



Författningssamling

Dokumenttyp Regel	Beslutsinstans Kommunfullmäktige	Beslutsdatum 2021-04-29	§ 60
Dokumentansvarig Kommundirektören			
Gäller för Nässjö kommunkoncern		Senast reviderad	

Styr- och ledningsmodell - Kompassen

En styrmodell beskriver hur organisationen leds och styrs. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheten, att skattepengarna används på bästa möjliga sätt, att målen uppnås i visionens riktning och att god ekonomisk hushållning säkras.

Styrmodellen strävar efter att ge en helhetsbild och en tydlig struktur - från vision till det dagliga arbetet i organisationen. Genom en tydlig och välkänd styrmodell blir det enklare för chefer och medarbetare att fokusera på det som de förtroendevalda styr mot – kommunens vision och mål.

2007 infördes styr- och ledningsmodellen Pilen i Nässjö kommun. Fjorton år senare kan konstateras att tiderna har förändrats, komplexiteten ökat och ett behov av att utveckla styrmodellen till en ny nivå har utkristalliserat sig.

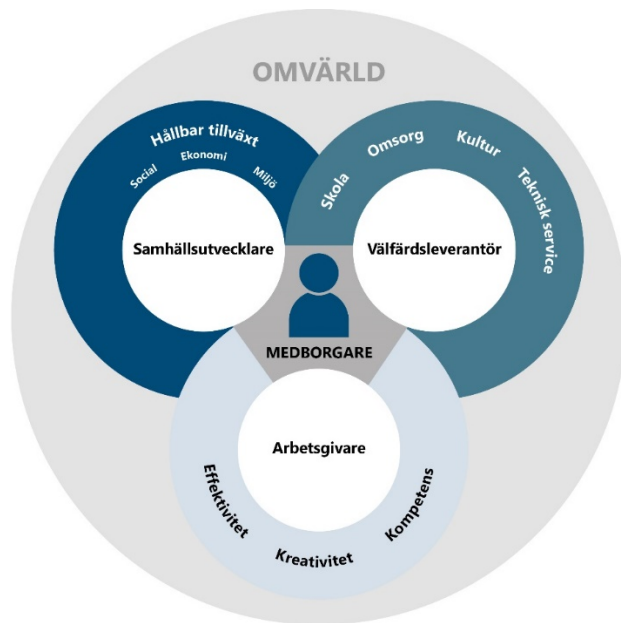
Nässjö kommuns styr- och ledningsmodell byter namn till Kompassen. Erfarenheterna från tidigare modell Pilen ligger till grund för utvecklingen. En pil/visare är en beståndsdel i en kompass. En kompass är ett mer avancerat verktyg än en pil för att ta ut rätt färdriktning.

Kommunens uppdrag

Det kommunala uppdraget utgår från medborgaren, som företräds i en representativ demokrati av de förtroendevalda, kan delas upp i två roller:

- *demokrati och samhällsutveckling* – det vill säga utveckling och styrning av det lokala samhället och demokratin,
- *service och välfärd* – det vill säga utveckling och styrning av välfärds- och servicetjänster.

Ett medel för att driva och utveckla de två rollerna är *kommunens roll som arbetsgivare*, som behöver sin styrning för att kompetensförsörjas, kvalitetssäkras och utvecklas.



Kommunen ingår i ett större sammanhang och behöver samverka med, och förhålla sig till, andra aktörer i såväl rollen som välfärdsleverantör som samhällsutvecklare. Bilden illustrerar kommunens uppdrag och roller samt att kommunen är en samverkansaktör som ingår i ett större sammanhang.

Kultur präglad av tillit

Definitionen av ordet tillit lyder: att lita till den egna förmågan, att ha mod att släppa kontrollen, att övervinna rädslan att göra fel eller att kunna ge utan garanti om att få något tillbaka.

Tillitsbaserad styrning vilar på tre grundstenar: struktur, arbetsätt och kultur. En kultur som stödjer modellen - både ur ett politiskt och tjänstemannaperspektiv - är en framgångsfaktor. Med hjälp av tydliga ramar och mandat kan medarbetare och medborgare samarbeta och påverka både arbetsätt och beslut. Lagstiftning och regler måste respekteras och efterlevas för att säkerställa att alla medborgare behandlas likvärdigt. Tillit bygger på ett professionellt förhållningssätt där modellen säkerställer ett tillitsfullt mellanmänniskt agerande.

I en tillitsbaserad styrmodell är organisationens och den enskildes lärande centralt. Det är viktigt att ha överseende med mindre allvarliga misstag, men att alltid agera vid allvarliga problem. Lika viktigt som överseendet är, är insikten om att misstagen är en källa till lärande och att det är väsentligt att agera vid allvarliga problem till exempel när någon missköter sig eller en struktur inte fungerar. Modellens kontrollmoment är selektiva, kvalitativa och sker genom dialog.

Den politiska huvudmannen ska utvärdera arbetsinsatserna för att säkerställa att målen nås och budgeten hålls. Denna bör ske i nära dialog med dem som ska rapportera. Samtalet och diskussionen är central. Tilliten är något som alla i styrkedjan vill värna och ta ansvar för - från politik till verksamhet. Även i horisontella relationer, till exempel mellan aktörer som behöver samverka för att medborgaren och brukaren ska få god service, är tilliten central.

Tillitsdelegationen har arbetat fram sju vägledande principer för tillitsbaserad styrning:

- **Tillit** = sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.
- **Medborgarfokus** = sätt medborgaren och brukarens upplevelse samt kunskap i fokus och försök förstå vad som värdesätts.
- **Helhetssyn** = uppmuntra alla i styrkedjan att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten, det vill säga medledarskap, och samverka över gränser.
- **Handlingsutrymme** = delegera befogenheter och mandat, välkomna medbestämmande.
- **Stöd** = säkerställ ett verksamhetsnära, serviceinriktat och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.

- **Kunskap** = premiera kunskapsutveckling, ständigt lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.
- **Öppenhet** = sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik.

God ekonomisk hushållning

Mål- och kvalitetsstyrning har sin utgångspunkt i kommunallagen och begreppet god ekonomisk hushållning. Enligt kommunallagen ska kommuner och regioner ange mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. God ekonomisk hushållning ses ur två perspektiv – ett finansiellt och ett verksamhetsmässigt perspektiv. En god ekonomi är en förutsättning för en god verksamhet. Detta säkerställs genom ett tydligt samband mellan resurser, prestationer och resultat. Målen för ekonomin och målen för verksamheten bildar tillsammans den goda ekonomiska hushållningen.

Det finansiella perspektivet innebär bland annat att varje generation själv ska bära kostnaderna för den service som den konsumerar. De finansiella målen anger en ambitionsnivå för kommunens egna finansiella utveckling och ställning, och tydliggör hur mycket den löpande verksamheten får kosta, investeringsnivåer och finansieringen av dessa samt kommunens långsiktiga finansiella handlingsutrymme

Det verksamhetsmässiga perspektivet omfattar utveckling av verksamheten och kvalitetssäkring av grunduppdraget. Resurserna ska användas till rätt saker och på ett så kostnadseffektivt sätt som möjligt. De förtroendevalda anger, utifrån ett medborgarfokus, i vilken riktning samhället ska utvecklas och vilka välfärdstjänster som kommunorganisationen ska tillhandahålla. Ett genomtänkt och systematiskt utvecklings- och kvalitetsarbete är således en förutsättning för att uppnå en god samhällsutveckling och en välfärd som tillgodoser invånarnas behov på bästa möjliga sätt inom ramen för de resurser som är tillgängliga.

Nässjö kommun har antagit riktlinjer för god ekonomisk hushållning, vilka omfattar både den ekonomiska styrningen och styrning av verksamhetens utveckling och kvalitet.

Nässjö kommuns styrmodell

Styrmodellens övergripande syfte är att tydliggöra en gemensam struktur och ett gemensamt arbetssätt för styrning och ledning på alla nivåer från kommunfullmäktige till enhet.

Ansvar för att planera och följa upp mål och resultat omfattar samtliga politiska och organisatoriska nivåer. Med utgångspunkt ifrån Agenda 2030, kommunens övergripande vision, värdegrund samt nämndens grundläggande uppdrag ska ansvaret för att planera, utveckla och följa upp verksamheten ligga så nära medarbetare och medborgare som möjligt. Arbetet ska genomsyras av medskapande och ansvarstagande.



Vision, värdegrund och Agenda 2030

I oktober 2011 antogs Nässjö kommuns vision för ett framtida 2030:

Nu hjärnvägars! Med glädje och fiffighet vässar vi Smålands böjdpunkt. Nässjö 2030 – världens rum för människor och möten.

Visionen speglar en anda och ambition att skapa goda och positiva förutsättningar för alla som bor, verkar eller besöker kommunen.

FN:s medlemsländer antog 2015 en världsomspännande agenda för en global hållbar utveckling. Nässjö kommun har i en rad styrdokument antagit att de 17 mål som agendan innehåller också är styrande för utvecklingen av såväl platsen Nässjö kommun som organisationen Nässjö kommun. Agenda 2030 samt Nässjö kommuns vision kompletterar varandra och ger övergripande och flerdimensionerade mål att sträva mot och till detta kommer Nässjö kommuns värdegrund som sätter kommuninvånaren i centrum.

Allt arbete som utförs av Nässjö kommun som organisation är till för kommuninvånarnas bästa - vi ska ge invånarna tjänster av rätt kvalitet.

Kommunfullmäktige är ytterst ansvarig som arbetsgivare och har antagit en personalpolicy som förtydligar att vi, som enskilda medarbetare och vår organisation, i det interna samspelet präglas av följande förhållningssätt:

- Organisationen är tydlig och präglas av tydliga och väl kända mål. Varje medarbetare ser sin roll i helheten och känner väl till verksamhetens mål och uppgift.
- Nässjö kommuns arbetsplatser kännetecknas av öppen och rak kommunikation och en tillåtande attityd som ger utrymme för egna initiativ.
- Nässjö kommun präglas av en positiv människosyn och vi bemöter varandra med respekt och lyhördhet. Genom att ta tillvara varje individs unika kvaliteter och olikheter skapar vi kreativa och effektiva verksamheter.

- Vi lär av varandra och tar tillvara varandras kompetens.
- Genom samverkan har alla ett gemensamt ansvar för att skapa en arbetsmiljö där förändringar och utveckling ses som möjligheter.
- En god och hälsofrämjande arbetsmiljö är en förutsättning för bra arbetsresultat och välmotiverade medarbetare.
- Ett gott ledarskap utvecklas i samspel mellan chef och medarbetare.

Kvalitetstanken är bärande – rätt tjänst till rätt person i rätt omfattning och vid rätt tidpunkt. Kvalitet ligger i anpassningen till den enskilde individens behov, inte att ge alla exakt lika service.

Kommunfullmäktiges fokusmål

För att möta uppdraget att utveckla och styra det lokala samhället antar kommunfullmäktige vart fjärde år fokusmål utifrån demokrati- och samhällsutvecklingsperspektivet. Fokusmålen ska avse samhällsutmaningar där vi behöver göra, och kan göra, skillnad. Till fokusmålen hör mått som indikerar om utvecklingen rör sig i riktning mot målen.

De första fokusmålen antogs av kommunfullmäktige i juni 2020 och gäller till och med 2023. De formulerades enligt följande (nedan ska ses som exempel på en mandatperiods fokusmål):

1. Alla vuxna som bor i Nässjö kommun ska ha en sysselsättning som gör att de kan försörja sig
2. Alla barn och ungdomar i Nässjö kommun har förutsättningar för en god uppväxt.

Nämndernas grunduppdrag

Genom reglemente har kommunfullmäktige tilldelat varje nämnd ett ansvarsområde och ett grunduppdrag. Utöver reglementet definieras grunduppdraget av tillämpliga lagar och förordningar. Som en del av arbetet med styrmodellen behöver grunduppdraget definieras och dokumenteras på alla nivåer i kommunens organisation i form av verksamhetsplaner. I beskrivningen av grunduppdraget ingår också att definiera vem verksamheten är till för och vilka behov som ska tillgodoses.

Styrning av verksamheten

Nässjö kommuns verksamhetsstyrning består av tre samverkande delar: ekonomistyrning, utveckling av verksamheten och kvalitetssäkring av grunduppdraget. Styrningen omfattar dessa tre delar på varje organisatorisk nivå, från nämnd till enhet på C-chefsnivå.

Ekonomistyrning

Ekonomistyrning och resursfördelning handlar om att utifrån tillgängliga resurser och god ekonomisk hushållning sätta finansiella mål och fördela resurser mellan kommunens olika verksamhetsområden. Fullmäktige fastställer principer för ekonomistyrningen genom kommunens riktlinjer för God ekonomisk hushållning.

Utveckling av verksamheten

Utveckling av verksamheten handlar om att fokusera på utveckling och att skapa större förändringar. Utifrån grunduppdraget ska respektive nämnd och verksamhet arbeta fram områden som de bedömer viktiga att prioritera och utveckla utifrån kommuninvånarens perspektiv. För dessa områden formuleras ett fåtal prioriterade utvecklingsmål. För varje utvecklingsmål ska också mått tas fram vilka visar på utvecklingen. Måtten kan baseras både på kvantitativa och kvalitativa mätmetoder och ska vara relevanta för just den verksamhetsnivån.

Kvalitetssäkring av grunduppdraget

Kvalitetssäkring handlar om att styra och följa upp grunduppdraget, stödja genomförandet samt utveckla arbetsformer så att kommunen håller hög kvalitet i den dagliga verksamheten över tid. För att kvalitetssäkra grunduppdraget identifierar verksamheten sina kritiska kvalitetsfaktorer. Kvalitetsfaktorerna sorteras i tre perspektiv:

- målgrupp (exempelvis behov och nöjdhet hos invånare, brukare, intressenter, kunder)
- verksamhet (exempelvis effektivitet i processer, rutiner, metoder och verktyg)
- medarbetare (exempelvis arbetsmiljö, kompetensutveckling och attraktivitet som arbetsgivare)

Faktorerna är kännetecken för god kvalitet och effektivitet. I syfte att kvalitetssäkra varje kvalitetsfaktor tas en eller flera kvalitetsmått fram som stäms av tre gånger per år. Ett kvalitetsmått är ett mått på uppnådd kvalitet och/eller effektivitet.

Intern kontroll

Den interna kontrollen ska vara ett stöd till, och ett hjälpmedel för, organisationen att uppnå uppsatta mål. Syftet med intern kontroll är att förebygga och fånga upp fel och brister i verksamheterna. På så sätt säkerställs att verksamheten är ändamålsenlig, bedrivs effektivt och säkert och därmed är av god kvalitet.

Genom att identifiera kontrollpunkter i det dagliga arbetet kan dessa följas upp och granskas för att så långt det är möjligt säkerställa kvaliteten. Intern kontroll är något som lämpligen genomförs rutinmässigt under verksamhetsåret. Kontrollpunkter som inte blivit godkända under ett år kan, efter analys, överföras till nästkommande år.

Regler för hur arbetet med den interna kontrollen ska genomföras regleras i ett särskilt regelverk som kommunfullmäktige antagit.

Roll- och ansvarsfördelning

Grundprincipen för samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner är att de förtroendevalda fokuserar på VAD- och NÄR-frågor (det resultat som ska uppnås, uppdrag som ska utföras samt när och inom vilka ramar). Tjänstepersoner fokuserar på HUR- och VEM-frågor (hur arbetet ska bedrivas samt ledas och fördelas).

Formaliserade, tydliga och kända spelregler ger en grund för att utveckla förutsättningarna för det politiska ledarskapet, för tjänstepersonernas ledarskap och för samspelet däremellan. Den som betraktar den kommunala organisationen utifrån får därmed en bättre insyn i ansvars- och uppgiftsfördelningen.

De olika organisatoriska nivåerna som arbetar med styrning enligt modellen är: kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnd, förvaltning, avdelning, enhet och medarbetare. Alla nivåer är aktiva under året, men i olika omfattning och delar.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktiges fokus är styrningen i demokrati- och samhällsutvecklingsuppdraget, samt de övergripande ekonomiska ramarna.

Ekonomistyrning

- Besluta om ekonomiska mål och riktlinjer för ekonomistyrningen samt fatta beslut om budget, kommunal skattesats och andra övergripande ekonomiska frågor.

Utveckling av verksamheten

- Besluta om fokusmål med tillhörande mått för fyraårsperiod.

Kvalitetssäkring av grunduppdraget

- Besluta om kritiska kvalitetsfaktorer med tillhörande kvalitetsmått för en fyraårsperiod.

Internkontroll

- Ta emot kommunstyrelsens rapport från föregående år om organisationens sammanlagda internkontrollarbete.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen verkar både som nämnd men har samtidigt i uppdrag att leda och samordna och bedriva uppsikt över kommunens arbete.

Uppdrag att leda och samordna

I uppdraget att leda och samordna ingår att:

- Fastställa prioriterade insatsområden vart fjärde år för respektive fokusmål när kommunfullmäktige har antagit nya fokusmål.
- Göra en översyn av beslutade insatsområden vart annat år för respektive fokusmål.
- I samverkan med nämnderna leda arbetet med att genomföra gemensamma aktiviteter för att uppnå fokusmålen. Redskapet för att skapa och genomföra aktiviteter inom insatsområdena är kommundirektörens ledningsgrupp¹. Med insatsområdena som grund har kommundirektörens ledningsgrupp i uppdrag att upprätta en handlingsplan med gemensamma aktiviteter som har som syfte att bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges fokusmål.
- Följa upp genomförda aktiviteter och mått för fokusmålen årligen. Under den period som fokusmålen gäller görs en årlig uppföljning av det föregående året på en omvärldsdag i januari.

¹ Kommundirektörens ledningsgrupp består av kommundirektören, förvaltningschefer samt kommunledningskontorets avdelningschefer.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt utförs inom ramen för styrmodellen och dess olika delar. Uppsiktsplikten fullföljs bland annat genom:

- Dialog med nämnderna i de tre faserna
- Ekonomisk information till kommunstyrelsen samt särskilda direktiv
- Uppsikt via kommunstyrelsens förvaltningsorganisation

Kommunstyrelsen som nämnd med egen verksamhet

Kommunstyrelsen har också egna ansvarsområden genom tilldelat grunduppdrag. Det innebär att kommunstyrelsen också omfattas av verksamhetsstyrning i enlighet med nästa avsnitt, ”Nämnd”.

Nämnd

Nämndens ansvarsområden definieras genom tilldelat grunduppdrag genom reglementen, delegation, tillämpliga lagar och förordningar.

Ekonomistyrning

- Fastställa internbudget
- Löpande följa upp ekonomin och återrapportera till kommunstyrelsen under året.
- Vid eventuellt befarat budgetöverskridande besluta om åtgärder för att anpassa utfallet efter budget.

Utveckling av verksamheten

- Ta fram och fastställa prioriterade utvecklingsområden med tillhörande mål och mått utifrån grunduppdraget.
- Löpande följa upp och återrapportera till kommunstyrelsen under året.

Kvalitetssäkring av grunduppdraget

- Årligen fastställa kritiska kvalitetsfaktorer och kvalitetsmått för att följa kvalitén i verksamhetens grundläggande uppdrag enligt verksamhetsbeskrivningen.
- Löpande följa upp och återrapportera till kommunstyrelsen under året.

Internkontroll

- Fastställa internkontrollplan.
- Löpande följa upp och återrapportera till kommunstyrelsen en gång om året.

Förvaltning (A-chef), avdelning (B-chef), enhet (C-chef)

Respektive nivåns ansvarsområden definieras genom tilldelat grunduppdrag genom reglementen, delegation, tillämpliga lagar och förordningar.

Ekonomistyrning

- Upprätta internbudget i enlighet med beslut fattade av den organisatoriska nivån över sin egen verksamhet.
- Löpande följa upp ekonomin och återrapportera under året.
- Vid eventuellt befarat budgetöverskridande rapportera och föreslå åtgärder för att anpassa utfallet efter budget.

Utveckling av verksamheten

- Ta fram prioriterade utvecklingsområden med tillhörande mål och mått utifrån grunduppdrag och mål på nivån över sin egen verksamhet.
- Löpande följa upp och återrapportera under året.

Kvalitetssäkring av grunduppdraget

- Varje år ta fram kritiska kvalitetsfaktorer och kvalitetsmått för att följa kvalitén i verksamhetens grundläggande uppdrag enligt verksamhetsbeskrivningen.
- Löpande följa upp och återrapportera under året.

Internkontroll (avser endast förvaltning)

- Utifrån riskanalys arbeta fram förslag till kontrollpunkter.
- Utifrån antagen plan utföra beslutade kontroller.
- Avrapportera resultatet från genomförda kontroller vid tre tillfällen per år.

Medarbetare

- Vara väl förtrogen med styrmodellen utifrån den tjänst man innehar.
- Aktivt bidra till verksamhetens måluppfyllelse under året.

Arbetsprocess och arbetsätt

Styrmodellen är inte bara en struktur utan också ett arbetsätt, färgat av den tillitsbaserade tanken. Samtliga delar i styrmodellen och samtliga steg i arbetsprocessen ska utföras på varje organisatorisk nivå. Det innebär att varje politisk nivå och varje chefsnivå ska göra sin egen planering och uppföljning av styrmodellens olika delar och förhålla sig till den organisatoriska nivån över. Dialogen mellan olika nivåer i styrkedjan är central samtidigt som styrningen sker horisontellt.

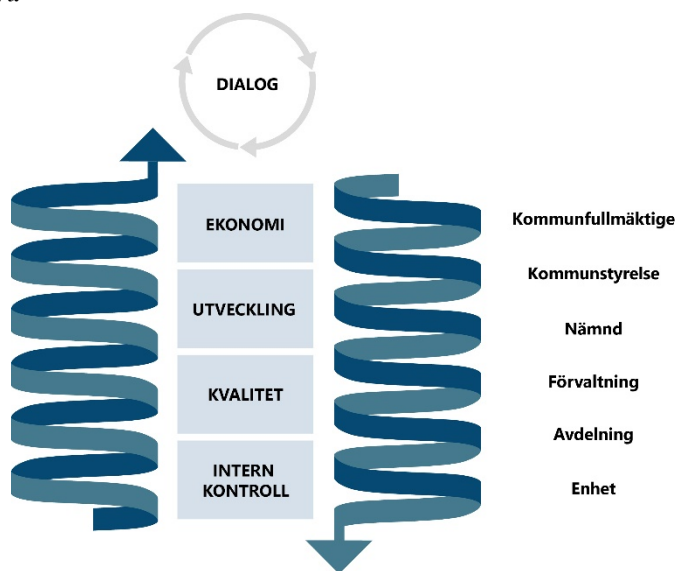
Arbetsprocessen för styrmodellen består av tre olika faser: planering, avstämning och resultat. Strukturerad dialog tillämpas som metod för att planera, stämma av och följa upp ekonomi, utvecklingsmål och kvalitet.

Dialog som metod för planering, avstämning och uppföljning

Med dialog avses ett samtal mellan två parter i syfte att skapa en gemensam förståelse och acceptans. 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 ska fattas. För att säkerställa kvalitet och ömsesidigt utbyte av dialogerna behövs en stödjande struktur i form av metodstöd och frågemallar för att uppnå syftet med dialogen.

Dialog är ett samtal utifrån givet tema eller frågeställning. Dialog används som styrmedel mellan olika roller och nivåer i organisationen för att öka förståelse, samsyn och acceptans avseende till exempel vision, värderingar, mål, inriktningar, uppdrag, resultat eller kvalitet. Det är viktigt att understryka att tilliten i dialogen inte bygger på den personliga tilliten mellan två och flera individer, utan att det istället handlar om att skapa ett ömsesidigt förtroende på en professionell nivå.

Dialog kräver särskilda möten och bör inte ske under ordinarie nämndsmöten.



Dialogmöten kräver både förberedelse, planering samt utvärdering och är en del av processerna för planering och uppföljning. Dialog ersätter inte befintliga styrdokument eller rapporter utan ska skapa ökad förståelse, samsyn och acceptans för dessa.

Planeringsfas

Under planeringsfasen görs planeringen av verksamheten för kommande år i form av en verksamhetsplan som innehåller en planering av resurser, utvecklingsmål och kritiska kvalitetsfaktorer. Första steget är att identifiera grunduppdraget och med utgångspunkt ifrån det görs en analys av förutsättningar, omvärld och nuläge. Detta görs på varje organisatorisk nivå utifrån de uppdrag och förutsättningar respektive verksamhet har, och i dialogform, se sidan 13 om planeringsdialogen.

Planeringsfasen inleds med en omvärldsdag för alla nämnder, kommunstyrelsen, kommunfullmäktige, kommunala bolag samt bolags- och förvaltningsledning. På omvärldsdagen är perspektivet det stora och kommunövergripande, med särskilt fokus på måluppfyllelsen av Agenda 2030-målen och framtida hållbarhetsutmaningar. På omvärldsdagen finns också möjlighet att belysa relevanta trender och omvärldshändelser som kan påverka hela kommunkoncernen.

Planeringsdialog

Syftet med planeringsdialogen är att skapa en verksamhetsplan som omfattar budget, utvecklingsmål och mått samt kvalitetsfaktorer och mått. Den övergripande frågeställningen i planeringsdialogen är: ”Var står vi idag och vad vill vi uppnå?”

Planeringsdialoger ska äga rum på alla organisatoriska nivåer. I början av året sker planeringsdialoger på nämnds- och förvaltningsledningsnivå. När nämndernas budgetförslag är upprättade sker planeringsdialoger mellan kommunstyrelsen och nämnderna. På hösten sker planeringsdialoger i förvaltningarna.

Planeringsdialogen ska ta upp följande frågor:

- Vilket är vårt grunduppdrag? (vem finns vi till för, vad vill de, vilka förutsättningar har vi)
- Vilket är vårt nuläge (utifrån tidigare utfall av ekonomi, utvecklingsmål och kvalitetsfaktorer)
- Hur ser våra ekonomiska förutsättningar ut (budgetförutsättningar)?
- Vilka är våra två till tre viktigaste utvecklingsutmaningar/mål till kommande år? Vilka är våra aktiviteter kommande år för att nå dem (hur har vi tänkt arbeta)
- Vilka är de kvalitetsfaktorer och -mått som ger organisationen kontroll på verksamheten? (vad ger oss siffror/ribbor på det som är grundläggande kvalitet i verksamheten)

Avstämningsfas

Avstämningsfasen pågår löpande under verksamhetsåret och syftet är att stämma av hur det går och varför det går som det går, för att därefter eventuell justera vad behöver göras. Hur ofta avstämningsrapporterna görs två gånger per år: en gång efter första tertialet (januari - april) och en gång efter den andra tertialet (januari - augusti). Avstämningen efter andra tertialet utgörs av kommunens delårsrapport. Det är viktigt att avstämningsrapporterna inte blir alltför omfattande och tidskrävande. Fokus bör ligga på större avvikelser från verksamhetsplan och uppsatta utvecklings- och kvalitetsmått.

Avstämningsdialog

Syftet med avstämningsdialoger är att utifrån innevarande års verksamhetsplan svara på frågan: ”Hur går det och varför?” I maj och september sker avstämningsdialoger mellan nämnd och förvaltning. I juni och oktober sker avstämningsdialoger mellan kommunstyrelsen och

nämnderna. Dessutom sker avstämningsdialoger mellan olika organisatoriska nivåer inom förvaltningarna. Antalet beror på förvaltningens storlek och förutsättningarna i övrigt.

Avstämningsdialogen sker med utgångspunkt från verksamhetsplanen samt följande frågor:

- Hur går det?
- Varför är vi där vi är? (analys)
- Vilka är våra vidare aktiviteter?

Resultatfas

Resultatfasen börjar vid årets slut och pågår fram till att årsbokslut och årsredovisning är klara. Syftet är att besvara hur utfallet blev efter året som gått och varför det blev som det blev. Verksamheten studerar, tolkar, jämför och reflekterar över utfallet för att kunna dra slutsatser och lärdomar som kan tas med till nästa planeringsfas.

Resultatdialog

Syftet med resultatdialogen är att följa upp föregående års verksamhetsplan. Dels handlar det om att följa upp hur utfallet blev och varför det blev som det blev, dels handlar det om att dra lärdom av utfallet.

Uppföljningsdialogerna utgår från verksamhetsplanen och omfattar följande frågor:

- Hur blev det ekonomiska utfallet? Varför?
- Hur blev utfallet för de två till tre utvecklingsmålen? Varför?
- Hur blev utfallet av kvalitetsmåttan? Varför?
- Vilka är de viktigaste avvikelserna? Vad lär vi oss av avvikelserna?

De olika dialogfaserna åskådliggörs i bilden nedan.



Årsschema

Årsschemat i tabellen på sidan 15 anger när olika moment i styrprocessen inträffar under året.

I listan nedan redovisas väsentliga moment som under året sker på kommunfullmäktige-, kommunstyrelse- samt nämnds- och förvaltningsledningsnivå. Det sker planerings-, genomförande-, avstämnings- och uppföljningsaktiviteter på alla nivåer i förvaltningarnas verksamheter. Antal och frekvens är upp till varje förvaltning att hantera och planera in i relation till de aktiviteter som sker på övergripande nivå.

Uppföljning, genomförande och avstämning samt planering överlappar varandra tidsmässigt under delar av året varför de har markerats med olika färger i nedanstående lista över årshändelser:

Uppföljning av föregående år	
Genomförande och avstämning under innevarande år	
Planering av kommande år	
Månad	Moment
Januari	Föregående års interna kontrollplan rapporteras till nämnderna. Underkända kontrollpunkter överförs i årets interna kontrollplan
	Förvaltningen upprättar årsbokslut
	Nämnderna antar internbudget och fastställer utvecklingsmål och kvalitetsfaktorer med tillhörande mått
	Omvärldsdag för kommunfullmäktige, nämndpresidier, förvaltningsledning, bolagspresidier och bolagsledningar
Februari	Kommunledningskontoret sammanställer resultat från alla nämnders interna kontroll under februari-mars
	Resultatdialoger mellan förvaltning och nämnd
	Resultatdialoger mellan kommunstyrelsen och nämnder
	Nämnderna behandlar sina årsbokslut
	Nämnden fastställer intern kontrollplan för året
	Löpande kontroll enligt intern kontrollplan under februari-december
Mars	Kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen behandlar sammanställd redovisning av intern kontroll
	Kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen behandlar årsredovisning
	Information om budgetförutsättningarna
	Planeringsdialog mellan nämnd och förvaltning under mars-april
April	Kommunfullmäktige behandlar sammanställd intern kontroll
	Kommunfullmäktige behandlar årsredovisning
Maj	Avstämningsdialog mellan nämnd och förvaltning
	Nämnderna behandlar avstämningsrapport 1
	Kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen behandlar avstämningsrapport 1
Juni	Avstämningsdialoger mellan kommunstyrelsen och nämnder
	Kommunfullmäktige behandlar avstämningsrapport 1
	Nämnden beslutar om budgetförslag med preliminära utvecklingsmål och kvalitetsfaktorer och tillhörande mått
	Nämnderna lämnar budgetförslag till ekonomiavdelningen
Juli	
Augusti	Planeringsdialoger mellan kommunstyrelsen och nämnder
September	Avstämningsdialog mellan nämnd och förvaltning
	Nämnderna behandlar avstämningsrapport 2

	Nämnderna behandlar avstämningsrapport om intern kontroll
	Kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen behandlar avstämningsrapport 2
	Information i kommunstyrelsen om status för aktiviteter inom insatsområden för kommunfullmäktiges fokusmål
	Förvaltningarna inventerar risker för avvikelser under september-oktober
	Workshop i nämnderna för att värdera och prioritera risker för avvikelser under september-oktober
Oktober	Avstämningsdialog mellan kommunstyrelsen och nämnder
	Kommunfullmäktige behandlar avstämningsrapport 2
	Förvaltningarna upprättar förslag till interna kontrollplaner under oktober-november
	Kommunstyrelsens arbetsutskott och kommunstyrelsen behandlar budgetförslag
November	Kommunfullmäktige beslutar om budget
December	

Schema för mandatperiod

I listan nedan redovisas de moment som sker varje mandatperiod för att ta fram nya fokusmål samt för att fastställa och se över insatsområden för kommunfullmäktiges fokusmål.

År 1 i mandatperioden	
Månad	Moment
Januari	Omvärldsdag med workshop för att ta fram fokusområden till kommunfullmäktiges fokusmål
	Kommunledningskontoret upprättar förslag till fokusmål
Februari	Kommunstyrelsens arbetsutskott behandlar förslag till fokusmål
Mars	Kommunstyrelsen behandlar förslag till fokusmål
	Kommunfullmäktige antar mandatperiodens fokusmål
Oktober	Kommunstyrelsen har en workshop för att peka ut insatsområden för kommunfullmäktiges fokusmål
November	Kommunstyrelsens arbetsutskott behandlar förslag till insatsområden för kommunfullmäktiges fokusmål
December	Kommunstyrelsen beslutar förslag till insatsområden för kommunfullmäktiges fokusmål
År 3 i mandatperioden	
November	Kommunstyrelsens arbetsutskott behandlar översyn av insatsområdena till kommunfullmäktiges fokusmål
December	Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar om eventuell revidering enligt översyn av insatsområdena till kommunfullmäktiges fokusmål

Förteckning över begrepp i modellen

Vision	Önskvärt framtida tillstånd. Ska ge inriktning och energi till utvecklingsarbetet. Behöver inte vara realistiskt, men måste vara vägledande.
Värdegrund	Organisationens önskvärda förhållningssätt, agerande och beteende.

Fokusmål	Övergripande mål som formulerats inom ett fokusområde - ett för kommunen särskilt viktigt ämnesområde. Ett fokusmål är övergripande och är giltigt för hela organisationen.
Mått	Mått på kvalitet och/eller effektivitet. Varje mått utgår från en kvalitetsfaktor. Till varje kvalitetsfaktor beskrivs mätmetod och hur ofta mätning ska ske.
Grunduppdrag	Verksamhetens grundläggande uppdrag. I enlighet med både statliga och kommunala styrdokument. Grunduppdraget beskriver vem verksamheten är till för och vilka behov som ska tillgodoses.
Ekonomistyrning	Styrning av verksamheten genom finansiella mål och nyckeltal.
Utvecklingsmätt	Prioriterade mål som utgör grund för verksamhetens förbättrings- förändrings- och utvecklingsarbete.
Kvalitetsfaktorer	Faktor som är avgörande för att lyckas med grunduppdraget. Beskriver vad som kännetecknar god kvalitet och effektivitet i verksamheten.
Dialog	Samtal mellan två parter i syfte att skapa en gemensam förståelse och acceptans. Dialog är ett samtal där ingen har rätt eller fel och där inga beslut ska fattas. Dialog är ett samtal utifrån givet tema eller frågeställning.
Verksamhetsplan	Dokument som beskriver uppdraget, målgrupp och verksamhetens organisation upprättas i mars efter/i samband med planeringsdialog om nuläge och plan för kommande år.
Avstämningsrapport	Rapport som upprättas i maj och september efter/i samband med avstämningsdialog
Årsbokslut	Rapport som upprättas i januari inför resultatdialogen

Förteckning över hänvisade dokument till modellen

- Beslut om vision 2030
- Personalpolicy
- Riktlinjer för internkontroll
- Riktlinjer för god ekonomisk hushållning (kommer att uppdateras)
- De globala målen (generellt direktiv i nämndernas reglementen)