

# Riktlinje för styrning och ledning

Dokumenttyp Riktlinje	Diarienummer KS 2023/327	Datum för beslut 2024-10-28	Version 1
Beslutsinstans Kommunfullmäktige	Dokumentansvarig Ledningsstaben	Ansvarig för uppföljning Verksamhetsutvecklare	Reviderad -
Dokumentet gäller Tills vidare		Granskad av -	Aktualiserad -
Dokumentet gäller för Samtliga nämnder och förvaltningar			

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Kramfors kommuns styrmodell .....</b>	<b>3</b>
1.1	Styrmodellens syfte .....	3
1.2	Utgångspunkter .....	4
<b>2</b>	<b>Roller .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Styrning .....</b>	<b>5</b>
3.1	Mål- och resultatstyrning .....	5
3.1.1	Vision 2031 .....	5
3.1.2	Tre perspektiv .....	6
3.1.3	Politiskt prioriterade områden .....	8
3.1.4	Kommunövergripande mål .....	8
3.1.5	Nyckeltal .....	9
3.1.6	Jämställdhetsintegrering .....	9
3.1.7	Agenda 2030 .....	10
3.1.8	Uppföljning av mål och bedömning av god ekonomisk hushållning .....	10
3.2	Ekonomistyrning .....	11
<b>4</b>	<b>Planering och uppföljning.....</b>	<b>11</b>
4.1	Mål- och resursplan .....	11
4.2	Verksamhetsplan .....	12
4.3	Uppföljning .....	12
4.4	Internkontrollplan.....	12
4.5	Systematiskt arbetsmiljöarbete .....	13
4.6	Organisation för arbetet med planering och uppföljning .....	13
4.7	Styrdokument .....	13

## 1 Kramfors kommuns styrmodell

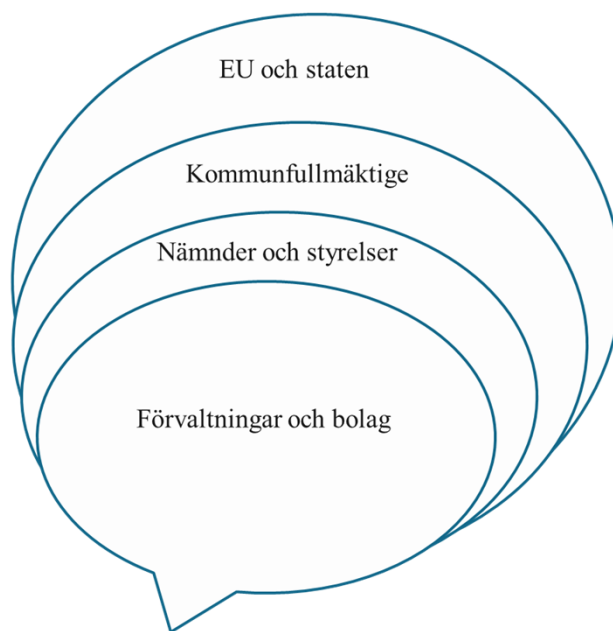
Kramfors kommun är en politiskt styrd organisation. Styrningen av kommunen sker utifrån lagar och förordningar, kommunens vision, styrdokument och de kommunövergripande målen. De olika nämndernas verksamhets- och ansvarsområden regleras i reglementen. Styr- och ledningsmodellen är de förtroendevaldas verktyg för att styra och följa upp arbetet med kommunens viljeriktning och för att säkerställa verksamhetens kvalitet och ekonomi.

Författningarna sätter ramarna.

Kommunfullmäktige sätter mål, budget, prioriteringar och ambitionsnivåer för kommunen.

Nämnder och styrelser sätter förväntade resultat, detaljbudget, prioriteringar och ambitionsnivåer för sin verksamhet.

Förvaltningar och bolag verkställer beslut och bedriver verksamhet.



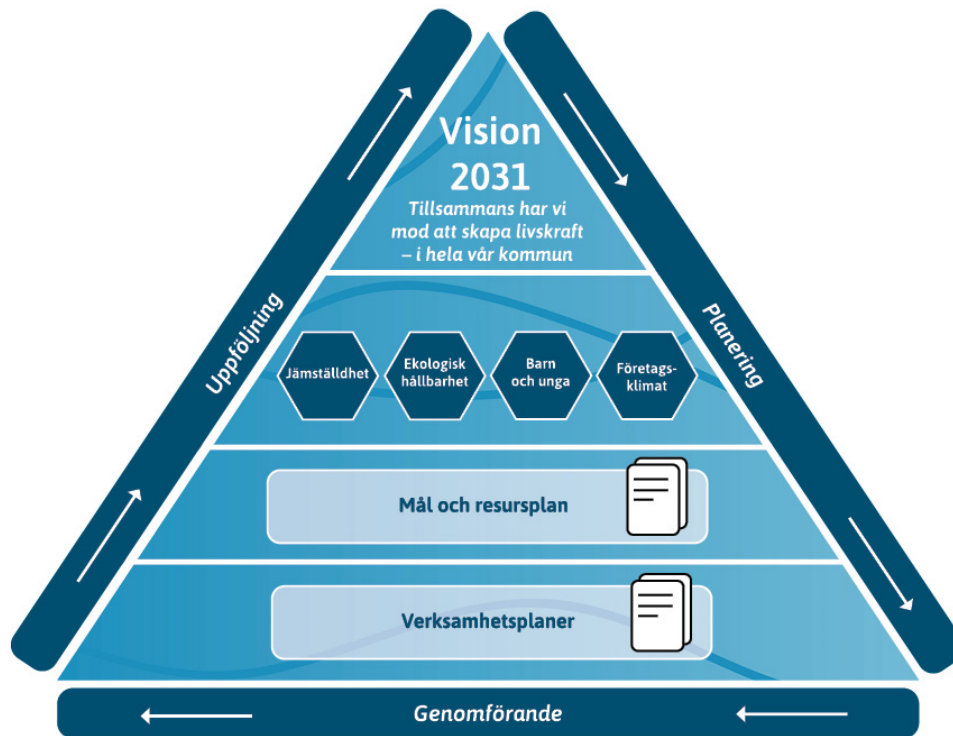
### 1.1 Styrmodellens syfte

Det övergripande syftet med styrmodellen är att skapa en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning och ledning av kommunen och dess verksamheter. Styrmodellen ska främja att tid och kraft läggs på det som får positiv effekt som leder till en förbättring för invånarna. Styrmodellen omfattar hela kommunens organisation och ska främja att mervärde för invånarna skapas. Det är genom en helhetssyn kring invånaren där det finns en balans mellan formell styrning och kultur, förhållningssätt, ledarskap och delaktighet som detta kan uppnås.

Riktlinjen för styrning och ledning är ett ägardirektiv för bolagen ingående i kommunhuskoncernen.

Styrmodellen används som ett redskap för att belysa vad vi tillsammans behöver förändra och utveckla för ett ännu bättre Kramfors för våra invånare. Det handlar om vad vi har, vad vi vill och hur vi gör.

Ambitionen med styrmodellen är att tydliggöra kopplingen mellan det politiska arbetet och kommunorganisationens arbete men även att visa på kedjan mellan kommunens vision, de politiskt prioriterade områdena, mål- och resursplanen och nämndernas verksamhetsplaner.



Figur 1 - Styrmodell

## 1.2 Utgångspunkter

- Styrmodellen är både en struktur och ett arbetssätt för planering och uppföljning.
- Ansvaret för att planera, utveckla och följa upp verksamheten ska ligga så nära medarbetare och invånare som möjligt.
- Styrning och ledning ska baseras på tillit och inte leda till ökade krav på detaljerad planering och uppföljning av verksamheterna. Planering och uppföljning av mer operativ karaktär ska hanteras inom verksamheten.
- Den årliga planeringen och styrningen sker i mål- och resursplanen som kommunfullmäktige beslutar om. Den innehåller:
  - Fördelning av de ekonomiska ramarna till nämnderna.
  - Investeringar
  - Majoritetens prioriteringar för budgetåret. De kommunövergripande målen fastställs för mandatperioden.

## 2 Roller

Som förtroendevald i Kramfors kommun ska du ha kunskap om vilken roll fullmäktige, styrelse och övriga nämnder har i styrningen samt hur politiken och tjänstepersonsorganisationen tillsammans arbetar för att förverkliga de politiska målen.

Som chef i Kramfors kommun ska du planera, leda och följa upp verksamheten utifrån den här riktlinjen. Du ska säkerställa att medarbetarna är delaktiga och har förståelse för målen och hur de ska nås.

Som medarbetare i Kramfors kommun ska du känna till de kommunövergripande målen och grundragen i styrmodellen. Du ska också känna till innebörden i de styrdokument som ligger till grund för arbetet.

## 3 Styrning

### 3.1 Mål- och resultatstyrning

Kramfors kommun har en styrmodell för att förenkla, förbättra och tydliggöra arbetet med planering, åtgärder, uppföljning och analys. Målsättningen är att förbättra och utveckla kommunens verksamheter i en hållbar riktning med syftet att ge våra invånare bra service av hög kvalitet. Styrmodellen används som ett redskap för att belysa vad alla tillsammans behöver förändra och utveckla för ett ännu bättre Kramfors för våra invånare. Det handlar om vad vi har, vad vi vill och hur vi gör. Till grund för kommunens mål- och resursplan ligger kommunfullmäktiges vision och de politiskt prioriterade områdena. Varje bolags-, nämnds-, och förvaltningsarbete ska vara kopplat till visionen, de kommunövergripande målen och de tre perspektiven som ska genomsyra kommunens verksamheter.

Styrningen i Kramfors ska präglas av tillit och förtroende till den enskilde medarbetaren och förtroende för den verksamhetsnära kunskap och erfarenhet som finns. Genom detta arbetssätt ska Kramforsbon vara i fokus och helhetssyn uppmuntras. Delegationsordningen möjliggör handlingsutrymme och samverkansavtalet medbestämmande samtidigt som det finns en tydlighet kring vem som har mandat att göra vad. Det ger goda förutsättningar för medarbetarna och verksamheten att påverka sitt arbete och klara sitt uppdrag i sin strävan mot kommunens mål och vision.

#### 3.1.1 Vision 2031

Visionen är vår gemensamma önskan om hur det ska vara att leva, arbeta och besöka Kramfors kommun i framtiden. Ett läge som utmanar, inspirerar och ger energi. Med visionen som ledstjärna fattar vi de beslut som ökar Kramfors kommuns attraktionskraft för alla.

*Tillsammans har vi mod att skapa livskraft – i hela vår kommun.*

### 3.1.2 Tre perspektiv

I styrmodellen finns tre styrperspektiv som ska genomsyra kommunens verksamheter. Det är **Kramforsbon, medarbetare och ekonomi & effektivitet:**

Perspektiv medarbetare och ekonomi är resurser och förutsättningar för att kunna uppnå önskvärt resultat i perspektiv Kramforsbon.

Figur 2- Perspektiven



**Kramforsbon**

Perspektivet handlar om de som berörs av kommunens verksamhet.

Begrepp som Kramforsbor, invånare, företagare, elever, brukare mm förekommer.

Perspektivet ska beskriva hur vi uppfyller lagstadgade krav men också politiska ambitioner samt invånarnas behov och önskemål.

- Vad skapar värde?
- Hur ser våra intressenter på oss och vår verksamhet?
- Har vi invånarnas fokus och bra kvalitet i våra verksamheter med ett gott bemötande och service?

Kramforsbon är ett **externt** perspektiv.

**Medarbetare**

Perspektivet handlar om vår egen organisation och våra egna medarbetare.

Perspektivet ska beskriva hur vi uppfyller lagstadgade krav men också politiska ambitioner samt medarbetares behov och önskemål.

- Hur ser våra medarbetare på sin egen organisation?
- Hur fungerar ledarskapet?
- Är vi en attraktiv arbetsgivare med delaktiga medarbetare som har en god arbetsmiljö med hög frisknärvaro?

Medarbetare är ett **internt** perspektiv.

**Ekonomi och effektivitet**

Perspektivet handlar om både verksamhetens processer och organisationens ekonomi.

Perspektivet ska beskriva hur vi uppfyller lagstadgade krav men också politiska ambitioner. För att långsiktigt kunna vara en attraktiv kommun med bra verksamhet krävs effektiva interna processer och en ekonomi i balans.

- Hur uppfyller vi kraven på en god ekonomisk hushållning?
- Är vi tillräckligt effektiva?
- Prioriteras resurserna rätt?
- Vad är viktigt att utveckla för att bli bättre?
- Har vi en kultur som uppmuntrar till utveckling och nytänkande?

Ekonomi och effektivitet är ett **internt** perspektiv.

Till varje perspektiv kopplas ett eller flera kommunövergripande mål. De övergripande målen belyser vad de förtroendevalda vill åstadkomma och utveckla i kommunen. Nämnderna och styrelsen har inga egna mål utan arbetar mot de övergripande målen för kommunfullmäktige.

### **3.1.3 Politiskt prioriterade områden**

De politiskt prioriterade områdena är fokusområden som den politiska majoriteten ser som särskilt viktiga att arbeta med. Dessa tas fram i början på varje mandatperiod och ligger fast för mandatperiodens längd.

Till varje område tas ett kommunövergripande mål fram, kopplat till perspektiv Kramforsbon.

### **3.1.4 Kommunövergripande mål**

De kommunövergripande målen belyser vad vi vill åstadkomma och utveckla i kommunen.

De kommunövergripande målen tas fram i början på varje mandatperiod och ligger fast för mandatperiodens längd, de fastslås genom beslut av detta dokument. De kommunövergripande målen är kopplade till perspektiven.

### **Perspektiv Kramforsbon**

Kopplade till perspektiv Kramforsbon finns fem kommunövergripande mål.

1. I Kramfors kommun har kvinnor och män samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla områden i livet.
2. I Kramfors kommun får barn och unga en trygg uppväxt, god utbildning och möjligheter till en meningsfull fritid.
3. Kramfors kommun har Västernorrlands bästa företagsklimat.
4. Kramfors kommuns invånare har inflytande och erbjuds god service av hög kvalitet med ett gott bemötande.
5. Kramfors kommun är en klimatsmart och ekologiskt hållbar kommun.

### **Perspektiv medarbetare**

Kopplat till perspektiv medarbetare finns ett kommunövergripande mål:

1. Kramfors kommun är en attraktiv arbetsgivare med delaktiga och professionella medarbetare och ledare.

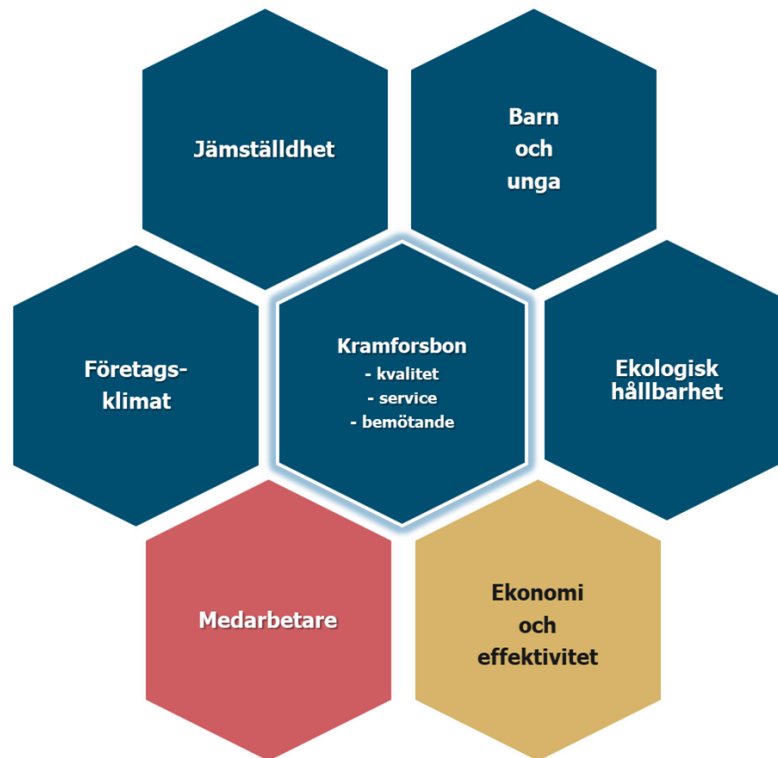
### **Perspektiv ekonomi**

Kopplat till perspektiv ekonomi finns ett kommunövergripande mål:

1. Kramfors kommun har en god verksamhet med effektiva processer och en ekonomi i balans.



Figur 3 – Prioriterade områden



### 3.1.5 Nyckeltal

Kopplat till de kommunövergripande målen har ett antal nyckeltal tagits fram. De utgör, tillsammans med en kvalitativ bedömning av genomförda uppdrag, aktiviteter och åtgärder, grund för kommunens bedömning av god ekonomisk hushållning. Nyckeltalen är framtagna med en målsättning om önskad riktning av utfallet på nyckeltalet. Exempelvis om resultatet ska öka, minska eller bibehålls på respektive nyckeltal.

I Kramfors kommun ska individbaserad statistik alltid delas upp på kön och analysen ska inkludera fler faktorer än enbart kön, där det så är möjligt.

Beslut om nyckeltal kopplade till de kommunövergripande målen och den kommunövergripande bedömning en av god ekonomisk hushållning tas i varje års beslut om mål- och resursplan.

Beslut om nyckeltal kopplade till respektive mål och bedömning av nämndens måluppfyllelse tas i varje nämnds beslut om verksamhetsplan.

### 3.1.6 Jämställdhetsintegrering

Strategin som används för att skapa ett jämställt samhälle i Kramfors såväl som i Sverige och världen kallas jämställdhetsintegrering. Jämställdhet är både ett mål i sig och ett medel.

Jämställdhetsintegrering innebär att ett jämställdhetsperspektiv ska integreras i allt beslutsfattande, på alla nivåer och i alla steg av processen, av de aktörer som normalt sett deltar i beslutsfattandet. Jämställdhetsarbetet

sker på så vis inte på sidan om ordinarie verksamhet utan som en integrerad del av ordinarie verksamhet.

### 3.1.7 Agenda 2030

Hållbarhet är en integrerad del i kommunens styrmodell. Som en del i att förverkliga en social, ekologisk och ekonomisk hållbar utveckling har FN antagit 17 globala utvecklingsmål och 169 delmål. Det kallas Agenda 2030 eller de Globala målen för hållbar utveckling. Agenda 2030 syftar till att bland annat avskaffa fattigdom, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet, säkerställa god och jämlik hälsa samt bekämpa klimatförändringen.

De globala målen omfattar alla världens länder och de lokala offentliga aktörerna är avgörande för genomförandet. Agenda 2030 och internationella konventioner om mänskliga rättigheter ska därför respekteras, skyddas, uppfyllas och främjas lokalt i Kramfors.

De kommunövergripande målen kan samtliga kopplas till ett eller flera utav de globala målen.

Figur 1: De globala målen



### 3.1.8 Uppföljning av mål och bedömning av god ekonomisk hushållning

Kramfors kommun erbjuder en bred och omfattande verksamhet till våra invånare. De största områdena är vård, skola och omsorg. Varje dag sker det tusentals möten mellan invånare och medarbetare inom de olika verksamheterna. Kramfors kommun vill uppnå bra resultat för såväl dagens som morgondagens boende, elever, brukare, näringsliv och besökare med flera. En sund kommunal ekonomi ska också präglas av god ekonomisk hushållning med ett visst överskott som kan utgöra grunden för pågående och kommande investeringar för en hållbar kommun som tar ansvar för framtida generationer.

Begreppet god ekonomisk hushållning har både ett finansiellt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv. Vad avser verksamhetsperspektivet handlar det

om att verksamheten ska bedrivas på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt där det finns ett samband mellan resurser, prestationer, resultat och effekter som går att följa upp. Ur det finansiella perspektivet betyder god ekonomisk hushållning att varje generation ska bära sina egna kostnader för den konsumtion som nyttjas.

Kommunens finansiella mål för god ekonomisk hushållning definieras av nyckeltalen soliditet kommun (%) och årets resultat som andel av skatter och generella statsbidrag (%) kopplade till mål 7; *Kramfors kommun har en god verksamhet med effektiva processer och en ekonomi i balans.*

För att kommunen ska bedömas ha god ekonomisk hushållning ska de finansiella nyckeltalen vara uppnådda och hälften av de kommunövergripande målen ska vara uppfyllda. Ett mål bedöms utifrån nyckeltalens utfall samt styrelsen och nämndernas uppföljningar.

### **3.2 Ekonomistyrning**

Ekonomistyrningen handlar om att utifrån tillgängliga resurser och god ekonomisk hushållning sätta finansiella mål och fördela resurser mellan kommunens nämnder och verksamheter. God ekonomisk hushållning innebär att kommunens finansiella och verksamhetsmässiga mål uppnås, samt att verksamheten bedrivs långsiktigt, ändamålsenligt och effektivt. För att uppnå en god ekonomisk hushållning ska det finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter.

Kramfors kommuns ekonomistyrning beskrivs närmare i *Riktlinje för ekonomistyrning* och kommunens investeringsprocess beskrivs närmare i *Riktlinje för investeringar*.

## **4 Planering och uppföljning**

Planering och uppföljning av mål- och resultatstyrning samt ekonomistyrning sker utifrån det årshjul som berör processen kring mål och resursplan.

Nämnder och kommunstyrelsen ska, utifrån de kommunövergripande målen och nyckeltalen, för egen del besluta om uppdrag till sina förvaltningar för att verka måluppfyllande mot de kommunövergripande målen.

### **4.1 Mål- och resursplan**

Mål- och resursplanen är Kramfors kommuns mål- och budgetdokument och är det centrala aktiverande styrdokumentet i kommunen. Den innehåller mål för kommunkoncernen, både ekonomiska och verksamhetsrelaterade. Mål- och resursplanen är en övergripande planering över hur kommunens samlade intäkter ska fördelas och omvandlas till verksamhet.

Antagande av mål- och resursplan sker i kommunfullmäktige senast i november.

Uppföljning av mål- och resursplanen sker i delårsrapport per sista augusti och i årsredovisning. Dessa uppföljningar görs både på nämnds-, kommun och kommunkoncernnivå.

Utöver det görs en fördjupad ekonomisk rapport per sista april. Den uppföljningen görs på nämnds- och kommunnivå.

I juni varje år tar kommunfullmäktige beslut om planeringsförutsättningar inför mål- och resursplanen. Planeringsförutsättningarna innehåller bland annat en redogörelse för det ekonomiska läget, mål och nyckeltal, demografiutveckling och arbetsmarknadsutvecklingen.

## 4.2 Verksamhetsplan

Utifrån visionen och kommunens mål- och resursplan ska respektive bolag, nämnd och styrelsen anta en verksamhetsplan. I den ska respektive bolag, nämnd och styrelsen visa hur de kommunövergripande målen ska uppnås utifrån de givna ekonomiska ramarna.

Respektive nämnd får själva formulera ytterligare uppdrag och indikatorer för sin verksamhet, dessa ska vara inom nämndens ansvarsområde enligt beslutat reglemente. Verksamhetsplanen ska ange detaljbudget och specifika uppdrag för förvaltningen. De mål, nyckeltal och uppdrag som kommunfullmäktige beslutat som ska följas upp och återredovisas till kommunfullmäktige i samband med delårs- och årsredovisning. Redovisningen av nämndens kompletterande uppdrag och nyckeltal stannar på nämndnivå.

Beslut om verksamhetsplan tas i senast i november före det år som verksamhetsplanen avser. Verksamhetsplanen ska delges både kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

## 4.3 Uppföljning

Varje styrelse och nämnd ska fortlöpande följa upp verksamheten både i verksamhetsmässiga och ekonomiska termer inom respektive ansvarsområde.

Det verksamhetsmässiga utfallet av mål och uppdrag följs upp i delårsrapport per sista augusti och i årsredovisning.

Nämndernas verksamhetsplaner följs upp i delårsuppföljning per sista juli och helårsuppföljning.

Det löpande arbetet med verksamhetsplanen följs vid varje sammanträde.

#### 4.4 Internkontrollplan

Varje nämnd ska, i anslutning till beslut om verksamhetsplan, anta en internkontrollplan för sin verksamhet. Grund för planering och prioritering av internkontrollens omfattning utgörs av en riskbedömning av verksamheten som görs utifrån riskanalyser.

Uppföljning av internkontrollplan sker i samband med delårs- och helårsuppföljning av verksamhetsplanen.

I *Riktlinje för internkontroll* beskrivs arbetet med internkontrollen närmare.

#### 4.5 Systematiskt arbetsmiljöarbete

Arbetsgivaren ska varje år göra en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) enligt (AFS 2001:1 § 11). Uppföljningen av arbetsmiljöarbetet ska göras för att undersöka att arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt lagar och föreskrifter.

Uppföljningen av SAM genomförs i samband med ordinarie planerings- och uppföljningsprocess.

#### 4.6 Organisation för arbetet med planering och uppföljning

Ansvaret för allt arbete med planering och uppföljning enligt styrmodellen ligger hos varje organisatorisk nivå, det vill säga kommunfullmäktige, nämnderna och respektive chef på verksamhets- och enhetsnivå. Det övergripande ansvaret för att äga, driva och utveckla styrmodellen ligger hos kommundirektören.

#### 4.7 Styrdokument

Förutom att kommunen styrs av lagar och förordningar styrs den kommunala verksamheten av dokument som kommunen själv tar fram.

Kommundirektören har fastställt *Tjänsteföreskrift för styrande dokument* som bland annat visar vilken struktur som finns för de styrdokument som kommunen själv beslutar om.