



# Timrå kommuns styrmodell

---

Fastställt av kommunfullmäktige 2019-10-28, § 168

Tillämpas för verksamhetsåret 2021 och framåt



## Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	4
2.	Syftet med styrmodellen.....	4
3.	Viktiga utgångspunkter .....	4
3.1	Mål- och resultatstyrning.....	4
3.2	Värde som resultat.....	5
3.3	Hållbar utveckling.....	5
3.4	Decentralisering .....	5
3.5	Helhetssyn och koncernnytta.....	5
3.6	Analys, dialog och lärande.....	5
4.	Innehåll för styrning av verksamhet och ekonomi.....	6
4.1	Vision.....	6
4.2	Verksamhetsidé.....	6
4.3	Mål.....	6
4.4	Resurser.....	7
4.5	Strategier.....	7
4.6	Grundläggande värderingar.....	8
4.7	Styrningens delar och helhet .....	8
5.	Vision.....	9
6.	Verksamhetsidé .....	9
7.	Övergripande målbilder .....	10
7.1	Målbild Trygghet, delaktighet och livslångt lärande.....	10
7.2	Målbild Tillväxt, sysselsättning och arbete.....	11
7.3	Målbild Livskvalitet och attraktiva livsmiljöer.....	12
8.	Resurser .....	13
8.1	Engagerade och ansvarstagande chefer och medarbetare.....	13
8.2	Ekonomi i balans .....	13
9.	Strategier.....	14
10.	Grundläggande värderingar .....	14
11.	Ansvar och roller .....	16
11.1	Kommunfullmäktige .....	16
11.2	Styrelser och nämnder.....	16
11.3	Förvaltningar .....	17
11.4	Bolag och övriga verksamhetsformer.....	17



12.	Verksamhetsplan och budget .....	17
12.1	Politikens viljeinriktning .....	18
12.2	Mål och budget.....	18
12.3	Styrelser och nämnders verksamhetsplan och budget .....	19
12.4	Verkställa beslut och fördela resurser.....	19
12.5	Uppföljning och analys av resultat.....	19
12.6	Styrprocess för bolag och övriga verksamhetsformer .....	20



---

## AVSNITT 1 STYRMODELLENS SYFTE OCH INNEHÅLL

---

### 1. Inledning

Detta dokument beskriver Timrå kommuns styrmodell och lägger grunden för hur politiker, chefer och medarbetare ska verka och arbeta för att nå målen och skapa värde för våra medborgare, företag och besökare. Varje dag.

Styrmodellen omfattar Timrå kommuns organisation samt kommunalt ägda bolag och förbund. Styrmodellen avser i första hand helägda bolag. Modell för styrning av delägda bolag och förbund utvecklas tillsammans med andra ägare.

Kommunstyrelsen och kommunchefen har ett övergripande och samordnande ansvar för styrmodellen. Alla modeller behöver vårdas, därför utvärderas och utvecklas styrmodellens innehåll kontinuerligt.

### 2. Syftet med styrmodellen

Styrmodellen syftar till att tydliggöra den politiska viljeinriktningen och gemensamt gällande principer för att nå en bra styrning och uppföljning av kommunens verksamheter.

Den ska underlätta för förtroendevalda, ledare och medarbetare att förstå hur styrningen fungerar för att kunna arbeta i linje med den.

Ambitionen ska vara att förenkla styrning, samordning och överblick.

### 3. Viktiga utgångspunkter

Kommunens övergripande styrning av verksamhet och ekonomi tar sin utgångspunkt från nedan beskrivna principer.

#### 3.1 Mål- och resultatstyrning

Kommunens förtroendevalda styr utifrån mål och resultat, som kommunens verksamheter har att uppfylla inom tilldelade budgetramar. Det är därför viktigt att det finns ett tydligt samband mellan den verksamhet som bedrivs, de resurser som används och resultaten som ska uppnås.



## 3.2 Värde som resultat

Den viktigaste utgångspunkten i arbetet ska alltid vara våra medborgare, företag och besökare. Kommunens mål och insatser utgår därför från effekter och värden som skapas för dem inom ramen för de resurser vi har.

## 3.3 Hållbar utveckling

Vi ska eftersträva en hållbar utveckling, som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina. Det innebär att vi tar hänsyn till ekonomiska, ekologiska och sociala hållbarhetsaspekter i det dagliga arbetet. Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling är en integrerad del av kommunens styrmodell, med naturlig bäring på kommunens verksamheter. Genom att förena de globala målen med kommunens mål vägleder vi arbetet och bidrar aktivt till omställningen till ett mer hållbart samhälle.

## 3.4 Decentralisering

Värde skapas i de flesta fall i mötet mellan dem vi finns till för och kommunens medarbetare, som då också kan upptäcka förbättringar. Med långtgående decentralisering av ansvar och befogenheter får medarbetarna utrymme att påverka sin arbetssituation och sitt resultat inom verksamhetens ramar med stöd av gemensamma mål. Det medför minskning av onödig kontroll i verksamheterna och större tillvaratagande av kompetens, för att skapa bättre kvalitet i våra tjänster.

## 3.5 Helhetssyn och koncernnytta

Helhetsperspektivet med kommunkoncernens bästa står i fokus för styrning. Beslut och aktiviteter i enskilda verksamheter ska skapa bästa möjliga värde för helheten. Det innebär att det är viktigt att ha en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen. Genom att planera, genomföra och följa upp med ett helhetsperspektiv minskar vi risken för suboptimering.

## 3.6 Analys, dialog och lärande

Vi kan lära oss mycket av det som redan har hänt. Genom att analysera verksamheten och lära av varandra skapar vi underlag för förbättrad kvalitet och utveckling. Kontinuerlig dialog på ledningsnivå mellan politiker och tjänstepersoner är ett viktigt arbetssätt för att kunna nå önskade resultat och förändringar. Dialogen syftar inte enbart till avrapportering och sammanställning, utan en gemensam förståelse kring förväntansbild, förutsättningar och gemensam syn på hur verksamheten ska utvecklas framåt.



## 4. Innehåll för styrning av verksamhet och ekonomi

Styrmodellen består av flera delar för styrning av kommunens verksamheter och utgör gemensamt kommunens inriktning för det som ska göras och uppnås. Varje del för sig och hur de hänger ihop i en logisk kedja beskrivs i detta kapitel.

### 4.1 Vision

Visionen beskriver ett önskat framtida tillstånd och visar färdriktningen för kommunens arbete. Genom att uppfylla kommunfullmäktiges vilja och mål förverkligar vi visionen.

Timrå kommuns gällande vision finns i Avsnitt 2, sidan 9.

### 4.2 Verksamhetsidé

Berättar om syftet med vår verksamhet och värden som ska skapas för medborgare, företag och besökare. Verksamhetsidéen är långsiktig och tar sin utgångspunkt från kommunens samlade uppdrag. Den gäller för kommunen oavsett verksamhetsområde.

Se innehåll i Avsnitt 2, sidan 9.

Styrelser och nämnder ska formulera sina egna verksamhetsidéer som bidrag till kommunens gemensamma verksamhet. En förutsättning är att verksamhetsidéerna hänger samman med och stödjer kommunens övergripande verksamhetsidé.

### 4.3 Mål

Kommunen tillämpar en målstruktur som stödjer både den strategiska och mer behovsanpassade styrningen genom:

**Övergripande målbilder** som stödjer kommunens verksamhetsidé och skapar underlag för visionen i sin helhet. De speglar den politiska viljan och det som ska åstadkommas. Målbilderna är ömsesidigt beroende av varandra, där den ena inte kan utvecklas utan den andra för att nå en hållbar utveckling. Av varje målbild framgår hur kopplingen till Agenda 2030 och de globala målen ser ut.

Inom varje målbild finns långsiktiga **inriktningsmål**, som visar vad som ska prioriteras under minst en mandatperiod. Inriktningsmålen ägs gemensamt av politiken och kommunens verksamheter, genom att de anger politikens vilja och är sprungna ur verksamheterna. Av den anledningen ställs inga krav på att styrelser och nämnder ska bryta ner inriktningsmål till egna mål, som därefter aggregeras uppåt. Det underlättar styrning, hantering och uppföljning samt minimerar risken för målkonflikter i verksamheterna.



För att följa kommunens utveckling över tid kopplas kommunövergripande och jämförbara nyckeltal till varje inriktningsmål. Inriktningsmål och nyckeltal fastställs av kommunfullmäktige och framgår av årligt direktiv för kommunövergripande Verksamhetsplan och budget.

Utifrån inriktningsmålen kan kommunstyrelsen identifiera fokusområden för verksamhet och budget. Inriktningsmål tillsammans med fokusområden gör det möjligt för politiken att hålla blicken riktad framåt och samtidigt vara uppmärksam på vad som händer här och nu.

Inriktningsmål och fokusområden kan resultera i uppdrag till styrelser, nämnder, bolag och förbund.

Styrelser och nämnder bör utöver de kommungemensamma och fastställda inriktningsmålen inte ta fram ytterligare mål för den egna verksamheten, eftersom det då finns risk för att styrningen blir otydlig. Däremot finns möjlighet för styrelser och nämnder att sätta egna nyckeltal i den utsträckning som behövs för att göra en ändamålsenlig uppföljning av sina verksamheter.

Nämndernas verksamhetsområden regleras i många fall av lagar eller särskilda föreskrifter. Dessa regler kan innehålla krav på nationella mål, som ska inkluderas i den nämnds-specifika styrningen. Resultatet av dessa mål kan redovisas till kommunfullmäktige, men det är inget som fullmäktige styr på.

Mer om mål finns att läsa i Avsnitt 2, sidorna 10-12.

## 4.4 Resurser

Mål som är gemensamma för kommunen förverkligas i verksamheterna med de resurser vi har i egenskap av chefer och medarbetare, se Avsnitt 2, sidan 13.

Ekonomi är också resurs för att realisera värde för medborgare, företag och besökare. Kommunallagen stadgar att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning, vilka framgår i Avsnitt 2, sidorna 13-14.

För att kunna följa utvecklingen över tid och säkerställa att vi är på väg åt rätt håll gällande våra samlade resurser finns nyckeltal för det som är viktigt att eftersträva.

## 4.5 Strategier

Strategierna visar hur vi tänker och agerar för att vara framgångsrik i vårt uppdrag. Det handlar om vad vi behöver göra i det dagliga arbetet för att lyckas. De ska ligga till grund för initiativ som ökar den strategiska och operativa förmågan. På så sätt är de styrelsernas och nämndernas verktyg för att nå måluppfyllelse.

Se beskrivning av kommunens strategier i Avsnitt 2, sidan 14.

## 4.6 Grundläggande värderingar

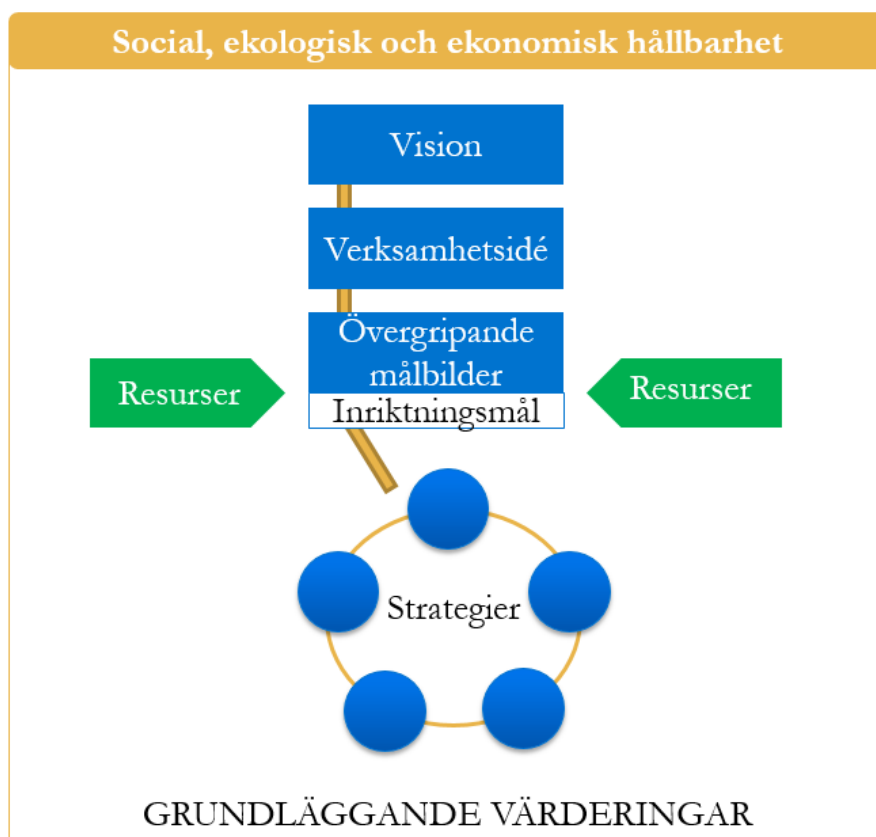
Ett gemensamt förhållningssätt som genomsyrar kommunens alla verksamheter. Det handlar om vad vi tycker är rätt, önskvärt och viktigt att leva upp till. De vägleder oss i det dagliga arbetet. Fokus ligger på ledarskapets betydelse och rollen som medarbetare för att skapa, upprätthålla och stärka förtroendet för Timrå kommun.

Läs vilka våra grundläggande värderingar är i Avsnitt 2, sidorna 14-15.

Styrelser och nämnder kan utveckla och formulera egna värdegrunder. En förutsättning är att den egna värdegrunden hänger samman med och stödjer kommunens grundläggande värderingar. För flera av våra verksamheter, till exempel skolan och äldreomsorgen, finns också nationella värdegrunder att ta hänsyn till.

## 4.7 Styrningens delar och helhet

På en övergripande nivå relaterar styrningens delar till varandra enligt bilden nedan.







---

## AVSNITT 2 KOMMUNENS INRIKTNING FÖR STYRNING

---

I detta avsnitt beskrivs själva inriktningen för styrningen, och som speglar det som ska uppnås till följd av våra insatser.

### 5. Vision

*Timrå 2025 – en stark kommun i en växande region*

### 6. Verksamhetsidé

*Tillsammans gör vi det enklare att leva, växa och mötas*

**Tillsammans med dem vi finns till för:** Vår uppgift är att skapa en bra ram för ett gott liv hos våra medborgare, företag och besökare. Värde är det som uppstår i mötet med dem och när vi gör det tillsammans.

**Tillsammans med varandra och andra parter:** En positiv samhällsutveckling skapas i våra relationer. Lokal, regional, nationell och internationell nivå behöver samspela för att vi ska kunna nå våra mål. Timrå är därför en del av ett större vi. Vår förmåga att knyta och utveckla partnerskap inom kommunen och med andra parter är av avgörande betydelse för resultatet.

**Enklare** innebär att vi trots den komplexitet som finns i livet, och i det offentliga uppdraget alltid strävar efter att göra vårt bästa för att de som vi finns till för kan nå sina mål och ambitioner. När vi är nära och lyhörda upplever medborgare, företag och besökare en enklare vardag.

**Att leva** tar sin utgångspunkt från individen som resurs. Jämlika och jämställda levnadsvillkor genom livet är grunden för människor att nå sin fulla potential, och som får betydelse för delaktighet, demokrati och hållbar utveckling.

**Att växa** omfattar hållbar tillväxt för framtidens välfärd och som behövs för att säkra människors jobb, försörjning och sociala trygghet. Möjligheter att växa både som individ och grupp skapar underlag för vår samhällsutveckling.

**Att mötas** visar på betydelsen av att skapa förutsättningar för möten mellan människor i vårt samhälle och på så vis bidra till en hållbar utveckling som är trygg, inkluderande och rättvis.



## 7. Övergripande målbilder

### 7.1 Målbild Trygghet, delaktighet och livslångt lärande

**Långsiktiga inriktningsmål:**

- Jämlika livsvillkor med goda möjligheter att påverka sitt eget liv och samhällslivet
- Växande kunskaper och färdigheter genom hela livet

Timrå är kommunen för alla. Här är det tryggt och säkert att växa upp och leva. Här finns förutsättningar att gå mot egen försörjning och leva ett fritt och självständigt liv. Människors hälsa förbättras genom tidiga och förebyggande insatser, vilket gynnar var och ens fysiska och psykiska välbefinnande. Kommunens rika och varierade utbud av kultur och fritidssysselsättningar gör det möjligt att leva ett aktivt liv på lika villkor.

Vårt samhälle är inkluderande och präglas av mångfald med en känsla av tillhörighet, samhörighet och gemenskap. Medborgarna är delaktiga och har inflytande, med goda möjligheter att påverka det sociala, ekonomiska och politiska livet i kommunen. Här jobbar vi aktivt för att undanröja alla former av hinder som riskerar ett utanförskap.

Alla har lika rättigheter och ges lika villkor och möjligheter att kunna utforma sina liv. Att se till barnens bästa och investera i deras utveckling är några av de viktigaste insatserna för att nå hållbar utveckling.

Utbildning lägger grunden för en bra start i livet. Timrå kommun har likvärdig utbildning från förskola till vuxenutbildning, med närhet till högre utbildning för fortsatta studier. Förskolor, skolor och fritidshemsverksamheter i Timrå är och förblir välskötta, där varje barn och elev kommer att nå målen i alla ämnen. Här finns en god lärandemiljö som erbjuder trygghet, trivsel och studiero. Barn och elever har inflytande över sitt eget lärande och är delaktiga i skolans aktiviteter, samt förstår och omfattar vårt samhälles demokratiska värderingar.

Här läggs också grunden för det livslånga lärandet som är allt lärande under en människas livstid och som utvecklar kunskaper och färdigheter inom privatlivet, samhällslivet, det sociala livet och arbetslivet. Möjligheten att utveckla färdigheter och yrkeskunnande för sysselsättning, arbete och entreprenörskap är av stor vikt, liksom att rätt kompetenser utbildas för den lokala arbetsmarknadens behov.

Genom tidiga och långsiktigt förebyggande insatser möjliggörs för var och en att vara fullt delaktig och leva ett aktivt liv. I Timrå finns goda möjligheter att leva ett fritt liv, med förmåga att klara sig på egen hand. När det behövs finns tillgång till stöd, vård och omsorg som utformas utifrån de egna behoven och förutsättningarna att växa.





## 7.2 Målbild Tillväxt, sysselsättning och arbete

**Långsiktiga inriktningsmål:**

- **Stärkt entreprenörskap och växande näringsliv**
- **Fler i arbete**

Timrå växer hållbart. Med stark attraktionskraft, expansion av bostäder och stimulerande mötesarenor är vi ett självklart val för inflyttning, vistelse och etablering av företag och organisationer.

I Timrå har näringslivet de bästa förutsättningarna för att starta, driva och utveckla sin verksamhet. Företag i vår kommun växer mer, anställer fler och har en högre överlevnadsgrad jämfört med övriga företag.

Timrå står för ledande företagservice och näringslivsklimat som möter företagets behov. Här finns gott om utrymme med tillgång till mark och lokaler. Timrå kommun tar vara på utvecklingskraften bland entreprenörer och underlättar innovativa och hållbara lösningar vid exempelvis upphandling. Samverkan kring forskning och utveckling bidrar till ny kunskap och ett innovationsfrämjande klimat.

Hela Timrå växer genom en aktiv utveckling av landsbygden och företagsamhet runt om i kommunen. Den växande besöksnäringen skapar sysselsättning och främjar både lokala produkter och lokal kultur. I Timrå finns goda möjligheter för kulturella och kreativa näringar samt socialt företagande.

Med ett Timrå som växer skapas fler möjligheter till jobb och försörjning. Företag, organisationer och verksamheter har god tillförsel av rätt kompetens nu och framåt.

I Timrå bidrar alla och fler ska komma i sysselsättning och arbete. Kommunen stödjer utvecklingen av arbetstillfällen, även för de som står långt utanför. Särskilt fokus riktas mot tidiga insatser för att stimulera entreprenörskap och förmågor med koppling till arbetsliv och framtid. Förutsättningar skapas för fler personers möjligheter till sysselsättning och arbete. Genom en framgångsrik integration tar vi tillvara allas kompetenser på bästa sätt, vilket också är av avgörande betydelse för framtida kompetensförsörjningen.



## 7.3 Målbild Livskvalitet och attraktiva livsmiljöer

### Långsiktiga inriktningsmål:

- Goda förutsättningar för ett ekologiskt hållbart liv
- En trygg och attraktiv plats för alla

Timrå, det hållbara samhället. Nuvarande och kommande generationer tillförsäkras en hälsosam och god miljö. Den biologiska mångfalden bevaras och värdefulla natur- och kulturmiljöer skyddas, vårdas och utvecklas. I Timrå finns nio mil kuststräcka med ett hav i balans, levande sjöar och vattendrag. Grundvattnet och dricksvattnet är av högsta kvalitet.

Kommunen fortsätter att främja resurseffektiv hushållning av material och råvaror för ett kretsloppsanpassat samhälle, som bidrar till ökad återvinning och återanvändning. Utbyggnad av förnybar energi, fortsatt energieffektivisering och minskad klimatpåverkan värnas.

Timrå är en knutpunkt för kommunikationer med god tillgänglighet till väg, järnväg, luftfart och sjöfart. Kollektivtrafiken erbjuder förbindelser inom kommunen och regionen för alla, samt underlättar pendling till arbete och utbildning. Fossilfria transportalternativ eftersträvas, liksom mer tillgängliga, trygga och säkra trafikmiljöer i vårt närsamhälle. Genom tillgång till utbyggda gång- och cykelvägar ges möjlighet att kunna transportera sig på ett klimatsmart sätt.

Den tekniska infrastrukturen är väl utvecklad i kommunens alla geografiska delar, och utgör grunden för att ta vara på de möjligheter som digitalisering erbjuder. Möjligheter att arbeta och mötas på distans bidrar till ökad livskvalitet och sänkt klimatpåverkan. I Timrå är det viktigt att jobba förebyggande och minska risker och konsekvenser av allvarliga störningar, kriser och olyckor.

I vår kommun finns god tillgång till bostäder, och en mix av boendeformer. Boendemiljöerna är inkluderande och upplevs som attraktiva och trygga. Våra offentliga inne- och utemiljöer är säkra, tillgängliga och ändamålsenliga.

Timrå erbjuder direkt närhet och ökad tillgänglighet till motion, rekreation och friluftsliv. För alla som bor, verkar och vistas i kommunen finns ett rikt och varierat utbud av upplevelser och evenemang inom såväl idrottsliv, föreningsliv som kulturliv. Barn och unga inspireras redan från tidiga år att ta del av olika mötesplatser och aktiviteter för en meningsfull fritid.





## 8. Resurser

För att kunna nå kommunens mål och skapa största möjliga effekt för medborgare, företag och besökare har vi de mest värdefulla tillgångarna genom våra chefer och medarbetare. En ekonomi i balans ger också förutsättningar för att kunna bedriva verksamhet på bästa sätt.

### 8.1 Engagerade och ansvarstagande chefer och medarbetare

I Timrå kommun arbetar vi med uppgifter som är viktiga och skapar nytta för andra. Jobben är mångfasetterade och vi möter dem som vi finns till för med rätt kompetens. Våra chefer och medarbetare är delaktiga, engagerade och ansvarstagande. Arbetet ska kännetecknas av ömsesidig tillit och arbetsglädje.

Hos oss är ett jämställt och hållbart arbetsliv viktigt, där god social och organisatorisk arbetsmiljö kombineras med bra arbetsvillkor och utvecklingsmöjligheter. Chefer och medarbetare har ett eget och gemensamt ansvar för hälsa och kompetensutveckling. Vi ger varandra förutsättningar att lyckas och utvecklas.

Alla chefer och medarbetare är viktiga kulturbärare och bidrar varje dag till uppfyllelse av kommunens vision, verksamhetsidé, mål och grundläggande värderingar.

För Timrå kommun är det en självklarhet att vara en attraktiv arbetsplats. Det behövs för att vi ska kunna fortsätta vara med och driva samhällets utveckling framåt. Behovet av att rekrytera chefer och medarbetare till välfärden är stort i hela landet och det är konkurrens om arbetskraft med god kompetens. Kommunen ska därför vara attraktiv i hela cykeln från att attrahera och rekrytera till att utveckla och behålla samt avveckla.

### 8.2 Ekonomi i balans

God ekonomisk hushållning handlar om att se ekonomin både i ett kortare och längre tidsperspektiv. Det förutsätter ett hållbart och långsiktigt tänkande. För att säkerställa det, krävs att varje generation står för de kostnader de ger upphov till.

Kommunens ekonomi ska vara i balans och långsiktigt hållbar för att leva upp till kravet på god ekonomisk hushållning. Det är en förutsättning för att verksamheterna ska kunna bedrivas på bästa sätt.

Medan styrning av verksamheter utgår från den politiska riktningen, sätter tillgängliga ekonomiska resurser i form av skatteintäkter, generella och riktade statsbidrag samt övriga intäkter ramarna för omfattningen av de kommunala verksamheterna. Vid konflikt mellan mål och ekonomiska resurser, utgör resurserna gränsen för verksamhetens omfattning.

För att uppnå fastställt ekonomiskt resultat är det av stor betydelse att styrelser och nämnder klarar sitt uppdrag och samtidigt har sin ekonomi i balans genom god följsamhet till budget.



Det ekonomiska resultatet är också beroende av att investeringsvolymen hålls på en rimlig nivå.

Timrå kommun ska, som ansvarig för förvaltningen av medborgarnas skattepengar, använda dessa ändamålsenligt och kostnadseffektivt. Inriktningsmål, fokusområden för verksamheter och tilldelade uppdrag ska bidra till att de ekonomiska resurserna i verksamheterna används till rätt saker och att de används på det mest effektiva sättet.

## 9. Strategier

Strategierna har utformats utifrån trender och förändringsmönster i omvärlden samt förståelsen för hur dessa påverkar vår egen organisation, det vill säga möjligheter och hot. De utgår även från förutsättningar som har identifierats för kommunen, i egenskap av styrkor och svagheter.

**Digitalisera:** Vi använder oss av digitaliseringens möjligheter för en enklare vardag och mer värdeskapande verksamhet.

**Säkra kompetens:** Vi attraherar, behåller och utvecklar kompetens för dagens och morgondagens behov.

**Skapa utveckling:** Vi jobbar med ständiga förbättringar och vågar utforska samt pröva nya idéer för att möta en föränderlig omvärld. Innovation är ett av de viktiga begreppen.

**Fånga och möta behov:** Vi lyssnar, förstår och möter behoven hos dem vi finns till för.

**Arbeta tillsammans:** Vi har helhetssyn och jobbar tillsammans för att kunna lösa våra uppgifter.

## 10. Grundläggande värderingar

Våra värderingar bygger på regeringsformens sex grundläggande principer, som beskriver de förhållningssätt som präglar oss alla inom offentlig verksamhet.

**Demokrati** är själva kärnan i värdegrunden. Vi arbetar på medborgarnas uppdrag och ser till att de beslut som fattas blir verklighet. Vi uppträder på ett sätt som bidrar till att bygga och bevara en verksamhet som alla kan ha förtroende för. Vi bidrar till samhällsnytta och främjar demokratiska värderingar som alla människors lika värde, mångfald och rättssäkerhet.

**Legalitet:** Vi följer de lagar och regler som gäller i vår verksamhet. Alla ska kunna lita på att reglerna tillämpas på ett bra och korrekt sätt. Därför måste vi känna till och följa regelverket som är gällande för vår verksamhet.



**Objektivitet:** Vi är sakliga och opartiska. Vi är därför uppmärksamma på intressekonflikter som kan uppstå och situationer där vi kan uppfattas som partisk. Ett särskilt ansvar finns för att främja en kultur som är fri från korruption.

**Fri åsiktsbildning:** Vi är öppna med det vi gör och ger möjlighet till insyn i verksamheten. Samtidigt som vi följer offentlighetsprincipen är det viktigt att vi hanterar uppgifter på rätt sätt. Därför måste vi känna till och följa regler om sekretess och informationssäkerhet som är relevanta för våra arbetsuppgifter. Vi får berätta om det som händer inom kommunen. Yttrandefrihet och meddelarfrihet ger oss rätt att uttrycka våra åsikter och meddela uppgifter för offentliggörande.

**Respekt:** Vi respekterar människors lika värde och behandlar alla med respekt. Vi arbetar för att motverka alla former av diskriminering. Kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, religion eller annan trosuppfattning, etnisk tillhörighet, sexuell läggning, ålder eller funktionsnedsättning ska inte spela någon roll för vårt arbete. Det gäller i alla situationer, både på arbetsplatsen och när vi möter medborgare, företag och besökare.

**Effektivitet och service:** Vi förenar effektivitet med service och tillgänglighet. Vi informerar, vägleder och ger råd på ett enkelt och begripligt sätt och så snabbt som möjligt. Vi hushållar med resurserna och strävar kontinuerligt efter att utveckla våra verksamheter.

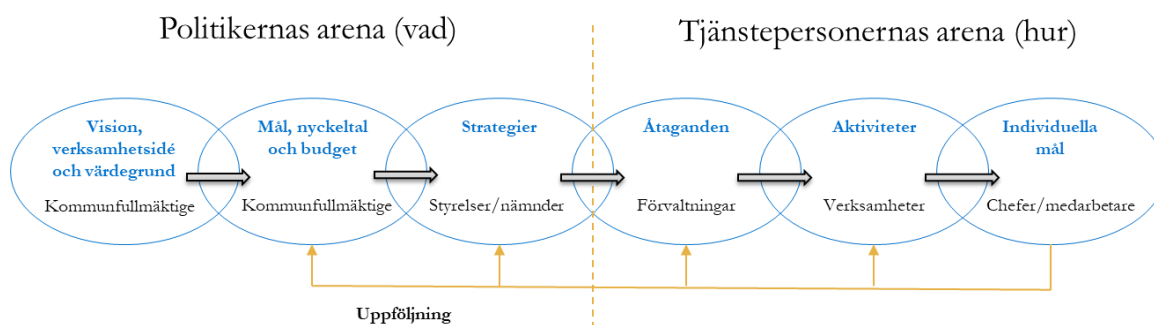




## AVSNITT 3 ANSVARFÖRDELNING OCH STYRPROCESSER

### 11. Ansvar och roller

En bra styrning förutsätter att det finns en tydlig fördelning av ansvar och roller. Politiker och tjänstepersoner har olika ansvarsområden. Politikernas roll är att styra genom att besluta om inriktning och mål, göra prioriteringar samt fördela resurser och följa upp. Det svarar på frågan om *vad* som ska göras och *när* det ska göras. Tjänstepersonernas roll är att förse politikererna med underlag för deras ställningstaganden och leda samt utföra verksamhet utifrån fastställda mål, tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser. Det svarar på frågan om *hur* det ska göras och av *vem*.



#### 11.1 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige har det högsta ansvaret för kommunens alla verksamheter. Fullmäktige reglerar nämndernas verksamhet genom reglementen, där det framgår vilka uppgifter som fullmäktige har tilldelat dem att ansvara för och besluta om. Likaså beslutar fullmäktige om bolagsordning och ägardirektiv för kommunala bolag och förbund.

Fullmäktige fastställer och styr på vision, verksamhetsidé, mål och grundläggande värderingar samt ekonomiska ramar för att säkerställa att vi rör oss i rätt riktning. De kan också styra med program, planer och riktlinjer för att förtydliga eller stödja fullmäktiges mål.

#### 11.2 Styrelser och nämnder

Styrelser och nämnder ansvarar för kommunens olika verksamhetsområden, som framgår av varje nämnds reglemente. På det viset är deras ansvar avgränsat: det som inte framgår av reglemente har de ingen rätt att besluta om.

Kommunstyrelsen är en nämnd som övriga i den bemärkelsen, men har samtidigt ett beredningsansvar gentemot kommunfullmäktige. Styrelsen ska också samordna den kommunala





verksamheten och ha uppsikt över övriga nämnder, bolag och förbund. Som stöd för styrningen kan kommunstyrelsen fatta beslut om kommunövergripande policys och anvisningar. Kommunstyrelsens ordinarie ledamöter utgör budgetberedning genom att bereda Verksamhetsplan och budget till kommunfullmäktige.

Likaså äger kommunstyrelsen ansvar för att samordna och följa upp kommunens beslutade strategier.

## 11.3 Förvaltningar

Förvaltningarnas uppgift är att förverkliga politikernas beslut. På uppdrag av styrelser och nämnder talar förvaltningarna om på vilket sätt målen ska nås och hur strategiska insatser ska användas för arbetet.

Respektive förvaltning leder och fördelar arbetet ut mot sina verksamheter. Aktiviteter som ska genomföras sker i överenskommelse mellan medarbetare och närmsta chef. Ansvaret för att uppnå politikens mål ska vara tydligt uttalat. På så vis får vi en röd tråd från kommunfullmäktige till chefer och medarbetare.

## 11.4 Bolag och övriga verksamhetsformer

Förutom nämnder och styrelser kan kommunfullmäktige välja att bedriva delar av det kommunala uppdraget i bolagsform, kommunalförbund eller gemensam nämnd. Viss avtalssamverkan med annan kommunal utförare kan förekomma.

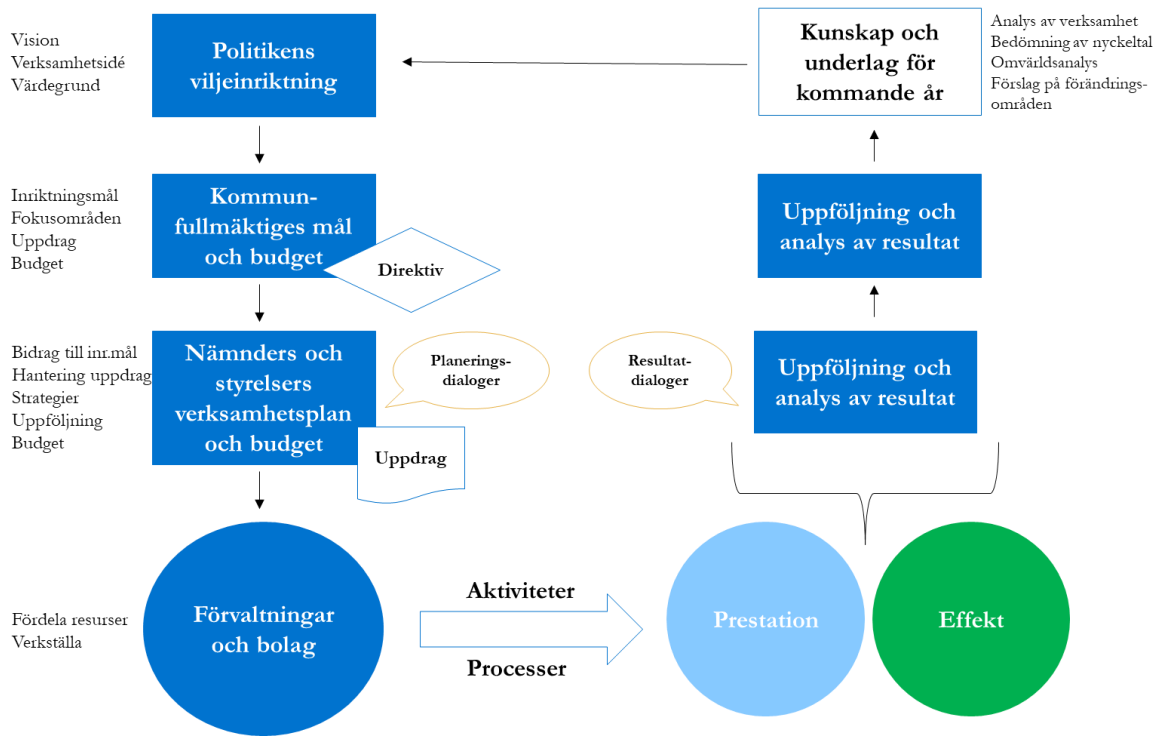
Bolagen inrättas och styrs via bolagsordning och ägardirektiv. Förbunden har i sin tur en förbundsordning och olika typer av verksamhetsplaner. Avtalssamverkan styrs genom ingångna avtal.

Även om bolagen och förbunden har en styrelse eller direktion för sin styrning, ska de följa samt uppfylla kommunens övergripande styrning som fastställs av kommunfullmäktige.

## 12. Verksamhetsplan och budget

Det främsta verktyget för planering av verksamhet och ekonomi är kommunens årliga Verksamhetsplan och budget, som regleras av kommunallagens bestämmelser. Verksamhetsplan och budget fastställs av kommunfullmäktige för kommande år, med plan för tre år.

Nedan illustreras och beskrivs övergripande hur arbetet med Verksamhetsplan och budget genomförs med utgångspunkt från kommunens styrning och ansvarsfördelning.



### 12.1 Politikens viljeinriktning

Kommunens styrning utgår ytterst från den viljeinriktning som antagits av kommunfullmäktige och som uttrycks i vision, verksamhetsidé och värdegrund. Det ligger till grund för vad som förväntas på kortare och längre sikt.

### 12.2 Mål och budget

Arbetet med Verksamhetsplan och budget startar med föregående års uppföljning och analys av resultat och omvärld. Styrelser och nämnder samt förvaltningar medverkar till fullmäktiges planering av verksamhet och ekonomi genom att lämna underlag till arbetet.

Utifrån behov som identifieras och förändringar som önskas fattar fullmäktige beslut om kommunövergripande Verksamhetsplan och budget för den aktuella perioden. Det resulterar i ett direktiv till styrelser och nämnder och utgör grunden för deras verksamhetsplaner och budgetar. Direktivet innehåller gällande inriktningsmål och nyckeltal, aktuella fokusområden och uppdrag till styrelser och nämnder samt budget. Till direktivet finns anvisningar som konkretiserar hur arbetet ska genomföras och följas upp i form av process, tidplan, avvikelsehantering med mer.



### **12.3 Styrelser och nämnders verksamhetsplan och budget**

Efter beslut om kommunövergripande Verksamhetsplan och budget jobbar nämnderna med att anpassa fullmäktiges direktiv till sin verksamhet, med stöd av sina verksamhetsidéer och värdegrunder.

Resultatet från detta arbete bildar styrelsernas och nämndernas respektive Verksamhetsplan och budget som är ett sätt för politikerna i nämnden att styra sin verksamhet. Här ska nämnderna ange sina bidrag till fullmäktiges inriktningsmål och fokusområden, hur tilldelade uppdrag ska hanteras, liksom hur verksamheten ska följas upp utifrån önskade effekter. Detta görs med hänsyn till tilldelade budgetramar och ska syfta till att precisera nämndernas bidrag utifrån de resurser som finns. I nämndernas styrning ingår även att utveckla arbetet med kommunens strategier för att nå önskade resultat. Respektive förvaltning medverkar till att ta fram verksamhetsplan och budget genom att lämna underlag till arbetet.

Styrelsernas och nämndernas verksamhetsplaner och budgetar ska kvitteras av kommunstyrelsen i en planeringsdialog och godkännas utifrån kommunens övergripande styrning. Det resulterar i sin tur att varje förvaltning får styrelsens eller nämndens uppdrag att verkställa innehållet som en del av styrningen i sin helhet.

### **12.4 Verkställa beslut och fördela resurser**

Efter uppdrag från styrelser och nämnder planeras och genomförs arbetet i verksamheterna, utifrån det som ska åstadkommas och de effekter som ska nås i linje med politikens vilja och målsättningar. I arbetet ges svar på hur arbetet ska genomföras, när och av vem samt hur uppföljningen ska ske.

Här ingår även detaljplanering av hur pengarna ska fördelas inom det egna verksamhetsområdet för att försäkra sig om att det finns resurser till det som är avsett att genomföras.

### **12.5 Uppföljning och analys av resultat**

Under verksamhetsåret följs nämndernas Verksamhetsplan och budget upp samt analyseras med avseende på insatser, uppnådda effekter, avvikelser och ekonomiskt utfall.

Vid utgången av verksamhetsåret följs den kommunövergripande verksamhetsplanen och budgeten upp. Det åtföljs av resultatdialog mellan kommunstyrelsen och nämnder för samtal kring nämndernas bidrag till kommunens övergripande styrning. Effektlagiken är vägledande för samtliga led av arbetet. Har avsedda insatser genomförts och har effekter uppnåtts, rör vi oss åt rätt håll?

Samlad bedömning av måluppfyllelse baseras på styrelsernas och nämndernas rapportering av resultat, åtgärder och utvecklingsinsatser. Tillsammans med uppföljning av nyckeltal och omvärldsanalys utgör de grunden för kommande års planering och innehåll.



Obligatorisk rapportering och andra former av rapportering i samband med uppföljning framgår av fullmäktiges anvisningar och direktiv för Verksamhetsplan och budget.

## 12.6 Styprocess för bolag och övriga verksamhetsformer

Kommunala bolag och förbund har sin styrelse eller direktion som anger verksamhetsplan och budget. Av arbetet ska framgå hur de ska följa och uppfylla kommunfullmäktiges övergripande styrning och inriktningsmål.

Beröringspunkterna och den övergripande processen ser ut på följande sätt:

- Kommunens övergripande styrning med vision, verksamhetsidé och grundläggande värderingar används som underlag i styrelsens eller direktionens verksamhetsplan och budget. Där visas hur det hänger ihop och hur bidrag till inriktningsmålen ser ut.
- Dialog/hearing: kommunfullmäktige kallar årligen in ansvarig ledning för bolag och förbund i syfte att få återkoppling på bidrag till övergripande styrning och inriktningsmål.
- Uppsikt: kommunstyrelsen ska årligen ta ställning till om verksamheten bedrivs enligt kommunens samlade styrning och gällande lagstiftning. Det sker genom ägardialoger och uppföljning av verksamheter som bedrivs av annan juridisk person än kommunen.