog med budgetberedningen. Målen, resultaten och aktiviteterna följs upp och utvärderas enligt vad som anges i kapitel 6.

4. Förvaltningens och de anställdas roll



4.1 Förvaltningen styr genom att koppla aktiviteter till mål och mått

Förvaltningens uppgift är att utifrån kommunfullmäktiges och nämndens mål samt de krav som gäller enligt lagar se till att verksamheten bedrivs så effektivt som möjligt.

Denna styrning sker genom att målen förankras bland alla medarbetare och verksamheten planerar för och genomför ett antal aktiviteter. I undantagsfall kan det krävas att förvaltningen måste bryta ned och kompletterar nämndens mål med verksamhetens mål. Målen, resultaten och aktiviteterna följs upp och utvärderas enligt vad som anges i kapitel 6.

5. Styrperspektiv

5.1 På vilken nivå ska besluten fattas?

I Hammarö kommun förutsätts nämnderna sträva efter att delegera alla beslut som inte enligt lag måste fattas av nämnderna. Många av de beslut som nämnderna av olika skäl måste fatta kan delegeras. Detta innebär att besluten kan överlämnas till exempel till förvaltningens tjänstemän.

5.2 Politiker- och tjänstemannarollen?

En viktig nyckel för att styrningen och uppföljningen ska fungera optimalt i kommunen är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Det vill säga vem som ansvarar för *vad/när* och vem som ansvarar för *hur/vem*.

Det finns två olika nivåer, den politiska nivån och förvaltningsnivån. På den politiska nivån ska man arbeta utifrån frågeställningarna om *vad* det är man vill ha utfört och *när* i tiden detta ska ske. Förvaltningens uppgift är att arbeta för nämndens mål som talar om *vad* det är politikerna vill ha utfört. Förvaltningen arbetar då fram en verksamhetsplan som beskriver *hur* den kommer att utföras och av *vem*. Ansvar och befogenheter tydliggörs genom att beskriva vem som ”äger” frågeställningarna *vad/när* och *hur/vem*.

De förtroendevalda ansvarar för att upprätta mål för verksamheten. Förvaltningschefen beslutar och ansvarar för *hur* dessa mål ska uppnås och *vem* som ska utföra uppdraget.

5.3 Sammanfattning – den demokratiska styrningen från kommunfullmäktige till nämnder och från nämnder till förvaltning

Sammanfattningsvis fungerar styrningen så att kommunfullmäktige antar mål och anger de mått mot vilken verksamhetens utfall ska mätas mot samt ange vad verksamheten får kosta (budget). I nästa steg beställer nämnden verksamhet av förvaltningarna genom att anta nämndens mål och ange de mått mot vilken verksamhetens utfall ska mätas.

Slutligen är det förvaltningsledningens och arbetslednings uppgift att planera och genomföra den verksamhet som nämnden beställt genom att planera lämpliga aktiviteter och eventuellt komplettera med verksamhetens mål.

6 Den praktiska styrningen i Hammarö kommun

6.1 Gemensamma begrepp i Hammarö kommuns styrmodell

Det är viktigt att vi är noga med vilka begrepp vi använder. Styrmodellen i Hammarö kommun ska vara gemensam för all kommunal verksamhet. Förtroendevalda och tjänstemän använder samma begrepp oavsett verksamhet.

Följande begrepp ska användas:

Begrepp	Beslutas av
<p>Vision Beskriver ett önskat framtida tillstånd. Pekar ut riktningen.</p>	Kommunfullmäktige
<p>Kommunfullmäktiges mål Kommunövergripande prioriterade mål för hela den kommunala verksamheten. Vilken effekt man vill uppnå för invånarna.</p>	Kommunfullmäktige
<p>Nämndens mål Mål som utgör en nedbrytning av fullmäktiges mål. Målen ska vara SMART:a.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Specifikt • Mätbart • Accepterat • Realistiskt • Tidsatt 	Nämnd
<p>Verksamhetens mål Mål som verksamheten tar fram i den mån en komplettering av nämndens mål är nödvändig. Målen ska vara SMART: a.</p>	Förvaltning

<p>Mått Måtten ska belysa viktiga aspekter i verksamheterna på ett överskådligt sätt.</p> <p>Visa på effekter. Måtten ska</p> <ul style="list-style-type: none"> • ha en tydlig koppling till uppdraget • fokusera på något väsentligt • vara förankrade i organisationen • vara lätta att förstå • göra det möjligt att skilja bra från dåliga värden • möjliggöra jämförelser med andra • vara anpassade till den verksamhet och nivå som de ska spegla • vara påverkbara för styrning 	<p>Kommunfullmäktige eller nämnd</p>
<p>Aktiviteter Ska redovisa de åtgärder som ska vidtas för att nå de mål som förtroendevalda och förvaltningsledningen beslutat om. Ska ange</p> <ul style="list-style-type: none"> • vad som ska göras • när det ska göras • vem/vilka som ansvarar • när det ska vara klart 	<p>Förvaltning</p>
<p>Uppdrag Ges skriftligt och beskriver specifika uppgifter som ska utföras till ett visst datum.</p>	<p>Kommunfullmäktige, nämnd eller förvaltning</p>
<p>Verksamhetsplan Förvaltningarna utarbetar planer som visar på vilka aktiviteter som ska utföras för att uppnå målen.</p>	<p>Förvaltning</p>

6.2 Mål som beslutas av kommunfullmäktige

Kommunfullmäktiges mål *fastställs* på en övergripande nivå och gäller för en mandatperiod. Inför varje års budgetprocess ska de övergripande målen ses över. Målen är kopplade till den av fullmäktige antagna budgeten och god ekonomisk hushållning. Den av kommunfullmäktige beslutade budgeten med tillhörande mål är kommunfullmäktiges beställning till nämnderna. Underlaget inför fullmäktiges beslut om kommunfullmäktiges mål bereds som vanligt av nämnderna och kommunstyrelsen i enlighet med det av kommunalrättsliga beredningstvänet.

Uppföljning av kommunfullmäktiges mål görs i samband med årsbokslutet. Då görs även en analys av om kommunen uppnått god ekonomisk hushållning.

Utvärdering av kommunfullmäktiges mål ska ske i slutet av mandatperioden.



6.3 Mål som beslutas av nämnderna

På motsvarande sätt som fullmäktige styr nämnderna med kommunfullmäktiges mål förutsätts nämnden i sin tur styra sin förvaltning genom nämndens mål.

Nämnderna ska besluta om egna nämndmål för att nämnderna ska kunna följa upp och utvärdera sin egen verksamhet och därmed förvissa sig om att dessa utvecklas i enlighet med kommunfullmäktiges beställning.

Nämnderna ska årligen i sina budgetförslag till kommunstyrelsen presentera nämndens mål. I dialog med budgetberedningen sker en utvärdering av att nämndens mål svarar mot kommunfullmäktiges mål.

Uppföljning av nämndens mål görs av nämnden och följs upp, i samband med delårsrapport och årsbokslut, av kommunfullmäktige.

6.4 Mål som beslutas av förvaltningarna

På motsvarande sätt som nämnderna styr förvaltningen förutsätts förvaltningen i sin tur styra sina olika verksamheter och medarbetare. På förvaltningsnivå ska aktiviteter, kopplade till nämndens mål, tas fram. I de fall verksamheten, för egen del, finner det nödvändigt kan även mål för verksamheten tas fram.

6.5 Mål i kommunövergripande planer och program

Utöver de målsättningar som sätts för kommunen inom ramen för budgetprocessen, så tas det även fram mål i olika planer och program som berör enskilda verksamhetsområden. De mål som tas fram i planerna ska hanteras på samma sätt som de mål som beslutas av nämnderna; de ska finnas med i de berörda nämndernas verksamhetsplaner, mått och aktiviteter ska kopplas till målen och målen ska följas upp på samma sätt.

I planen/programmet ska man tydligt visa vilket strategiområde samt vilket fullmäktigemål som målet syftar till att nå. Även om planen/programmet uppfyller ett lagkrav ska man kunna följa den röda tråden i kommunens styrsystem; detta för att tillförsäkra att målen inte går stick i stäv med vision, strategiskt program och fullmäktigemålen.

Alla nämnder berörs inte alltid av de mål som sätts upp i planen/programmet, även om den är kommunövergripande. Därför är det viktigt att målen adresseras till de nämnder som är berörda, så att nämnderna vet vilka mål som ska tas med i den egna verksamhetsplanen. Ett fullmäktigebeslut krävs för att anta planen så att målen blir styrande för de nämnder som är adresserade.

Den tjänsteman som ansvarar för att upprätta planen/programmet bör rådgöra med kommunens analysgrupp för att säkerställa att man följer den struktur som gäller. Ansvarig tjänsteman gör också upp en planering för hur målen ska kommuniceras och integreras i nämndernas verksamhetsplaner.

6.6 Kommunfullmäktiges beslut med anledning av uppföljningen av verksamhet och ekonomi

Det ankommer på fullmäktige att regelmässigt fatta beslut med anledning av nämndernas redovisningar utifrån det ansvar som nämnderna har i förhållande till kommunfullmäktige. I klartext innebär detta att kommunfullmäktige uttryckligen och i sak måste ta ställning till de avvikelser som nämnderna prognostiserar i samband med kommunfullmäktiges uppföljning av nämndernas verksamhet och ekonomi.

Självfallet måste de beslut som kommunfullmäktige förutsätts fatta i samband med uppföljningarna uppfylla kommunallagens krav på beredning av kommunfullmäktigeärenden. Detta innebär att kommunfullmäktigebeslut måste ha beretts av både kommunstyrelsen och de nämnder som ansvarar för den verksamhet som är föremål för uppföljningen och utvärderingen.

I Hammarö kommun har kommunfullmäktige ansvar för uppföljningen och utvärderingen av nämnderna. I detta ingår de uppföljningar som redovisas från nämnderna per 30 april, delårsbokslutet 31/8 samt årsredovisningen 31/12. Det är kommunfullmäktiges ansvar att fatta beslut utifrån ovanstående rapporter.

För nämnderna innebär detta följande i deras avvikelserapportering till kommunfullmäktige:

Om avvikelsen visar på att nämndens mål inte kommer att nås ska nämndens förslag till förändring alltid omfatta förslag på hur nämnden ska arbeta för att nå målpåfyllelse. Vid konflikt mellan mål och medel gäller medlen. Det innebär att mål kan behöva modifieras eller att målpåfyllelse skjuts framåt i tiden.

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

Sammanfattningsvis gäller att om nämnden bedömer att verksamheten inte kan drivas inom beslutade ekonomiska ramar, får inte nämnden driva sin verksamhet vidare utan att snarast redovisa avvikelser samt förslag till åtgärder till kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige har då att ta ställning till det befarade underskottet och de åtgärder nämnden presenterat. Kommunfullmäktige kan besluta om tilläggsanslag, omprioriteringar eller rationaliseringar inom nämndens budget alternativt nedläggning av frivillig verksamhet så att underskottet kan täckas.



7 Kvalitet

För att nå framgång i kvalitetsarbetet är det viktigt att arbeta strukturerat och ha ett gemensamt system för att följa upp verksamheten med mått som visar på kvalitet.