



KS § 25

Dnr KS/2023:584 – 003

Revidering - Styrmodell för Strängnäs kommun

Beslut

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta att

1. anta ersättande styrmodell för Strängnäs kommunkoncern enligt förslag daterat 2024-01-25.

Yrkanden

Lars Larsson (LOK) och Jan Rudengren (L) yrkar avslag till liggande förslag.

Beslutsgång

Ordföranden ställer bifall mot avslag till liggande förslag och finner att kommunstyrelsen bifaller förslaget.

Beskrivning av ärendet

Strängnäs kommun utvecklar kontinuerligt systemet för styrning och ledning för att bli ännu bättre på att skapa mer kvalitet och effektivitet i service- och tjänsteutbudet. En effektiv styrning och ledning som är baserad på helhetssyn, tillit och samspel mellan politiken och förvaltningen hjälper oss att arbeta för att förverkliga de politiska målen.

Gemensamma mål för kommunkoncernen

För att skapa en tydligare riktning att arbeta mot i alla kommunens verksamheter och som gynnar hela kommunkoncernens samverkan och horisontellt arbete, har styrmodellen utvecklats till att Strängnäs kommunkoncerns mål beslutas av kommunfullmäktige och blir målen för samtliga nämnder och bolag. Genom allas bidrag till måluppfyllelse nås kommunkoncernens gemensamma mål.

Uppdrag från kommunfullmäktige och särskilda uppdrag från nämnder
Nämnder och styrelser kan få uppdrag från kommunfullmäktige, dessa ska ses som ett komplement i styrningen. Uppdrag från fullmäktige är ett konkret sätt som politikerna styr på. Fullmäktiges uppdrag beskriver vilka uppgifter som ska utföras inom ett till tre år. Kommunfullmäktiges uppdrag ges med tillskott i budget eller med hänvisning om att det ska genomföras inom tilldelad budgetram.

Det som tillkommer i revideringen av styrmodellen är att nämnder kan ge särskilda uppdrag till förvaltning. Särskilda uppdrag från nämnder till förvaltningen är avgränsade och tidsatta. De hålls till ett begränsat antal med beaktande av tillitsstyrning.

Ekonomiska konsekvenser för kommunen

| | | | |
|------------------|--|--|--------------------|
| Justerandes sign | | | Utdragsbestyrkande |
|------------------|--|--|--------------------|



Beslutet medför inga övriga konsekvenser.

Övriga konsekvenser

Beslutet medför inga övriga konsekvenser.

Uppföljning

Ingen uppföljning krävs.

Beslutsunderlag

Tjänsteutlåtande, Reviderad styrmodell för Strängnäs kommunkoncern, 2024-01-25

Styrdokument, Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern, förslag, 2024-01-25

Styrdokument, Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern, antagen 2018-09-24 § 148, 2018-10-10

Beslutet skickas till

Kommunfullmäktige

Socialnämnden

Barn- och utbildningsnämnden

Teknik- och fritidsnämnden

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden

Kulturnämnden

Kommunrevisionen för kännedom

| | | | |
|------------------|--|--|--------------------|
| Justerandes sign | | | Utdragsbestyrkande |
|------------------|--|--|--------------------|



| | |
|-------------------|--|
| Beslutad: | åååå-mm-dd § xx |
| Myndighet: | Kommunfullmäktige |
| Diarienummer: | KS/2023:584 - 003 |
| Ersätter: | Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern, beslutad av kommunfullmäktige 2018-09-24 § 148 |
| Gäller för: | Alla nämnder och förvaltningen |
| Gäller fr o m: | 2024-01-01 |
| Gäller t o m: | Tills vidare |
| Dokumentansvarig: | Ekonomiavdelningen |
| Uppföljning: | XX |

Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern



Innehåll

| | |
|--|----|
| Bakgrund och syfte..... | 3 |
| Så styrs Strängnäs kommunkoncern | 4 |
| Vision | 4 |
| Önskat läge..... | 5 |
| Majoritetsförklaring..... | 5 |
| God ekonomisk hushållning..... | 5 |
| Hållbar utveckling | 5 |
| Översiktsplan | 6 |
| Övriga planer och strategiska dokument | 6 |
| Värdegrund och principer | 6 |
| Koncerngemensamma mål..... | 7 |
| Planer och uppdrag..... | 7 |
| Medarbetarskap..... | 8 |
| Uppföljning | 8 |
| Delårsrapport 1 | 9 |
| Delårsrapport 2..... | 9 |
| Årsredovisning..... | 9 |
| Årshjul för planering och uppföljning..... | 10 |
| Styrning i planering och uppföljning | 10 |
| Ordlista | 11 |



Bakgrund och syfte

Strängnäs kommun utvecklar kontinuerligt systemet för styrning och ledning för att bli ännu bättre på att skapa ökad kvalitet och effektivitet i service- och tjänsteutbudet. En effektiv styrning och ledning som är baserad på helhetssyn, tillit och samspel mellan politiken och förvaltningen och hjälper oss att arbeta för att förverkliga de politiska målen. En viktig faktor i styrmodellen är att skapa bättre förutsättningar för medarbetarna att fokusera på sitt uppdrag i relation till invånaren och minska tiden som läggs på arbete med rapportering, dokumentation och annan form av administration.

Grunden för tillitsbaserad styrning och ledning bygger bland annat på följande:

- Fokus på att styra mot en gemensam förståelse för uppdraget och det övergripande målet med verksamheten
- Stärka helhetsperspektivet i hela styrkedjan
- Bygga relationer som ökar benägenheten att lita på andra aktörer

Aktuell forskning och utveckling inom området offentligt finansierade tjänster, pekar på behovet av att vidareutveckla en tillitsfull styrning och ledning som bygger på ett ömsesidigt förtroende mellan berörda aktörer.

För dig som är förtroendevald beskriver vår styrmodell vilket ansvar kommunfullmäktige, nämnder och styrelser har och hur samspelet och återkopplingen mellan politiker och tjänstemän fungerar.

Vi har alla ett ansvar för att verksamheterna utvecklas på ett effektivt sätt och i enlighet med uppsatta mål och att god kvalitet levereras till invånarna.



Så styrs Strängnäs kommunkoncern

Kommunens huvuduppgift är att leverera service och tjänster med invånarnas behov i centrum. Syftet med en gemensam styrmodell i hela kommunkoncernen är att säkerställa att de politiska målen nås. De förtroendevalda ansvarar för vad som ska uppnås och när. Förvaltningen ansvarar för hur verksamheten bedrivs och vem som utför aktiviteter för att uppfylla målen och leveransen av tjänster och service med god kvalitet. Goda resultat nås bland annat genom en stark samverkan och samspel mellan kommunförvaltningen och de kommunala bolagen.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och ansvarar för styrningen i Strängnäs kommun. Kommunfullmäktige fastställer kommunstyrelsens och nämndernas uppdrag och ansvarsområden i reglementen samt beslutar om ägardirektiv gentemot kommunens bolag. Kommunstyrelsen har en samordnande roll för planering och uppföljning av kommunfullmäktiges mål samt ett särskilt ansvar när det gäller samordning och uppsikt över nämndernas verksamhet. Nämnder och styrelser planerar och arbetar med ett helhetsperspektiv inom sitt specifika ansvarsområde utifrån de gemensamma målen, sina reglementen, ägardirektiv och eventuella uppdrag från fullmäktige.

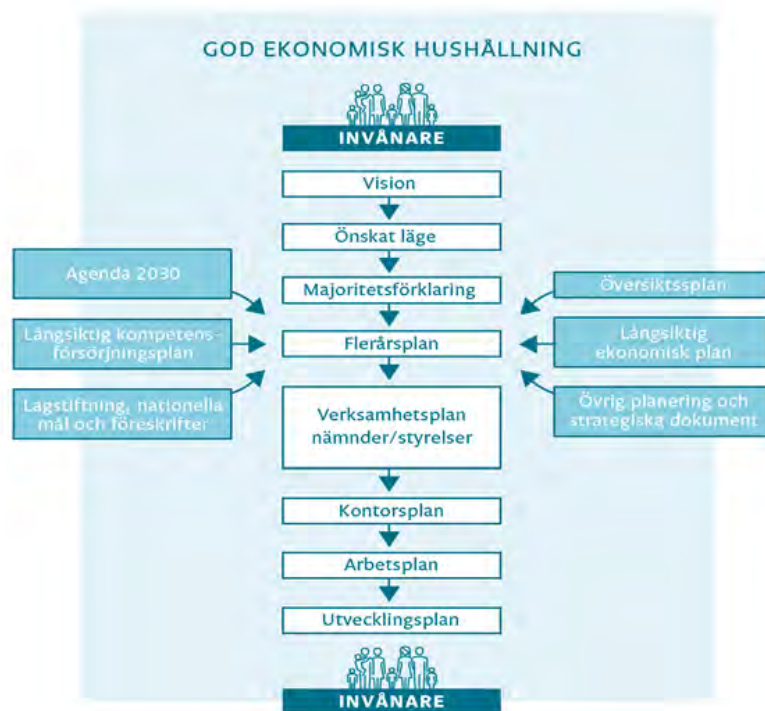


Bild. Styrmodell.

Vision

Visionen beskriver Strängnäs kommuns framtida tillstånd. Den är en gemensam målbild för hela vår kommun. Den inspirerar oss och utmanar oss i det dagliga



arbetet och när vi planerar för framtiden. Visionen, som antogs av kommunfullmäktige den 30 november 2015, lyder:

Tillsammans och med invånarnyttan i fokus, skapar vi framtidens hållbara kommun i hjärtat av Mälardalen.

Önskat läge

Önskat läge 2035 är en framtidsbeskrivning av Strängnäs kommun. Det önskade läget skapas genom kommunens vision, mål, översiktsplan och andra framåtsyftande styrande dokument.

Majoritetsförklaring

Vart fjärde år hålls allmänna val. Efter valet ges en majoritetsförklaring av den tillträdande majoriteten. Majoritetsförklaringen beskriver den politiska viljeinriktningen de kommande fyra åren. Utifrån majoritetsförklaringen beslutar kommunfullmäktige om kommunkoncernens gemensamma mål.

God ekonomisk hushållning

I kommunallagen regleras att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning och att det är fullmäktige som beslutar om riktlinjerna för detta. God ekonomisk hushållning är grunden för kommunens ekonomi och verksamhet och skapas genom att verksamheten drivs med hög kvalitet och kostnadseffektivt. En grundtanke bakom begreppet god ekonomisk hushållning är att varje generation av invånare ska bära kostnaden för den service som de själva beslutar om och som de själva konsumerar, samt att gjorda investeringar ska kunna ersättas.

Kommunsektorn står inför stora verksamhetsmässiga och ekonomiska utmaningar. De demografiskt betingade kostnaderna för verksamheten växer snabbare än intäkterna. Det är därför viktigt att redan nu fokusera på åtgärder som kan bromsa kostnadsutvecklingen. För att hantera dessa utmaningar krävs en långsiktig och effektiv ekonomistyrning. Kommunstyrelsen beslutade i november 2016 att Långsiktig ekonomisk plan, LEP, med strategier för att hantera utmaningarna i drift- och investeringsekonomin, ska uppdateras varje år och integreras i den ordinarie planerings- och uppföljningsprocessen.

Hållbar utveckling

Arbetet för hållbar utveckling i kommunen utgår ifrån målen i Agenda 2030, Strängnäs kommuns vision, flerårsplan och mål som fastställts av kommunfullmäktige, samt andra regionalt eller nationellt beslutade mål inom hållbarhetsområdena (miljömässigt-, socialt- och ekonomiskt). Strängnäs kommun utgår från följande definition av hållbar utveckling:

Hållbar – står för hur utvecklingen ska vara, ett önskat tillstånd där målen i Agenda 2030 ger vägledning.



Utveckling – står för det som behöver ske men på ett annorlunda sätt där kommunens arbete med innovation och förnyelse spelar en viktig roll.

Strängnäs kommuns arbete med hållbar utveckling omfattar tre grundläggande hållbarhetsprinciper.

- Ur ett hållbarhetsperspektiv är de tre aspekterna av hållbarhet (miljömässigt-, socialt- och ekonomiskt) inbördes jämfört lika viktiga.
- Ingen får lämnas utanför. Det innebär att arbetet anpassas och utformas utifrån de grupper som har störst behov.
- Målen i Agenda 2030 är integrerade och odelbara. Det innebär att målen måste ses som en helhet som är ihopkopplade och beroende av varandra och att fokus inte kan läggas på något mål på bekostnad av ett annat.

Översiktsplan

Översiktsplanen beskriver kommunens strategi för utveckling av den fysiska miljön. Med långsiktig hållbarhet som utgångspunkt pekar den ut strategiska frågor som blir viktiga att förhålla sig till vid planeringen av kommunens mark- och vattenanvändning.

Övriga planer och strategiska dokument

I kommunen finns också andra styrande dokument i form av planer och strategiska dokument som på olika sätt bidrar till utformningen av inriktningar och prioriteringar.

Värdegrund och principer

Brobygget är det namn och den symbol kommunen valt för att synliggöra och lyfta fram värderingar och principer. Principerna och värderingarna kan vi luta oss emot när utvecklandet av oss själva och av verksamheten.



Värderingarna och principerna ger oss som arbetar i Strängnäs kommun, gemensamma metoder, arbetssätt och språk som blir ett stöd i våra olika vägval



och i de beslut vi behöver ta när vi löser våra problem i vardagen. Brobygget fungerar på så vis som vår vägvisare.

Brobygget ska användas av alla, chefer och medarbetare, i det dagliga arbetet för att hitta förbättringsområden och utforma nya arbetssätt som skapar större nytta för våra invånare och brukare.

Koncerngemensamma mål

Strängnäs kommunkoncerns mål beslutas av kommunfullmäktige och gäller för samtliga nämnder och bolag. Genom allas bidrag till måluppfyllelse uppnås kommunkoncernens gemensamma mål. Utöver målen planerar och verkar nämnderna utifrån sina grunduppdrag i reglementen och bolagen utifrån sina ägardirektiv. Samverkan såväl internt som externt är en förutsättning för en god måluppfyllelse.

Agenda 2030 är vägledande för allt arbete i Strängnäs kommunkoncern. Hållbar utveckling är en integrerad del i verksamheternas ordinarie uppdrag och processer för att skapa framtidens hållbara kommun.

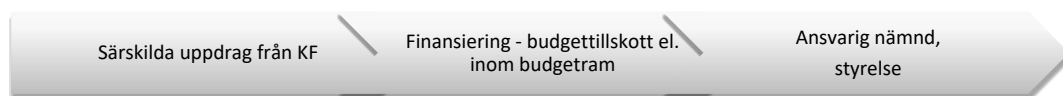
Planer och uppdrag

Flerårsplanen är grunden för all planering och är navet i styrmodellen. Planen beskriver vilka mål som kommunkoncernen ska uppnå under de kommande åren. I planen redogörs också bland annat för vilka de främsta utmaningarna är och beskriver det ekonomiska läget och hur budgeten ska fördelas. Flerårsplanen är treårig och revideras årligen.

Utifrån inriktningen i flerårsplanen tar nämnderna fram verksamhetsplaner och bolagen tar fram affärsplaner. Där tydliggör nämnderna/bolagen sin inriktning för vad de ska göra för att bidra till måluppfyllelser utifrån sin verksamhet och sina uppdrag.

Nämnder och styrelser kan få uppdrag från kommunfullmäktige, vilka ska ses som ett komplement i styrningen. Uppdrag från fullmäktige är ett konkret sätt som politikerna styr på. Fullmäktiges uppdrag beskriver vilka uppgifter som ska utföras inom ett till tre år.

Kommunfullmäktiges uppdrag ges med tillskott i budget eller med hänvisning om att det ska genomföras inom tilldelad budgetram.



Figur. Kommunfullmäktiges uppdrag till nämnder och styrelser.



Nämnder kan också ge särskilda uppdrag till förvaltning. Särskilda uppdrag från nämnder till förvaltningen är av avgränsade och specifik karaktär. De är tidsatta och hålls till ett begränsat antal med beaktande av tillitsstyrning.

I *verksamhetsplanen* för nämnder och styrelser görs en inriktning/prioritering av vad man planerar att bidra till den koncerngemensamma måluppfyllelsen utifrån sitt uppdrag. Genom allas bidrag till måluppfyllelse nås kommunkoncernens gemensamma mål. Horisontellt arbete är en förutsättning för en god måluppfyllelse. Utöver målen planerar och verkar nämnderna utifrån grunduppdragen i reglementen. Verksamhetsplanen är treårig och revideras årligen.

I *kontorsplanen* är det kommundirektörens uppgift att ytterligare förtydliga och tolka nämndens inriktning och prioriteringar och särskilda uppdrag i nämndens verksamhetsplan utifrån de koncerngemensamma målen och reglementen. Här anges den förväntan kontorsledningen har på organisationen och resultat man vill se inom verksamheten. De områden/insatser som är särskilt prioriterade för verksamheten och den förflyttning man vill se när det gäller resultat och effekter.

I kontorsplanen redogörs vidare för vilken typ av uppföljning, (mått/indikatorer/nyckeltal/bedömning) som ska användas för att följa upp planeringen. I kontorsplanen framgår också vad som ska göras horisontellt i samverkan med andra kontor/avdelningar och koncernens bolag.

Arbetsplanen är respektive enhets ettåriga plan för de aktiviteter de prioriterar att genomföra för att bidra till att målen nås. Planeringen har fokus på de uppdrag, förväntningar och inriktningar som kommer via kontorsplanen. Relevanta nyckeltal delas ut från kontorsnivån som en obligatorisk del att följas upp. Arbetsplanen tas fram per enhet eller avdelning. Beroende på verksamhetens karaktär och behov kan den efter kontorschefens godkännande tas fram per verksamhetsområde.

Medarbetarskap

Alla medarbetare har en nyckelroll där de tillsammans med sin chef aktivt ska medverka i förändringsarbetet. Medarbetarsamtalet utgör är en viktig länk mellan enhetens arbetsplan och medarbetarens ansvar för att bidra till att skapa goda arbetsresultat. Samtalet gör det möjligt att planera både på kort och lång sikt, och är ett sätt att kunna påverka verksamhetens utvecklingsarbete med egna idéer och förslag. I en överenskommelse i planeringsdelen beskrivs de aktiviteter som medarbetaren ansvarar för och vad som utgör underlag för individuell uppföljning och utvärdering.

Uppföljning

Uppföljningen av verksamheten och ekonomin sker utifrån de fyra nivåerna i styrningen: flerårsplan, verksamhetsplan, kontorsplan och arbetsplan.



Utifrån den sammantagna bilden görs en bedömning om man gjort förflyttningar mot mål och beskrivningar av bidragen till måluppfyllelsen. När det gäller bolagens redovisning ska den efterlikna kommunens redovisning i de delar där det är möjligt. Bolagen tar fram årsredovisning enligt årsredovisningslagen (1995:1554) och är en del av kommunkoncernen.

I kommunens samlade redovisning sammanställs en helhetsbild av måluppfyllelsen som också ytterligare kompletteras med information från indikatorer och nyckeltal för den övergripande nivån. I redovisningarna bedöms god ekonomisk hushållning som en sammanvägd bedömning av verksamhetsresultat och insatta ekonomiska resurser.

Nämndens årsrapportering och delårsrapportering är nämndens berättelse om delåren och helåret och riktar sig till den egna nämnden och dess kontor. Kommunens årsredovisning och delårsrapportering är kommunstyrelsens berättelse om kommunens samlade verksamhet för delåren och för året. Målgruppen för rapporterna är i första hand kommunfullmäktige och nämnderna. Strukturen i delårsrapporterna är likadan under året, men den första delårsrapporten innehåller färre rapporteringsdelar och är således mindre omfattande.

Delårsrapport 1

På våren efter årets första fyra månader kommer delårsrapport 1 som omfattar perioden 1 januari till 30 april. Den innehåller uppföljningen av fullmäktiges mål och tar upp eventuella avvikelser. Uppföljningen med helårsprognos ska indikera hur det går både verksamhetsmässigt och ekonomiskt. Delårsrapporter med helårsprognoser och rapporteras och behandlas av respektive nämnd och styrelse. Kommunens delårsrapport beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Delårsrapport 2

Efter åtta månader gör delårsrapport 2 som tillika är ett delårsbokslut för kommunkoncernen per 31 augusti. Delårsrapport 2 omfattar uppföljning och prognos av målen för verksamheten och ekonomin. Delårsrapport med delårsbokslut behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i oktober. Delårsrapporter med helårsprognoser behandlas av respektive nämnd och styrelse. Kommunens delårsrapport beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Årsredovisning

Uppföljningsprocessen avslutas med sammanställningen av kommunkoncernens årsredovisning som syftar till att beskriva hur verksamheterna och kommunens bolag utvecklats och hur målen för verksamheten och ekonomin uppnåtts. Kommunstyrelsen överlämnar årsredovisningen till kommunfullmäktige som fastställer den senast i april året efter. Innan det har bolagsstyrelserna beslutat om sina årsredovisningar och nämnder behandlat årsrapporter.

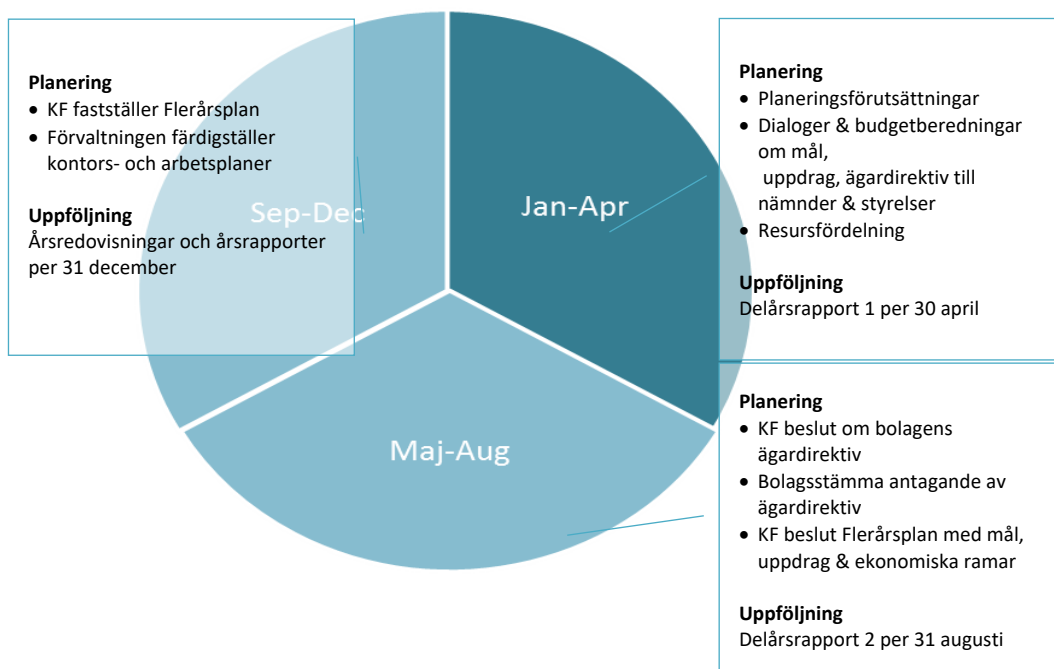


Årshjul för planering och uppföljning

Styrmodellen är uppbyggd kring ett årshjul för planering och uppföljning där mål för verksamheten och ekonomin kopplas samman. Grundläggande för all planering och uppföljning är att ha tydlig struktur med tydliga roller och arbetssätt för hur processens olika aktiviteter länkas samman. I styrningen arbetar kommunfullmäktige, nämnder/styrelser och verksamheterna utifrån kalenderår men inom barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde tas enheternas arbetsplaner fram utifrån läsår.

Styrning i planering och uppföljning

Planering och uppföljning hänger ihop. En god planering ska leda till att det går att följa upp verksamheten och se om vi genomfört vad vi planerat, om effekter och resultatet blev som vi tänkt oss och om vi bidrar till måluppfyllelser på det sätt som vi tänkt. I planering och uppföljning är ekonomi och verksamhet delar av helheten som beaktade tillsammans ger förbättrade möjligheter för styrning för god samhällsnytta och resurshållning.



Figur. Årshjul för planering- och uppföljningsprocessen.



Ordlista

Viktiga ord och begrepp i styrmodellen.

| | |
|-------------------------------------|--|
| God ekonomisk hushållning | God ekonomisk hushållning regleras i kommunallagen och innebär att kommuner ska ha mål för ekonomin och verksamheten som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. |
| Hållbar utveckling Agenda 2030 | Hållbar utveckling Agenda 2030 är globala målen för hållbar utveckling som antagits av FN:s generalförsamling. |
| Kvalitet | Kvalitet beskriver behov eller förväntningar på tjänst eller service. Genom att mäta kvaliteten kan man bland annat få veta om invånare, brukaren, kunden är nöjd eller om kunden har fått det som den skulle ha. |
| Långsiktig ekonomisk plan | Långsiktig ekonomisk plan, LEP, är kommunens plan för att hantera verksamhetsmässiga och ekonomiska utmaningar på lång sikt. |
| Nyckeltal | Nyckeltal är mått som hjälper oss att analysera och förstå verksamheternas kvalitet och effektivitet. |
| Strategi | Strategi beskriver viktiga vägval och angreppssätt som skapar riktning i arbetet med att nå målen. |
| Styrdokument | Styrdokument är dokument som i någon form reglerar VAD som ska uppnås och genomföras eller VEM som är ansvarig för olika uppgifter eller HUR arbetet ska utföras. Exempel på styrdokument är planer, reglementen, delegationsordning och riktlinjer. |
| Tillitsbaserad styrning och ledning | Tillitsbaserad styrning och ledning är en samling metoder som syftar till att öka kvaliteten i offentligt finansierade tjänster genom att öka tilliten till brukare och brukarmötande yrkesgrupper. ¹ |
| Ägardirektiv | Kommunfullmäktiges ägardirektiv till bolagen som beskriver deras ändamål, inriktning och direktiv för verksamheten och ekonomin. |

¹ Tillitsbaserad styrning och ledning, Ett ramverk, Tillitsdelegationen 2017-10-30



Handläggare
Fredrik Lindell
Tel. 0152-29179

Styrmodell för Strängnäs kommunkoncern

Beslutad av kommunfullmäktige § 148, 2018-09-24



Innehåll

| | |
|--|----|
| Bakgrund och syfte | 3 |
| Så styrs Strängnäs kommun | 4 |
| Planering på kort och lång sikt | 5 |
| God ekonomisk hushållning | 5 |
| Vision | 5 |
| Hållbar utveckling – Agenda 2030 | 6 |
| Översiktsplan | 6 |
| Långsiktig ekonomisk plan | 6 |
| Övriga planer och strategiska dokument | 6 |
| Kommunstyrelsens roll | 6 |
| Värdegrund och principer | 7 |
| Styrning i olika perspektiv och nivåer | 7 |
| Mål i fyra perspektiv | 7 |
| Planer i fyra nivåer | 8 |
| Medarbetarskap | 9 |
| Uppföljning | 9 |
| Årshjul för planering och uppföljning | 11 |
| Ordlista | 12 |



Bakgrund och syfte

Strängnäs kommun utvecklar systemet för styrning och ledning för att bli ännu bättre på att skapa mer kvalitet och effektivitet i service- och tjänsteutbudet. En effektiv styrning och ledning som är baserad på helhetssyn, tillit och samspel mellan politiken och förvaltningen och hjälper oss att arbeta för att förverkliga de politiska målen. Mot bakgrund av att ett antal förbättringsområden identifierats har en ny styrmodell tagits fram. Förslaget till förbättringar grundar sig på erfarenheter av tidigare modeller och på andra kommuners erfarenheter. En viktig faktor har varit att skapa bättre förutsättningar för medarbetarna att fokusera på sitt uppdrag i relation till invånaren och minska tiden som läggs på arbete med rapportering, dokumentation och annan form av administration.

Grunden för tillitsbaserad styrning och ledning bygger bland annat på följande:

- Fokus på att styra mot en gemensam förståelse för uppdraget och det övergripande målet med verksamheten
- Stärka helhetsperspektivet i hela styrkedjan
- Bygga relationer som ökar benägenheten att lita på andra aktörer

Aktuell forskning och utveckling inom området offentligt finansierade tjänster, pekar på behovet av att vidareutveckla en tillitsfull styrning och ledning som bygger på ett ömsesidigt förtroende mellan berörda aktörer.

Vi har alla ett ansvar för att verksamheterna utvecklas på ett effektivt sätt och i enlighet med uppsatta mål och att god kvalitet levereras till invånarna.

För dig som är förtroendevald beskriver vår styrmodell vilket ansvar kommunfullmäktige, nämnder och styrelser har och hur samspelet och återkopplingen mellan politiker och tjänstemän fungerar.



Så styrs Strängnäs kommun

Kommunens huvuduppgift är att leverera service och tjänster med invånarnas behov i centrum. Syftet med en gemensam styrmodell i hela kommunkoncernen är att säkerställa att de politiska målen nås. De förtroendevalda ansvarar för vad som ska uppnås och när. Förvaltningen ansvarar för hur verksamheten bedrivs och vem som utför aktiviteter för att uppfylla målen och leveransen av tjänster och service med god kvalitet. Goda resultat nås bland annat genom en stark samverkan och samspel mellan kommunförvaltningen och de kommunala bolagen.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och ansvarar för styrningen i Strängnäs kommun. Kommunfullmäktige fastställer kommunstyrelsens och nämndernas uppdrag och ansvarsområden i reglementen samt beslutar om ägardirektiv gentemot kommunens bolag. Kommunstyrelsen har en samordnande roll för planering och uppföljning av kommunfullmäktiges mål samt ett särskilt ansvar när det gäller samordning och uppsikt över nämndernas verksamhet.

En gemensam vision beskriver det önskvärda framtida tillstånd som Strängnäs kommun långsiktigt vill uppnå. Vart fjärde år hålls allmänna val. Efter valet ges en majoritetsförklaring av den tillträdande majoriteten. Majoritetsförklaringen beskriver den politiska viljeinriktningen de kommande fyra åren. Utifrån majoritetsförklaringen beslutar kommunfullmäktige om kommunens övergripande mål. Till respektive fullmäktigemål finns formulerade strategier som beskriver vägval, viktiga angreppssätt och vad som är viktigt att fokusera på för att uppnå målen. Kommunfullmäktige kan också besluta om särskilda uppdrag riktade till nämnder och styrelser.

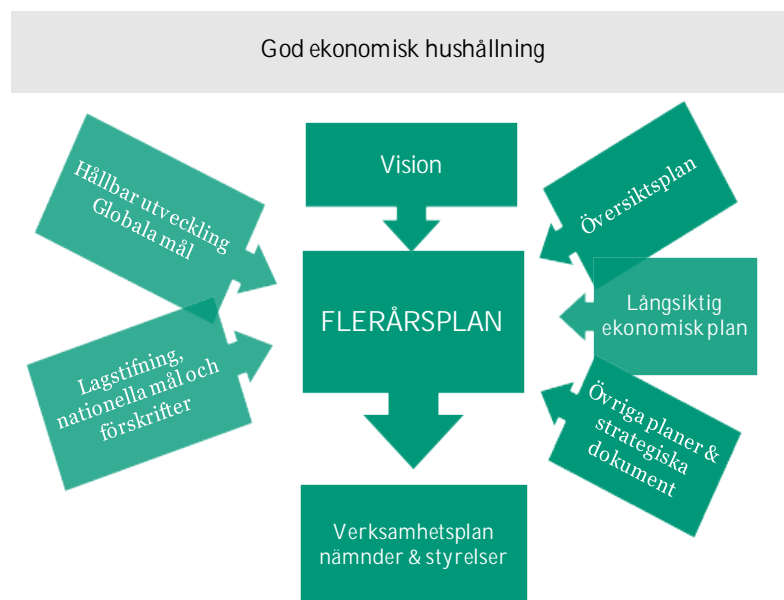
Nämnder och styrelser beslutar om mål utifrån ett helhetsperspektiv inom sitt specifika ansvarsområde. Tillsammans med de särskilda uppdragen från kommunfullmäktige blir det sedan nämndernas och styrelsernas uppgift att i en verksamhetsplan prioritera och konkretisera hur man planerar att bidra till fullmäktigemålen.



Planering på kort och lång sikt

Den långsiktiga färdriktningen skapas genom kommunens vision, översiktsplan och andra framåtsyftande styrande dokument. Flerårsplanen är kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens heltäckande plan för att styra hela den kommunala verksamheten, inklusive bolagen. Flerårsplanen är navet i styrmodellen och allt det som är styrande för de kommande tre åren synliggörs där.

Figur. Flerårsplanen beskriver det som ska vara styrande.



God ekonomisk hushållning

I kommunallagen regleras att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning och att det är fullmäktige som beslutar om riktlinjerna för detta. God ekonomisk hushållning är grunden för kommunens ekonomi och verksamhet och skapas genom att verksamheten drivs med hög kvalitet och kostnadseffektivt.

Vision

Visionen beskriver Strängnäs kommuns framtida tillstånd. Den är en gemensam målbild för hela vår kommun. Den inspirerar oss och utmanar oss i det dagliga arbetet och när vi planerar för framtiden. Visionen lyder:

Tillsammans och med invånarnyttan i fokus, skapar vi framtidens hållbara kommun i hjärtat av Mälardalen.

Visionen antogs av kommunfullmäktige den 30 november 2015.



Hållbar utveckling – Agenda 2030

De globala målen för hållbar utveckling Agenda 2030, antogs av FN:s generalförsamling i september 2015. Alla har ett ansvar att bidra till målen och i Sverige ligger ansvaret på arbetet med de globala utmaningarna lokalt.

Hållbar utveckling för Strängnäs kommun innebär vi ska använda våra gemensamma resurser på ett sådant sätt att vi inte äventyrar kommande generationers möjligheter. Som hållbar kommun ska vi ha ett både offensivt och innovativt förhållningssätt till hållbarhet. Hållbarhetsaspekterna, de sociala, miljömässiga och samhällsekonomiska, samverkar och är beroende av varandra för att en god hållbar kommun ska kunna uppnås.

Översiktsplan

Översiktsplan 2014 beskriver kommunens strategi för utveckling av den fysiska miljön fram till år 2040. Med långsiktig hållbarhet som utgångspunkt pekar den ut strategiska frågor som blir viktiga att förhålla sig till vid planeringen av kommunens mark- och vattenanvändning.

Långsiktig ekonomisk plan

Kommunsektorn står inför stora verksamhetsmässiga och ekonomiska utmaningar. De demografiskt betingade kostnaderna för verksamheten växer snabbare än intäkterna. Det är därför viktigt att redan nu fokusera på åtgärder som kan bromsa kostnadsutvecklingen.

För att hantera dessa utmaningar krävs en långsiktig och effektiv ekonomistyrning. Kommunstyrelsen beslutade i november 2016 att Långsiktig ekonomisk plan, LEP, med strategier för att hantera utmaningarna i drift- och investeringsekonomin, ska uppdateras varje år och integreras i den ordinarie planerings- och uppföljningsprocessen.

Övriga planer och strategiska dokument

I kommunen finns också andra styrande dokument i form av planer och strategiska dokument som på olika sätt bidrar till utformningen av flerårsplanen och dess prioriteringar av fullmäktigemål och särskilda uppdrag.

Kommunstyrelsens roll

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att planera, leda och följa upp nämnder och bolagsstyrelser. Kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt inom ramen för styrmodellen inom den samlade processen för planering och uppföljning. Nämnder och bolagsstyrelser har löpande dialoger och rapporteringstillfällen där de håller kommunstyrelsen informerad om hur arbetet med målen går och om ekonomin hålls.



Kommunstyrelsens roll är att skapa och vidmakthålla en kultur där ökad dialog och mer samarbete över gränserna utvecklar verksamheten och där medarbetare och chefer kan påverka hur kommunens service och tjänster utförs.

Värdegrund och principer

Brobygget är det namn och den symbol vi valt för att synliggöra och lyfta fram våra värderingar och principer. Principerna och värderingarna kan vi luta oss emot när vi utvecklar oss själva och verksamheten.



Brobygget planeras att revideras under 2019.

Strängnäs kommuns värdegrund beskriver och lyfter fram det förhållningssätt som ska prägla mötena och samspelet både internt inom organisationen som i möten och kontakten med medborgare och brukare. Hur medborgarna och brukarna upplever bemötandet har en avgörande roll i bedömningen av kvalitén på tjänsterna. Värdegrunden utgår från ledorden utveckling, respekt, tydlighet och öppenhet och står för:

- Vi utvecklar individen, verksamheten och samhället
- Vi bemöter alla med respekt och värdighet
- En fri och öppen diskussion är grunden för vårt förhållningssätt
- Vi är tydliga i vårt agerande, i vårt förhållningssätt och i våra roller

Vår gemensamma värdegrund ska ha en tydlig koppling till arbetet och vårt uppdrag. Som medarbetare och representant för Strängnäs kommun vill vi att mötet med invånare, brukare och kunder alltid genomsyras av våra värderingar.

Styrning i olika perspektiv och nivåer

Mål i fyra perspektiv

Kommunfullmäktiges mål är grupperade i fyra perspektiv i syfte att åstadkomma balans i styrningen. Vilket innebär att både ha ett yttre eller inre fokus där olika intressen målsätts och balanseras till en helhet.



Inom perspektiven invånare och samhälle riktar vi oss utåt till våra brukare, kunder och invånare. Kommunens service- och tjänsteutbud har en hög kvalitet och effektivitet. Den utvecklas genom delaktighet och inflytande där samhällsutvecklingen skapas i dialog med invånare och intressenter.

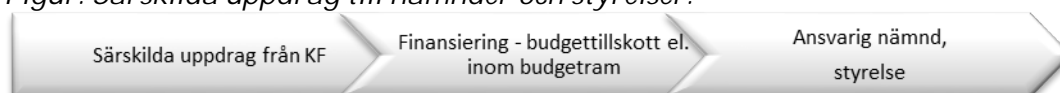
Perspektiven medarbetare och ekonomi handlar om att ha en effektiv organisation som utvecklar både människor, medarbetare och arbetsprocesser i skapandet av en attraktiv arbetsplats med ekonomin i balans.

| Perspektiv | Beskrivning |
|-------------|---|
| Invånare | Hur vi skapar värde och nytta för invånarna genom att svara upp mot behov och förväntningar |
| Samhälle | Hur vi möter upp förändringar i omvärlden samt bygger och utvecklar en bra plats att bo och leva i |
| Medarbetare | Hur vi får medarbetare att utveckla sig själv, våra verksamheter och samhället genom ständiga förbättringar |
| Ekonomi | Hur vi genom en god ekonomistyrning skapar förutsättningar för att kunna leverera en hållbar god kommunal service |

Planer i fyra nivåer

1 Flerårsplanen är grunden för all planering. Den politiska viljeinriktningen tillsammans med omvärlds- och nulägesanalyser utgör underlag för prioriteringar. Flerårsplanen är treårig och revideras årligen. Kommunfullmäktiges mål är breda och av övergripande karaktär samt speglar ett helhetsperspektiv. I flerårsplanen synliggörs vilka strategier som nämnder och styrelser ska använda sig av för att nå fullmäktiges mål. Genom respektive fullmäktigemål blir det också synligt hur kommunen förväntas bidra till de globala målen i Agenda 2030. Nämnder och styrelser kan få särskilda uppdrag från fullmäktige, dessa ska ses som ett komplement i styrningen. Särskilda uppdrag är ett konkret sätt som politikerna styr på. Särskilda uppdrag beskriver vilka uppgifter som ska utföras inom ett till tre år. Tjänstemännen har sedan skyldighet att redovisa för politiken på vilket sätt man genomfört uppdraget. Särskilda uppdrag ges med tillskott i budget eller med hänvisning om att det ska genomföras inom tilldelad budgetram.

Figur. Särskilda uppdrag till nämnder och styrelser.



2 I verksamhetsplan för nämnder och styrelser sker en konkretisering av hur man planerar att bidra till målfyllnelsen utifrån sitt uppdrag. Verksamhetsplanen är treårig och revideras årligen. Nämnder och



styrelser bör genom mål bidra till fullmäktigemålen. Målen är av övergripande karaktär och bör omfatta alla verksamheter inom nämndens ansvarsområde. Genom dessa mål ska man bidra till alla fyra perspektiven i styrningen.

3

I kontorsplan är det tjänstemännens uppgift att ytterligare förtydliga och tolka nämndens mål och särskilda uppdrag. Kontorsplanen är treårig och revideras årligen. Den politiska styrningen baseras på tillit till att tjänstemännen vet hur målen bäst och effektivast kan uppnås.

Till nämndens mål tas relevanta och regelbundet uppföljningsbara nyckeltal fram. Nyckeltalen beskriver kvalitet och effektivitet.

4

Arbetsplan är enhetens ettåriga plan för de aktiviteter verksamheterna prioriterar att genomföra för att bidra till att nämndens mål nås. I arbetsplan bör man också sträva efter att bidra till alla fyra perspektiven i styrningen. Planeringen har fokus på de mål och uppdrag som kommer via kontorsplanen. Relevanta nyckeltal delas ut från kontorsnivån som en obligatorisk del att följas upp. Arbetsplanen tas fram per enhet eller avdelning. Beroende på verksamhetens karaktär och behov kan den efter kontorschefens godkännande tas fram per verksamhetsområde.

Medarbetarskap

Alla medarbetare har en nyckelroll där de tillsammans med sin chef aktivt ska medverka i förändringsarbetet. Medarbetarsamtalen utgör en viktig länk mellan enhetens arbetsplan och medarbetarens ansvar för att bidra till att skapa goda arbetsresultat. Samtalet gör det möjligt att planera både på kort och lång sikt, och är ett sätt att kunna påverka verksamhetens utvecklingsarbete med egna idéer och förslag. I en överenskommelse i planeringsdelen beskrivs de aktiviteter som medarbetaren ansvarar för och vad som utgör underlag för individuell uppföljning och utvärdering.

Uppföljning

Uppföljningen av målen för verksamheten och ekonomin sker på de fyra nivåerna i styrningen. En systematisk uppföljning och analys behöver främst ge svar på; vilka åtgärder har vidtagits, vilka resultat har uppnåtts, vilka samband har vidtagna åtgärder och resultat samt vilka förbättringsåtgärder behövs. Om och när avvikelser under innevarande år befaras ska omedelbara åtgärder vidtas för att förbättra situationen.

God ekonomisk hushållning för Strängnäs kommun innebär att såväl kommunens finansiella som verksamhetsmässiga mål uppnås. Den samlade bedömningen av god ekonomisk hushållning är baserad på måluppfyllelsen inom perspektiven invånare, samhälle, medarbetare och ekonomi. Det i sin tur bygger på måluppfyllelsen för fullmäktiges mål som synliggör om verksamheten är kostnadseffektiv och ändamålsenlig.



Delårsrapport 1

På våren efter årets första fyra månader kommer delårsrapport 1 per 30 april som innehåller uppföljningen av fullmäktiges mål och särskilda uppdrag till nämnder och styrelser. Uppföljningen med helårsprognos ska indikera hur det går både verksamhetsmässigt och ekonomiskt. Delårsrapporter med helårsprognoser och rapporteras och behandlas av respektive nämnd och styrelse. Kommunens delårsrapport beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Delårsrapport 2

Efter åtta månader gör delårsrapport 2 som tillika är ett delårsbokslut för kommunkoncernen per 31 augusti. Delårsrapport 2 omfattar uppföljning och prognos av målen för verksamheten och ekonomin. Delårsrapport med delårsbokslut behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i oktober. Delårsrapporter med helårsprognoser behandlas av respektive nämnd och styrelse. Kommunens delårsrapport beslutas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Årsredovisning

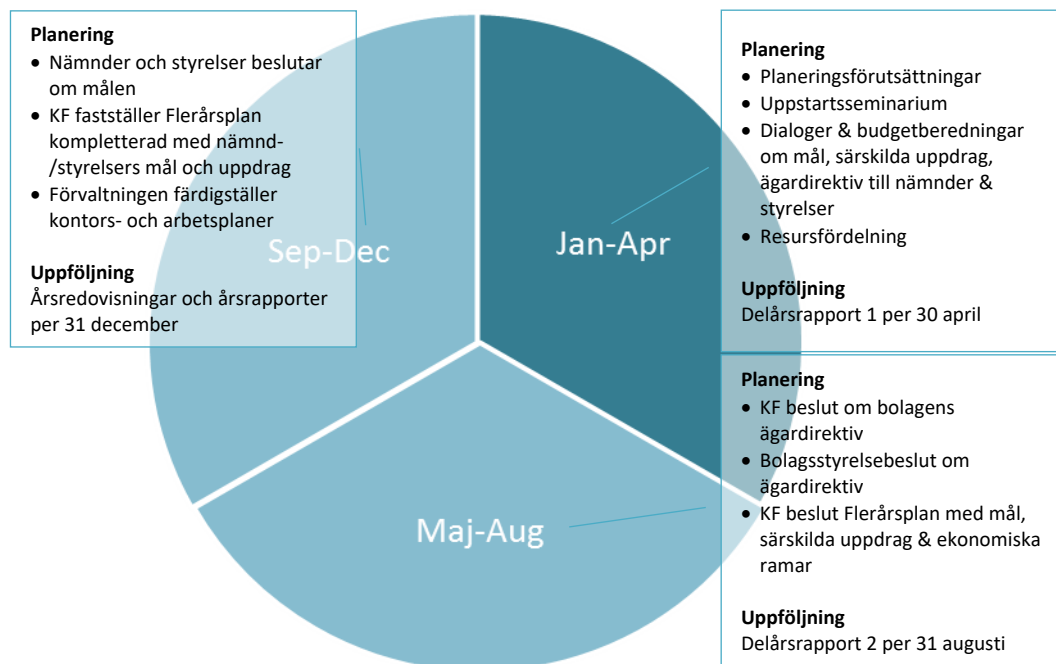
Uppföljningsprocessen avslutas med sammanställningen av kommunkoncernens årsredovisning som syftar till att beskriva hur verksamheterna och kommunens bolag utvecklats och hur målen för verksamheten och ekonomin uppnåtts. Kommunstyrelsen överlämnar årsredovisningen till kommunfullmäktige som fastställer den senast i april året efter. Innan det har bolagsstyrelserna beslutat om sina årsredovisningar och nämnder behandlat årsrapporter.



Årshjul för planering och uppföljning

Styrmodellen är uppbyggd kring ett årshjul för planering och uppföljning där mål för verksamheten och ekonomin kopplas samman. Grundläggande för all planering och uppföljning är att ha tydlig struktur med tydliga roller och arbetssätt för hur processens olika aktiviteter länkas samman. I styrningen arbetar kommunfullmäktige, nämnder/styrelser och verksamheterna utifrån kalenderår men inom barn- och utbildningsnämndens ansvarsområde tas enheternas arbetsplaner fram utifrån läsår.

Figur. Årshjul för planering- och uppföljningsprocessen.





Ordlista

Viktiga ord och begrepp i styrmodellen.

| | |
|--------------------------------|---|
| Aktivitet | En handling som bidrar till att mål uppnås. Aktiviteter ska vara konkreta, tidsatta och ansvarsfördelade. |
| Arbetsplan | Plan för enheten som beskriver de aktiviteter som planeras för att bidra till att nämndens mål nås. |
| Brobygget | Brobygget är det namn och den symbol vi valt för att synliggöra och lyfta fram vår organisations värderingar och principer. |
| Delårsbokslut/-rapport | Kommunen är enligt lag skyldig att upprätt minst ett delårsbokslut under innevarande år. Strängnäs kommun gör ett delårsbokslut för perioden 1 januari till 31 augusti, även kallad delårsrapport. |
| Effektivitet | Effektivitet beskriver hur mycket resurser som lagts ner för att nå specifika resultat. |
| Flerårsplan | Flerårsplan, FÅP, är styrdokumentet som utgör navet i styrmodellen. FÅP synliggör allt det som ska vara styrande de kommande tre åren. |
| God ekonomisk hushållning | God ekonomisk hushållning regleras i kommunallagen och innebär att kommuner ska ha mål för ekonomin och verksamheten som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. |
| Hållbar utveckling Agenda 2030 | Hållbar utveckling Agenda 2030 är globala målen för hållbar utveckling som antagits av FN:s generalförsamling. |
| Kvalitet | Kvalitet beskriver behov eller förväntningar på tjänst eller service. Genom att mäta kvaliteten kan man bland annat få veta om invånare, brukaren, kunden är nöjd eller om kunden har fått det som den skulle ha. |
| Kontorsplan | Plan för hur förvaltningen tolkar och konkretiserar nämndens mål och uppdrag. |
| Långsiktig ekonomisk plan | Långsiktig ekonomisk plan, LEP, är kommunens plan för att hantera verksamhetsmässiga och ekonomiska utmaningar på lång sikt. |
| Nyckeltal | Nyckeltal är mått som hjälper oss att analysera verksamheternas kvalitet och effektivitet. |
| Perspektiv | Målen är grupperade i fyra perspektiv för att åstadkomma en balans i styrningen. |
| Process | En process beskriver ett förlopp av händelser och aktiviteter som hänger samman. |



| | |
|-------------------------------------|--|
| Strategi | Strategi beskriver viktiga vägval och angreppssätt som skapar riktning i arbetet med att nå målen. |
| Styrdokument | Styrdokument är dokument som i någon form reglerar VAD som ska uppnås och genomföras eller VEM som är ansvarig för olika uppgifter eller HUR arbetet ska utföras. Exempel på styrdokument är planer, reglementen, delegationsordning och riktlinjer. |
| Styrning | Styrning är ett samlingsbegrepp som omfattar både planering och uppföljning. |
| Särskilt uppdrag | Särskilda uppdrag kan ges av kommunfullmäktige till nämnder och bolag. Dessa kan ses som ett komplement till nämndens mål. |
| Tillitsbaserad styrning och ledning | Tillitsbaserad styrning och ledning är en samling metoder som syftar till att öka kvaliteten i offentligt finansierade tjänster genom att öka tilliten till brukare och brukarmötande yrkesgrupper. ¹ |
| Verksamhetsplan | Verksamhetsplan är nämndens/styrelsens dokument för styrning av sin verksamhet. Den innehåller bl a mål, särskilda uppdrag från fullmäktige och budget per verksamhetsområde. |
| Vision | Visionen anger den långsiktiga färdriktningen och beskriver ett framtida tillstånd som vi vill uppnå. |
| Värdegrund | Värdegrunden utgår från ledorden utveckling, respekt, tydlighet och öppenhet. Ledorden står för vårt förhållningssätt och den utgångspunkt vi har gentemot invånare, brukare, förtroendevalda och medarbetare. |
| Årsredovisning | Årsredovisning är en årsberättelse som syftar till att beskriva hur kommunens verksamheter och bolag utvecklas och i vilken omfattning mål uppfylls. |
| Ägardirektiv | Kommunfullmäktiges ägardirektiv till bolagen som beskriver deras ändamål, inriktning och direktiv för verksamheten och ekonomin. |
| Översiktsplan | Kommunens strategi för utveckling av den fysiska miljön i den geografiska kommunen. |

¹ Tillitsbaserad styrning och ledning, Ett ramverk, Tillitsdelegationen 2017-10-30