

# Styrmodell för Hallstahammars kommun

Detta dokument är Hallstahammars kommuns styrmodell, som redogör för vilka gemensamma principer som gäller i vår styrning av nämnder, styrelser och verksamheter utifrån den politiska målstyrningen, ekonomistyrningen och kvalitetsstyrningen.

Styrmodellen beskriver även vår planerings- och uppföljningsprocess och hur vi ska arbeta med den över året.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning



HALLSTAHAMMARS  
KOMMUN

Beslutad av: Kommunfullmäktige

Datum och paragraf: 2022-10-31, §§ 132

Giltighetstid: 2027-12-31

Revideringar och omarbetningar: Ver 1.0. Revideringar i bilagor kan beslutas av kommunstyrelsen.

Dokumentet gäller för: Styrelse och nämnder, samt helägda bolag.  
Vägledande för delägda bolag och förbund.

Dokumentansvarig: Kommunstrateg, Strategisk utveckling och planering.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

# Innehåll

Innehåll.....	3
Styrning för utveckling av hela kommunen .....	5
Syfte och omfattning .....	5
Centrala principer i vår styrning .....	5
Helhetssyn och samarbete .....	6
Mål- och resultatstyrning .....	6
Ansvar och engagemang hela vägen .....	6
Dialog och lärande .....	6
Hållbar utveckling.....	6
Tillämpliga lagar och relaterade dokument.....	7
Kommunallagen .....	7
Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR).....	7
Speciallagstiftning.....	7
Relaterade styrdokument.....	7
Ansvar och roller.....	8
Kommunfullmäktige .....	8
Kommunstyrelsen .....	8
Nämnder.....	8
Bolag och övriga verksamhetsformer .....	9
Kommunala revisionen .....	9
Styrmodellens delar.....	10
Vision och värdegrund .....	10
Grunduppdrag och verksamhetsbeskrivning.....	11
Tre perspektiv i vår styrmodell .....	11
Verksamhetsperspektivet .....	11
Medarbetarperspektivet.....	11
Ekonomiperspektivet.....	11
Målstyrning .....	12
Gemensamma principer för målstyrningen .....	12
Kommunövergripande mål för mandatperioden .....	12

Policy

**Riktlinje**Rutin/väg  
-ledning

Nämndernas och bolagens målarbete .....	13
Att analysera måluppfyllelse .....	14
Samarbete för att uppnå målen .....	14
Kvalitetsstyrning .....	15
Grunduppdraget som utgångspunkt .....	15
Kritiska kvalitetsfaktorer och nyckeltal .....	15
Kontinuerligt utvecklings- och förbättringsarbete .....	15
Ekonomistyrning .....	16
God ekonomisk hushållning .....	16
Budget och resursfördelning .....	16
Prioriteringsgrunder i resursfördelningen .....	17
Investeringar .....	18
Medelsförvaltning .....	18
Styrdokument .....	18
Intern kontroll .....	19
Kommungemensamt IT-stöd för planering och uppföljning .....	19
Styrkedjan i planering och uppföljning .....	20
Planering .....	20
Omvärlds- och nulägesanalys .....	20
Mål- och budget .....	21
Budget- och årsplan .....	21
Verksamhetsplan på förvaltningsnivå .....	21
Verksamhetsplanering för respektive verksamhet .....	22
Uppföljning .....	23
Fullmäktige, nämnder och bolag .....	23
Verksamheternas uppföljning .....	24
Dialog som styrmedel .....	24
Bilagor .....	25
Planeringsprocessen .....	25
Uppföljningsprocessen .....	29

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg  
-ledning

# Styrning för utveckling av hela kommunen

Hallstahammars kommun är en politiskt styrd organisation. Vi har höga ambitioner och en stark vilja att utveckla och förbättra hela kommunen som en plats att leva, verka och bo på. Samtidigt är vi en del av en omvärld som är alltmer rörlig och komplex vilket ställer ökade krav på vår organisation. För att skapa kraft och förutsättningar att utveckla våra verksamheter i en riktning som motsvarar utmaningarna behöver styrning och ledning hållas samman i en gemensam struktur och kultur för planering, genomförande, uppföljning och förbättringsarbete.

Detta dokument beskriver Hallstahammars kommuns styrmodell och ger en övergripande helhetsbild av hur verksamheten i kommunkoncernen leds och styrs, samt vilka krav som ställs. Dokumentet är indelat i tre olika delar:

- 1) Inledning med centrala principer, lagar som styr och ansvar och roller.
- 2) Beskrivning av styrmodellens olika delar och vilka gemensamma principer som gäller för respektive del.
- 3) Hur vi arbetar med styrkedjan i planering och uppföljning under året, vilka viktiga hållpunkter som finns och när olika moment ska genomföras.

## Syfte och omfattning

Det övergripande syftet med vår styrmodell är att politiska beslut ska få genomslag, att vi får god ekonomisk hushållning och att medborgarna får den kvalitet och service som kommunfullmäktige beslutat om. Invånarna i Hallstahammars kommun ska kunna känna en trygghet i att den demokratiska processen fungerar, att vision och politiska mål får genomslag, att kvaliteten i verksamheterna är god och att skattepengarna används på klokast möjliga sätt. Styrmodellen ska fungera som en möjliggörare för detta och därför är det viktigt att den följs.

Styrmodellen fastlägger en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning och ledning av kommunens verksamheter och ska förtydliga och underlätta för förtroendevalda, chefer och medarbetare att förstå hur styrningen fungerar.

Styrmodellen gäller för hela kommunkoncernen, det vill säga styrelse, nämnder och helägda bolag. Den är även ett vägledande dokument för delägda bolag och förbund.

Som komplement till styrmodellen tas stödmaterial fram efter behov i form av mallar, vägledningar och tillämpningsanvisningar. Det ska vara lätt att göra rätt.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

## Centrala principer i vår styrning

I vår styrning tar vi utgångspunkt i ett antal centrala principer. Dessa ska ses som värden som ska genomsyra vår styrning på samtliga nivåer i organisationen.

## Helhetssyn och samarbete

Helhetsperspektivet med kommunkoncernens bästa för ögonen är en viktig ledstjärna i vår styrning och ledning. Beslut och aktiviteter i enskilda delar av vår organisation ska bidra till att skapa bästa möjliga värde för helheten. Det innebär även att samverkan och samarbete mellan olika nämnder och bolag är centralt för att lyckas med uppdragen som tilldelas av fullmäktige. I hela styrkedjan drar vi aktivt nytta av samarbeten över verksamhetsgränser för att nyttja resurser optimalt och på bästa sätt tillgodose behoven hos dem kommunen är till för.

## Mål- och resultatstyrning

Styrmodellen bygger på styrning utifrån mål och resultat. Det innebär att samtliga organisatoriska nivåer har ett ansvar för att bedriva ett systematiskt arbete med att planera, följa upp och förbättra utifrån verksamhetens mål och resultat. Den gemensamma utgångspunkten för detta är kommunens vision och värdegrund, samt nämnders och bolags grunduppdrag. Mål- och resultatstyrningen bygger på att kvaliteten i det kommunala grunduppdraget säkerställs och att de politiska nivåerna prioriterar utveckling utifrån uppnådd kvalitet och analyserade resultat.

Det ska finnas en tydlig röd tråd mellan det arbete som bedrivs i verksamheterna, kvalitetssäkringen av grunduppdraget och de politiska mål som formuleras på olika organisatoriska nivåer.

## Ansvar och engagemang hela vägen

Vår styrning bygger på ett förtroendefullt samspel mellan politiker och verksamhet, där vi hela tiden tar tillvara invånares och medarbetares engagemang och förmågor i vår utveckling. Vi har ständigt fokus på behoven hos dem vi finns till för och på verksamhetens uppdrag. Värdet uppstår ytterst i mötet mellan våra medarbetare och våra invånare, företag och besökare. Det är där kunskapen till största del finns kring vilka behov och förbättringar vi behöver arbeta för. För att möjliggöra det ger vi i vår styrning ett utökat ansvar och handlingsutrymme för chefer och medarbetare och där medarbetarna är delaktiga när vi planerar och följer upp våra mål och resultat.

## Dialog och lärande

Vi kan lära oss mycket av det som redan har hänt. Genom att analysera verksamhetens resultat och lära av varandra skapar vi underlag för förbättrad kvalitet och utveckling. Kontinuerlig dialog på politik och förvaltning och mellan chefer och medarbetare är ett viktigt arbetssätt för att kunna nå önskade resultat och förändringar. Dialogen syftar inte främst till avrapportering och sammanställning, utan till att uppnå en gemensam syn kring förväntningar, förutsättningar och prioriteringar av hur verksamheten ska utvecklas framåt. Ett genuint lärande uppnås genom att också ha ett tillåtande klimat, som motiverar till att misstag kan lyftas och nya arbetssätt provas.

## Hållbar utveckling

Vi ska eftersträva en hållbar utveckling, som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina. Det innebär att vi tar hänsyn till sociala, ekonomiska och miljömässiga hållbarhetsaspekter i det dagliga

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

arbetet. Agenda 2030 och de Globala målen för hållbar utveckling har en naturlig bäring på kommunens verksamheter och ska vara en integrerad del av planering och uppföljning på samtliga organisatoriska nivåer. Genom att förena de globala målen med kommunens grunduppdrag och mål vägleder vi arbetet och bidrar aktivt till omställningen till ett hållbart samhälle.

## Tillämpliga lagar och relaterade dokument

### **Kommunallagen**

Kommunallagen fastställer de grundläggande principerna för kommuner. Lagen reglerar exempelvis ansvar, organisation, ekonomisk planering, beredningskrav och revision. Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om mål och riktlinjer för den kommunala verksamheten oavsett i vilken form den bedrivs. Nämnderna ska inom sina respektive område 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. Fullmäktige får även lämna uppdrag åt en nämnd att genomföra en viss verksamhet inom ramen för de riktlinjer om verksamheten som fullmäktige har fastställt, om inte något annat följer av lag eller annan författning.

Lagstiftaren har överlämnat till respektive kommun att själva definiera hur målstyrningen ska utformas och lagstiftaren har även avstått från att definiera begreppet mål och överlämnat möjligheten att definiera begreppet till respektive kommun.

### **Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)**

Enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning ska årsredovisningens förvaltningsberättelse innehålla en utvärdering av om kommunens mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning uppnåtts och följts.

I LKBR ställs även krav på att årsredovisningen ska innehålla upplysningar om väsentliga aspekter avseende styrning, uppföljning och intern kontroll.

### **Speciallagstiftning**

Utöver lagstiftningen som finns i kommunallagen finns även en stor mängd speciallagstiftning för olika verksamhetsområden. Det handlar till exempel om socialtjänstlag, skollag, plan- och bygglag med flera. I flera fall kan styrning, organisation och kvalitetsarbete i nämnder och bolag även till viss del vara reglerat av speciallagstiftning.

### **Relaterade styrdokument**

Denna styrmodell knyter även an till en rad övriga styrande dokument i organisationen. Samtliga styrande dokument som tas fram ska beakta styrmodellens struktur och principer. De dokument på kommunövergripande nivå som i övrigt relaterar till styrning och processer kring styrning och ledning är följande:

- Riktlinjer för dokumenthantering med begreppsdefinitioner
- Riktlinjer för god ekonomisk hushållning
- Riktlinjer för investeringar

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

- Tillämpningsanvisningar budgetprocessen
- Riktlinjer för lönebildning
- Policy och riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete (under framtagande)
- Reglemente intern kontroll
- Tillämpningsanvisningar intern kontroll

## Ansvar och roller

En god och ändamålsenlig styrning förutsätter att det finns en tydlig fördelning av ansvar och roller. Politik och förvaltning har olika roller och ansvarsområden. Politikernas roll är att styra genom att besluta om inriktning och mål, prioriteringar samt fördela resurser och följa upp. Det svarar på frågan om *vad* som ska göras och uppnås, samt *när* det ska göras. Förvaltningarnas roll är att förse politiken med underlag för deras beslut, samt leda och utföra verksamhet utifrån fastställda mål, grunduppdrag, tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser. Det svarar på frågan om *hur* det ska göras och av *vem* det ska göras.

### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och kan liknas vid ”kommunens riksdag”. Det är fullmäktige som tillsätter kommunstyrelsen, samt de övriga nämnder och styrelser som behövs för att fullgöra kommunens uppgifter. Fullmäktige reglerar nämndernas verksamhet genom reglementen, där det framgår vilka uppgifter som fullmäktige har tilldelat dem att ansvara för och besluta om. Likaså beslutar fullmäktige om bolagsordning, ägardirektiv och förbundsordning för kommunala bolag och förbund. Fördelningen av uppdrag sker dels utifrån vad kommunallagen och övrig lagstiftning kräver, dels utifrån vad fullmäktige bedömer är lämpligt.

### Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen kan liknas vid ”kommunens regering” och har enligt kommunallagen ett särskilt uppdrag att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen ska även enligt kommunlagen ha uppsikt över kommunkoncernens nämnder och bolag. Uppsiktsplikten syftar till att säkerställa att lagar och förordningar efterlevs och att kommunens verksamheter och angelägenheter bedrivs och utvecklas i enlighet med kommunens styrande dokument och beslut.

Kommunstyrelsen är även en nämnd som övriga avseende det ansvar som anges nedan, men har samtidigt ett särskilt ansvar att bereda ärenden till fullmäktige och följa upp att organisationen genomför fullmäktiges beslut.

### Nämnder

Nämnderna ansvarar för att genomföra det uppdrag som fullmäktige genom reglementet tilldelat dem utifrån kommunens olika ansvarsområden. Det utgör ramen för nämndernas grunduppdrag. I uppdraget ligger att nämnderna ska se till så att verksamheten inom respektive område bedrivs effektivt utifrån lagar och föreskrifter, mål för utveckling av verksamheten (nationella och lokala), kommungemensamma styrdokument samt ekonomiska förutsättningar.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning



Nämnderna ansvarar vidare för att sätta mål för sin verksamhet med utgångspunkt i grunduppdraget, att utforma en verksamhetsstyrning som motsvarar nämndens behov och att verksamheten planeras och följs upp systematiskt.

### **Bolag och övriga verksamhetsformer**

Förutom nämnder och styrelser kan kommunfullmäktige välja att bedriva delar av det kommunala uppdraget i bolagsform, kommunalförbund eller gemensam nämnd. Bolagen inrättas och styrs via bolagsordning och ägardirektiv. Förbunden har i sin tur en förbundsordning och olika typer av verksamhetsplaner.

Bolag, förbund och gemensamma nämnder har inrättats för att tillgodose olika kommunala behov och har en viktig roll i att fullgöra de uppdrag som kommunfullmäktige beslutar om. Även om bolagen och förbunden har en styrelse eller direktion för sin styrning, ska de medverka till att kommunen följa samt uppfylla kommunens övergripande styrning som fastställs av kommunfullmäktige. samt i att medverka till att kommunens mål uppnås och att kommunen arbetar i riktning mot visionen.

### **Kommunala revisionen**

Varje kommun ansvarar för revisionen av sin verksamhet. Kommunfullmäktige utser revisorer som, liksom andra politiker, är valda och representerar ett politiskt parti. Revisorerna får inte vara partiska eller ta politisk hänsyn. Varje revisor är en egen myndighet och har enligt kommunallagen rätt och skyldighet att agera och uttala sig självständigt om så krävs.

Revisorerna har till uppgift att granska:

- att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt sätt
- att räkenskaperna är rättvisande
- att den kontroll som görs inom nämnderna är tillräcklig

Revisionen ska varje år fastställa en plan för vad som ska granskas. Planen kan justeras om något särskilt inträffar. Granskningen utgår från de mål som kommunfullmäktige beslutat om för de olika verksamheterna. Andra viktiga utgångspunkter är kommunallagen, olika speciallagstiftningar och förordningar, god revisionssed och kommunens egna regler och reglementen.

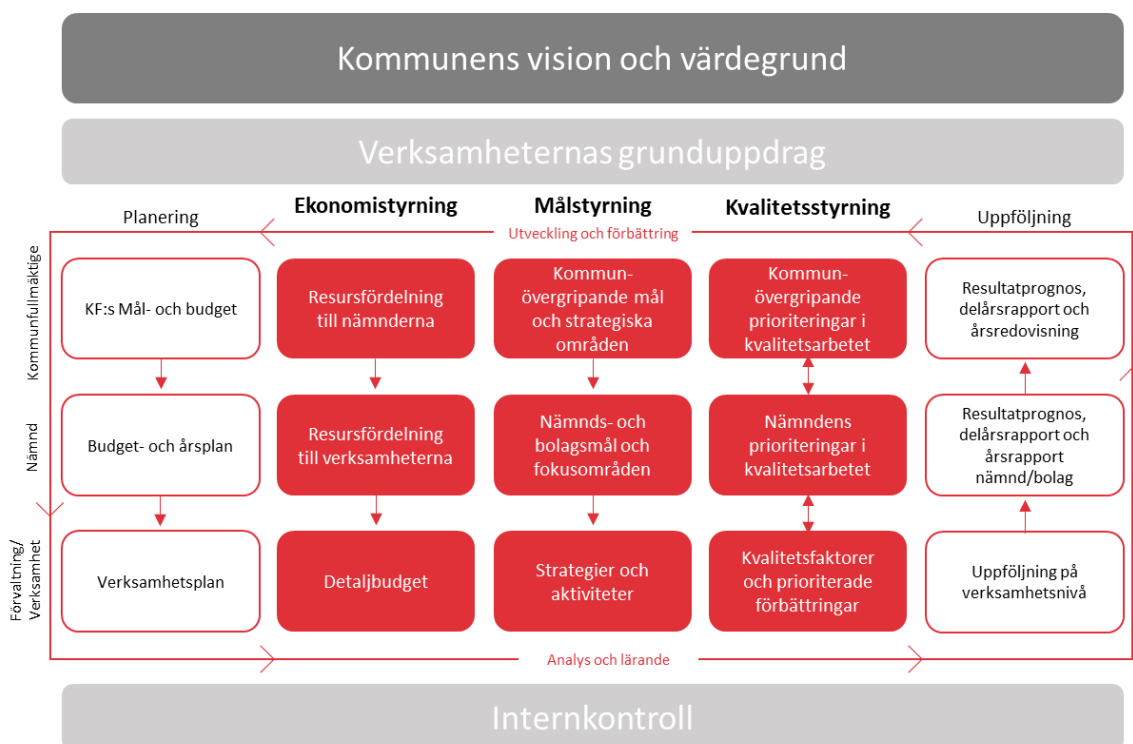
Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg  
-ledning

## Styrmodellens delar

Den schematiska modellen nedan sammanfattar helheten av styrmodellen.



### Vision och värdegrund

All styrning i Hallstahammars kommun tar sin utgångspunkt i den gemensamma visionen. Vision beskriver en långsiktig målbild för kommunen, ger koncernen en riktning och tydliggör hur politiken långsiktigt vill utveckla Hallstahammars kommun. Visionen utgår från kommunens uppdrag och ska spegla såväl kommunens roll som service- och välfärdsaktör och som samhällsutvecklare.

Det finns enbart en vision för kommunens organisation och den ska fungera som en ledstjärna och vara styrande för kommunens utveckling som helhet. I det dagliga arbetet ska visionen vara vägledande i allt från målformuleringar till genomförande. Kommunens vision beslutas av kommunfullmäktige och har formuleringar som är långsiktiga med ett 10–15 årigt perspektiv.

#### Policy

#### Riktlinje

#### Rutin/väg- ledning

Utifrån visionen finns det en för hela organisationen gemensam värdegrund. Oavsett var vi arbetar i kommunens olika verksamheter ska den gemensamma värdegrunden

genomsyra vårt arbete för våra kommuninvånare. Värdegrunden är en grund som varje verksamhet måste arbeta med och anpassa till det dagliga arbetet.

Kommunens vision och värdegrund finns tillgängliga på kommunens intranät.

## Grunduppdrag och verksamhetsbeskrivning

Kommunens nämnder och bolag har alla en viktig roll i kommunkoncernen. Varje nämnd, styrelse och bolag har ett grunduppdrag som ska vara utgångspunkten för verksamhetens styrning. Grunduppdraget består av det uppdrag som nämnden eller bolaget har tilldelats från fullmäktige genom reglemente/bolagsordning och regleras dessutom av den lagstiftning som styr verksamheten samt av de styrdokument som kommunen beslutat om. En stor del av den kommunala verksamheten styrs av lagstiftning, men omfattningen kan variera mellan olika nämnder.

Ansvar som följer av grunduppdraget omfattar både en kvalitetssäkring av den dagliga verksamheten (drift) och en utveckling av verksamheten, samt att grunduppdraget löpande ses över med anledning av exempelvis ny lagstiftning eller liknande. Ett uppdrag om revidering av grunduppdraget ska alltid initieras av ansvarig nämnd.

I våra planerings- och uppföljningsdokument ska grunduppdraget för verksamheten framgå i form av en verksamhetsbeskrivning. Det kan ses som en kärnfull sammanfattning av reglementet och följande delar ska framgå av beskrivningen:

- Verksamhetsidé och ansvarsområden. För *vem* och *varför* ska vi göra *vad*?
- Viktiga målgrupper för verksamheten.
- Lagstiftning och styrande dokument av särskild betydelse.

## Tre perspektiv i vår styrmodell

Planeringen och uppföljningen av nämnder och styrelser verksamheter ska utgå från tre perspektiv. Genom dessa perspektiv ska principerna för kvalitetsstyrning, målstyrning och ekonomistyrning få genomslagskraft.

### **Verksamhetsperspektivet**

I verksamhetsperspektivet är utgångspunkten hur kvaliteten i grunduppdraget uppnås. Här har mål och kvalitetsfaktorer ett medborgar- kund- eller brukarperspektiv.

### **Medarbetarperspektivet**

Våra medarbetare är vår viktigaste resurs. Att styrelse och nämnder ska följa medarbetarperspektivet är en viktig del i styrmodellen. Det är avgörande att kommunen har engagerade medarbetare och ett gott ledarskap för att vi ska klara vårt uppdrag och utveckla verksamheten. Här är utgångspunkten mål och kvalitetsfaktorer som speglar arbetsmiljö, hälsa, kompetens och kompetensförsörjning.

### **Ekonomiperspektivet**

För att ekonomistyrningen ska få genomslag är en viktig del att löpande följa upp ekonomi och strukturella förhållanden ur ett ekonomiskt perspektiv. Här är

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

utgångspunkten de finansiella och ekonomiska målen och kvalitetsfaktorer som speglar budgetföljsamhet, strukturstyrning, kostnadseffektivitet eller liknande.

## Målstyrning

Den politiska styrningen sker genom mål som utvecklar verksamheten och finansiella mål. Ett mål är kort och gott ett framtida tillstånd som vi önskar uppnå, undvika eller bevara. Mål påverkar vår motivation vilket i sin tur påverkar vår prestation och det hjälper oss att prioritera och välja bort. Ett bra mål ger motivation, skapar energi och leder till att vi gör saker som tar oss till det önskade läget.

Målstrukturen består av kommunövergripande mål på fullmäktigenivå, prioriterade mål på nämnds- styrelse- och bolagsnivå, samt mål på verksamhetsnivå. Dessa beskrivs i särskilda avsnitt nedan. En framgångsrik målstyrning bygger på att vissa gemensamma principer gäller för framtagande av mål och i arbetet med att uppnå dem.

### Gemensamma principer för målstyrningen

Följande principer är viktiga framgångsfaktorer för en framgångsrik målstyrning och gemensamma oavsett organisatorisk nivå:

- **Att sätta mål är att prioritera.** Vi kan inte styra mot alla önskvärda förbättringar på en gång. Det är viktigt att rama in och tydliggöra det som är viktigast, att hålla nere antalet mål, samt tidsätta målen.
- **Utmanande men också realistiska.** Det ska krävas en kraftansträngning att nå målen, men det ska samtidigt vara realistiskt att uppnå dem. Större övergripande mål behöver brytas ner i tydliga delmål.
- **Tydliga mål med hög grad av påverkan.** Det ska vara tydligt vad som ska uppnås och målen ska så långt som möjligt vara mätbara. Den verksamhet som målen riktar sig till ska ha en hög grad av påverkan på måluppfyllelsen.
- **Utgår från fakta med fokus på att uppnå en effekt eller ett resultat.** Målen ska utgå från en analys av nuläge och önskvärdt läge och ange en tydlig riktning.
- **Aktiv och levande uppföljning.** Strukturen för uppföljning och analys ska tydligt redovisa graden av måluppfyllelse och antalet mätetal ska hållas på en låg nivå.
- **Hög delaktighet i planering och genomförande.** Det är viktigt att involvera de som ska arbeta mot målen i hela kedjan planering-genomförande-uppföljning. Målen ska vara väl kända i verksamheten.
- **Hållbarhet i fokus.** De Globala målen för hållbar utveckling och Agenda 2030 ska tydligt genomsyra målstyrningen och i vår styrkedja ska koppling göras mot globala målen.

### Kommunövergripande mål för mandatperioden

Med utgångspunkt i visionen och centrala strategiska utmaningar ska kommunfullmäktige för varje mandatperiod arbeta fram kommunövergripande mål. Målen ska vara på en strategisk nivå och beskriva den politiska viljeinriktningen som kommunkoncernen ska arbeta mot. Kommunledningsgruppen (KLG) leder processen

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

med framtagandet och arbetet med att uppnå de kommunövergripande målen och kommunstyrelsen är ansvarig nämnd. Samtliga nämnder och bolag har ett ansvar att bidra i arbetet med att uppnå målen.

De kommunövergripande målen gäller för mandatperioden om inte annat anges och beslutas i samband med kommunfullmäktiges Mål- och budget i juni första året på mandatperioden. Därefter görs en översyn i varje mål- och budgetberedning för att säkerställa att målen och uppföljningsstrukturen fortsatt har genomslag i styrningen och stämmer överens med den politiska inriktningen. Vid behov görs revideringar.

Det är viktigt att de kommunövergripande målen har en förankring i kommunens olika grunduppdrag och att de avspeglar fullmäktiges roll både som samhällsutvecklare och service- och välfärdsaktör. Tyngdpunkt bör dock ligga på fullmäktiges roll som samhällsutvecklare. För att uppnå detta ska de kommunövergripande målen arbetas fram i nära dialog mellan politik, förvaltning och bolag.

Politiken och kommunens olika verksamheter har ett gemensamt ägarskap för de kommunövergripande målen och de fungerar som en inriktning för nämnders och bolags utvecklingsuppdrag under mandatperioden. Utifrån det gemensamma ägarskapet och att det finns en förankring i de olika grunduppdragen ställs inga krav på att nämnderna ska bryta ner varje kommunövergripande mål till egna mål som därefter aggregeras uppåt. Detta i syfte att underlätta styrning och uppföljning och att möjliggöra för nämnderna att fullgöra sitt ansvar för grunduppdraget och sina prioriteringar.

För att de kommunövergripande målen ska få genomslag och bidra med en tydlighet i styrningen ska de följa nedanstående principer:

- Fokus i de kommunövergripande målen ska vara inom områden som är möjliga att påverka utifrån kommunens uppdrag och roll och tyngdpunkten ska ligga på koncernperspektivet och fullmäktiges roll som samhällsutvecklare.
- De kommunövergripande målen ska vara max fem till antalet.
- Målen ska vara mätbara, fokusera på att uppnå en viss effekt eller ett visst resultat, samt sättas med en rimlig och tydlig ambitionsnivå.
- Viljeinriktningen ska utvecklas och förtydligas i texter kopplat till varje mål så att det blir tydligt *vad* målet innebär och *varför* politiken ser det som viktigt att uppnå målet.
- Till målen ska det kopplas tydligt definierade indikatorer och nyckeltal som möjliggör en aktiv uppföljning. Antalet indikatorer och nyckeltal bör hållas på en låg nivå och vara tydligt utformade utifrån målets innebörd. Indikatorerna ska presenteras könsuppdelat när så är möjligt.

### **Nämndernas och bolagens målarbete**

Med utgångspunkt i sina respektive grunduppdrag, kommunens vision och kommunens mål- och budget arbetar nämnder och bolag fram egna mål för verksamheten. Mål för nämnder och bolag är en del av budget- och årsplanen som beslutas av nämnderna i oktober. För bolag ingår målen i affärsplan eller liknande och beslut anpassas enligt bolagens planeringscykel.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

För nämndernas mål ska fokus ligga på hur nämnden vill utveckla de verksamheter som nämnden ansvarar för, men de ska även utgå från de kommunövergripande målen. Här blir kopplingen mellan kvalitetsstyrningen och målstyrningen central, genom att olika utmaningar och brister i grunduppdraget blir särskilt viktiga att adressera i målarbetet. Målen tillsammans med det ekonomiska läget och det löpande kvalitetsarbetet utgör grunden i budget- och årsplanen.

Gemensamma principer för mål för nämnder och bolag:

- Målen ska vara tydliga, ange en tydlig effekt och styra mot tydligt prioriterade utvecklingsbehov.
- Håll nere antalet mål. Det ska finnas max tre mål som är parallellt gällande. Målen ska omprövas inför varje verksamhetsår och bör sättas på årsbasis. Nya mål sätts löpande på årsbasis under en mandatperiod. Mål som är uppnådda tas bort. Detta för att hamna på rätt nivå och att hela tiden driva utveckling utifrån nuläge och kommande verksamhetsår.
- Mål ska tidsättas och för fleråriga mål ska delmål sättas upp för kommande verksamhetsår. För fleråriga mål bör årliga målnivåer anges för indikatorerna.
- Till målen ska det kopplas tydligt definierade indikatorer och nyckeltal som möjliggör en aktiv uppföljning. Antalet indikatorer och nyckeltal bör hållas på en låg nivå och ska vara tydligt spegla målets innebörd. Indikatorerna ska presenteras könsuppdelat när så är möjligt.

Det är viktigt att sträva efter att tydliggöra och sätta mål även på lägre organisatoriska nivåer. Tydliga och mätbara mål skapar engagemang och motivation ute i verksamheterna. Det är dock viktigt att involvera medarbetarna i arbetet och sätta korta tidsperspektiv, operativ nivå och tät uppföljning och lärande.

Mål på verksamhetsnivå kan sättas i förvaltningens verksamhetsplan och vid behov även på lägre organisatoriska nivåer. När mål bryts ner bör samma principer som för nämnders mål vara vägledande, men mål bör utformas mer konkreta och operativa ju närmare verksamheten de sätts.

### **Att analysera måluppfyllelse**

Ett aktivt analysarbete är en förutsättning för en lärande organisation där alla gemensamt arbetar för ständiga förbättringar. Genom att följa upp och analysera mål och resultat ges återkoppling på det arbete som genomförts och underlag för utveckling och justeringar av mål och aktiviteter. Varje nämnd och bolag ansvarar för kvalitet i målarbetet samt för att utarbeta en välfungerande process för sin analys.

### **Samarbete för att uppnå målen**

Såväl i framtagandet av mål som i arbetet med att uppnå målen ska samarbete ske mellan nämnder/bolag så att största möjliga nytta uppnås för kommuninvånarna. Det är varje nämnds och bolags ansvar att säkerställa att de mål som tas fram inte strider mot andra verksamheters målsättningar. Det är också varje nämnds och bolags ansvar att samarbeta för att uppnå målen. Detta förutsätter att nämnder och bolag arbetar både för den egna verksamhetens bästa och för den samlade nyttan för hela kommunen.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

## Kvalitetsstyrning

Alla nämnder och bolag i Hallstahammars kommun ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. I ansvaret ingår både att kvalitetssäkra grunduppdraget och att ständigt utveckla och förbättra 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. Hur det systematiska kvalitetsarbetet är uppbyggt kan behöva se olika ut och anpassas till olika verksamheter. Under nedanstående tre rubriker beskrivs de gemensamma utgångspunkter som gäller för alla verksamheter gällande kvalitetsarbetet. Bolagen ska följa dessa när så är möjligt.

### Grunduppdraget som utgångspunkt

Kvalitetsarbetet utgår alltid från verksamhetens grunduppdrag. Därför behöver uppdraget som utgår från reglemente och bolagsordning brytas ner och tydliggöras på respektive verksamhetsnivå. Gemensamt är att kvalitetsstyrningen syftar till att verksamheten uppnår god kvalitet, vilket innebär att verksamheten uppfyller sina mål och de krav som gäller samt ständigt utvecklas och anpassas till utifrån behoven hos kommuninvånarna och alla som använder kommunens tjänster.

### Kritiska kvalitetsfaktorer och nyckeltal

För att löpande kunna följa hur kvaliteten säkras och utvecklas utifrån grunduppdraget ska olika faktorer som är särskilt viktiga för kvaliteten identifieras. En kritisk kvalitetsfaktor är en faktor eller ett område som är särskilt viktiga för en god kvalitet i den egna verksamheten. Kritiska kvalitetsfaktorer ska formuleras på förvaltningsnivå och redovisas i nämndens budget- och årsplan, samt förvaltningens verksamhetsplan. Det bör även tas fram kvalitetsfaktorer på lägre verksamhetsnivåer som knyter an till den verksamhetens uppdrag.

Till kvalitetsfaktorerna knyts sedan ett antal nyckeltal som mer konkret redovisar kvaliteten i grunduppdraget. Det är viktigt att valet av nyckeltal anpassas efter vilken nivå i organisationen kvaliteten ska följas upp på. På styrelse- och nämndnivå bör mått användas som möjliggör jämförelser mot andra kommuner. I verksamheter närmast våra brukare och medborgare är det viktigt att kvaliteten följs upp med verksamhetsnära resultatmått. Här bör särskild vikt läggas vid att även dra nytta av olika typer av verksamhetsdata i sin uppföljning, för att möjliggöra en tät uppföljning över tid.

### Kontinuerligt utvecklings- och förbättringsarbete

Kvalitetsarbetet ska ske återkommande och systematiskt. I arbetet bör det ingå moment för att följa upp verksamheten, analysera resultaten 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 kvalitetsarbetet resulterar i ständiga förbättringar, det vill säga att förbättringsområden omhändertas och leder till utveckling.

I arbetet ingår också att aktivt utveckla och förbättra väsentliga processer och rutiner. En viktig del av verksamhetsutvecklingen är att kartlägga och dokumentera verksamhetens processer för att synliggöra våra arbetssätt och flöden. Genom att synliggöra kan vi få syn

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning



på brister och suboptimering och åtgärda dessa. En viktig del i utvecklingsarbetet är även kvalitetsjämförelser, erfarenhetsutbyten och lärande mellan verksamheter, både inom organisationen och med omvärlden.

## Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen ska säkerställa en tydlig styrning av resursfördelningen från kommunövergripande politisk nivå ned till verksamhetsnivå. Det övergripande syftet med ekonomistyrningen är att kommunens resurser ska användas ändamålsenligt och 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 och använda sina resurser 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 medan verksamhetsmålen anger hur medlen ska användas på ett ändamålsenligt sätt. Kommunallagen reglerar även att kommunfullmäktige ska anta riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

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. I Hallstahammars kommun fastställs de långsiktiga målen för kommunens ekonomi i ”Riktlinje för god ekonomisk hushållning samt resultatutjämningsreserv”. Därtill fastställs även mål för god ekonomisk hushållning på kortare sikt i fullmäktiges årliga budget. Detta tillsammans utgör ramverket för en god ekonomisk hushållning i Hallstahammars kommun.

### Budget och resursfördelning

Den ekonomiska styrningen genom resursfördelning och budget sker på olika nivåer. Det viktigaste dokumentet för ekonomisk planering och styrning är kommunfullmäktiges budgetdokument Mål- och budget som beslutas i juni. Där fastställs kommunens ekonomiska utrymme och nämndernas ramar för drift och investering. Ramen är det högsta belopp nämnden får förfoga över. Utöver ramarna kan kommunfullmäktige även besluta om riktade budgetmedel för särskilda tilläggsuppdrag eller förvaltningsspecifika områden.

Resursfördelningen i Hallstahammars kommun utgår från en resursfördelningsmodell. Den grundar sig i vad det kostar att bedriva kommunens verksamheter på samma sätt nästkommande år. Till grund för detta ligger i två viktiga antaganden, dels kommunens senast fastställda befolkningsprognos, dels Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) prisindex för kommunal verksamhet. Utifrån befolkningsprognosen så fördelas demografisk ersättning utifrån de kostnader som verksamheterna har idag. Inom

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning





äldreomsorgen - och skolverksamheten utifrån deras specifika målgrupper och övriga utifrån hela befolkningen. Resursfördelningsmodellen mynnar sedan ut i en demografisk kompensation, en pris- och avtalskompensation och en beräknad lönekompensation och om så krävs, en effektiviseringsnivå. För att sedan få fram ett budgetunderlag läggs sedan till ett antagande om ränteutveckling, utveckling av pensionskostnader, investeringar med mera.

Respektive nämnd beslutar därefter om den interna fördelningen mellan olika verksamheter under den inom den av fullmäktige beslutade ramen. Nämndens budget redovisas till kommunstyrelsen i samband med verksamhetsplanen. Omprioritering av beslutad budget mellan verksamheter inom den av fullmäktige beslutade nettokostnadsramen ska beslutas av nämnd. Ökade kostnadsåtaganden, utöver kompensationerna, ska finansieras genom effektivisering, besparing eller ökade intäkter. Efter nämndens fördelning på verksamhetsområden ska budgeten brytas ned på kostnadsställen. Vid behov av ombudgetering mellan verksamhetsområden ska detta rapporteras till nämnd och styrelse i samband med den planerade uppföljningen.

För att resurstilldelningen till kommunens verksamheter inte ska påverkas alltför mycket vid en lågkonjunktur har kommunen en resultatutjämningsreserv som gör det möjligt att under en konjunkturcykel reservera överskott under goda tider för att senare, under vissa omständigheter, kunna nyttja dem vid konjunktursvängningar. Huvudsyftet med en resultatutjämningsreserv är att vid konjunktursvängningar undvika kortsiktiga neddragningar av verksamheter som sannolikt senare måste byggas upp igen.

### **Prioriteringsgrunder i resursfördelningen**

Den budgetram som kommunfullmäktige tilldelar nämnder avser att täcka både en kvalitetssäkring av den dagliga verksamheten (drift) och en viss kapacitet för utveckling av verksamheten utifrån politiska mål och särskilda prioriteringar. Fördelning mellan drift och utveckling varierar mellan olika nämnder. I prioriteringen mellan drift och utveckling utgör tillgängliga medel alltid en ram för kvalitetsnivåerna i verksamheten och utveckling i form av politiska mål och uppdrag ska alltid vägas mot de förutsättningar som nämnderna har för att kvalitetssäkra driften i grunduppdraget.

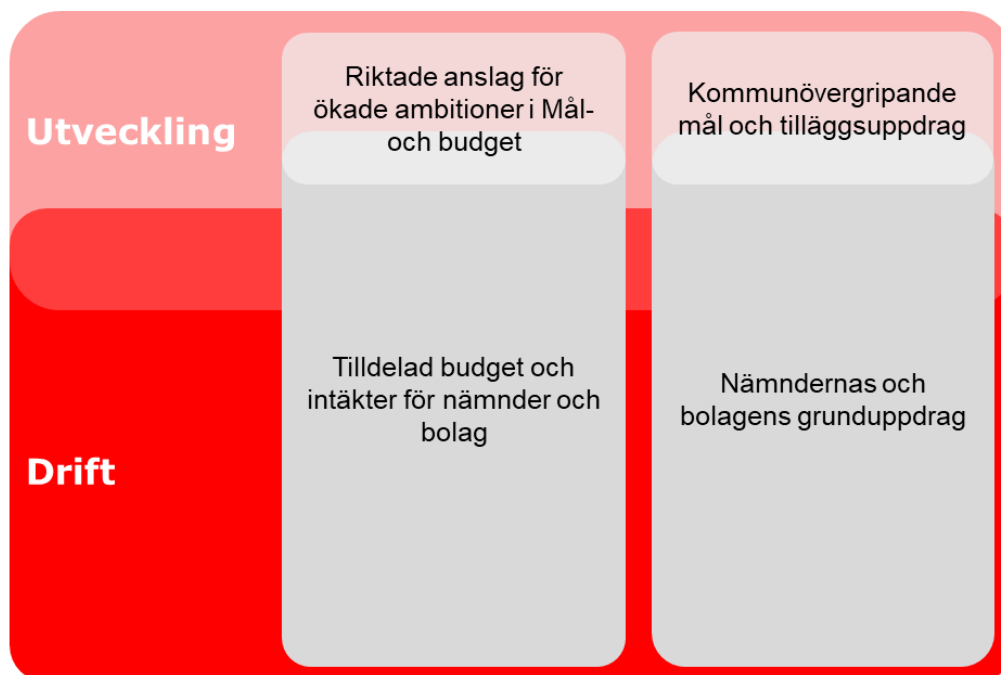
Kommunfullmäktige kan i samband med fastställande av mål och budget tilldela enskilda nämnder eller bolag specifika tilläggsuppdrag utifrån särskilda prioriteringar. Dessa ska avrapporteras i delårsrapport och årsredovisning. Sådana uppdrag ska prioriteras mot grunduppdraget och de politiska mål som gäller för perioden och om uppdraget innebär en väsentlig kostnadsökning ska också riktade anslag tilldelas eller omprioritering göras.

Figuren på nästkommande sida visar hur resurser och ambitioner i verksamheten förhåller sig till grunduppdrag och tilldelad budget. Det finns alltid en viss överlappning mellan drift och utveckling i och med att en viss utvecklingskapacitet ligger i grunduppdraget och de medel som tilldelats utifrån det.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning



### Investeringar

Investeringar utgör en väsentlig del av kommunens ekonomi och påverkar kommunens resultat under lång tid framåt i form av kapitalkostnader. Kommunens investeringar hanteras enligt ett särskilt regelverk som kommunstyrelsen har fastställt. Varje investering ska vara ett resultat av ett väl planlagt utredningsarbete för att säkerställa att ”rätt” investeringar görs. Det är viktigt att berörda nämnder och förvaltningar är med och bidrar med sina perspektiv i att identifiera behov och planera investeringar.

### Medelsförvaltning

Investeringar ska helst finansieras med egna pengar men det krävs ofta en extern finansiering utav investeringarna, det vill säga lån. Som stöd i finansieringsverksamheten, både inlåning av pengar och placering av framför allt pensionsmedel, finns en finanspolicy för Hallstahammars kommun. Denna policy sätter ramarna för exempelvis vilka risker som är acceptabla, vilka hållbarhetskrav som finns på placeringar och så vidare.

### Styrdokument

I Hallstahammars kommun finns även olika styrdokument som förtydligar politiska viljeinriktningar, ambitioner eller förhållningssätt. En del styrdokument är lagstadgade men kommunen väljer också att ta fram egna styrdokument inom olika områden. Styrdokumentet visar vad vi behöver göra eller fokusera på för att anta de utmaningar som vi står inför eller för att uppnå en viss önskad utveckling. Det ska finnas ett tydligt syfte med samtliga styrdokument i kommunen och förvaltningen av styrdokumentet ska hållas samman av olika dokumentansvariga. Förvaltningarna ansvarar för att hänsyn tas till styrdokumentet i nulägesanalys och planering. Ansvar och uppföljning av

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

styrdokument ska framgå av varje styrdokument. Framtagande av ett nytt styrdokument ska utgå från ett uppdrag, antingen på politisk nivå eller från förvaltningsledning.

Mer information om styrdokument finns i Riktlinjer för styrande dokument på kommunens intranät.

### Intern kontroll

Internkontrollen är en viktig del av styrningen och utvecklingen av verksamheten. Det är också en viktig del i kommunstyrelsens arbete med att utöva sin uppsiktsplikt. De flesta risker kontrolleras eller åtgärdas som en naturlig del i verksamhetens processer.

Enligt bestämmelserna i kommunallagen är varje nämnd skyldig att inom sitt område se till att den interna kontrollen är tillräcklig. Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll. I detta ligger ett ansvar för att en organisation kring intern kontroll upprättas inom kommunens samlade verksamheter samt att se till att denna utvecklas utifrån behov. Kommunstyrelsen ska vidare, med utgångspunkt från nämndernas och de kommunala bolagens återrapportering, utvärdera kommunens samlade interna kontroll och bedöma om det behöver beslutas om åtgärder.

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.

Organisation och närmare anvisningar för genomförande av internkontrollen framgår av reglemente och tillämpningsanvisningar.

### Kommungemensamt IT-stöd för planering och uppföljning

Stratsys är kommunens gemensamma systemstöd för arbetet med styrmodellen. I Stratsys arbetar vi med:

- Styrkedjan och kommunens politiska mål
- Kvalitetsstyrningen
- Planering- och uppföljningsprocessen
- Förvaltningarnas och verksamheternas verksamhetsplanering
- Skolans systematiska kvalitetsarbete
- Socialförvaltningens kvalitetsarbete enligt SOSFS
- Nyckeltalskatalog
- Intern kontroll
- Jämförelsetjänst för extern publicering av resultat

Policy

**Riktlinje**

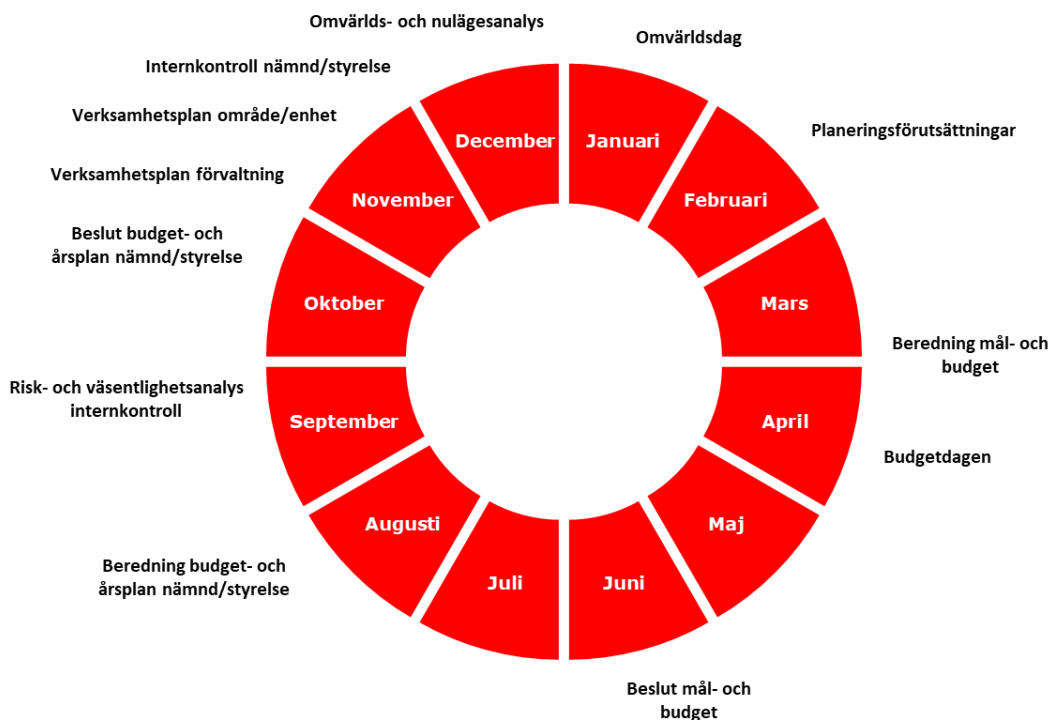
Rutin/väg-  
ledning

# Styrkedjan i planering och uppföljning

## Planering

Här sammanfattas kort hur planeringsprocessen ser ut från övergripande nivå ner på verksamhetsnivå. Syftet med vår planering är att arbeta fram mål, strategier och aktiviteter och besluta om hur våra ekonomiska resurser ska fördelas. Närmare anvisningar kan vid behov ges ut av kommunstyrelsen kopplat till respektive del.

Kopplat till respektive steg i planeringsprocessen ska dialoger genomföras mellan beslutande nivå och verksamhet utifrån analys av resultat och framtida behov.



### Omvärlds- och nulägesanalys

Första steget i planeringskedjan är att nämnderna arbetar med att ta fram ett nuläge baserat på tillgängliga data och aktuella analyser av verksamheten. Det tas även fram en kommunövergripande omvärlds- och nulägesanalys. Detta arbete påbörjas redan efter delårsrapporten och pågår fram till oktober till januari. Den följer därmed parallellt med uppföljningsprocessen för årsredovisningen.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

Här genomförs även omvärlds- och planeringsdialoger mellan politik och förvaltning, där förutsättningarna för kommande mål- och budgetperiod diskuteras.

## Mål- och budget

Mål- och budget fastställs av kommunfullmäktige i juni varje år och är det överordnade och övergripande styrdokumentet för planering av kommunens ekonomi och verksamheter. I mål- och budget fastställs de strategiska områden och kommunövergripande mål som kommunkoncernen ska arbeta mot. Tidsperspektivet är treårigt med fokus på kommande budget- och verksamhetsår.

Beredningen av mål- och budget tar vid efter att omvärlds- och nulägesanalysen är klar och kommunstyrelsen har fastställt planeringsförutsättningarna. I processen ska budget- och planeringsdialoger genomföras mellan kommunledningsgruppen (KLG) och den politiska ledningen.

## Budget- och årsplan

Med utgångspunkt i mål- och budget och förvaltningens nulägesanalys tar respektive nämnd fram en budget- och årsplan som beslutas av nämnden i oktober. Där redogör nämnden för sin inriktning och sina prioriteringar för verksamheten och ekonomin inför den kommande budgetperioden. Som stöd i denna process genomförs dialoger mellan politik och förvaltningsledning, där förvaltningens roll är att stödja med underlag och redogöra för konsekvenser av föreslagna prioriteringar.

Budget- och årsplanen ska innehålla dessa huvudområden:

- Verksamhetsbeskrivning och uppdraget
- Vad vill vi uppnå? De politiska målen och prioriterade områden enligt kvalitetssäkringen av grunduppdraget, samt beskrivning av kvalitetsfaktorer och nyckeltal för uppföljning.
- Vad behöver vi göra? Övergripande fokusområden som inriktning för förvaltningens verksamhetsplan.
- Redogörelse för den ekonomiska planeringen.

Under året kan förändringar i förutsättningarna ske som gör att revideringar kan behöva göras i budget- och årsplanen. Denna är således ett levande verktyg i nämndernas planering.

## Verksamhetsplan på förvaltningsnivå

Utifrån nämndens budget- och årsplan ansvarar förvaltningen för att arbeta fram sin verksamhetsplan. Arbetet leds av förvaltningens ledningsgrupp och planen fastställs av förvaltningschef. Följande delar ska framgå av förvaltningens verksamhetsplan:

- Verksamhetsbeskrivning och uppdraget för förvaltningen.
- De ekonomiska förutsättningarna utifrån budget för kommande verksamhetsår.
- Övergripande aktiviteter som rör hela förvaltningen och som behöver genomföras för att nå de politiska målen, samt prioriterade aktiviteter för kvalitetssäkring av grunduppdraget. Vid behov kan mål även anges för verksamheterna som fokuserar på effekter som ska uppnås kopplat till kvalitetsstyrningen.
- Tidssättning av aktiviteter, samt vilken funktion eller verksamhet som ansvarar för aktiviteterna.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

- Kvalitetsfaktorer och indikatorer för uppföljning, samt vem som ansvarar för uppföljning och analys av respektive del.

Verksamhetsplanen är ett levande verktyg i förvaltningens planering och behov av revideringar görs löpande baserat på uppföljning och analys.

### **Verksamhetsplanering för respektive verksamhet**

Verksamhetsplanen på förvaltningsnivå ska sedan brytas ner i mer konkreta verksamhetsplaner på områdes- och enhetsnivå. Även här är utgångspunkten de politiska målen och de områden som behöver prioriteras utifrån kvalitetssäkring och analys av grunduppdraget. För verksamheter under enhetsnivå kan utformningen och strukturen behöva se olika ut beroende på verksamhet, men varje förvaltning ansvarar för att det görs en planering som tydliggör och konkretiserar aktiviteter längst ut i verksamheten.

Planerna på områdes- enhets- och verksamhetsnivå fastställs av närmast ansvarig chef. Planeringen på verksamhetsnivå är en viktig del i processen med de individuella mål som varje chef sedan arbetar fram i dialog med medarbetare där det tydliggörs hur varje medarbetares utveckling bidrar till helheten.

Verksamhetsplanen är ett levande verktyg i förvaltningens planering och behov av revideringar görs löpande baserat på uppföljning och analys.

Policy

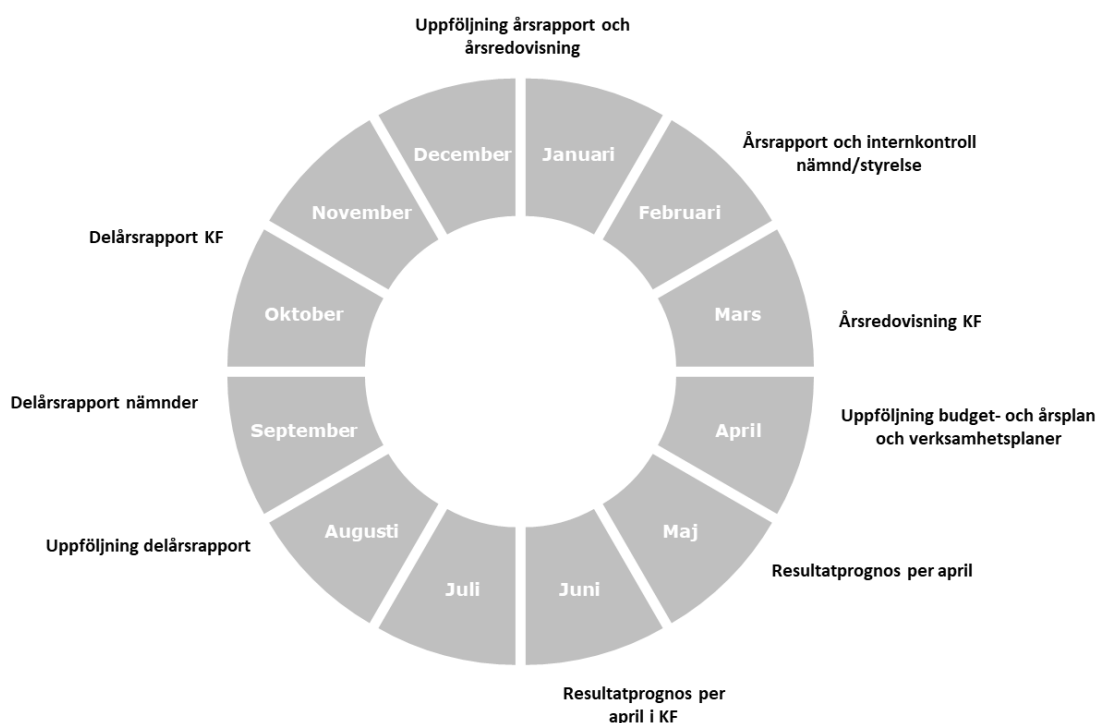
**Riktlinje**

Rutin/väg  
-ledning

## Uppföljning

Här sammanfattas kort hur uppföljningsprocessen ser ut från övergripande nivå ner på verksamhetsnivå. Uppföljningen följer av planeringen och genomförandet på respektive organisatoriska nivå. En systematisk uppföljning och analys är en central och viktig del i styrmodellen. Det är genom vår uppföljning och analys som vi får ett bra underlag till vår planering och i arbetet med ständiga förbättringar i verksamheterna. Närmare anvisningar kan ges ut av kommunstyrelsen kopplat till respektive del.

Kopplat till respektive steg i uppföljningen ska dialoger genomföras mellan beslutade nivå och verksamhet utifrån analys av uppnådda resultat.



### Fullmäktige, nämnder och bolag

Vår uppföljningsprocess följer en cykel med tre gemensamma uppföljningar per år; resultatprognos efter april, delårsrapport efter augusti och årsredovisning efter årsslutet. Nämnder och bolag ansvarar för att rapportera till kommunstyrelsen i enlighet med aktuella anvisningar. Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige. I anvisningarna för uppföljning och rapportering som ges ut från kommunstyrelseförvaltningen beskrivs innehållet i de olika rapporterna mer utförligt, liksom hur uppföljningen från nämnder och bolag ska utformas.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

Som en del i uppföljningen ska uppföljningsdialoger genomföras mellan politik och förvaltning kopplat till delårsuppföljningen och årsredovisningen. Upplägget för dessa dialoger ska beakta den vägledning för dialoger som anges i styrmodellen.

### **Verksamheternas uppföljning**

En systematisk uppföljning och analys är en central och viktig del av kvalitetsarbetet i verksamheterna. Förvaltningar och verksamheter ska följa upp sina verksamhetsplaner och rapportera till sina respektive nämnder vid de tillfällen som nämnderna rapporterar till kommunstyrelsen. Därutöver avgör nämnderna själva om frekvens och innehåll och anpassar uppföljningen så att det blir ändamålsenligt för respektive verksamhet. Även i verksamheternas uppföljning är det viktigt att systematiskt arbeta med dialog i uppföljningen, mellan förvaltningsledning och chefer och mellan chefer och medarbetare.

### **Dialog som styrmedel**

Som ett komplement till de underlag och rapporter som tas fram i planerings- och uppföljningsprocessen är en löpande och systematisk dialog viktig som en del i styrkedjan. Det innebär att olika roller och nivåer i organisationen systematiskt genomför dialoger kopplat till planerings- och uppföljningsprocessen i syfte att öka förståelse, få en samsyn och acceptans avseende exempelvis mål, inriktningar, uppdrag, resultat och kvalitet.

Dialog är ett samtal där båda parter ”befinner sig på samma nivå” utan att någon ska ha rätt eller fel och utan att något beslut nödvändigtvis ska fattas utifrån dialogen. Att göra en presentation med efterföljande frågor är inte detsamma som dialog. Dialog ska ses som en aktivitet som ska ingå i processbeskrivning och årsplanering för planerings- och uppföljningsarbetet på samtliga nivåer i organisationen. Dialog kräver särskilda möten, planering och utvärdering.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning



# Bilagor

## Planeringsprocessen

Här beskrivs den övergripande planeringsprocessen i Hallstahammars kommun. Syftet med vår planering är att arbeta fram mål, strategier och aktiviteter och besluta om hur våra ekonomiska resurser ska fördelas. Planering handlar i grunden om att, utifrån vår uppföljning och analys, värdera, prioritera och välja bort och på så sätt ge verksamheterna tydliga förutsättningar. På alla nivåer i organisationen tar planeringen sin utgångspunkt i politiska mål, grunduppdrag, lagar och andra författningar, samt nyttan för kommuninvånare och alla som använder kommunens tjänster.

**OKTOBER –  
JANUARI**

### OMVÄRLDS- OCH NULÄGESANALYSER

**Hur ser nuläget, den förväntade utvecklingen och de ekonomiska förutsättningarna ut per nämnd/verksamhet?**

Med början i oktober och med utgångspunkt i delårsrapporten påbörjar respektive nämnd/förvaltning arbetet med att ta fram ett nuläge baserat på tillgängliga data och aktuella analyser av verksamheten och som även speglar omvärldens påverkan. Det tas även fram en kommunövergripande omvärldsanalys. Denna process är kopplad till och följer parallellt med uppföljningsprocessen för årsredovisningen. Detta är även ett viktigt komplement till den befolknings- och skatteprognos som utgör stommen i planeringsförutsättningarna.

Detta underlag ligger till grund för omvärlds- och planeringsdialoger mellan politik och förvaltning, där förutsättningarna framåt diskuteras.

Underlaget ska:

- utgå från tillförlitliga och dokumenterade källor.
- ge en bild av aktuella möjligheter och utmaningar inom områden som är kommungemensamma och som har inverkan på all verksamhet som kommunen ansvarar för (ex. hållbar utveckling, digitalisering eller kompetensförsörjningsfrågor)
- ge en bild av aktuella möjligheter och utmaningar i respektive verksamhet, ny lagstiftning eller annat som påverkar grunduppdraget.
- sträva efter att synliggöra och analysera strukturella skillnader och därmed upptäcka var det kan finnas förbättringspotential.

**Inflöde:** Delårsrapport (Uppföljning och analys av resultat från föregående år), trender och utveckling i omvärlden, samt behov framåt avseende verksamhet och ekonomi.

**Resultat:** Nulägeskarta och förväntad utveckling från respektive nämnd/förvaltning, samt kommunövergripande omvärldsanalys.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg  
-ledning

## JANUARI

### OMVÄRLDSDAGEN

#### Vilka trender, utmaningar och möjligheter står vi inför?

Vid omvärldsdagen samlas förtroendevalda (inkl. oppositionen), förvaltningschefer och bolagsdirektörer och nyckelpersoner i förvaltningen för att tillsammans starta arbetet med mål- och budget. Under dagen beskriver deltagarna vilka förutsättningar, utmaningar och möjligheter som behöver beaktas när vi planerar för de kommande årens verksamhet.

Här finns tillfälle att gemensamt och med ett helhetsperspektiv på verksamheten diskutera vad kommunen kan förbättra och utveckla.

Syftet är att få koll på händelser, skeenden, utveckling och förändringar som påverkar kommunens uppdrag, vision och mål, samt att skapa en gemensam lägesbild av kommunens samlade möjligheter och utmaningar. Omvärldsdagen utgör startskottet för mål- och budgetprocessen.

**Inflöde:** Omvärlds- och nulägesanalys

**Resultat:** Sammanställning av möjligheter och utmaningar inför mål- och budgetprocessen

## FEBRUARI

### PLANERINGSFÖRUTSÄTTNINGAR

#### Hur ser de samlade ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningarna för det kommande verksamhetsåret ut?

Insikterna från omvärlds- och nulägesanalyser ligger tillsammans med aktuella demografiska prognoser till grund för hur vi beräknar de ekonomiska ramarna för verksamheten. Kommunens samlade nulägeskarta, befolkningsprognosen, skatteprognosen och de uppdaterade ekonomiska ramarna sammanställs i ett dokument som benämns planeringsförutsättningar. Dessa utgör grunden för mål- och budgetprocessen.

**Inflöde:** Nulägeskartor och underlag från omvärldsdag

**Resultat:** Kommunstyrelsens beslut om planeringsförutsättningar

## MARS-APRIL

### BEREDNING AV MÅL- OCH BUDGET

#### Vad ska åstadkommas politiskt? Vad ska prioriteras? Vad får verksamheten kosta?

Utifrån de beslutade planeringsförutsättningarna formulerar politiken sin inriktning och sina prioriteringar inför den kommande budgetperioden.

Processen leds av en politiskt tillsatt budgetberedning. Budgetberedningen rapporterar till kommunstyrelsen.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

	<p>Som stöd i budgetprocessen genomförs budget- och planeringsdialoger under mars-april mellan den politiska ledningen och kommunledningsgruppen (KLG), där KLG:s roll är att stödja med underlag och redogöra för konsekvenser av föreslagna prioriteringar.</p> <p><b>Inflöde:</b> Fastställda planeringsförutsättningar <b>Resultat:</b> Politiska prioriteringar och underlag till mål- och budget</p>
--	--

<b>APRIL</b>	<p><b>BUDGETDAGEN</b></p> <p>På en budgetdag i april förmedlar den politiska ledningen (inkl. nämndsordföranden) sina prioriteringar tillsammans med förvaltningsledningen för respektive förvaltning. Utifrån dessa inspel analyseras konsekvenser och tillförs underlaget inför mål- och budget.</p> <p><b>Inflöde:</b> Planeringsförutsättningar och politiska prioriteringar <b>Resultat:</b> Underlag till budgetberedningens framtagande av förslag till mål- och budget.</p>
--------------	---

<b>MAJ</b>	<p><b>BESLUTSPROCESS MÅL- OCH BUDGET</b></p> <p>Kommunstyrelseförvaltningen bereder och sammanställer ärendet mål- och budget till kommunstyrelsen.</p> <p><b>Inflöde:</b> Budgetberedningens mål- och budgetunderlag <b>Resultat:</b> Kommunstyrelsens beslut om mål- och budget</p>
------------	---

<b>JUNI</b>	<p><b>BESLUT MÅL- OCH BUDGET</b></p> <p>Mål- och budget beslutas av kommunfullmäktige. Detta är det överordnade och övergripande styrdokumentet för planering av kommunens verksamheter och fastställer önskad utveckling utifrån det kommunala uppdraget. Tidsperspektivet är treårigt med fokus på kommande budgetår.</p> <p><b>Inflöde:</b> Kommunstyrelsens mål- och budgetunderlag <b>Resultat:</b> Kommunfullmäktiges fastställda mål- och budget för kommande budgetperiod.</p>
-------------	--

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg-  
ledning

**JUNI-SEPTEMBER**

**RISK- OCH VÄSENTLIGHETSANALYS INTERN KONTROLL**

Verksamheterna sammanställer sina ekonomiska och verksamhetsmässiga risker och genomför en risk- och väsentlighetsanalys som ett underlag till internkontrollplan.

**Inflöde:** Identifierade ekonomiska och verksamhetsmässiga risker.

**Resultat:** Risk- och väsentlighetsanalys samt underlag till internkontrollplan.

**JUNI-SEPTEMBER**

**BEREDNING AV BUDGET- OCH ÅRSPLAN FÖR NÄMNDER OCH STYRELSE**

**Vad ska åstadkommas politiskt? Vad ska prioriteras? Vad får verksamheten kosta?**

Utifrån kommunfullmäktiges fastställda mål- och budget påbörjar respektive nämnd och förvaltning sin beredning under juni för att ta fram ett underlag till budget- och årsplan. Där tar respektive nämnd fram sin inriktning och sina prioriteringar inför den kommande budgetperioden. Som stöd i denna process genomförs dialoger mellan politik och förvaltningsledning, där förvaltningens roll är att stödja med underlag och redogöra för konsekvenser av föreslagna prioriteringar. Avstämningar sker vid en budgetberedning med den politiska ledningen i september. Eventuella justeringar av de ekonomiska ramarna delges såväl politisk ledning som opposition.

**Inflöde:** Kommunfullmäktiges mål- och budget

**Resultat:** Politiska prioriteringar och utkast till budget- och årsplan

**OKTOBER**

**BESLUT OM BUDGET- OCH ÅRSPLAN FÖR NÄMNDER OCH STYRELSE**

Budget- och årsplan beslutas av respektive nämnd och styrelse under oktober. Tidsperspektivet är treårigt med fokus på kommande budgetår. Beslutet rapporteras till kommunstyrelsen och vidare till kommunfullmäktige.

**Inflöde:** Förvaltningens förslag till budget- och årsplan.

**Resultat:** Fastställd budget- och årsplan för nämnder/styrelse.

**OKTOBER-  
NOVEMBER**

**ÄNDRINGSBESLUT KOMMUNFULLMÄKTIGES MÅL- OCH BUDGET (ENDAST VID BEHOV)**

Om det sker större förändringar i de nationella förutsättningarna och prognoserna kan det uppstå behov av ändringar i kommunfullmäktiges mål- och budget. Detta påverkar även nämndernas förutsättningar, vilket i så fall även leder till ett nytt beslut av budget- och årsplan i nämnder och styrelse.

**Inflöde:** Reviderade nationella förutsättningar och prognoser.

**Resultat:** Ändringsbeslut mål- och budget i kommunfullmäktige.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

**OKTOBER-  
NOVEMBER**

**VERKSAMHETSPLAN FÖRVALTNING**

Respektive förvaltning bereder och beslutar om sin verksamhetsplan med utgångspunkt i nämndens budget- och årsplan.

**Inflöde:** Nämnders och styrelses budget- och årsplan för kommande år.

**Resultat:** Verksamhetsplan per förvaltning.

**NOVEMBER-  
DECEMBER**

**INTERNKONTROLLPLAN FÖR NÄMNDER OCH STYRELSE**

Ett förslag till internkontrollplan bereds fram under oktober och beslutas i respektive nämnd och styrelse senast i december.

**Inflöde:** Risk- och väsentlighetsanalys för nämnder och styrelses verksamheter, samt eventuella kommungemensamma kontrollpunkter.

**Resultat:** Beslut om internkontrollplan för kommande år för nämnder och styrelse.

**NOVEMBER-  
DECEMBER**

**ÄNDRINGSBESLUT BUDGET- OCH ÅRSPLAN FÖR NÄMNDER OCH STYRELSE (ENDAST VID ÄNDRINGSBESLUT I KF)**

**Inflöde:** Ändringsbeslut mål- och budget i kommunfullmäktige.

**Resultat:** Ändringsbeslut budget- och årsplan för nämnder/styrelse.

**NOVEMBER-  
DECEMBER**

**VERKSAMHETSPLAN RESPEKTIVE VERKSAMHET**

Respektive verksamhet på områdes- och/eller enhetsnivå tar fram och fastställer sin verksamhetsplan med utgångspunkt i förvaltningens verksamhetsplan. Denna bryts sedan ner till planer för respektive medarbetare i medarbetarsamtal.

**Inflöde:** Verksamhetsplan per förvaltning.

**Resultat:** Verksamhetsplan för respektive verksamhet och planering för varje medarbetare.

## Uppföljningsprocessen

**MARS-APRIL**

**BEREDNING RESULTATPROGNOS**

Kommunen gör en första uppföljning efter årets första tre månader. I denna första uppföljning ligger fokus på ekonomiskt periodutfall samt en ekonomisk prognos för helåret. Därutöver görs även en verksamhetsuppföljning som inkluderar en avstämning av större projekt, kvalitetsfaktorer i grunduppdraget och en riktning kopplat till fastställda mål.

Policy

Riktlinje

Rutin/väg-  
ledning

Nämnderna och styrelserna tar fram en prognos för sitt ansvarsområde samt en sammanfattning som redovisas till kommunstyrelsen.

**Inflöde:** Uppföljning av budget- och årsplan och mål- och budget

**Resultat:** Sammanställd resultatprognos

## MAJ - JUNI

### RAPPORTERING RESULTATPROGNOS

Resultatprognosen beslutas i nämnder och styrelser i maj och fastställs av kommunfullmäktige i juni.

**Inflöde:** Sammanställd resultatprognos per nämnd och bolag.

**Resultat:** Fastställd resultatprognos för Hallstahammars kommun.

## AUGUSTI - SEPTEMBER

### BEREDNING DELÅRSRAPPORT

Uppföljning och analys av mål, grunduppdrag och ekonomi

Efter åtta månader upprättar Hallstahammars kommun sin delårsrapport. Den innehåller:

- uppföljning och analys av mål, utfall och helårsprognos för ekonomiskt resultat, måluppfyllelse, samt resultat- och balansräkning, finansieringsanalys
- verksamhetsberättelse från respektive nämnd/styrelse
- redovisning av större pågående projekt

**Inflöde:** Uppföljning av budget- och årsplan och mål- och budget

**Resultat:** Sammanställd delårsrapport per nämnd

## SEPTEMBER - OKTOBER

### BESLUT DELÅRSRAPPORT

Nämnder och styrelse fastställer sin rapport per augusti i september och utgör tillsammans med en övergripande del underlag till Hallstahammars kommuns delårsrapport som fastställs av kommunfullmäktige i oktober.

I samband med rapporteringen av delårsuppföljningen ska uppföljningsdialoger genomföras mellan den politiska ledningen och förvaltningen i syfte att diskutera analysen av resultat och prioriterade områden att fokusera på framåt.

**Inflöde:** Sammanställd delårsrapport per nämnd och bolag

**Resultat:** Fastställd delårsrapport För Hallstahammars kommun

## DECEMBER - FEBRUARI

### BEREDNING ÅRSRAPPORT OCH ÅRSREDOVISNING

Årsredovisning mål, grunduppdrag och ekonomi

Policy

Riktlinje

Rutin/väg  
-ledning

Uppföljningen avslutas med nämndernas och bolagens årsrapporter samt en kommungemensam årsredovisning. Årsrapporterna innehåller uppföljning av grunduppdrag, mål och ekonomiskt resultat. Årsredovisningen innehåller kommunövergripande analyser, jämförelse med andra och uppföljning av koncernens mål och resultat. I årsredovisningen sammanfattas nämnders och styrelsers uppfyllande av grunduppdrag, mål och ekonomiskt resultat.

**Inflöde:** Uppföljning av budget- och årsplan och mål- och budget

**Resultat:** Sammanställda årsrapporter per nämnd och bolag

## FEBRUARI

### BESLUT ÅRSRAPPORT NÄMNDER/STYRELSE

#### Redovisning av måluppfyllelse, grunduppdrag och ekonomi

Förvaltningsberättelsen beslutas i form av en årsrapport för respektive nämnd och styrelse i februari. Till årsrapporten ingår även en rapportering av uppföljningen av internkontrollplanen, som ska godkännas av nämnd/styrelse senast i samband med årsrapporten.

I samband med rapporteringen av årsrapporten ska uppföljningsdialoger genomföras mellan den politiska ledningen och förvaltningen i syfte att diskutera analysen av resultat och prioriterade områden att fokusera på framåt.

**Inflöde:** Sammanställda årsrapporter per nämnd, styrelse och bolag.

**Resultat:** Sammanställd årsredovisning För Hallstahammars kommun.

## MARS

### BESLUT ÅRSREDOVISNING

#### Kommunens årsbokslut för måluppfyllelse, grunduppdrag och ekonomi

Den kommungemensamma årsredovisningen fastställs av kommunfullmäktige i mars.

**Inflöde:** Sammanställd årsredovisning för Hallstahammars kommun.

**Resultat:** Fastställd årsredovisning För Hallstahammars kommun.

Policy

**Riktlinje**

Rutin/väg  
-ledning