

# Styrmodell

Styrning, planering och uppföljning

Diarienummer KS 22/327

- Mål** Mål beskriver vad kommunen ska uppnå. Den är många gånger abstrakt och beskriver sällan sättet som det uppnås på. De kan innehålla långsiktiga perspektiv och beskriver verksamhetsområden som ska utvecklas och i vilken riktning.  
*Exempel på mål:* Mål och prioriteringar.
- Plan** Kommunens mål omsätts till handling oftast genom en plan. De beskriver närmare hur verksamheten ska arbeta för att uppnå satta mål.  
*Exempel på plan:* Verksamhetsplan.
- Riktlinje** **Riktlinjer ska ge konkret stöd för hur arbetsuppgifterna ska utföras. De beskriver ramarna och riktningen för området. Riktlinjer ska vara så detaljerade att våra medarbetare ska känna sig trygga i sitt agerande, men utan att detaljstyra ageranden.**  
**Exempel på riktlinje: Riktlinjer för styrdokument.**
- Policy** En policy ska ge en princip att hålla sig till; ett sätt att se på en viss företeelse. En policy säger hur vi ska förhålla oss i t ex kommunikationsfrågor, hur vi ser på hemarbete eller hur kosten ska vara för de vi serverar.  
*Exempel på policy:* Kommunikationspolicy
- Regel** Regler ska ge absoluta gränser för vårt agerande. Typiska ord och uttryck i sådana dokument är ”ska”, ”måste” och ”får inte”.  
*Exempel på regel:* Regler för Ånge kommuns borgensåtagande.

Omfattar	Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen samt helägda bolag
Dokumentansvarig	Kommunchef
Fastställd av	Kommunfullmäktige
Fastställd när	2023-10-30, § 75
Giltig från och med	2024-01-01
Giltig till	2028-01-01

## Innehållsförteckning

1	Inledning - Vad är en styrmodell? .....	1
2	Utgångspunkt.....	1
2.1	Känd och accepterad.....	2
2.2	Tydliga roller .....	2
2.3	Ekonomiska styrprinciper .....	2
3	Styrningens processer – planering och uppföljning.....	2
3.1	Beskrivning av målstyrningens processer .....	2
3.2	Visionen och fokusområden .....	3
3.2.1	Visionen i målstyrningsprocessen .....	3
3.3	Årshjul för målstyrningsprocessen .....	3
3.3.1	Kommunfullmäktiges målprocess .....	4
3.3.2	Kommunstyrelsens målprocess och aktiviteter .....	4
3.3.3	Verksamhetsplan och detaljbudget.....	4
3.3.4	Helägda kommunala bolag .....	5
3.4	Planering på lång sikt .....	5
3.5	Planering för mandatperioden.....	5
3.6	Planering för ett enskilt år .....	5
3.6.1	Verksamhetsplan .....	6
3.7	Uppföljning.....	7
3.7.1	Uppsiktsplikt.....	7
3.7.2	Intern kontroll .....	7
3.7.3	Uppföljning av ett enskilt år .....	7

## 1 Inledning - Vad är en styrmodell?

En styrmodell beskriver hur verksamheten leds och styrs, det vill säga hur det går till att besluta vad som ska utföras. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, att verksamheterna håller god kvalitet och att god ekonomisk hushållning säkras.

Styrmodellen ska som helhet bidra till att skapa en helhetsbild och en röd tråd från visionen till det dagliga arbetet i verksamheterna. I det här dokumentet beskrivs styrmodellen övergripande och med fokus på den politiska styrningen, från hur styrning sker på lång sikt till den mer kortsiktiga styrningen och hur planering och uppföljning sker.

## 2 Utgångspunkt

Ånge kommun styrs av medborgarna, via deras politiska representanter i kommunen. Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunen och bestämmer i kommunens viktigaste frågor.

Bland annat beslutar kommunfullmäktige om



Genom dessa tre områden kan kommunfullmäktige styra och leda kommunen framåt. Utöver dessa områden tillsätter kommunfullmäktige politiker under sig, utser en revision, beslutar om avgifter med mera.

Det är viktigt att dessa tre delar harmoniserar med varandra, till exempel att förväntade resultat understryks med mål som har rätt resurser och mandat. Om någon av dessa tre delar inte harmoniserar med de andra delarna påverkas organisationens förmåga att möta medborgarnas förväntade nivå av service.

### 3 Avgränsningar

Detta styrdokument avser endast kommunfullmäktige, kommunstyrelsen samt helägda bolag. Myndighetsnämnden, valnämnden, revisorerna, delägda bolag, gemensamma förbund och gemensamma nämnder regleras inte av detta styrdokument.

#### 3.1 Känd och accepterad

Styrmodellen ska var känd och accepterad hos såväl politik som förvaltning. Det innebär att alla förtroendevalda och medarbetare ska ges möjlighet att ta till sig av styrmodellen. Samtidigt har varje förtroendevald och medarbetare ett ansvar att förstå hur styrningen är tänkt att fungera för att på så vis se sin viktiga roll i styrningen och vad som ska uppnås.

#### 3.2 Tydliga roller

Det är viktigt med tydliga roller. Ånge kommun utgår från den klassiska fördelningen mellan politik och förvaltning; *vad* och *hur*. Politikens roll är att styra genom mål, prioriteringar, resurser och uppföljning. Förvaltningens roll är tvådelad – dels har förvaltningen ett informationsansvar mot politiken, för att förse politiken med den information som politiken behöver. Dels att förvalta de politiska målen och verka för dem.

Politiken ansvarar alltså för att berätta **vad** som ska göras, men även **när** det ska vara gjort. Utifrån dessa ska förvaltningen, utifrån de politiska ramarna, bestämma **hur** det ska göras och av **vem**. Gränsen mellan politik och förvaltning är enkel att beskriva, men i praktiken inte alltid lika lätt att se. Därför är dialog, samsyn och förtroende väldigt viktigt för att både politik och förvaltning ska lyckas med sina uppdrag.

#### 3.3 Ekonomiska styrprinciper

Ånge kommun utgår från ett decentraliserat ansvar för ekonomisk styrning. Det innebär att kommunfullmäktige ger kommunstyrelsen ett tydligt ansvar att fördela medel mellan kommunens verksamheter.

Dagens behov ska tillgodoses utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Vid konflikter mellan verksamhetens mål och de ekonomiska resurserna är ekonomin överordnad verksamheten. Det innebär att tilldelade resurser är gränsen för den verksamhet som kan bedrivas.

### 4 Styrningens processer – planering och uppföljning

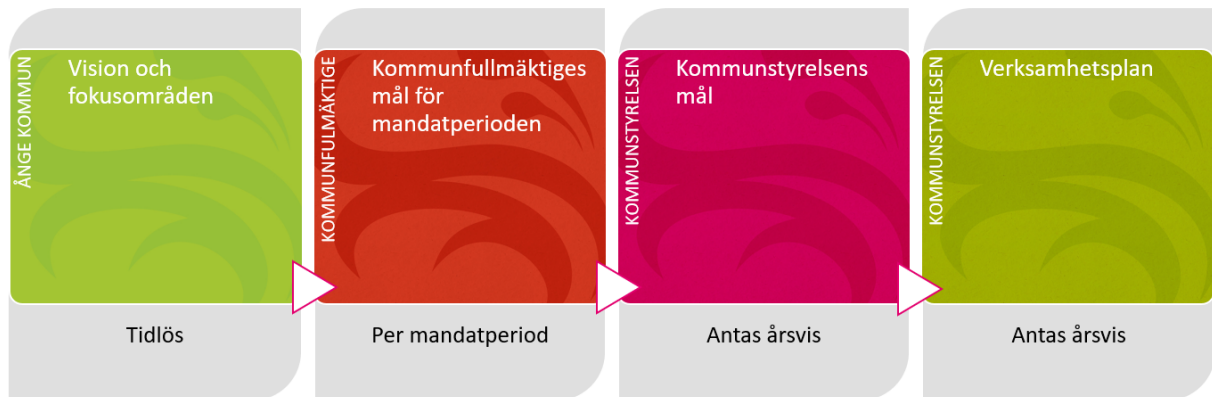
Syftet med styrprocessen är att det kommunfullmäktige och våra förtroendevalda beslutar blir verklighet för våra medborgare på ett så effektivt sätt som möjligt. Det ska finnas en tydlig linje från mål till aktiviteter som ger resultat. Dessa resultat ska kunna följas upp för att avgöra om målet är nått eller inte.

Styrning ska vara både långsiktig och kortsiktig, det vill säga att organisationen ska veta vad som ska levereras idag och hur det bidrar till visionen på sikt. Ju mer framåtblickande styrningen är desto tydligare blir det en politiskt *vad*-fråga; på kortare sikt desto tydligare blir den en *hur*-fråga och därmed en förvaltningsfråga.

#### 4.1 Beskrivning av målstyrningens processer

Vår kommun är komplex, med närmare tusen medarbetare och flera verksamheter. Olika verksamheter har olika förutsättningar, och det är därför inte helt enkelt att skapa en styrningsmodell som passar alla. Det är därför viktigt att styrningen utgår från en övergripande nivå, för att konkretiseras ju närmare verksamheten styrningen kommer. Den kommunövergripande styrningen är därför en viktig uppgift för kommunfullmäktige.

Styrmodellen utgår från en process där varje hierarkiskt steg bryter ner målen och tidshorisonten för sin ansvarsnivå. Det betyder att ju längre ut i organisationen vi kommer, desto tydligare går vi från vision till specifika aktiviteter.



I figuren presenteras de olika stegen som konkretiserar den ej tidsatta visionen hela vägen till politiskt antagna verksamhetsplaner för det enskilda året.

## 4.2 Visionen och fokusområden

För en lyckad styrning krävs en tydlig vision. Kommunfullmäktige antog 2021-09-29 en vision för den geografiska platsen Ånge kommun. Arbetet med visionen började 2019 och utgår från flera tusen inspel, kommentarer och förslag från medborgare, förtroendevalda och näringslivet. Den utgår även från Agenda 2030, den Regionala Utvecklingsstrategin och barnkonventionen.

Ånge kommuns vision är



***Vi är en plats för alla, med närhet till natur och gemenskap.  
Här ger näring och engagemang kraft till en levande bygd.***

### 4.2.1 Visionen i målstyrningsprocessen

Visionen beskriver dit vi vill och utger en riktning vi arbetar för. Visionen har ingen tidshorisont, utan gäller över flera mandatperioder. För att nå visionen kommer det alltid krävas insatser och prioriteringar från Ånge kommun. Vilka aktiviteter, insatser och prioriteringar som krävs kommer variera över tid, och den prioriteringen gör kommunfullmäktige vid antagande av sina mål för mandatperioden.

Samtliga anställda och förtroendevalda i koncernen ska vara väl bekant med visionen och arbeta för den.

### 4.3 Årshjul för målstyrningsprocessen

Ånge kommuns målstyrningsprocess utgår från mandatperioden. Direkt efter det allmänna valet påbörjar kommunfullmäktiges förtroendevalda sitt målarbete för de kommande fyra åren. När kommunfullmäktige beslutat om sina mål för mandatperioden ska dessa brytas ner av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska alltså för sin verksamhet anta mål för det kommande året. Kommunstyrelsens mål ska syfta till att förverkliga kommunfullmäktiges mål. När kommunstyrelsen har beslutat om sina mål påbörjas arbetet med att arbeta fram en verksamhetsplan för kommande år. Den verksamhetsplanen antas av kommunstyrelsen.

Valår är alltid speciella i en kommun och så även för styrningen. Det betyder att de nyvalda förtroendevalda kommer inleda sin mandatperiod med ett intensivt målarbete för att slå fast kommunens riktning de kommande fyra åren.

Månad	Kommunfullmäktige	Kommunstyrelsen	Månad
Oktober	VALÅR Påbörja arbete med mål för mandatperioden		Oktober
November	Teknisk omräkning av budget.	Anta verksamhetsplan med budget för kommande år.	November
December			December
Januari	VALÅR Antagande av mål för mandatperioden		Januari
Februari			Februari
Mars			Mars
April			April
Maj	Eventuell revidering av KF mål för mandatperioden.	Anta mål för kommande år. Påbörja arbetet för att ta fram verksamhetsplan för kommande år	Maj
Juni	Anta budget för nästa år, med plan för ytterligare två		Juni
Juli			Juli
Augusti			Augusti
September			September

*Tabell. Årshjul för arbetet med mål. Under valår och året efter allmänna val är processen särskilt anpassad, vilket noteras med VALÅR*

#### 4.3.1 Kommunfullmäktiges målprocess

Från oktober till januari vid valår utformar kommunfullmäktige sina mandatmål. Arbetet utgår från möten med en till tre representanter per parti. Partierna kan välja att planera enskilt eller tillsammans med andra partier. De förtroendevalda arbetar fram förslag till kommunfullmäktiges mål för mandatperioden. Dessa förslag till mandatmål bereds av kommunstyrelsen i december innan de beslutas av kommunfullmäktige vid ett särskilt sammanträde i januari. Förvaltningen biträder politiken.

I maj kallas samma grupp för att diskutera kommunfullmäktiges mål för mandatperioden. Vid behov föreslår gruppen dessa mål revideras i samband med antagande av budget i juni.

Kommunfullmäktige bör besluta om nyckeltal för sina mål. Dessa nyckeltal ska utgå från nationella statistikdatabaser, eller statistik som förvaltningen rutinbetonat kan ta fram. Varje mål bör ha mellan fem och tio nyckeltal. Kommunfullmäktige ska även besluta vad som krävs för att respektive mål ska anses ha uppnåtts.

#### 4.3.2 Kommunstyrelsens målprocess och aktiviteter

I maj ska kommunstyrelsen besluta om mål för kommande år. Målen för kommande år är inte begränsade i antal, men ska ha en tydlig koppling mot kommunfullmäktiges mål och mot verksamhetens avdelningar. Kommunstyrelsens mål kan ha kopplade nyckeltal. Om kommunstyrelsens mål har kopplade nyckeltal ska kommunstyrelsen även besluta vad som krävs för att respektive mål ska ansetts ha uppnåtts.

#### 4.3.3 Kommunstyrelsens verksamhetsplan

I november beslutar kommunstyrelsen om verksamhetsplan för kommande år.

I verksamhetsplanen ska kommunstyrelsens mål för kommande år framgå, samt vilka aktiviteter som planeras under året. Verksamhetsplanen ska utgå från och verka mot kommunstyrelsens mål för året.

En aktivitet kan vara ett uppdrag, ett projekt, en satsning eller initieringen av ett arbete. Det kan även avse initieringen av nya arbeten. Aktiviteterna är begränsade till den verksamhet som är påverkingsbar för kommunstyrelsen.

Verksamhetsplanen ska slå fast vilken aktivitet och tidsplanen aktiviteten ska vara gjord.

Verksamhetsplan är disponerad enligt

- Kommunstyrelsens uppdrag
- Kort sammanfattning av styrmodellen
- Kommunstyrelsens mål (samt eventuella mått)
- Aktivitetsplan för respektive mål
- Kommunstyrelsens budget.

Aktiviteterna och kommunstyrelsens budget ska därför harmonisera med varandra så uppdrag och förutsättningar går hand i hand. Aktiviteterna behöver i sig inte ha antagna nyckeltal, utan mäts utifrån genomförande. Då kommunstyrelsens mål inte måste ha tillhörande nyckeltal eller mått så mäts kommunstyrelsens mål utifrån följsamheten och utfallet av de planerade aktiviteterna. Om inte kommunstyrelsen har antagit ett särskilt mått, anses ett mål ha uppnåtts om flertalet av aktiviteterna har genomförts enligt plan.

#### 4.3.4 Helägda kommunala bolag

Styrning av kommunala bolag regleras genom *Gemensamt ägardirektiv för helägda bolag*, samt bolagsordningen för respektive bolag (KS 21/57).

#### 4.4 Planering på lång sikt

Kommunfullmäktiges mål är av sin natur övergripande och framåtblickande. Inte heller ska de vara för många. Målen ska utgå från – och leda till – kommunens vision och dess fokusområden. Visionen är inte tidsatt och ska leda kommunens målarbete över flera mandatperioder. Visionen och dess fokusområden ska genomsyra all verksamhet som bedrivs i kommunen.

#### 4.5 Planering för mandatperioden

Kommunfullmäktiges mål för mandatperioden antas efter varje val. Dessa mål ska utgå från visionen och dess fokusområden, och vara tre till fem i antal.

Beslut om kommunfullmäktiges mål för mandatperioden antas i januari året efter valåret och börjar gälla året efter det.



Alla kommunens mål ska vara påverkbara för kommunen, mätbara och kunna följas över tid. Syftet är att målarbetet ska kunna bedömas så nära objektivt som möjligt.

Utifrån verksamhetsplanen arbetar förvaltningen för att uppfylla kommunstyrelsens mål för det aktuella året. Det är därför kommunstyrelsen som ytterst ansvarar för att förvaltningen arbetar mot kommunstyrelsens mål, och i förläningen att dessa mål leder till, och uppfyller, kommunfullmäktiges mål.

#### 4.6 Planering för ett enskilt år

Kommunfullmäktige ska årligen upprätta en budget för nästkommande år innehållande:

- Kommunfullmäktiges mål
- Finansiella mål
- Verksamhetsmål med betydelse för god ekonomisk hushållning
- Rambudget
- Ekonomisk plan för kommande treårsperiod
- Investeringsplan för kommande femårsperiod

Ånge kommun kallar detta ”Budget för [kommande år] med plan för [ytterligare två]”.

Budget för kommande år beslutas av kommunfullmäktige i juni. I november gör kommunfullmäktige en teknisk omräkning av budget, utifrån yttre faktorer som påverkar kommunen. Budgeten bereds av kommunstyrelsen.

När kommunstyrelsen bereder budget för kommunfullmäktige i maj antar även kommunstyrelsen sina mål för kommande år. Utifrån dessa mål ska kommunstyrelsen sedan anta en verksamhetsplan för kommande kalenderår. Verksamhetsplanen innehåller en nedbrytning av kommunstyrelsens mål i form av aktiviteter, samt de ekonomiska ramarna inom respektive verksamhetsområde.

##### 4.6.1 Kommunfullmäktiges planering

Under valår kallar kommunfullmäktiges presidier partiernas gruppleddare samt två representanter per parti i kommunfullmäktige för beredning av mandatperiodens mål. Mellan 15 oktober och 15 november har varje gruppleddare rätt att delta vid upp till fem arvoderade möten med minst en annan gruppleddare för överläggning och planering av målarbetet. Syftet med dessa möten är att arbeta fram förslag på kommunfullmäktiges mål för mandatperioden. Dessa förslag bereds av kommunstyrelsen vid dess sammanträde i december.

Varje år i maj kallar kommunfullmäktiges presidium gruppleddare till ett möte för att diskutera ifall kommunfullmäktiges mål för mandatperioden behöver revideras. Om så är fallet revideras de i samband med att kommunfullmäktige antar budget i juni.

~~Två gånger per år kallar kommunfullmäktiges presidier alla ledamöter och ersättare i kommunfullmäktige till en politikerdag. I maj sker en politikerdag där budgetförutsättningar presenteras. I november sker en politikerdag där planeringsförutsättningar där nästnasta budgetår presenteras och går igenom.~~

Två gånger per år kallar kommunfullmäktiges presidier alla ledamöter och ersättare i kommunfullmäktige till en politikerdag. Dessa dagar planeras år för år och syftar till att ge kommunfullmäktige förutsättningar att planera kommunens budget för efterföljande år.

Planeringsförutsättningar är en årlig rapport som förvaltningen presenterar för kommunfullmäktige. Där presenteras utmaningar och styrkor för kommunen och samhället i stort. Syftet är att ge en god

bild av kommunens läge för att skapa goda förutsättningar för att planera både mål och budget. Här beskrivs på avdelningsnivå särskilda utmaningar och identifierade behov.

#### 4.6.2 Kommunstyrelsens planering

Från juni till september ska ordförande för respektive utskott bryta ner kommunstyrelsens mål i förslag till verksamhetsplaner för kommande år. Till sitt stöd har utskottsordförande förvaltningen som bistår med uppgifter och information.

Under september ska kommunstyrelsens presidier kalla ordförande och vice ordförande för respektive utskott, kommunens ledningsgrupp och fackliga representanter. Vid detta möte bereder kommunstyrelsen och utskottens presidier förslaget till verksamhetsplaner, med kommunstyrelsens budget, för kommande år.

När kommunstyrelsens verksamhetsplan är antagen ska förvaltningen skyndsamt påbörja planering för genomförande, utifrån verksamhetsplanen. Varje enhet i kommunen ska arbeta för att nå kommunstyrelsens mål. Det innebär att varje enhet ska planera aktiviteter som leder mot kommunstyrelsens mål. Även ifall ingen enhet kan genomföra aktiviteter som leder till alla av kommunstyrelsens mål så kan alla enheter genomföra någon aktivitet som leder till kommunstyrelsens mål.

Verksamheterna ska även planera och genomföra aktiviteter som direkt kopplar till kommunfullmäktiges verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning.

### 4.7 Uppföljning

För att säkerställa att kommunstyrelsens verksamhetsplaner gett de förväntade effekterna ska verksamheterna följas upp. Genom uppföljning, analys och jämförelser, kan en bättre helhetsbild av verksamheterna och resultaten skapas. Uppföljning av mål och verksamhet är även viktiga verktyg för kommande planeringar.

I kommunens verksamhetssystem ska kommunfullmäktiges mål, kommunstyrelsens mål, eventuella mått och aktiviteter redovisas och löpande rapporteras och följas upp.

#### 4.7.1 Uppsiktsplikt

Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över övriga nämnder, kommunala bolag samt förbund. Det inbegriper bland annat att följa dessas arbeten mot mål och budget.

Uppdraget beskrivs närmare i reglemente för kommunstyrelsen, samt bolagsordning och ägardirektiv för helägda bolag. Kommunstyrelsen har ett långt gående ansvar att säkerställa att dess uppsikt är tillräckligt och att kommunfullmäktige skyndsamt görs uppmärksam på avvikelser. Detta inbegriper även den förstärkta uppsiktsplikten jämte helägda kommunala bolag, där kommunstyrelsen ska föres sig med den insyn styrelsen anser nödvändig för att säkerställa kommunfullmäktiges mål.

Kommunstyrelsen har vidare ett långt gående ansvar för att säkerställa att kommunens budget är i balans, och därmed kan styrelsen föra nödvändiga omprioriteringar förutsatt att dessa inte står i konflikt med kommunfullmäktiges mål.

Kommunstyrelsens budget ska göras på den nivå som är nödvändig för att en korrekt uppföljning och kontroll ska kunna genomföras löpande.

#### 4.7.2 Intern kontroll

Kommunstyrelsen har ansvaret att varje år anta en plan för den interna kontrollen. Kommunstyrelsen har vidare ansvaret att anta rutiner för hur den interna kontrollarbetet ska genomföras.

En intern kontroll är viktigt för att skapa förutsättningar för en effektiv användande av kommunens resurser och medel, och att dom vi är till för upplever en hög service. Kommunstyrelsen ska därför säkerställa att kommunens rutiner och styrdokument för intern kontroll är ändamålsenligt och aktuella.

Arbetet med intern kontroll regleras i eget styrdokument.

#### 4.7.3 Uppföljning av ett enskilt år

Kommunstyrelsen ska följa upp sin verksamhet periodvis med prognoser. Förvaltningen ska till kommunstyrelsens ordinarie sammanträde redovisa ekonomin, med intäkter och kostnader med helårsprognos. Uppföljningen ska även innehålla en investeringsredovisning med projekt, utfall och prognos. Kommunstyrelsen har ett långt gående ansvar att aktivt informera kommunfullmäktige för de frågor kommunfullmäktige har att ta ställning i.

Kommunstyrelsen ska upprätta tertialrapport per 30 april samt delårsrapport per 31 augusti med helårsprognos. Måluppfyllelse samt uppföljning av internkontroll ska ske vid respektive tillfälle. Tertialrapport per april ska tillsändas kommunfullmäktige i juni. Delårsrapport per augusti ska tillsändas kommunfullmäktige i oktober. Årsredovisning upprättas per 31 december med analys och utvärdering av budget. När Årsrapport redovisas ska även måluppföljning redovisas, med resultat och analys. Till kommunfullmäktiges tertialrapportering, delårsrapport och årsrapport, samt måluppföljning, det vill säga både kommunstyrelsens förvaltning samt de helägda bolagen.