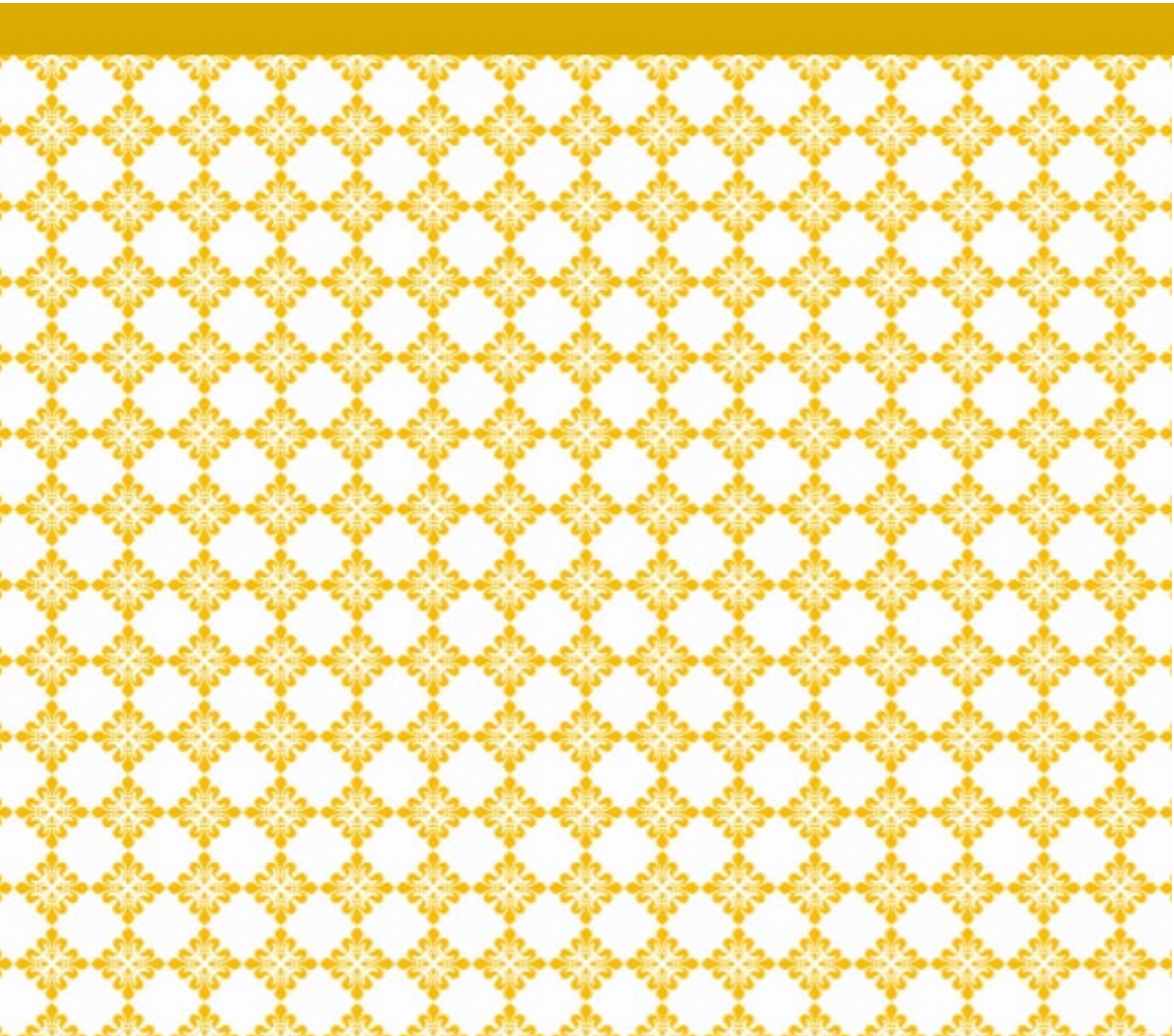


Enköpings kommuns styrmodell

Regler för styrning av Enköpings kommunkoncern



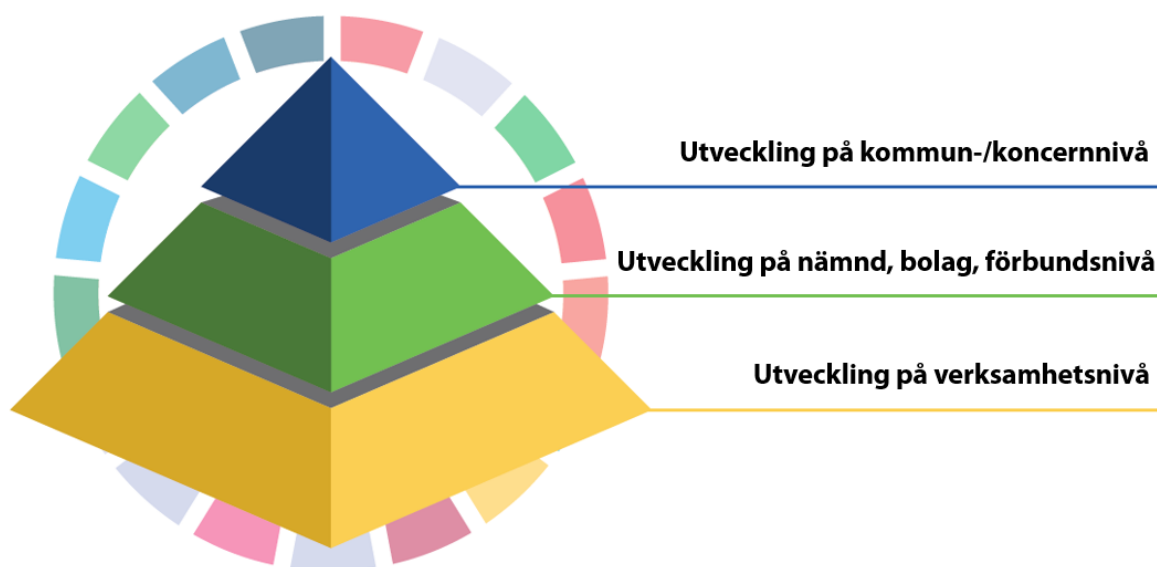
Innehåll

Inledning	4
Vad beskrivs i styrmodellen?	4
Din del i styrmodellen.....	4
Begrepp och hänvisningar i dokumentet.....	4
Dokumentet är indelat i fem avsnitt:.....	5
1. Gemensamma grundförutsättningar.....	6
Roller och ansvar i Enköpings kommun.....	6
Kommunfullmäktige	6
Kommunstyrelsen	7
Nämnderna.....	7
Moderbolaget.....	7
Bolag	7
Kommunalförbund	8
Kommunrevisionen	8
Förvaltning.....	8
Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning.....	8
Så styrs Enköpings kommun	9
Gemensam utveckling för kommunkoncernen	9
Utveckling på nämnd-, bolags- och förbunds nivå.....	11
Utveckling på verksamhetsnivå	12
Kommunens bas/grundförutsättningar.....	12
Värdegrund.....	12
Våra varumärken.....	12
Hållbar utveckling	13
2. Styrmodellens olika delar	14
Mål- och kvalitetsstyrning.....	14
Begränsat antal mål för effektiv styrning.....	14
Målen kan ha både yttre och inre fokus.....	14
Styrkedjan – från vision till verksamhet	15
Kommunfullmäktiges målarbete.....	15
Nämnders, bolags och förbunds målarbete	15

Verksamheternas målarbete	16
Måluppfyllelse kräver samarbete	16
Att analysera måluppfyllelse	16
Systematiskt kvalitetsarbete	17
Vi fokuserar på verksamhetens mottagare	17
Vi levererar god kvalitet	17
Vi bedriver ett aktivt utvecklingsarbete	17
Vi har en god intern kontroll	18
Resursfördelning och ekonomistyrning.....	18
God ekonomisk hushållning.....	18
3. Arbetet under året.....	19
Planering	19
Den årliga budgetprocessen	20
Omvärldsanalys.....	20
Utskick av underlag till nämndernas budgetramar	20
Nämndernas och bolagens planering	21
Budgetberedningens arbete	21
Beslut i kommunfullmäktige	21
Nämndernas beslut om budget.....	21
Från budget till verksamhetsplanering	22
Uppföljning	22
Årlig uppföljningsprocess	23
4. Hur vi får styrmodellen att fungera.....	24
Delat ansvar för genomslag och resultat.....	24
Löpande anvisningar	24
Dokumentets aktualitet	24
5. Ordlista	25

Inledning

Detta dokument beskriver Enköpings kommuns styrmodell och riktar sig i första hand till dig som är förtroendevald eller chef och till dig som stödjer politiker och chefer i arbetet med ledning och styrning. Styrmodellen gäller för hela kommunkoncernen.



Vad beskrivs i styrmodellen?

Styrmodellen ger en övergripande helhetsbild av hur verksamheten i kommunkoncernen leds och styrs, hur arbetet planeras och följs upp och vilka krav som ställs på nämnder och bolag. För bolagen gäller samma krav som för nämnderna om inget annat anges.

Din del i styrmodellen

Oavsett om du är förtroendevald, chef eller har en stödfunktion har du ansvar för att ta till dig innehållet i styrmodellen och arbeta utifrån modellen i din vardag. Styrmodellens bärkraft påverkas av kultur, värderingar och attityder i vår organisation. Om modellen ska få genomslag och effekt måste helheten stämma överens. Här har politiker och chefer ansvar för att aktivt visa vägen genom att agera enligt innehållet i kommunens vision och kultur och följa styrmodellen i sitt arbete.

Begrepp och hänvisningar i dokumentet

I styrmodellen används ett antal begrepp som det är bra att känna till och veta betydelsen av. På sidan 22 finns en ordlista som beskriver de viktigaste begreppen.

I styrmodellen ingår också ett antal hänvisningar till andra styrdokument.

Dokumentet är indelat i fem avsnitt:

1. Gemensamma grundförutsättningar

Det inledande avsnittet beskriver roller och ansvar samt krav och utgångspunkter som alla verksamheter måste känna till och utgå ifrån.

2. Styrmodellens olika delar

I den andra avsnittet sammanfattas vad som ingår i styrmodellen och vilka principer som gäller inom olika områden, med fokus på

- mål- och resultatstyrning
- systematiskt kvalitetsarbete
- resursfördelning och ekonomistyrning

Här synliggörs den röda tråd som löper från kommunfullmäktiges politiska prioriteringar till medarbetarnas dagliga arbete i mötet med invånare och brukare.

3. Arbetet under året

I detta avsnitt redogörs det för hur vi arbetar med planering och uppföljning, vilka viktiga hållpunkter som finns och när olika moment ska genomföras.

4. Hur vi får styrmodellen att fungera

I detta avsnitt beskrivs hur vi gemensamt ser till att styrmodellen fungerar genom att ta ansvar, känna till innehållet och utgå från modellen i vårt arbete.

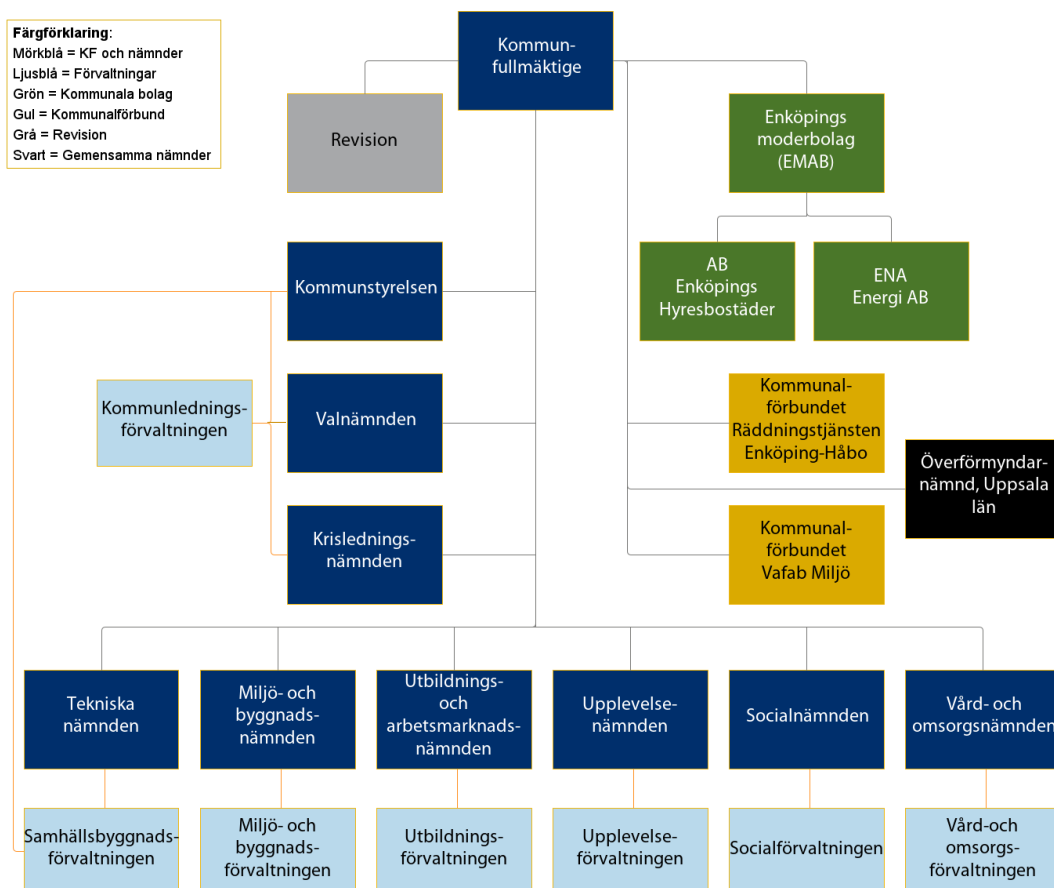
5. Ordlista

I det sista avsnittet beskrivs begrepp som det är viktigt att känna till och veta innebörden av.

1. Gemensamma grundförutsättningar

Roller och ansvar i Enköpings kommun

Kommunkoncernen är det samlade begreppet för hela kommunens verksamhet. Här ingår kommunens nämnder, bolag och förbund. Kommunens uppgifter och befogenheter regleras ytterst av regeringsformen och kommunallagen.



Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är högsta beslutande organ i Enköpings kommun. Ledamöterna väljs vart fjärde år genom allmänna val. Det är kommunfullmäktige som tillsätter kommunstyrelsen, de övriga nämnder som behövs för att fullgöra kommunens uppgifter samt styrelser i kommunala bolag och förbund.

Enligt kommunallagen beslutar fullmäktige om mål och riktlinjer för verksamheten samt viktiga ekonomiska frågor (KL kap 5 §1). Med detta avses beslut i sådana övergripande frågor som har betydelse för den kommunala verksamheten i stort.

Till fullmäktiges uppgift hör även att bestämma vilka uppdrag som nämnderna och bolagen ska ha. För nämnderna regleras detta i reglementen och för bolagen i bolagsordningar och ägardirektiv. Fördelningen av uppdrag sker dels utifrån vad kommunallagen kräver, dels utifrån vad fullmäktige bedömer vara lämpligt.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen ett särskilt uppdrag från fullmäktige att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över kommunkoncernens nämnder, bolag och förbund (KL kap 6 §1). I uppdraget ingår även att bereda ärenden till fullmäktige och följa upp att organisationen genomför fullmäktiges beslut.

Kommunstyrelsen ska även utse en direktör som ska ha den ledande ställningen bland de anställda och vara chef för den förvaltning som finns under kommunstyrelsen. Kommundirektören har ansvar för att samordna förvaltningar och bolag utifrån ett helhetsperspektiv för kommunkoncernen.

Nämnderna

Kommunfullmäktige beslutar om vilka nämnder som ska finnas och även om deras ansvarsområden.

Kommunens nämnder har ett stort och viktigt ansvar för att genomföra de uppdrag som fullmäktige beslutar (KL kap 6 §6). Nämnderna har också ansvar för att inom sina respektive uppdrag driva en effektiv verksamhet med god kvalitet. Verksamheten drivs både i egen regi och av externa utförare.

Moderbolaget

Enköpings moderbolag AB (EMAB) är moderbolag i den kommunala bolagskoncernen. Moderbolaget har det övergripande ansvaret för bolagskoncernen och de bolag som ingår. Till ansvaret hör bland annat att moderbolaget ska hålla sig underrättat om bolagens verksamheter och svara för information och redovisning till kommunstyrelsen.

Moderbolaget ska också verka för att tillvarata samordningsfördelar, såväl mellan bolagen som mellan bolagen och kommunens nämnder och förvaltningar.

Kommundirektören är verkställande direktör för EMAB och ska hålla både styrelsen i moderbolaget och kommunstyrelsen informerade om utvecklingen inom bolagskoncernen.

Bolag

De kommunala bolag som ingår i kommunkoncernen har stor betydelse för viktiga samhällsfunktioner i Enköping och har tillkommit för att tillgodose kommunala behov. Det är endast kommunfullmäktige som kan besluta om att kommunal verksamhet ska bedrivas i bolagsform.

Bolagen ska fullgöra de uppdrag som kommunfullmäktige beslutar om samt medverka till att kommunfullmäktiges målbild och övergripande mål uppnås och att kommunen arbetar i riktning mot visionen. De krav som anges i styrmodellen gäller i tillämpliga delar på samma sätt för bolagen som för nämnderna om inget annat anges.

Kommunalförbund

Kommunen har överlåtit viss verksamhet till kommunalförbund. Detta gäller Räddningstjänsten Enköping-Håbo samt Vafab Miljö. Kommunalförbunden styrs av en direktion som består av ledamöter från de medlemskommuner som ingår.

Kommunrevisionen

Kommunrevisionen utses av fullmäktige för att kontrollera att kommunens verksamhet sköts utifrån kommuninvånarnas intressen och att skattepengarna förvaltas på ett säkert och effektivt sätt. Varje år gör revisorerna en löpande oberoende granskning av all verksamhet inom kommunstyrelsen och övriga nämnder. Granskningen redovisas genom de revisionsberättelser som ingår i delårsrapporten per sista augusti och årsredovisningen samt de granskningsrapporter som lämnas under året.

Förvaltning

Till nämnderna hör en förvaltningsorganisation som har till uppgift att genomföra och utveckla grunduppdraget, verkställa nämndernas beslut samt bistå nämnderna med beslutsunderlag. Förvaltningens uppgift och befogenhet regleras bland annat i aktuell lagstiftning, i nämndernas reglemente och delegationsordning.

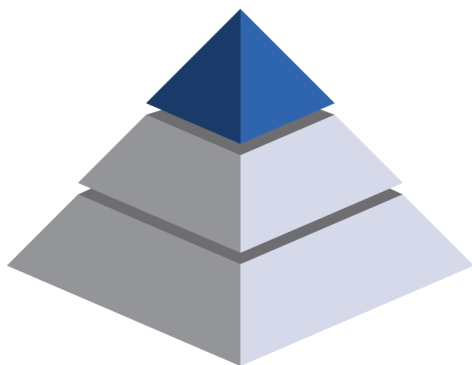
Ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning

I den kommunala verksamheten ska det finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Fördelningen arbetas fram i dialog mellan parterna och bygger på huvudprincipen att de politiska företrädarna i fullmäktige, nämnder och styrelser beslutar om **vad** som ska uppnås i verksamheten och vilka mål som ska nås. Kommunens tjänstepersoner arbetar sedan fram aktiviteter för **hur** målen ska uppnås samt bereder underlag för politiska beslut.

Så styrs Enköpings kommun

Kommunens verksamhet regleras både av lagstiftning och av de beslut som kommunfullmäktige fattar. I följande avsnitt beskrivs det samlade ramverk som lägger grunden för styrningen i Enköping och som alla verksamheter har att förhålla sig till och utgå från.

Gemensam utveckling för kommunkoncernen



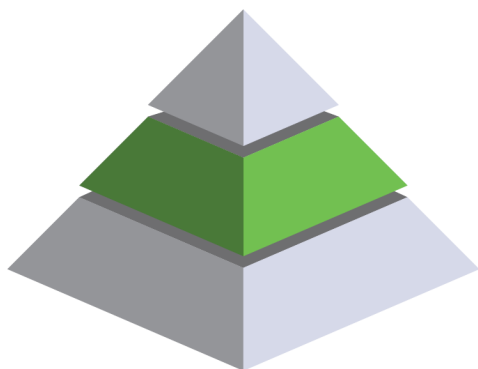
All styrning i Enköpings kommun tar sin utgångspunkt i kommunens vision. Visionen är gemensam för hela kommunkoncernen och ska fungera som en ledstjärna för kommunens utveckling i helhet. Det är kommunfullmäktige som beslutar om kommunens vision. Någon gång under varje mandatperiod ska visionen aktualitetsprövas.

Vart fjärde år beslutar kommunfullmäktige om en långsiktig plan för kommunkoncernen. Den långsiktiga planen utgör den politiska viljan och anger färdriktningen för kommunkoncernen de kommande fyra åren. Planen innehåller en tydlig målbild och ett fåtal övergripande mål för verksamheten samt finansiella mål för perioden. Till varje mål finns nyckeltal som visar utvecklingen över tid, där riktningen följs noggrant. I de finansiella nyckeltalen sätts även ett målvärde för perioden. Målbilden och de övergripande målen är styrande och ska genomsyra samtliga nämnder, bolag och förbund verksamhet.

Kommunfullmäktige beslutar även årligen om en årsplan och budget för kommande år, samt plan för ytterligare två år. I årsplanen kan kommunfullmäktige definiera ett antal uppdrag eller satsningar för året. Uppdragen och satsningarna ges till en eller flera nämnder. Satsningarna kan även vid behov resurssättas.

Förutom den långsiktiga planen samt årsplan och budget finns en rad kommun-/koncerngemensamma styrdokument beslutade av kommunfullmäktige som alla nämnder, bolag, förbund och verksamheter är skyldiga att följa.

Utveckling på nämnd-, bolags- och förbunds nivå



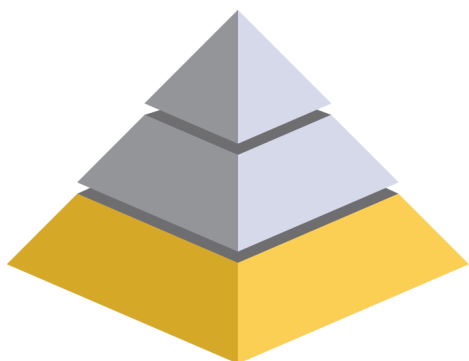
Kommunens nämnder, bolag och förbund har alla en viktig roll i kommunkoncernen. Varje nämnd har i sitt reglemente angivet vilka grunduppdrag som kommunfullmäktige tilldelat dem. Bolagens grunduppdrag framgår av deras bolagsordning och ägardirektiv och förbunden styrs genom förbundsledning.

Varje nämnd, bolag och förbund ansvarar för att bedriva en effektiv verksamhet med god kvalitet med utgångspunkt i grunduppdraget, de ekonomiska förutsättningarna samt kommunfullmäktiges politiska målbild och mål, uppdrag/satsningar och övriga beslut.

Årligen ska en nämndplan och budget för kommande år, samt plan för ytterligare två år tas fram. I nämndplanen ska både nämndens/bolagens/förbundets gemensamma utvecklingsmål och kvalitetssäkring av grunduppdraget framgå. Till varje mål finns nyckeltal som visar utvecklingen över tid, där riktningen följs noggrant. Målen ska vara i ett begränsat antal och kan vara både ettåriga och fleråriga.

I nämndplanen kan nämnderna/bolagen/förbundet även definiera ett antal uppdrag eller satsningar för året. Uppdragen kan ges till en eller flera verksamheter inom den egna förvaltningen/bolaget/förbundet. Satsningarna kan även resursättas vid behov genom en omfördelning inom den egna budgetramen.

Utveckling på verksamhetsnivå



Förutom de politiska nivåerna i vår styrning har även förvaltningar, avdelningar och enheter ett ansvar för sitt eget grunduppdrag. Med god kvalitet som utgångspunkt och inom sina ekonomiska förutsättningar har de mandat att utveckla den egna verksamheten genom att definiera utvecklingsmål för verksamheten och genomföra aktiviteter för att nå målen.

Förvaltningar/avdelningar/enheter ansvarar även för att genomföra aktiviteter som bidrar till den koncerngemensamma utvecklingen samt sin egen nämnds utveckling.

Kommunens grundförutsättningar

Värdegrund

Värdegrunden beskriver den kultur som präglar organisationen. Organisationens värdegrund genomsyrar såväl mötet med den som tillhandahåller kommunens tjänster som mötet medarbetare mellan. Värdeorden är **ansvar, trygghet, service** och **ambition**.

Vår värdegrund leder oss i arbetet med att göra Enköpings kommun attraktiv som plats att bo på, som arbetsgivare och som en plats för företag att växa på. För att vår utsida och insida ska stämma överens går vår interna värdegrund hand i hand med våra varumärken, arbetsgivarvarumärket och platsvarumärket.

Våra varumärken

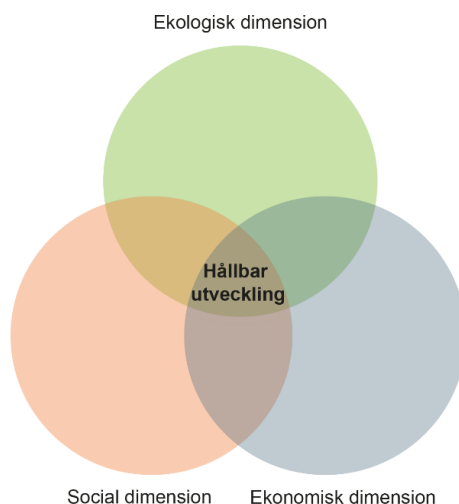
Våra varumärken leder oss i arbetet med att göra Enköpings kommun attraktiv som plats att bo på, som arbetsgivare och som en plats för företag att växa på.

Arbetsgivarvarumärket hjälper oss att locka sökande till lediga tjänster och behålla kompetenta medarbetare. Vi erbjuder ett **hållbart arbetsliv** med **stolta medarbetare** och **trygga chefer**. Målet är att vara en attraktiv arbetsgivare.

Platsvarumärket beskriver vi hur vill att omvärlden uppfattar vår kommun. Kärnvärden vi vill att omvärlden ska förknippa med platsen Enköping med är; **nära, tillsammans, engagerade**.

Hållbar utveckling

All kommunkoncernens verksamhet ska vila på ett hållbart förhållningssätt och utvecklingen ska ske hållbart. Det innefattar de tre hållbarhetsdimensionerna, ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet.



Hållbar utveckling är utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.

Ekologisk hållbarhet innebär ett resurseffektivt förhållningssätt där livskraftiga ekosystem och invånarnas rekreativmiljöer upprätthålls och utvecklas, och som har god förmåga att förebygga och hantera klimat- och miljömässiga utmaningar.

Social hållbarhet innebär ett jämställt och jämlikt förhållningssätt där människor lever ett gott liv med god hälsa, utan orättfärdiga skillnader, är delaktiga i samhällsutvecklingen och känner tillit till varandra och till samhällets olika delar.

Ekonomisk hållbarhet innebär ett förhållningssätt där de ekonomiska resurserna främjar ekologisk och social hållbarhet, där företagsklimatet är gott och där invånarnas ekonomiska välfärd främjas bland annat genom goda möjligheter till utbildning, boende och arbete.

2. Styrmodellens olika delar

Mål- och kvalitetsstyrning

Kommunens styrmodell bygger på mål- och kvalitetsstyrning. Det innebär att fullmäktige beslutar om den målbild och övergripande mål som kommunkoncernen som helhet ska arbeta mot för att röra sig i riktning mot visionen. Varje nämnd och bolag beslutar sedan om egna mål för sitt grunduppdrag som dels ska utveckla den egna verksamheten och dels ska bidra till att fullmäktiges målbild och mål.

En viktig del i målstyrningen är att fokusera områden där behov av en förflyttning/förbättring finns samt vilka effekter som ska uppnås. Den önskade effekten jämfört med nuläget utgör grunden och är ett viktigt underlag för att kunna analysera måluppfyllelsen.

För att målstyrningen ska få genomslag är det viktigt att det finns en röd tråd i styrkedjan. Det ska finnas en koppling mellan fullmäktiges mål, nämndens/bolagets mål och det arbete som bedrivs i enskilda verksamheter. Detta bidrar till att den politiska viljeinriktningen når hela vägen ut i verksamheten och att organisationen steg för steg närmar sig kommunens vision.

Begränsat antal mål för effektiv styrning

Ett mål ska beskriva ett önskat läge som fullmäktige, nämnderna eller bolagen vill uppnå. Målen ska peka ut de områden som är strategiskt viktigast att arbeta med. De ska vara möjliga att påverka samt sättas med en rimlig och tydlig ambitionsnivå. Tydligt formulerade mål är en förutsättning för att kommunen ska kunna röra sig i riktning mot visionen och komma framåt mot de övergripande målen. Detta gäller både för fullmäktige och för nämnderna och bolagen.

Målarbetet ska baseras på en genomgripande analys av verksamhetens faktiska nuläge och önskvärda läge. Arbetet ska också innefatta en analys av olika skeenden i omvärlden och hur dessa påverkar verksamheten.

De mål som sätts bör utgå från kunskap om hur det ser ut just nu. Detta för att skapa en utgångspunkt som kan användas vid jämförelser över tid. Först då är det möjligt att följa trender och se om verksamheten lyckas eller inte lyckas i arbetet mot målen.

En viktig utgångspunkt i målarbetet är att begränsa antalet mål. Att hålla nere antalet politiska mål möjliggör överblick och en effektiv styrning. Utgångspunkt bör vara att rama in de områden som är strategiskt viktigast.

Målen kan ha både yttre och inre fokus

De mål som beslutas kan antingen ha ett yttre eller ett inre fokus. Med yttre fokus menas att målen fokuserar på invånarnas behov eller på de resultat som ska uppnås i relation till kommunens olika målgrupper. Med inre fokus menas att målen fokuserar på områden som behöver utvecklas inom

organisationen för att möta omvärldsfaktorer och/eller målgruppernas behov, exempelvis mål kopplade till arbetsgivarfrågor, ekonomi eller verksamhetsutveckling.

Styrkedjan – från vision till verksamhet

Kommunfullmäktiges målarbete

Varje mandatperiod beslutar kommunfullmäktige om ett långsiktig plan som beskriver den politiska viljeinriktningen för den kommande fyraårsperioden. Utgångspunkten är kommunkoncernens gemensamma vision. Fullmäktiges långsiktiga plan beslutas senast i november mandatperiodens första år.

I den långsiktiga planen anges den målbild och övergripande mål som kommunkoncernen ska arbeta mot. De övergripande målen ska inte vara fler än fyra och ska fokusera på de största gemensamma utmaningarna inom koncernen.

Till målbilden och de övergripande målen kopplas en eller flera etablerade offentliga nyckeltal. Ett nyckeltal är ett mått som mäter trenden över tid och används i analysen och bedömningen av måluppfyllelsen. Nyckeltalen kan inte ensam mäta måluppfyllelsen, utan ska ses som ett bidrag in i analysen som behöver göras kring måluppfyllelsen.

Utöver mål kan även fullmäktige årligen besluta om ett eller flera uppdrag och satsningar. Uppdragen och satsningarna ges till en eller flera nämnder och är inom områden där fullmäktige bedömer att extra insatser krävs. Satsningarna kan även vid behov resurssättas.

Nämnders, bolags och förbunds målarbete

Utifrån sina respektive grunduppdrag arbetar nämnder och bolag fram egna mål som verksamheten ska uppnå. Målen kan vara ettåriga eller fleråriga. Nämnderna presenterar målen i sina nämndplaner som årligen beslutas av respektive nämnd senast i december.

Bolag och förbund ska förhålla sig till fullmäktiges vision och mål på samma sätt som nämnderna, och deras målarbete ska i tillämpliga delar ske enligt samma instruktioner. Bolagen och förbunden beskriver sina mål i affärsplan eller liknande. Nämnds- och bolagsmålen ska begränsas till ett fåtal.

Formuleringen av mål ska utgå från det egna grunduppdraget men med hänsyn till visionen, fullmäktiges målbild och övergripande mål, och andra politiska ambitioner. Varje nämnd och bolag har skyldighet att värdera och analysera hur den egna måluppfyllelsen ser ut samt på vilket sätt nämnden/bolaget bidragit till fullmäktiges målbild och mål.

Till respektive nämnds- och bolagsmål kopplas en eller flera etablerade offentliga nyckeltal. Nämnder och bolag beslutar själva om vilka nyckeltal som ska användas. Arbetet med nyckeltal ska ske enligt samma princip som beskrivits ovan för fullmäktiges prioriterade mål.

Utöver mål kan även nämnderna/bolagen/förbundet årligen besluta om ett eller flera uppdrag och satsningar. Uppdragen och satsningarna kan ges till en eller flera verksamheter inom den egna förvaltningen/bolaget/förbundet. Satsningarna kan även resurssättas vid behov genom en omfördelning inom den egna budgetramen.

Verksamheternas målarbete

Förutom de politiska nivåerna har även förvaltningar, avdelningar och enheter ett ansvar för sitt eget grunduppdrag. Utifrån sina grunduppdrag, fullmäktiges målbild och övergripande mål samt nämndens mål arbetar verksamheterna fram egna mål inom områden där inte kvaliteten är fullgod i syfte att utveckla sin verksamhet.

Till målen kan ett eller flera nyckeltal kopplas. Nyckeltalen används i analysen och bedömningen av måluppfyllelsen. Nyckeltalen kan inte ensam mäta måluppfyllelsen, utan ska ses som ett bidrag in i analysen som behöver göras kring måluppfyllelsen.

Förvaltningar/avdelningar/enheter ansvarar även för att genomföra aktiviteter som bidrar till den koncerngemensamma utvecklingen samt sin egen nämnds utveckling.

Måluppfyllelse kräver samarbete

Såväl i framtagandet av mål som i arbetet med att uppnå målen ska samarbete ske mellan nämnder/bolag/förbund så att största nyttan för kommuninvånarna uppnås. Det är varje nämnds, bolags och förbunds ansvar att säkerställa att de mål som tas fram inte strider mot andra nämnders och bolags 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 och för den samlade nyttan för hela kommunkoncernen.

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 väl fungerande process för sin analys.

Kommunfullmäktiges målbild och övergripande mål analyseras gemensamt på kommunövergripande nivå. Analysen sker i samarbete och dialog inom hela kommunkoncernen. Analysen baseras bland annat på:

- nämnders, bolags och förbunds målredovisning
- utfallet för nyckeltalen

- tillkommande information som berör målbilden och de övergripande målen från exempelvis omvärldsbevakning

Systematiskt kvalitetsarbete

Alla nämnder, bolag och verksamheter i Enköpings kommun ska ha ett systematiskt kvalitetsarbete. I ansvaret ingår att kvalitetssäkra verksamheten och ständigt utveckla och förbättra den service och de tjänster som levereras. Ett sådant förhållningssätt ska genomsyra arbetet på alla nivåer i organisationen.

Hur systemet för det systematiska kvalitetsarbetet är uppbyggt kan se olika ut inom olika verksamheter. Nedan beskrivs de gemensamma utgångspunkter som alla nämnder och bolag ska uppfylla. Som chef har du det yttersta ansvaret för kvalitetsarbetet och för att hålla dig uppdaterad om de anvisningar som gäller och följa dem.

Vi fokuserar på verksamhetens mottagare

Grundläggande för alla våra verksamheter ska vara att vi skapar värde och kvalitet för dem vi är till för. Detta förutsätter att vi utgår från det som mottagarna efterfrågar och värdesätter och att vi ständigt utvecklar våra arbetsätt.

Vi levererar god kvalitet

En grundläggande definition av god kvalitet som gäller för hela kommunkoncernen är att verksamheten uppfyller sina mål och lever upp till de krav som gäller, att verksamheten är anpassad till befintliga resurser samt att den skapar största möjliga värde för sina mottagare.

Utifrån denna gemensamma definition behöver respektive verksamhet också konkretisera vad kvalitet betyder i den egna verksamheten och vilka områden som är viktiga för att uppnå god kvalitet där. Vad skapar värde för den egna verksamhetens mottagare och intressenter och vilka processer och arbetsätt behövs för att detta ska uppnås?

Vi bedriver ett aktivt utvecklingsarbete

För att kunna möta framtidens utmaningar på ett framgångsrikt sätt krävs att alla verksamheter bedriver ett aktivt utvecklingsarbete. I det arbetet ingår att:

Ha koll på verksamheten

Varje verksamhet ska följas upp systematiskt och resultaten ska analyseras för att ge underlag för att utveckla processer, service och tjänster. Uppföljning ska göras så ofta som krävs för att kunna säkra verksamhetens kvalitet. Innehållet behöver spegla det interna arbetet men också mottagarnas upplevelse och synpunkter samt eventuella avvikelser.

För att få perspektiv på den egna verksamheten ska kvalitetsjämförelser, erfarenhetsutbyten och lärande mellan verksamheter, både inom organisationen och med omvärlden, vara en självklar del.

Utveckla värdeskapande processer och arbetssätt

I kvalitetsarbetet ingår att definiera och aktivt utveckla värdeskapande processer och arbetssätt. Detta arbete ska utgå från verksamhetens grunduppdrag och det som verksamhetens mottagare värdesätter och efterfrågar.

Förbättra och förnya

Kvalitetsarbetet ska ske återkommande och systematiskt. Varje verksamhet ska ständigt arbeta med att förenkla, förnya och förbättra sig i sitt uppdrag. Det kan både handla om att utveckla det som redan görs, och att tänka helt nytt och innovativt.

Vi har en god intern kontroll

Arbetet med intern kontroll är lagstadgat och utgör en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. En god intern kontroll förutsätter att det finns ett systematiskt arbete med väl fungerande processer och arbetssätt och medvetenhet om möjliga risker. Den interna kontrollen underlättar arbetet att driva verksamheten mot uppsatta mål och att tillgodose behoven hos verksamhetens mottagare på ett säkert och effektivt sätt.

Enligt bestämmelserna i kommunallagen är varje nämnd skyldig att inom sitt område se till att den interna kontrollen är tillräcklig. Det övergripande ansvaret för att det finns en tillräcklig intern kontroll i kommunen vilar på kommunstyrelsen, som med utgångspunkt från nämndernas rapporter ska utvärdera kommunens samlade arbete med intern kontroll och vid behov ta initiativ till förbättringar.

Arbetet med intern kontroll är riskbaserat och ska bygga på en riskanalys. Nämnderna ska inför varje nytt verksamhetsår upprätta en plan för den interna kontrollen och beskriva vilka kontrollaktiviteter som ska genomföras.

Resursfördelning och ekonomistyrning

Kommunens resurser ska användas och utnyttjas 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. Det innebär att de ska sköta sin ekonomi 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, och verksamhetsmålen anger hur medlen ska användas på ett ändamålsenligt sätt.

I Enköpings kommun ska vi ha en långsiktig hållbar ekonomi. En ansvarfull ekonomisk förvaltning innefattar ett positivt resultatmål, en stark soliditet och hög självfinansieringsgrad av kommunkoncernens egna investeringar.

Resursfördelning

Kommunens finansiella utrymme och nämndernas ramar för drift och investering fastställs genom fullmäktiges årliga beslut om budget. Nämnderna beslutar därefter själva över den interna fördelningen av resurser genom sina respektive budgetprocesser och budgethandlingar.

Övergripande resursfördelning

Utgångspunkten för fastställandet av nämndernas ekonomiska ramar är föregående års driftsbudget för respektive nämnd.

I den årliga budgetprocessen justeras de ekonomiska ramarna utifrån ett antal parametrar såsom löneöversyn, inflation och strukturella förändringar. Ramarna justeras även med förändrade hyreskostnader, kapitalkostnader samt andra driftskostnader kopplade till investeringar beslutade av fullmäktige. För vissa verksamheter justeras även ramarna utifrån demografiska förändringar i olika åldersgrupper baserade på kommunens senaste befolkningsprognos. Hänsyn tas även till förändringar av andra volymmått.

Nämndernas ekonomiska ramar fastställs slutligen genom politiska prioriteringar och beslut i kommunfullmäktige.

3. Arbetet under året

Planering

All verksamhet kräver god planering. Syftet med kommunens planeringsprocess är att identifiera mål, utvecklingsbehov och aktiviteter och besluta hur ekonomiska resurser ska fördelas. Planering handlar om att värdera, prioritera och välja bort och på så sätt ge verksamheten tydliga förutsättningar.

På alla nivåer i kommunens organisation tar planeringen sin utgångspunkt i:

- politiska mål
- lagar och andra författningar
- värdet för kommuninvånarna och för alla som använder kommunens tjänster

I följande stycken beskrivs planeringsarbetet.

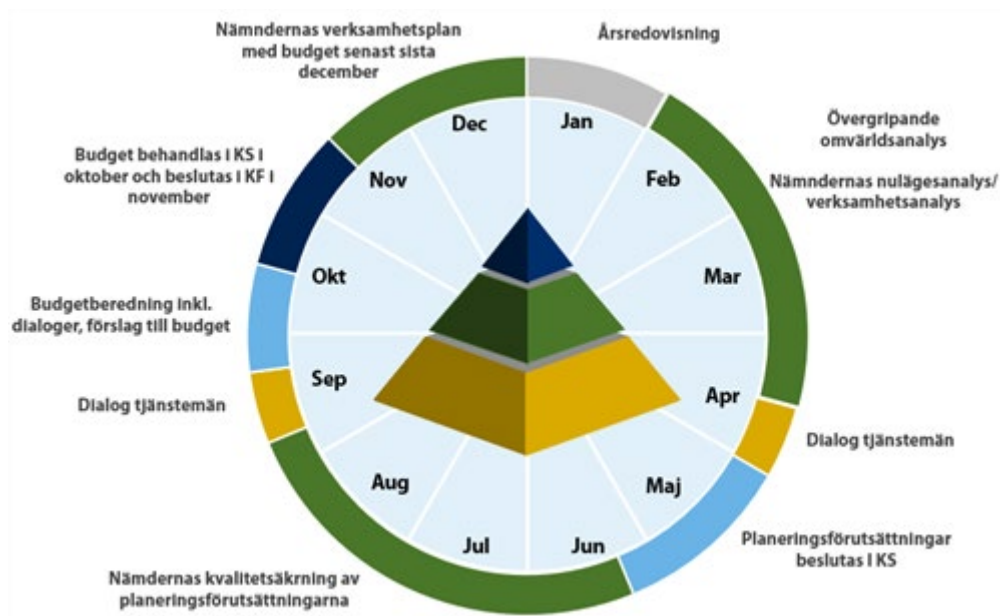
Den årliga budgetprocessen

Genom budgetprocessen fastställer fullmäktige mål och uppdrag och fördelar resurser till nämnderna. Syftet med budgetprocessen är att, i enlighet med kommunens styrmodell, bidra till ett långsiktigt förhållningssätt och en god ekonomisk hushållning där såväl verksamhetsmål som finansiella mål uppnås.

Kommunstyrelsen fattar beslut om planeringsförutsättningar inför budget senast under juni månad. Här tydliggörs planeringsförutsättningar och ekonomiska ramar för det kommande året. Budgetarbetet under hösten har ett mer långsiktigt perspektiv och fokuserar på de kommande tre åren (budget för kommande år samt plan för ytterligare två år). I november månad fattas sedan beslut av fullmäktige om såväl budget för nästa år samt plan för följande två år.

Om fullmäktige ser behov av att ge någon av nämnderna eller bolagen ett särskilt uppdrag ska det ges i november i samband med beslutet i Kommunfullmäktige.

Hela budgetprocessen beskrivs mer ingående i följande stycken och i årshjulet nedan.



Omvärldsanalys

Vid årets början tar kommunledningsförvaltningen i samarbete med kommunens övriga förvaltningar och bolag fram en omvärldsanalys. Analysen beskriver trender i omvärlden som kan påverka kommunkoncernens utveckling. Omvärldsanalysen är en del av underlaget till respektive nämnd, bolag och förbunds verksamhetsanalys.

Utskick av underlag till nämndernas budgetramar

Budgetprocessen inleds med att ett underlag med nämndernas budgetram skickas ut till respektive nämnd. Budgetramarna utgår från kommunfullmäktiges budgetbeslut i november, där

plan-åren i budgetbeslutet utgör underlag till nämndernas ramar. Vid större förändring av verksamheten kan justering av ramarna ske innan utskick.

Det utskickade underlaget av budgettram, tillsammans med omvärldsanalys, uppdaterad befolkningsprognos, förändringar i lagar och förordningar med mera använd sedan i nämndernas, bolagens och förbundets verksamhetsanalys.

Nämndernas och bolagens planering

Under våren arbetar nämnderna och bolagen fram en verksamhetsanalys utifrån trender i omvärlden, sitt grunduppdrag och den uppräknade budgettram man erhållit. I underlaget beskriver nämnderna vilka konsekvenser den tilldelade ramen ger samt eventuella behov av verksamhetsförändringar för planeringsperioden. Nämnderna lämnar även sitt förslag till investeringsplan och anger behov av förändringar av taxor och avgifter. Underlagen beslutas i nämnderna senast i april. Analysen ligger till grund för de planeringsförutsättningar för nämndernas och bolagens budgetarbete som kommunstyrelsen beslutar om senast under juni månad.

Efter beslutet i kommunstyrelsen ska respektive förvaltning kvalitetssäkra sin nämnds planeringsförutsättningar inklusive preliminär budgettram, för att identifiera eventuella felaktigheter. Vid fel ska de kommuniceras till kommunledningsförvaltningen skyndsamt, dock senast i början av september. Förvaltningen ska även informera nämndordförande om fel hittas i planeringsförutsättningarna.

Budgetberedningens arbete

Budgetarbetet inleds genom dialogmöten mellan förvaltningarnas tjänstepersoner och tjänstepersoner från kommunledningsförvaltningen. Därefter påbörjas kommunens budgetberedning, vilket innebär dialoger mellan kommunstyrelsens arbetsutskott och nämndernas arbetsutskott kring de underlag som lämnats in.

Därefter arbetar budgetberedningen fram ett förslag till budget för kommande år med plan för ytterligare två år.

Beslut i kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar senast i november om kommande årets budget och plan för ytterligare två år. Vart fjärde år fattar även kommunfullmäktige beslut om den långsiktiga planen för mandatperioden.

Nämndernas beslut om budget

I december beslutar varje nämnd om budget för nästa år med plan för ytterligare två år. Budgeten inkluderar såväl nämndens ett-eller fleråriga mål som de olika verksamheternas ekonomiska förutsättningar.

Från budget till verksamhetsplanering

I samband med budgetarbetet ansvarar förvaltningen också för att se över och utarbeta en verksamhetsplan för kommande år. Arbetet påbörjas under hösten parallellt med budgetarbetet och ska vara klart senast i december månad. I planen anges vilka utvecklingsbehov och aktiviteter som ska genomföras under året.

Uppföljning

Systematisk uppföljning och analys är en central och viktig del i styrmodellen. Varje nämnd och bolag ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och personal.

Kvalitet i analysarbetet är grundläggande för att kunna skapa välgrundade slutsatser och utveckla och förbättra kommunkoncernens verksamhet. En central princip i all analys är att fokusera på de mest väsentliga avvikelserna och deras eventuella underliggande orsaker. Det ligger på varje nämnd och bolag att ansvara för god kvalitet i uppföljningsarbetet och för att detta sker enligt en väl utarbetad process.

Årlig uppföljningsprocess

Fullmäktige, nämnder och bolag

Kommunkoncernens gemensamma uppföljning sker vid minst fyra tillfällen per år, för perioderna januari-mars/april (fastställs i beslutet av kommunens årshjul och tidplan), januari-augusti, januari-oktober och för helåret. I anvisningarna för uppföljning och rapportering som ges ut från kommunledningsförvaltningen beskrivs vilket innehåll som ska finnas i de olika rapporterna, liksom hur uppföljningen från nämnderna och bolagen ska utformas.

Nämnderna och bolagen ansvarar för att rapportera till kommunstyrelsen i enlighet med aktuella anvisningar. Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige utifrån budget och prioriterade mål samt övrigt som är av risk och väsentlighet utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt över nämnder och styrelser.

Nämnderna behandlar och beslutar om sin uppföljning i enlighet med beslutat tidplan för kommunen innan rapportering sker till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Vid behov kompletteras rapporteringen med dialogsamtal mellan kommunstyrelsens arbetsutskott och nämnds-/bolagspresidium samt förvaltnings-/ bolagsledning. Samtalet återrapporteras till kommunstyrelsen.

Verksamheternas uppföljning

I samband med att nämndernas uppföljning till kommunstyrelsen ska verksamheterna rapportera till sina nämnder hur arbetet med grunduppdrag och mål går. Utöver detta beslutar nämnderna själva om frekvens och innehåll för verksamhetens uppföljning. Detsamma gäller bolagen som själva avgör utformningen av den interna uppföljningen.

4. Hur vi får styrmodellen att fungera

Delat ansvar för genomslag och resultat

Politiker, chefer och medarbetare i vår organisation har alla ett ansvar för att styrmodellen ska få genomslag och effekt. Alla har ett ansvar att förstå styrmodellens innehåll, syfte och roll och att bidra till att den efterlevs i den egna verksamheten. Modellen ska samspela med kommunens kultur och ledarskap, så att de som tar del av den kommunala verksamheten och servicen ska få största möjliga värde.

Vi har alla ett gemensamt ansvar för att vara uppmärksamma på brister i styrmodellen och vid behov föreslå förändringar. Detta sker inom ramen för linjeorganisationen eller inom etablerade grupper och nätverk.

Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att följa upp hur styrmodellen fungerar och följs. Detta sker i dialog med nämnder och bolag.

Löpande anvisningar

Dokumentet **Styrmodell för Enköpings kommun** kompletteras vid behov med anvisningar inom olika områden. Varje chef ansvarar för att hålla sig uppdaterad kring de anvisningar som gäller.

Styrdokument och anvisningar finns tillgängliga på **kommunens** intranät.

Kommunledningsförvaltning ansvarar för att samla dessa, hålla dem aktuella och göra informationen lättillgänglig.

Dokumentets aktualitet

Dokumentet **Styrmodell för Enköpings kommun** ska aktualitetsprövas i början av varje mandatperiod. Kommunledningsförvaltning ansvarar för detta.

5. Ordlista

I styrmodellen används ett antal begrepp som det är bra att känna till och veta betydelsen av.

Aktiviteter

Förvaltningarna och bolagen ska formulera och anta aktiviteter som ska genomföras för att utveckla verksamheten och nå måluppfyllelse. Aktiviteterna ska vara konkreta och tidsatta och det ska finnas en beskrivning av vad det är som ska genomföras samt vem eller vilka som ansvarar för genomförandet.

Finansiella mål

Enligt Kommunallagen ska kommuner anta finansiella mål. Lagen anger en miniminivå som alla kommuner måste uppnå, därutöver står det kommunerna fritt att formulera sina mål.

Grunduppdrag

Alla nämnder och bolag ska i såväl planering som genomförande och uppföljning av verksamheten utgå från sitt grunduppdrag. Grunduppdraget består av de uppdrag som kommunfullmäktige fördelat till nämnden eller bolaget. För nämnderna regleras detta i reglementen och för bolagen i bolagsordningar och ägardirektiv samt i kommunens bolagspolicy. Grunduppdraget regleras även av den lagstiftning som styr verksamheten och de styrdokument som kommunen beslutat om. Varje nämnd och bolag ansvarar för att – med utgångspunkt i grunduppdraget, de ekonomiska förutsättningarna samt politiska mål och beslut – driva en effektiv verksamhet med god kvalitet.

Intern kontroll

Alla styrelser och nämnder är skyldiga att se till att det finns en tillräcklig intern kontroll i den egna verksamheten. Kommunstyrelsen har det kommunövergripande ansvaret för detta. Arbetet med intern kontroll är en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. Inför varje nytt verksamhetsår ska nämnderna upprätta en plan för den interna kontrollen, baserad på en riskanalys. I planen ska nämnderna ange vilka kontrollaktiviteter som ska göras.

Målbild och övergripande mål

Kommunkoncernens målbild och övergripande mål beslutas av kommunfullmäktige och preciserar vad kommunkoncernen som helhet ska uppnå inom den kommande fyraårsperioden.

Nyckeltal

Till varje mål finns nyckeltal som visar utvecklingen över tid, där riktningen följs noggrant. Varje nyckeltal behöver kompletteras med en analys som gör det möjligt att värdera resultat över tid och jämföra med andra verksamheter eller kommuner. Nyckeltalen på kommunfullmäktigenivå och nämnd-/bolags-/förbunds nivå ska vara etablerade och återfinnas i offentlig statistik. På verksamhetsnivå kan både offentliga och egna nyckeltal användas.

Nämnds- bolags- och förbundsmål

Nämnder, bolag och förbund antar, med utgångspunkt från fullmäktiges målbild och övergripande samt sina respektive grunduppdrag, mål för den egna verksamheten.

Målen ska:

- beskriva ett önskat läge som ska uppnås
- begränsas till ett fåtal och formuleras på ett tydligt sätt
- peka ut de områden som är strategiskt viktigast att arbeta med inom det egna ansvarsområdet
- vara möjliga att påverka
- Följas med en eller flera etablerade nyckeltal

Uppdrag och satsningar

Uppdrag och satsningar är ett instrument för kommunfullmäktige och nämnder att genomföra någonting specifikt kommande år. Satsningarna kan vid behov även resurssättas.

Vision

Kommunens vision är den gemensamma ledstjärnan som ska vara vägledande i alla verksamheter, i allt från målformuleringar till genomförande. I Enköpings kommunkoncern finns enbart en vision som ska genomsyra alla nämner, bolag och förbund.