

# Vår styrmodell

Dnr KS 2019-948-101

Antagen av Kommunfullmäktige 2020-11-16 § 120





# Innehåll

|      |                                                                                                            |    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | Inledning .....                                                                                            | 4  |
| I.   | Dokumentets status .....                                                                                   | 4  |
| II.  | Läsanvisning .....                                                                                         | 4  |
| III. | Varför styrmodell .....                                                                                    | 4  |
| IV.  | Kriterier .....                                                                                            | 4  |
| 2.   | Roller och rollfördelning mellan politisk organisation<br>och förvaltningsorganisation .....               | 6  |
|      | Så här styrs Skinnskattebergs kommun .....                                                                 | 6  |
| 3.   | Övergripande styrdokument .....                                                                            | 9  |
| I.   | Vision .....                                                                                               | 9  |
| II.  | Program för mandatperioden .....                                                                           | 9  |
| III. | Ledarskapsidé .....                                                                                        | 9  |
| 4.   | Om Kommunens processer för planering och uppföljning .....                                                 | 10 |
| I.   | Kommunens arbete med framtagande och fastställande<br>av årlig strategisk verksamhetsplan och budget ..... | 11 |
| II.  | Kommunens arbete med uppföljning och utvärdering .....                                                     | 14 |
| 5.   | Investeringsplan samt principer för investeringsbeslut .....                                               | 15 |
|      | <br>Bilaga 1, Program för mandatperioden .....                                                             | 17 |
|      | Bilaga 2, Skinnskattebergs kommuns organisation .....                                                      | 18 |
|      | Bilaga 3, Ledarskaps- och medarbetaridé Skinnskattebergs kommun .....                                      | 19 |
|      | Bilaga 4, Skinnskattebergs kommuns olika styrdokument .....                                                | 21 |
|      | Bilaga 5, Arbetsordning för kommunfullmäktige .....                                                        | 23 |
|      | Bilaga 6, Reglemente för kommunstyrelsen .....                                                             | 24 |
|      | Bilaga 7, Reglemente för utskotten .....                                                                   | 25 |

# 1. Inledning

## I. Dokumentets status

Detta dokument har fastställts av kommunfullmäktige i Skinnskattebergs kommun den xx/xx 2020. Dokumentet ska tas upp till behandling av kommunfullmäktige minst en gång under varje mandatperiod. Kommunstyrelsen kan initiera sådan behandling genom att presentera förslag till eventuella kompletteringar/justeringar.

## II. Läsanvisning

Syftet med detta dokument är att beskriva hur vi arbetar med styrning och ledning i Skinnskattebergs kommun. Dokumentet riktar sig till dig som vill vara med och ta ansvar för kommunens utveckling och som vill få ökad kunskap om kommunens styrning. Politiskt och folkvalda, chefer och medarbetare har ett särskilt ansvar att sätta sig in i och förstå samt agera i enlighet med styrmodellen.

Dokumentet är strukturerat på följande sätt:

- I detta inledande kapitel beskrivs dokumentets status, motiven för en ny styrmodell samt vilka kriterier som den nya styrmodellen ska uppfylla.
- I det andra kapitlet beskrivs rollfördelning mellan den politiska organisationen och förvaltningsorganisationen
- I det tredje kapitlet beskrivs några av de övergripande styrdokument som finns i kommunen
- I det fjärde kapitlet beskrivs kommunens processer för planering, beslutsfattande och uppföljning på strategisk nivå
- I det femte kapitlet beskrivs hur kommunens beslut om investeringar ska ske
- Avslutningsvis återfinns ett antal fördjupande bilagor

## III. Varför styrmodell

Skinnskattebergs kommun är en bra kommun att leva och verka i. Samtidigt står kommunen, och samhället som helhet, inför betydande utmaningar såväl nya som gamla. Kommunfullmäktige har fastställt en utmanande vision. En ambitiös målbild har fastställts för mandatperioden med 3 målområden och åtta inriktningsmål.

För att lyckas uppnå de mål som formulerats behöver vi alla i Skinnskatteberg i varje läge ha ett helhetsperspektiv och tänka nytt. Vi måste också skapa en organisation samt ett sätt att arbeta med ledning och styrning som tar tillvara all den kunskap, kraft och vilja som finns hos medarbetare, invånare, företag och organisationer.

Skinnskattebergs kommuns styrmodell vill skapa de formella förutsättningarna för att lyckas med ovanstående.

## IV. Kriterier

Styrmodellen har arbetats fram i en omfattande process där såväl politiskt förtroendevalda som chefer inom organisationen bidragit i arbetet. En styrgrupp har funnits bestående av kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens presidier. I inledningen av arbetet fastställde styrgruppen följande kriterier.

1. Öka genomslaget för den strategiska och politiska inriktningen i praktiken, vilket bl a innefattar att:
  - Stimulera helhetsansvar, långsiktighet och uthållighet
  - Stimulera samspel och dialog mellan politik och förvaltning
  - Stimulera samspel och dialog kring strategiska

- frågor mellan folkvalda/förtroendevalda och förvaltningsorganisationen, samt inom förvaltningsorganisationen
- Öka andelen frågor av strategisk betydelse som behandlas i de politiska forumen och omvänt minska andelen verksamhetsnära frågor som bör hanteras i förvaltningsorganisationen
2. Öka förutsättningarna för delaktighet och engagemang, bland annat avseende följande intressenter:
- Politiskt valda
  - Chefer
  - Medarbetare
  - Fackliga organisationer
  - Invånare
  - Närings- och föreningsliv
- Vidare avser det:
- Att minska detaljstyrning samt föra ut ansvar så långt möjligt
  - Minimera onödiga administrativa rutiner som ej tillför värde och fördröjar/försenar processer
3. Etablera en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan olika funktioner, vilket bl a innefattar att
- Tydliggöra samspelet mellan den politiska organisationen och förvaltningsorganisationen
  - Tydliggöra principer och former för hur, var och av vem olika beslut fattas inklusive delegationsordning samt ansvarsfördelning
  - Tydliggöra principer och former för ärendehantering
  - Beskriva kommunens styrande dokument samt hur dessa tas fram och beslutas
4. Beskriva hur de centrala delarna av kommunens strategiska årscykel ska genomföras, vilket bl a innefattar att beskriva:
- Verksamhetsplanerings- och budgetarbetet (på samtliga nivåer i kommunen)
  - Principer för uppföljning och utvärdering
  - Hur vi säkrar en organisation med förmåga att hantera det oförutsägbara (kris mm)
  - Specifika förutsättningar för valår
  - Ärendehantering



## 2. Roller och rollfördelning

### *mellan politisk organisation och förvaltningsorganisation*

Modern, tillitsbaserad, styrning och ledning handlar om styrning, kultur och arbetssätt med fokus på verksamhetens uppdrag och invånarnas behov. Tillit innebär att skapa förtroende och att bygga goda relationer. Kommunens styrning bygger på ett förtroendefullt samarbete mellan politiker och tjänstepersoner, med chef och medarbetare samt mellan kommunen och dess invånare, företag och organisationer.

Vårt sätt att arbeta med styrning och ledning ska bidra till öppenhet och samverkan samt skapa lust och energi till att bidra och ta ansvar. Den nya styrmodellen ska därtill bidra till smidiga arbetsprocesser och effektivitet.

### **Så här styrs Skinnskattebergs kommun**

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. I fullmäktige sitter 31 ordinarie folkvalda ledamöter som tar beslut i alla stora frågor om Skinnskattebergs inriktning.

Kommunfullmäktige fastställer kommunstyrelsens och övriga nämnders uppdrag och ansvarsområden i reglementen. Ibland kallas kommunfullmäktige för "kommunens riksdag" medan kommunstyrelsen är "kommunens regering". Ledamöterna i kommunstyrelsen utses av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsens uppdrag är att förbereda ärenden till kommunfullmäktige, lämna förslag till beslut samt följa upp att organisationen genomför dem.

Till sin hjälp har kommunstyrelsen en förvaltningsorganisation. Förvaltningsorganisationen leds av en Kom-

munchef. I Skinnskatteberg har kommunfullmäktige beslutat att det utöver kommunstyrelsen ska finnas en miljö- och byggnadsnämnd, en valnämnd och en överförmyndarnämnd. Inom kommunstyrelsen finns fyra utskott; Ledningsutskottet, Barn- och utbildningsutskottet, Tekniskt utskott samt Vård- och omsorgsutskottet. Utskotten är beredande organ till kommunstyrelsen och kan få delegation att fatta vissa beslut.

Kommunens styrmodell beskriver hur de folkvalda och politiskt förtroendevalda genomför sin politiska styrning.

### **Politiken fastställer strategisk riktning och mål**

Kommunfullmäktige fattar varje mandatperiod beslut om den politiska viljeinriktningen. Detta görs genom ett särskilt "Program för mandatperioden". Detta program utgör stöd för de kommande årens prioriteringar. Varje år fastställer också kommunfullmäktige på förslag av kommunstyrelsen en strategisk verksamhetsplan och budget.

Kommunstyrelsen har sedan kommunfullmäktiges uppdrag leda, samordna och utveckla nämndernas verksamhet. Kommunstyrelsens viktigaste styrmedel är att tydliggöra inriktning och mål.

I den löpande verksamheten har Kommunstyrelsens ordförande ansvar för att fastställa dagordning för kommunstyrelsens sammanträden på motsvarande sätt har ordförande i övriga nämnder samt i kommunstyrelsens utskott motsvarande ansvar. Respektive ordförande har också ett särskilt ansvar för samspel och stöd till chef för respektive verksamhet.

## **Verksamhetsstyrning utövas genom förvaltningen**

I arbetet med verksamhetsstyrning har samtliga folkvalda och politiskt förtroendevalda samt chefer och medarbetare ett ansvar att ta ett helhetsperspektiv.

Vi har även ett antal specifika roller. Det är chefen i respektive verksamhet som har ägarskapet i verksamhetsstyrningen och ytterst ansvarar utifrån sitt chefsansvar att planera, prioritera, parera, genomföra och följa upp verksamheten tillsammans med medarbetarna.

### **Kommunchefens ansvar**

Kommunchefen ansvarar för att samordna kommunens verksamheter och har uppsikt över dessa oavsett organisationsform. Det innebär ansvar för kommunens strategiska frågor på tjänstepersonnivå samt ansvar för att förvaltningsorganisationen fungerar på ett ändamålsenligt och effektivt sätt i enlighet med de ramar och riktlinjer som fastställts av kommunfullmäktige och kommunstyrelse.

Kommunchefen har därmed det yttersta ansvaret inför kommunstyrelsen för verksamhet, ekonomi och personal.

Kommunchefen är chef för sektorschefer, och förvaltningschef i kommunen samt medarbetare inom kommunstyrelsens förvaltning. Kommunchefen ansvarar från förvaltningens sida för att etablera ett effektivt samspel med kommunens valda politiker.

Kommunchefens ledningsgrupp leds av kommunchefen och består av sektors- och förvaltningschefer samt de öv-

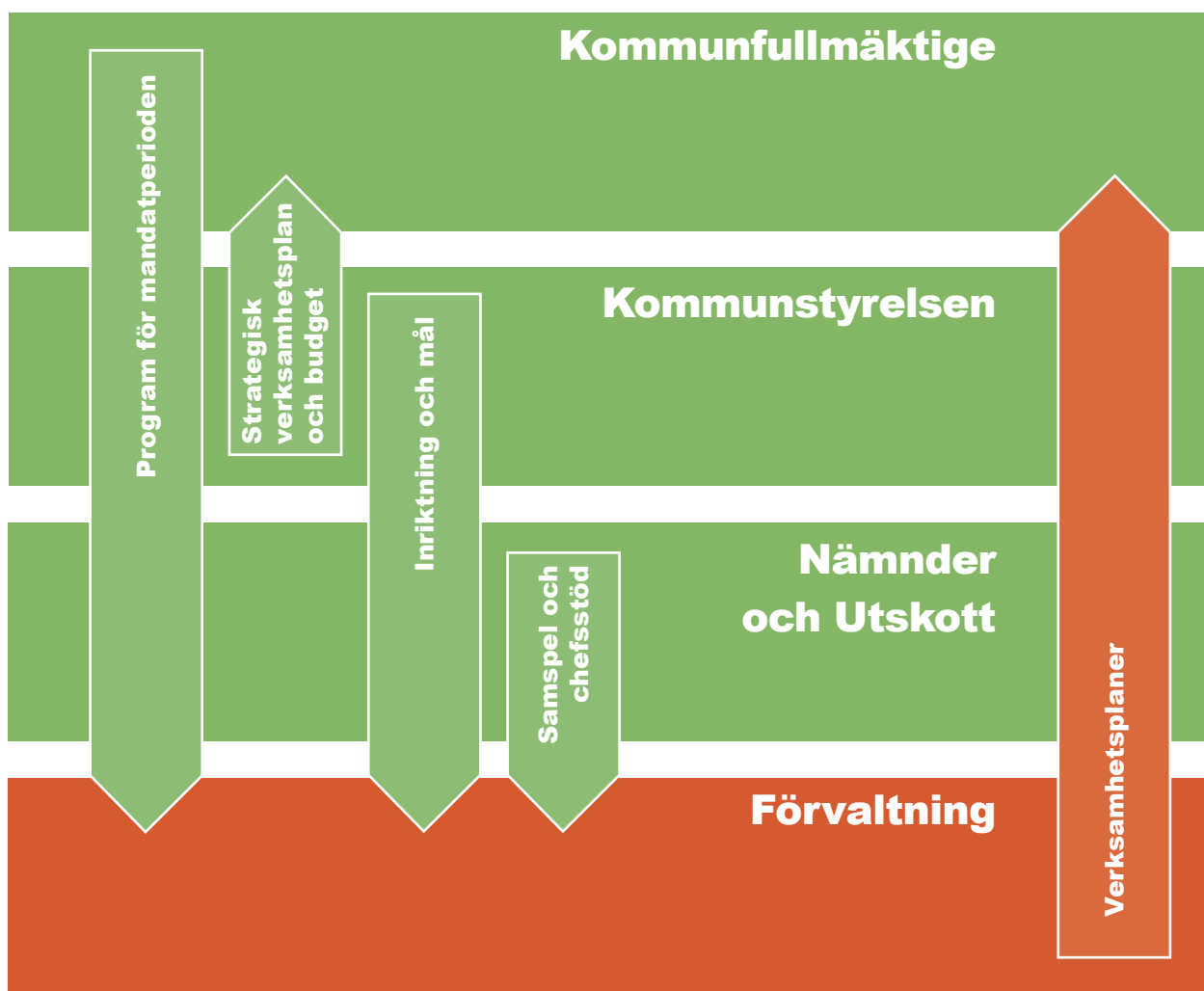
riga strategiska resurser kommunchefen utser. Gruppen arbetar med kommunövergripande och strategiska frågor som skapar värde för kommunen som helhet. Ledningsgruppen stödjer kommunchefen och gruppens övriga medlemmar så att de når framgång i sina respektive uppdrag samt i att gemensamt leda kommunens verksamheter i riktning mot kommunens vision.

### **Sektors- och förvaltningschefer ansvarar för att**

- Ta ansvar för att själv och tillsammans med övriga kollegor ta ett helhetsansvar för Skinnskattebergs kommun övergripande vision och inriktningsmål.
- Genom det egna agerandet bli en förebild för samarbete och samspel över sektors- och verksamhetsgränser.
- Den egna verksamheten har en genomarbetad nulägesanalys som underlag för berörd nämnd och utskottsarbete med politiska mål och verksamhetsplan och budget
- Tillsammans med övriga chefer och medarbetare ta fram verksamhetsplan för den egna verksamheten utifrån kommunens samlade inriktning och verksamhetens nulägesanalys och politiska viljeinriktning
- Följa upp verksamhetens verksamhetsplan och budget
- Etablera ett effektivt samspel med politiskt förtroendevalda i berörd/a nämnd/utskott
- Agera utifrån kommunens ledarskapsidé och tillitsbaserad styrning



*Skinnskattebergs kommun ska i en global värld växa genom att vara en attraktiv kommun att leva och verka i, för både människor och företag.*



Utifrån den övergripande visionen formulerar den politiska organisationen viljeinriktningen, dvs VAD som ska göras. Den kommunala förvaltningen formulerar genom verksamhetsplaner HUR aktiviteterna ska genomföras. Genom samverkan, tillit och kommunikation lyckas vi tillsammans.



### 3. Övergripande styrdokument

I Skinnskattebergs kommun finns det ett stort antal styrdokument av olika dignitet. I bilaga 4 görs en fyllig redogörelse för de dokument som fastställs på olika nivåer i kommunen samt deras inbördes relation. I det följande lyfts några av de dokument som är av störst betydelse för styrmodellen fram.

#### I. Vision

Visionen uttrycker en strategisk och långsiktig målbild. Ambitionen är att visionen bör ha ett tidsperspektiv på 5 – 10 år. Visionen bör behandlas av kommunfullmäktige en gång per mandatperiod. Ambitionen är att denna behandling föregås av en bred politisk dialog mellan de i kommunfullmäktige representerade partierna.

Skinnskattebergs kommuns nuvarande vision fastställs av kommunfullmäktige. Visionen fastställdes 2014 och lyder: "Skinnskattebergs kommun ska i en global värld växa genom att lokalt vara en attraktiv kommun att leva och verka i för både människor och företag".

#### II. Program för mandatperioden

Kommunfullmäktige fastställer i inledningen av en ny mandatperiod ett program för mandatperiodens strategiska inriktning. Det nu gällande programmet benämns "Målbild 2020". Programmet bör ta sin utgångspunkt i kommunens fastställda vision. Programmet bör därtill innehålla:

- strategiska målområden (ambitionen är att målområden ska ha en livslängd som överstiger en mandatperiod). För närvarande har kommunen tre strategiska målområden.
- inriktningsmål (ambitionen är att inte ha fler än fem till åtta mål som bör förnyas vid varje mandatperiod). För närvarande finns åtta inriktningsmål.
- Programmet för mandatperioden återfinns som Bilaga 1. Programmet ska ligga till grund för den årliga strategiska verksamhetsplanerings- och budgetprocessen som beskrivs under kommande kapitel.

#### III. Årlig strategisk verksamhetsplan och budget

Kommunfullmäktige fastställer varje år en strategisk verksamhetsplan och budget. Beslutet bör fattas så tidigt som möjligt under hösten före det år som planen och

budgeten omfattar. Den strategiska verksamhetsplanen och budgeten bereds av förvaltningen under ledningen av kommunchefen och behandlas av kommunstyrelsen innan de föreläggs kommunfullmäktige för slutligt beslut. De fastställda dokumenten utgör därefter en grund för respektive förvaltning/sektors arbete med sina konkreta verksamhetsplaner och budgetar.

#### IV. Ledarskapsidé

I Skinnskatteberg ser vi alla; folkvalda och politiskt förtroendevalda, chefer samt medarbetare i organisationen som ledare med förmåga och vilja att ta ansvar för vår egen, vår verksamhet och Skinnskattebergs gemensamma utveckling. Kommunen har därför en fastställd ledarskapsidé. Detta dokument avser att beskriva den inriktning och det förhållningssätt som folkvalda, politiskt förtroendevalda, chefer och medarbetare ska sträva efter att agera utifrån.

Ledarskapsidén fastställs av Kommunfullmäktige. Den nuvarande ledarskapsidén återfinns som bilaga 3.

#### V. Arbetsordning för kommunfullmäktige

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige ha en arbetsordning. Arbetsordningen återfinns som bilaga 5.

#### VI. Reglemente för kommunstyrelsen

Enligt kommunallagen ska kommunala nämnder ha ett reglemente. Reglementet för kommunstyrelsen återfinns som bilaga 6.

#### VII. Reglemente för utskotten

Skinnskattebergs kommun har under kommunstyrelsen utsett ett antal utskott. Reglementeför utskotten återfinns som bilaga 7.

## 4. Kommunens processer för planering och uppföljning

I kommunallagen 11 kap 5-11 §§ framgår att en kommun årligen ska fastställa budget för nästkommande år, kommunen ska även fastställa skattesats. Vidare ska kommunen årligen upprätta årsredovisning i syfte att redogöra om resultatet är förenliga med de mål fullmäktige beslutat och ska lämnas över till fullmäktige och revisorerna snarast möjligt och senast den 15 april året efter det år som redovisningen avser (KL 12 kap 2 § och 11 kap 20 §), vidare ska kommunen enligt 11 kap 16 § behandla minst en delårsrapport och styrelsen ska inom två månader efter utgången av den period som delårsrapporten omfattar överlämna det till fullmäktige och revisorer.

Kommunens processer för planering, beslut och uppföljning är självfallet integrerade med varandra. För att öka överblickbarheten beskrivs emellertid nedan planering och beslut respektive uppföljning och utvärdering i två separata avsnitt. Varje avsnitt inleds med en översiktlig illustration av respektive process och därefter beskrivs de olika delmomenten i text.

## I. Kommunens arbete med framtagande och fastställande av årlig strategisk verksamhetsplan och budget

Detta avsnitt beskriver kommunens process för framtagande av strategisk verksamhetsplan och budget. Huvudfokus är att beskriva den formellt fastställda processen för den politiska nivån men dokumentet beskriver även principer och ramarna för det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen.

### Syfte

Att öka förutsättningarna för att planerings/budgetarbetet fokuseras på att bidra till att uppnå av KF fastställd vision och inriktningsmål (genomslag för den politiska inriktningen)

Att tydliggöra rollfördelning mellan politik och förvaltning i syfte att respektive aktörs unika kvaliteter och styrkor ska brukas

Att processen ska präglas av energi, kreativitet och positiv samverkan såväl på politisk som tjänstepersonsnivå

Att skapa förutsättningar för överblickbarhet, långsiktighet och framförhållning

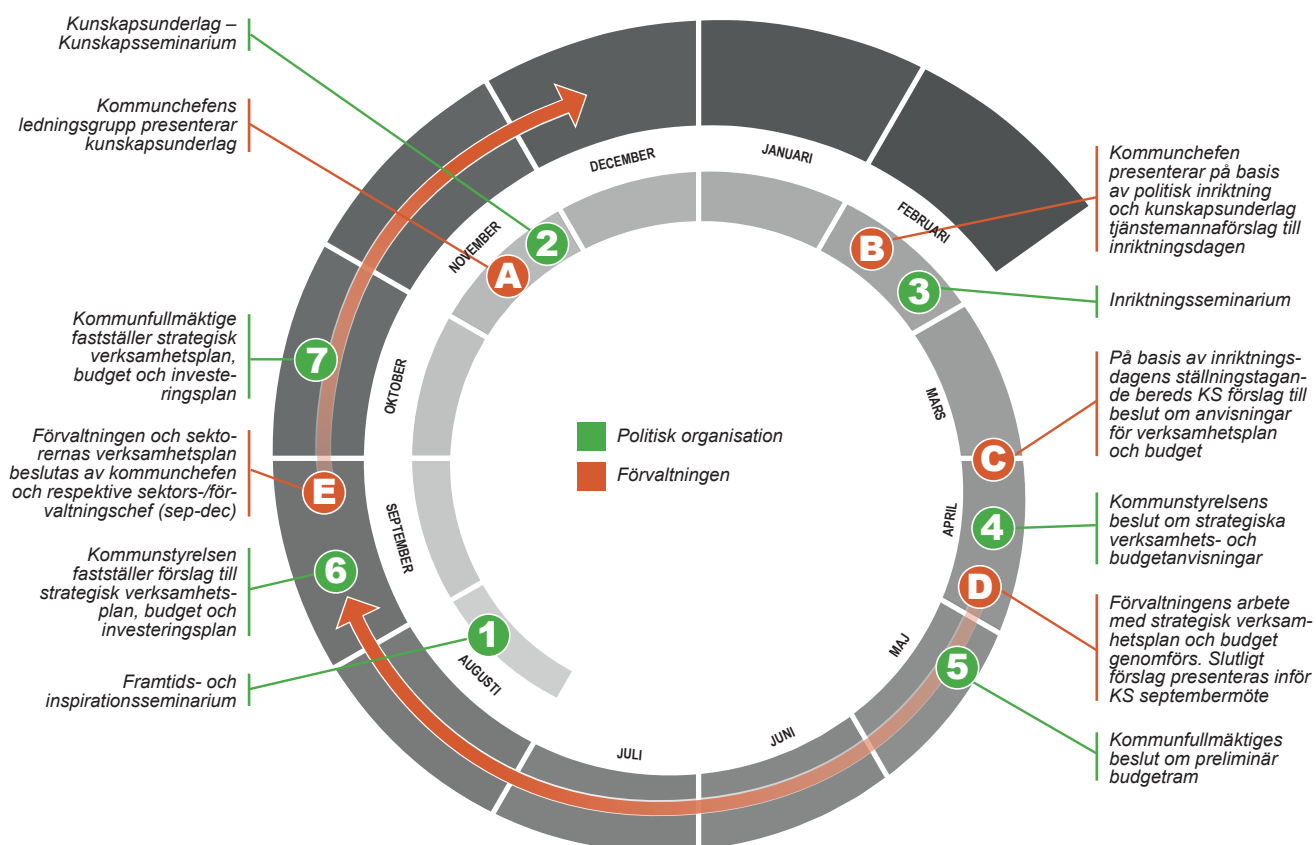
För att syftet ska uppnås är det väsentligt att processen kring framtagande och fastställande av verksamhetsplan och budget:

- grundas på fakta, vilket bl a sker genom det årliga framtagandet av ett kunskapsunderlag

- ger utrymme för politiken att styra inriktningen, vilket bl a sker genom att skapa en process med utrymme för dialog såväl inom den politiska strukturen som mellan politik och förvaltning. Vidare genom att tydliggöra betydelsen av inriktningsbeslut och dess koppling till slutlig utformning av verksamhetsplan och budget.
- ger utrymme för förvaltningen att använda medarbetarnas kompetens, kreativitet och energi vilket bl a sker genom arenor för samspel mellan politik och förvaltning. Vidare skapas genom de nya årscyklerna utrymme att långsiktigt jobba med framtagande av relevanta beslutsunderlag för politiken liksom att realisera beslut i konkret handling.

### Översikt – process som löper över flera år

Illustrationen nedan ger en översikt till det strategiska årshjulet. De tidangivelser som görs utgör en rekommendation samtidigt som styrmodellen ger utrymme för att om särskilda förutsättningar uppstår justera årshjulet. Årshjulet inleds med "Inspirationsseminarium" som genomförs i augusti/september år 0. Det är startpunkten på arbetet med att under år 1 ta fram och fastställa strategisk verksamhetsplan och budget för år 2.



## Politisk organisation

### **1** Framtids- och inspirationsseminarium (augusti/september)

Kommunstyrelsens ordförande bjuder in kommunstyrelsens ledamöter, ledamöter i kommunstyrelsens utskott, kommunfullmäktiges presidium, miljö- och byggnadsnämnden samt kommunchefens ledningsgrupp till ett årligt framtids- och inspirationsseminarium. Syftet med dagen är att med utgångspunkt i Programmet för mandatperioden och något av kommunfullmäktiges målområden få del av kunskaper och insikter från t ex andra kommuner, forskningen eller näringsliv. Syftet är att därmed öka kommunens samlade förmåga att nå våra mål. En viktig avsikt med seminariet är vidare att stimulera dialog mellan olika politiska partier liksom mellan politik och förvaltning.

Seminariet har ett uttalat långsiktigt perspektiv och syftar bl a till att identifiera områden och frågeställningar som behöver fördjupas ytterligare i samband med det kunskapsseminarium som genomförs senare under hösten.

### **2** Kunskapsunderlag – Kunskapsseminarium (november)

Kommunchefen ansvarar med stöd av förvaltningen för att årligen ta fram ett kommunövergripande kunskapsunderlag. Materialet innefattar:

- En extern trend- och omvärldsanalys i syfte att skapa en gemensam bild av skeenden, trender och utvecklingsmönster som är väsentliga för hela kommunens utveckling.
- En nulägesbeskrivning avseende kommunens samlade verksamhet. Beskrivningen tar utgångspunkt i kommunens samlade vision samt den fastställda politiska inriktningen för mandatperioden innefattande av kommunfullmäktige fastställda målområden och inriktningsmål. Beskrivningen innefattar även den samlade strategiska bedömning kommunchefens ledningsgrupp gör av status och utvecklingsbehov för respektive sektor/förvaltning.

Kommunchefen bjuder tillsammans med sin ledningsgrupp in kommunfullmäktiges ledamöter samt kommunstyrelsens, miljö- och byggnadsnämndens samt utskottens förtroendevalda till ett seminarium där underlaget presenteras och diskuteras. Syftet är dels att ge en gemensam grund för politikens arbete att tydliggöra inriktningen för det kommande verksamhetsplanerings- och budgetarbetet dels att öka transparens och översikt för politik, förvaltning men även kommunens invånare, förenings- och näringsliv.

### **3** Inriktningsseminarium (februari/mars)

Kommunstyrelsens ordförande bjuder in kommunstyrelsens ledamöter samt kommunchefens ledningsgrupp till ett seminarium där inriktningen för det kommande verksamhetsplanerings- och budgetarbetet diskuteras. Inför mötet ansvarar kommunchefen för att ta fram ett underlag som kan ligga till grund för vidare arbete.

Diskussionerna under seminariet utgör vägledning för förvaltningen i framtagande av underlag för Kommunstyrelsens beslut om strategiska verksamhets- och budgetanvisningar.

### **4/5** Kommunstyrelsens beslut om strategiska verksamhets- och budgetanvisningar (april) samt preliminär budgetram (maj)

Kommunstyrelsen fattar beslut om strategiska verksamhets- och budgetanvisningar samt preliminär budgetram. Kommunstyrelsen beslutar genom dessa anvisningar om inriktning för verksamhetsplanerings- och budgetarbetet. Som en konsekvens av detta beslut och kommunfullmäktiges kommande beslut om preliminär budgetram inleder förvaltningen det konkreta verksamhetsplanerings- och budgetarbetet.

Genom att den politiska nivån kan fatta beslut tidigt under våren ges förvaltningen goda förutsättningar att på ett systematiskt sätt arbeta med verksamhetsplanering och budget i syfte att möta de förväntningar den politiska nivån formulerar.

### **6/7** Kommunstyrelsen fastställer förslag till strategisk verksamhetsplan, budget och investeringsplan (september) och Kommunfullmäktige fastställer strategisk verksamhetsplan, budget och investeringsplan (oktober)

Kommunstyrelsen fastställer förslaget till strategisk verksamhetsplan, budget och investeringsplan och därefter fattar kommunfullmäktige det slutliga beslutet. Genom att den politiska nivån fattar beslut tidigt under hösten skapas reella förutsättningar för förvaltningen att i respektive verksamhet konkretisera den strategiska planen i konkret verksamhetsplanering.

## Kommunal förvaltningsorganisation

- |          |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | <b>Kunskapsunderlag (november)</b>                                                                                                                                                                     | Det första steget i cykeln för förvaltningen är att ta fram och presentera det årliga kunskapsunderlaget. Kunskapen om läget i den egna organisationen hämtas bl a från delårs- och årsbokslut. Framtagande av underlaget bör i så stor utsträckning som möjligt ha skett i samspel med medarbetare i respektive sektor/förvaltning. Kunskapsunderlaget presenteras vid kunskapsseminariet (2) som beskrivs fylligare ovan, underlaget är också ett väsentligt underlag för den årsredovisning som ska presenteras i början av efterföljande år.           |
| <b>B</b> | <b>Vid ett av utskottets sammanträden förs dialog om kunskapsunderlaget med särskilt fokus på frågeställningar som berör utskottets ansvarsområde. Underlag inför inriktningsseminariet (februari)</b> | Kommunchefen presenterar i dialog med Kommunstyrelsens ordförande samt med stöd av sin ledningsgrupp underlag inför inriktningsseminariet i februari månad. Underlaget kan innefatta en beskrivning av specifik sakfråga samt olika alternativa handlingsstrategier.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>C</b> | <b>Förslag till beslut om strategiska anvisningar för verksamhetsplan och budget (mars/april)</b>                                                                                                      | Kommunstyrelsen fattar i april beslut om strategiska anvisningar för verksamhetsplanerings- och budgetarbetet. Kommunchefen presenterar, efter dialog med den politiska ledningen, samt med stöd av förvaltningsorganisationen förslag till beslut.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>D</b> | <b>Arbete med strategisk verksamhetsplan och budget (april-september)</b>                                                                                                                              | Den strategiska inriktning som kommer till uttryck i anvisningarna för det strategiska verksamhetsplan- och budgetarbetet är av vital betydelse för förvaltningens förutsättningar att genomföra ett kvalitativt arbete med att ta fram konkret beslutsunderlag för kommande års verksamhetsplan och budget. Under denna period sker löpande dialog med politiken genom främst Ledningsutskottet (budgetberedningen).                                                                                                                                      |
| <b>E</b> | <b>Förvaltningarnas och sektorernas konkreta verksamhetsplaner (september-december)</b>                                                                                                                | Under denna fas konkretiseras planeringsarbetet i varje verksamhet. Huvudsyftet är att säkerställa en interaktion mellan den politiska inriktningen så som den kommer till uttryck i den strategiska verksamhetsplanen och budgeten samt den kunskap och energi som finns hos kommunens medarbetare. Vid ett av utskottets sammanträden förs dialog om prioriteringar i verksamhetsplan och budget för utskottets ansvarsområde. Varje förvaltning/sektor beslutar därefter, efter dialog med kommunchefen, om sina respektive verksamhetsplaner/budgetar. |

---

### Konsekvenser vid valår

- Senarelägga kunskapsunderlaget (efter årsskiftet är inte möjligt enligt lag, det är det nyvalda fullmäktige som ska anta budgeten före november månads utgång, om det inte är möjligt (särskilda skäl) ska fullmäktige ändå fastställa skattesatsen vid den tidpunkten. Då får budgeten tas av nyvalda fullmäktige före december månads utgång. När det har varit val måste ni planera in ett fullmäktige både i slutet av november och ett strax före jul för att vara på den säkra sidan) – inriktningsseminariet senareläggs ca en månad, även KS/KF beslut senareläggs 3 – 4 veckor.

## II. Kommunens arbete med uppföljning och utvärdering

Detta avsnitt beskriver kommunens process för uppföljning och utvärdering av mål och verksamhetens resultat. Beskrivningen redovisar såväl den formellt fastställda processen för den politiska nivån som ramarna för det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen. Lagstiftaren har slagit fast i KL 11 kap 16§ samt 19§ att kommunen ska följa upp sin verksamhet vid två tillfällen. Det sker vid behandling av årsredovisning innefattande årsbokslut, samt vid delårsrapport som enligt lag ska omfatta minst 6 och högst 8 månader, LKBR 13 kap 1§. I Skinnskattebergs kommun följs även det ekonomiska utfallet upp per 30 april och per 30 oktober.

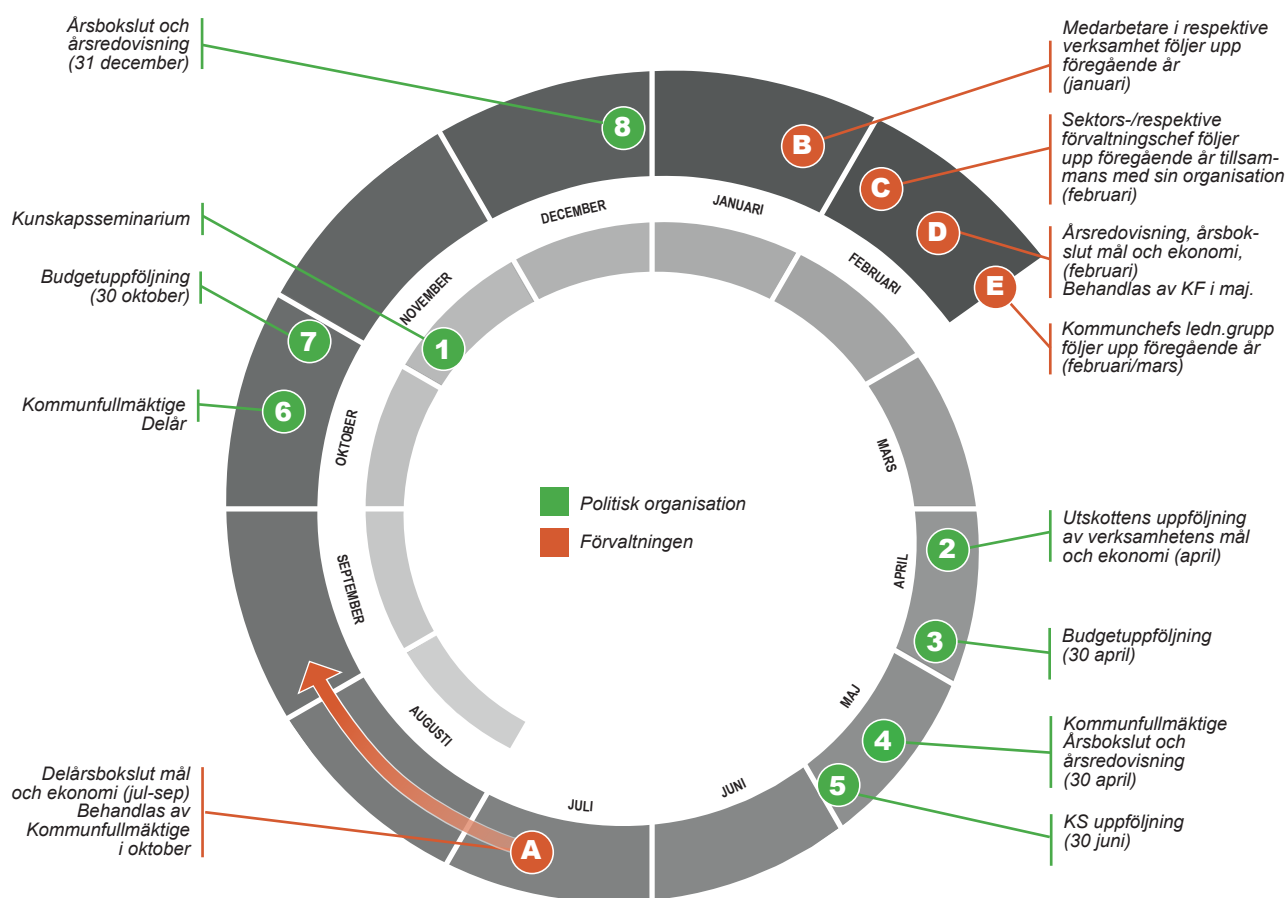
### Förvaltningsorganisationens årscykel

Förvaltningen ansvarar för att ta fram de formella underlagen för beslut i samband med års- och delårsbokslut

samt budgetuppföljningen efter första tertialet. Särskild vikt läggs vid att i samband med delårsbokslut och årsbokslut på ett djupare plan följa upp och utvärdera kommunens samlade insatser i relation till fastställda mål. Förvaltningens arbete med att följa upp och utvärdera det föregående verksamhetsårets resultat sker i "bottom-up-process" under första kvartalet.

### Utskottens uppföljning av verksamhetens mål och ekonomi

Respektive utskottsordförande ansvarar i samråd med berörd sektorschef för att uppföljning och utvärdering av utskottens ansvarsområden följer samma uppföljningscykel som för kommunen som helhet.





## Politisk organisation

- 1 Kunskapsunderlag**

Skinnskattebergs kommun tar årligen fram ett samlat kunskapsunderlag. Underlaget innefattar en extern trend- och omvärldsanalys samt en intern nulägesbeskrivning. Syftet med underlaget är att det ska hjälpa oss alla som vill bidra till Skinnskattebergs utveckling; politiskt förtroendevalda, tjänstepersoner, medborgare, företag samt organisationer att få syn på väsentliga faktorer som påverkar förutsättningarna för att nå vision och strategiska inriktningsmål.
- 2 Utskottens uppföljning av verksamhetens mål och ekonomi (april)**

Kommunen gör sin första uppföljning efter årets första fyra månader. Delårsrapporten innehåller uppföljning och analys av verksamheten i kommunen utifrån uppdrag, mandatperiodens inriktning samt fastställd verksamhetsplan och budget. Ett särskilt fokus i redovisningen ligger på att identifiera status vad avser initiering av olika prioriterade insatser i förhållande till plan. Delårsrapporten presenteras som ett anmälningssärende för kommunstyrelsen samt övriga nämnder samt i kommunfullmäktige.
- 3/7 Budgetuppföljning (30 april & 30 oktober)**
- 4 Kommunfullmäktige Årsbokslut och årsredovisning (30 april)**
- 5 KS uppföljning (30 juni)**
- 6 Kommunfullmäktige Delår**
- 8 Årsbokslut och årsredovisning (31 december)**

## Kommunal förvaltningsorganisation

- A Delårsbokslut mål och ekonomi (jul-sep)  
Behandlas av Kommunfullmäktige i oktober**

Efter 6-8 månader upprättar kommunen det officiella delårsbokslutet. Detta innehåller bl a uppföljning av om kommunens resultat är förenliga med de mål fullmäktige beslutat och analys av verksamheten utifrån uppdrag, mandatperiodens inriktning samt fastställd verksamhetsplan, ekonomiskt periodutfall och helårsprognos samt investeringar. Vidare behandlas kommunens engagemang i olika interkommunala samverkansstrukturer. Delårsbokslutet beslutas i nämnderna och fastställs av kommunfullmäktige i oktober.
- B Medarbetare i respektive verksamhet följer upp föregående år (januari)**

I samband med årets första APT-möte utvärderas den egna verksamheten i syfte att dels identifiera lärdomar för den egna arbetsgruppens fortsatta arbete men också för att förmedla gruppens iakttagelser och slutsatser till nästa organisatoriska nivå.
- C Sektors-/respektive förvaltningschef följer upp föregående år (februari)**

I respektive sektor och förvaltning sker en systematisk uppföljning av verksamhetens resultat i relation till såväl den egna verksamhetens mål som dess bidrag till de övergripande inriktningsmålen i kommunen. Respektive sektor och förvaltning sammanställer sina viktigaste lärdomar som underlag för dialog i kommunchefens ledningsgrupp.
- D Årsredovisning, årsbokslut mål och ekonomi, (februari)  
Behandlas av KF i maj.**

Uppföljningen avslutas med kommunens årsbokslut. Årsredovisningen innehåller en kommunövergripande analys och uppföljning av kommunens resultat är förenliga med de mål fullmäktige beslutat. Kommunrevisionen gör en övergripande granskning. Kommunfullmäktige fastställer årsredovisningen och beslutar om ansvarsfrihet ska beviljas eller vägras vid ett sammanträde före utgången av juni månad enligt KL 5 kap 24§.
- E Kommunchefens ledningsgrupp följer upp föregående år (februari/mars)**

Kommunchefens ledningsgrupp följer samlat upp effekter och resultat av föregående år. Särskilt fokus läggs på att analysera och förklara resultatutvecklingen i syfte att lära och utveckla verksamheten. Utöver att denna process bidrar till årsredovisningen så lämnar kommunchefen även en rapport till kommunstyrelsen.

## 5. Investeringsplan samt principer för investeringsbeslut

Skinnskattebergs kommun arbetar med rullande fyra-årsplaner för investeringar med målsättningen att investeringarna ska ligga i nivå med investeringsutrymmet. Investeringsutrymmet baseras på ett årligt förväntat positivt kassaflöde samt ett årligt utrymme utifrån kommunens befolkningsutveckling.

Investeringsplanen innehåller investeringar för budgetåret samt en plan för nästkommande fyra tre år. I planen finns investeringsobjekten sammanställda per sektor och verksamhetsområde.

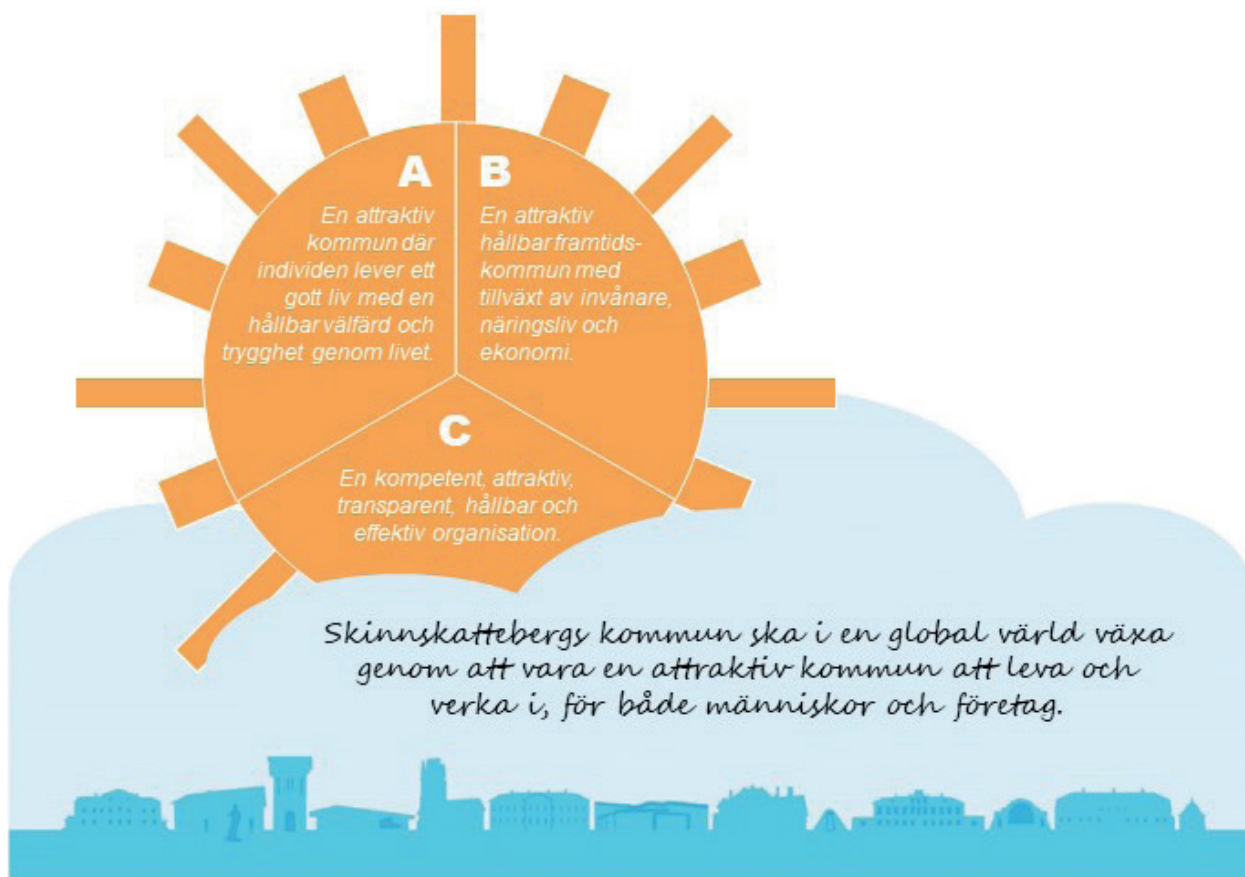
Utgångspunkten och ambitionen i beredningsarbetet av kommunens investeringar är att ta fram en fem fyraårig investeringsplan och beskriva större investeringar. Investeringarna i investeringsplanen ska gå i riktning med kommunens vision och program för mandatperioden samt en hållbar utveckling.

Investeringsplanen ingår i kommunens arbete med planering och styrning. Investeringsplanen presenteras först som ett tjänsteförslag som presenteras av kommunchefen för ledningsutskott och därefter i kommunstyrelse. Syftet med tjänsteförslaget är att tidigt få en samlad bild över hur hela kommunens investeringsbehov ser ut.

Investeringsplanen fastställs årligen i samband med att verksamhetsplan och budget för nästkommande år fastställs.

# Bilaga 1

## Program för mandatperioden



**A**

1. Skinnskattebergs kommun har en aktiv och uppsökande verksamhet för invånare som är i behov av stöd och en meningsfull sysselsättning. Kommunen erbjuder ett aktivt och motiverande stöd vid missbruk och psykisk ohälsa. Kommuninvånare ska inspireras till en hälsosam livsstil där gemenskap står i fokus.

2. Skinnskattebergs kommun tillser att elever i grundskolan ges goda förutsättningar att gå vidare till gymnasiestudier. Att få möjlighet till bildning och utbildning i alla åldrar är en mycket viktig del av livet och där utgör god samverkan med kommunens lokala utbildningssystem en självklar roll.

3. Skinnskattebergs kommun ska arbeta för att invånarna känner sig trygga, säkra och nöjda. Den kommunala servicen ska utvecklas i samverkan med det invånarna efterfrågar.

**B**

4. Skinnskattebergs kommun ska vara en attraktiv landsbygdskommun där miljö och klimatarbete är prioriterat. Vi tar ansvar för att vara en klimatsmart och hållbar kommun som utvecklas med invånare, näringsliv och besökare. Infrastrukturen ska förbättras och säkras för att underlätta tillväxt och in- och utpendling.

5. Skinnskattebergs kommun är "Kulturriket i Bergslagen". Kommunen arbetar aktivt med kultur och fritid samt uppmuntar föreningsliv och ideella krafter att erbjuda ett levande, rikt och brett hälsofrämjande kultur- och fritidsliv.

6. Skinnskattebergs kommun står för en hållbar tillväxt ur ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv. Kommunen ska erbjuda olika former av attraktiva boenden och detaljplanera för attraktiva tomter. Näringslivsutveckling och nyetableringar är viktigt för tillväxt och ska erbjudas möjlighet till etablering.

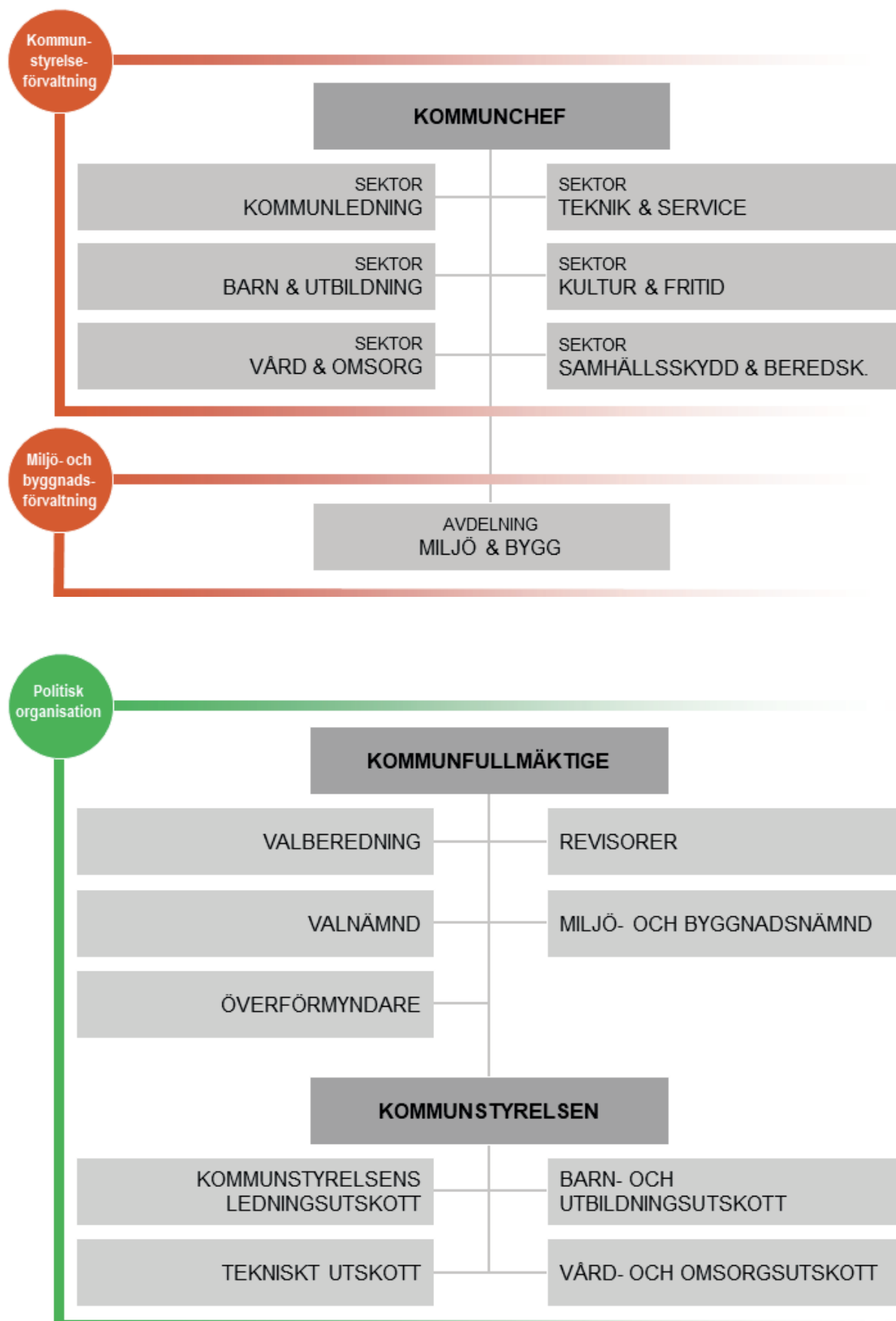
**C**

7. I en tid av utveckling och utmaningar har Skinnskattebergs kommun en ansvarsfull, långsiktig och ekonomisk politik som präglas av smarta, effektiva lösningar. De olika verksamheterna inom kommunen ska ständigt utvecklas för att höja kvaliteten på kommunens service och tjänster.

8. Skinnskattebergs kommun är en attraktiv arbetsgivare som kontinuerligt utvecklar medarbetare och ledare. Kommunen arbetar med ett gott ledarskap som bidrar till ett hälsofrämjande hållbart arbetsliv och möter aktivt framtidens kompetensförsörjningsbehov genom en tydlig och långsiktig rekryteringsprocess.

# Bilaga 2

## Skinnskattebergs kommuns organisation



# Bilaga 3

## Ledarskaps- och medarbetaridé Skinnskattebergs kommun

### Varför ledarskapsidé?

Den kanske viktigaste insikten som modern ledarskapsforskning gett oss är insikten om vad som motiverar människor att prestera på högsta nivå. Svaret bygger på att individen upplever:

- att jag är med om att ta ansvar för ett större syfte
- att jag inom ramen för mitt uppdrag har mandat och möjlighet att påverka min vardag - autonomi
- att jag utvecklas och lär mig nya saker

Forskningen konstaterar också att lyckas vi tillsammans skapa miljöer där människor känner trygghet då läggs grunden för att etablera en organisation som präglas av kreativitet, lärande och samverkan.

Modernt ledarskap begränsas inte längre till enbart en relation mellan chef och underställd medarbetare. Den statliga tillsatsdelegationen talar t ex om begreppet ”medledarskap” som ett sätt att beskriva att medarbetare i en organisation, oavsett om de är chefer eller ej, ska se på sig själv och betraktas som ledare med förmåga och vilja att ta ansvar.

Sättet att se på ledarskap är en central del av en organisations interna kultur. I arbetet med kommunens styrmodell har det därför varit naturligt att jämsides med de mer strukturellt inriktade förslagen även ta fram en ledarskapsidé. I dialogen med de politiskt förtroendevalda företrädarna i Kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens presidier fanns en total enighet om att även de folkvalda och de politiskt förtroendevalda ledamöterna ska omfattas av ledarskapsidén.

### Vilka betraktar vi som ledare?

I Skinnskatteberg ser vi oss alla – folkvalda och politiskt förtroendevalda, chefer samt medarbetare i organisationen - som ledare med förmåga och vilja att ta ansvar för vår egen, vår verksamhet och Skinnskattebergs gemensamma utveckling.

Genom att vi väljer att definiera oss alla som ledare uttrycker vi också en positiv förväntan om att alla ges utrymme och förutsättningar att ta ansvar för kommunens samlade utveckling.

### Vad är en ledarskapsidé?

Den beskriver hur vi vill vara/vilket förhållningssätt vi vill ha i vårt sätt att agera i vardagen. Det uttrycker vilka förväntningar vi har på oss själva och varandra.



## **Skinnskattebergs kommuns ledarskapsidé**

I Skinnskatteberg ser vi oss alla - förtroendevalda, chefer och medarbetare i organisationen - som ledare med förståelse och vilja att ta ansvar för vår egen, vår verksamhet och Skinnskattebergs gemensamma utveckling.

- Jag ansvarar för att sätta mig in i och förstå kommunens vision och inriktningsmål liksom min egen verksamhets mål och viktigaste prioriteringar.
- Jag är nyfiken på och tar ansvar för min egen utveckling.
- Jag är engagerad i och tar ansvar för helhetens utveckling.
- Jag tar ansvar för att bidra till andras utveckling och framgång. Jag är förebild i att samspela med andra både i och utanför kommunens organisation.
- Jag bidrar till att skapa en miljö där alla trivs, mår bra och känner sig trygga.

I anslutning till ledarskapsidén uttrycker vi också de specifika förväntningar vi har på chefer i Skinnskattebergs kommun.

Som chefer i Skinnskatteberg har vi ett särskilt ansvar inte minst för att föregå med gott exempel och att bidra till att skapa en kultur som bygger på helhetssyn, omtanke, ansvarstagande och engagemang.

Chefer i Skinnskattebergs kommun har fullt ledningsansvar. Ett fullt ledningsansvar innebär att chefen, inom sin verksamhet, är ansvarig för verksamhet, ekonomi och personal. Chefer i Skinnskattebergs kommun har ansvar att ha kunskap om, bära och förmedla kommunens vision, strategiska mål och ledarskapsidé.

## **Verksamhetsansvar**

Verksamhetsansvar innefattar att driva och utveckla en effektiv verksamhet inom sitt uppdrag, att vara en del av Skinnskattebergs kommun och agera helhetsorienterat utifrån politiska mål, lagstiftning och olika styrdokument. Ansvaret innebär att arbeta mot uppsatta mål och skapa goda upplevelser och livskvalitet för de som verksamheten riktar sig till.

## **Ekonomiansvar**

Chefens ekonomiansvar är att med ett helhetsperspektiv driva verksamheten inom verksamhetens budget mot uppsatta mål. Ansvaret innefattar att proaktivt följa upp ekonomin utifrån ekonomiska regelverk och anvisningar.

## **Personalansvar**

Chefen är kommunens arbetsgivarrepresentant och arbetsgivarföreträdare. Personalansvar innefattar ett ansvar och arbete med att attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Vidare att etablera en kultur och arbetssätt baserat på kommunens ledarskapsidé i syfte att nå uppsatta mål. Ansvaret innebär att följa lagstiftning, avtal, regelverk samt HR-relaterade styrdokument.

## **Dokumentets status**

Förslaget till ledarskapsidé har behandlats i såväl kommunchefens ledningsgrupp som i kommunens samlade chefsgrupp. Det förslag till ledarskapsidé som härmed föreläggs kommunfullmäktige för beslut har alltså en mycket stark förankring bland kommunens chefer. Förslaget har vidare tillstyrkts av kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges presidier.



# Bilaga 4

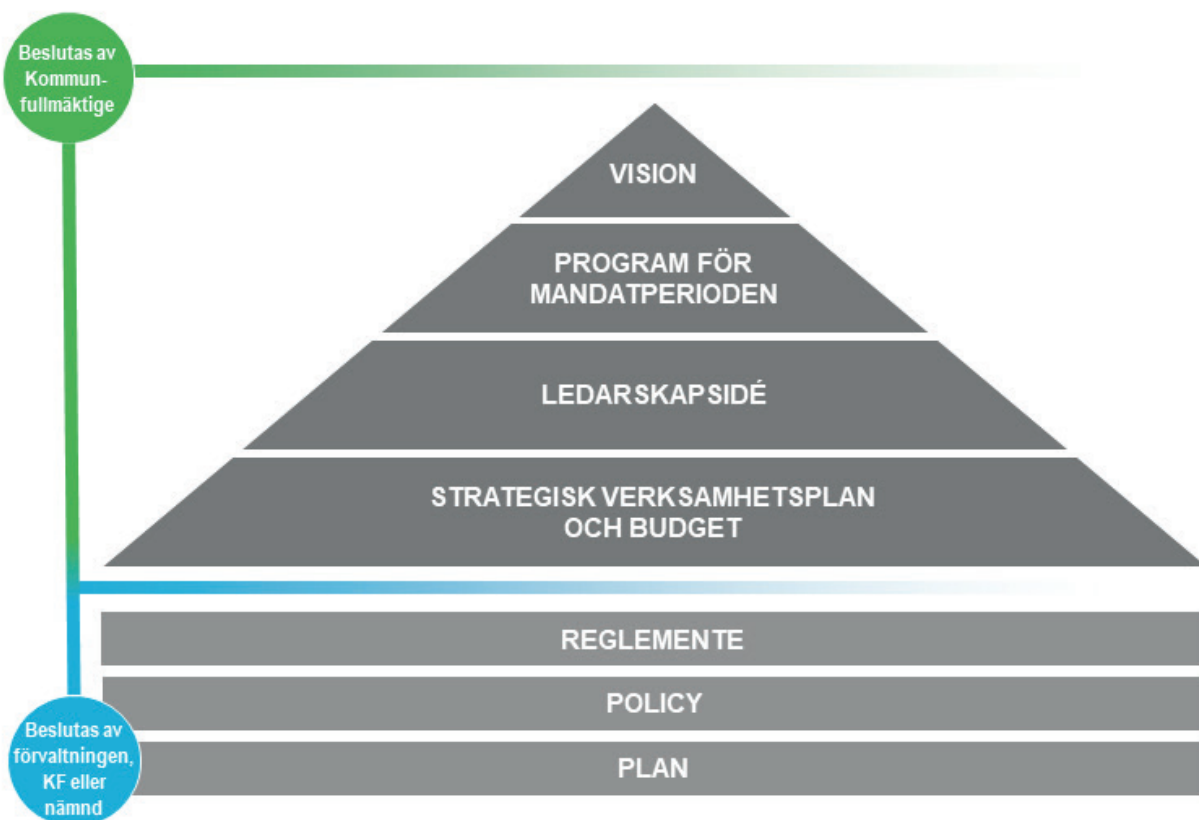
## Skinnskattebergs kommuns olika styrdokument

### Inledning

I Skinnskattebergs kommun finns det ett stort antal styrdokument av olika dignitet. Dokumentens status kan liknas vid en pyramid där allt som sker ska utgå från den av kommunfullmäktige beslutade visionen. Dokument från reglemente och nedåt ska vara i samklang med måldokumentet och budget som båda bygger på visionen.

Terminologin i dessa riktlinjer gäller för alla kommunens verksamheter. På [skinnskatteberg.se](http://skinnskatteberg.se) publiceras de dokument som är kommunövergripande eller som kan vara av intresse för allmänheten.

Styrdokumenterna bör vara strukturerade på ett sätt som gör att dokumenten har en tydlig benämning vilket underlättar för den som ska upprätta ett dokument. Dokumenten ska ha en enhetlig terminologi och det ska finnas en definition av vad respektive dokument står för och har för status. Det ska också stå klart vilken instans som beslutar om respektive dokumenttyp.



## Dokumentbeskrivning

| Dokumentbeskrivning - pyramiden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Beslutsinstans                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vision</b> – är en bild av ett önskat framtida läge. Visionen talar om vart vi ska.                                                                                                                                                                                                                                                               | Kommunfullmäktige                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Program för mandatperioden</b> – anger kommunens målområden och inriktningsmål för utveckling inom målområdena under mandatperioden.                                                                                                                                                                                                              | Kommunfullmäktige                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Ledarskapsidé</b> – anger det förhållningssätt som ledarskapet i kommunen ska grundas på.                                                                                                                                                                                                                                                         | Kommunfullmäktige                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Strategisk verksamhetsplan och budget</b> – innehåller strategiska mål och ekonomiska ramar för verksamheterna för verksamhetsåret.                                                                                                                                                                                                               | Kommunfullmäktige                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Reglemente</b> – måste finnas för kommunstyrelsen och nämnderna. Reglementet anger verksamhetsområden samt arbetsformerna. Reglemente fastställs även för utskotten.                                                                                                                                                                              | Kommunfullmäktige                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Policy</b> – anger vilka värderingar och grunder som ska styra arbetet inom ett visst avgränsat område. En policy innebär principer, politik eller inriktning. En policy bör vara kortfattad och kan konkretiseras i en riktlinje eller plan.                                                                                                     | Kommunövergripande policys av principiell betydelse beslutas av kommunfullmäktige.<br><br>Kommunövergripande policys av verkställande karaktär beslutas av kommunstyrelsen.<br><br>Nämndspecifika policys beslutas av respektive nämnd. |
| <b>Plan</b> – kan användas för att konkretisera en policy och/eller annan övergripande inriktning. Planen definierar vad som ska ske samt hur vi ska uppnå mål inom ett visst område. Planen ska beskriva önskade åtgärder och ange var ansvaret för dess genomförande ligger och när de ska vara genomförda. Planen har en begränsad giltighetstid. | Planer av principiell betydelse beslutas av kommunfullmäktige.<br><br>Övriga planer beslutas av kommunstyrelsen eller respektive nämnd.                                                                                                 |
| Dokumentbeskrivning - övriga                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Beslutsinstans                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Bolagsordning och ägardirektiv</b> – kan liknas vid ett reglemente för kommunala aktiebolag. Är ägarens (kommunens) verktyg för att styra bolagen.                                                                                                                                                                                                | Kommunfullmäktige                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Föreskrifter</b> – är "lokala lagar" som bygger på lagstiftning. Exempel är lokala ordningsföreskrifter, lokala hälsoskyddsföreskrifter och reglering av tomgångskörning.                                                                                                                                                                         | Kommunfullmäktige. Ska därefter till Länsstyrelsen för fastställande och införande i länets författningssamling.                                                                                                                        |
| <b>Taxor och avgifter</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kommunfullmäktige<br>I de fall kommunfullmäktige delegerat beslutsrätten beslutar respektive nämnd.                                                                                                                                     |
| <b>Program</b> – ett program fastslår en politisk viljeinriktning och tar inte någon detaljerad ställning till utförande eller metoder. Exempel är bostadsförsörjningsprogram och program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utövare.                                                                  | Kommunfullmäktige                                                                                                                                                                                                                       |

## Begrepp och definitioner

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisation | Med organisation avses en struktur för att genomföra verksamheten. Organisationen tydliggör roller, ansvar och befogenheter.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Styrmodell   | Med styrmodell avses en modell för att påverka beteenden, arbetssätt samt för att fördela resurser i hela kommunens organisation så att målen uppnås. Styrmodellen visar också de strategiska processerna och de förhållningssätt som bör genomsyra hela Skinnskattebergs kommun.<br><br>Styrmodellen är ytterst politikens verktyg för att styra Skinnskattebergs kommuns olika verksamheter. Politisk styrning handlar om att styra organisationen så att den politiska viljan får genomslag. |

# *Bilaga 5*

*Arbetsordning för kommunfullmäktige*

# Bilaga 6

Reglemente för kommunstyrelsen

# Bilaga 7

Reglemente för utskotten

