



KARLSKOGA
KOMMUN

Karlskoga kommuns styrmodell

Fastställt av: KF § 129 den 22
september 2015
Revideras senast: 2018-05-31

Innehåll

Mål- och resultatstyrning	3
Syfte	3
God ekonomisk hushållning	3
Styrmodellens delar	4
Kommuns uppdrag.....	4
Vision 2020	4
Värderingar	4
Medborgarfokus	5
Brukarfokus i verksamheterna.....	5
Målkedja/styrkedja	5
Mätbara mål.....	6
Roll- och ansvarsfördelning.....	8
Planeringsprocessen.....	8
Uppföljning, analys, åtgärder och verksamhetsutveckling	9
Modell för styrdokument.....	11
Ansvar för efterlevnad.....	11



Vision. Övergripande beskrivning av ett önskvärt framtida tillstånd. Ska ange i vilken riktning kommunen är på väg. För Karlskoga kommun finns en vision – Vision 2020.

Mål och budget. Dokumentet Mål och budget sammanfattar vad kommunens verksamheter ska uppnå (mål och resultat) inom den närmaste treårsperioden i syfte att nå Vision 2020 samt vilka ekonomiska resurser som finns till verksamheternas förfogande.

Mål och resultat följs upp tre gånger om året – efter april, augusti och december

Program. En översiktlig politisk viljeriktning inom ett sakområde. Särskild definition i plan- och byggsammanhang eller annat.

Policy. Kommunens grundläggande förhållningssätt/värderingar och vägledande principer.

Riktlinje. Beskriver tillvägagångssätt i olika sakfrågor och är ett stöd för hur frågor bör hanteras och genomföras.

Karlskoga kommuns styrmodell

Alla anställda inom Karlskoga kommun arbetar för dem som lever och verkar i Karlskoga.

- Vi kännetecknas av öppenhet och nytänkande
- Vi visar respekt för uppdrag, individ och omvärld
- Vårt arbetssätt präglas av enkelhet
- Vårt arbete kännetecknas av helhetssyn

Ur "Gemensamma värderingar i Karlskoga kommun"

Vad får kommuninvånarna i Karlskoga för sina skattepengar? Lämnar våra elever grundskolan och gymnasieskolan med goda kunskaper och lärdomar? Är vården på våra äldreboenden bra? Får den som är i behov av stöd rätt insatser? Erbjuder kommunen kommuninvånarna möjligheter att vara med och påverka utvecklingen av kommunen?

För att förtydliga och klargöra hur den politiska styrningen i Karlskoga kommun fungerar har kommunfullmäktige fastställt Karlskoga kommuns styrmodell.

En styrmodell är ett ramverk för att styra, följa upp, analysera och utveckla en organisations verksamheter. En styrmodell i sig är neutral. Modellen ska fungera oavsett politikens innehåll och över tid. Det är vad man fyller styrmodellen med som ska spegla vad den rådande politiska majoriteten vill uppnå.

Mål- och resultatstyrning

Karlskoga kommun tillämpar mål- och resultatstyrning. Ett mål är en beskrivning av ett önskvärt läge eller ett resultat som kommunen vill uppnå.

Det viktigaste med mål- och resultatstyrning är att

- politiken tydliggör vad som är viktigt att uppnå
- resurser och ambitionsnivåer anpassas till varandra

- chefer och medarbetare vet vad politiken vill uppnå och anpassar sina aktiviteter utifrån detta
- verksamheternas resultat kontinuerligt följs upp och analyseras
- avvikelser åtgärdas och ligger till grund för kommande planeringar
- kunna presentera resultat för kommuninvånarna.

Syfte

Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, att skattepengarna hanteras på bästa tänkbara sätt, att visionen och målen uppnås och att god ekonomisk hushållning säkras.

Styrmodellen ska bidra till att skapa en helhetsbild och en röd tråd från visionen till det dagliga arbetet i verksamheterna.

Genom ett tydligt och välkänt styrsystem för hur man styr blir det enklare för chefer och medarbetare att fokusera på vad politiken styr emot - det vill säga själva innehållet – kommunens vision och mål.

Ytterst handlar det alltså om Karlskogabornas möjligheter att utöva inflytande på politiken och de kommunala verksamheterna.

God ekonomisk hushållning

Kommunallagen anger att kommuner och landsting ska ange "... mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning." och att " För ekonomin skall

anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning” (8 kap. 5§ Kommunallagen).

Kommunen har finansiella mål och verksamhetsmål (fullmäktigemål) som ska bidra till en ändamålsenlig och kostnads-effektiv verksamhet. Ambitionen är att arbeta med ständiga förbättringar.

Treårsbudgetering

För att uppnå långsiktighet i beslut som påverkar verksamheternas omfattning och kvalitet tillämpar kommunen treårsbudgetering. Det innebär att nämnderna har möjlighet att flytta över ett visst över- respektive underskott mellan åren under planeringsperioden och mellan planeringsperioderna.

Styrmodellens delar

Styrmodellen består av följande delar, som samverkar med varandra för att bilda en helhet.

- Kommunens uppdrag
- Vision 2020
- Värderingar
- Medborgarfokus
- Brukarfokus i verksamheterna
- Roll- och ansvarsfördelning
- Målkedja/styrkedja
- Planeringsprocessen
- Uppföljning och årsredovisning
- Modell för styrdokument

Styrmodellens delar presenteras närmare nedan.

Kommunens uppdrag

Karlskoga kommun finns primärt till för sina kommuninvånare¹. Kommunens uppdrag är att ge kommuninvånarna god service utifrån invånarnas behov och att svara för lokal

¹ Med kommuninvånare menar vi kommunmedlem, d.v.s. den som i kommunen är folkbokförd, äger fast egendom eller är taxerad till kommunalskatt (KL 1 kap. 4 §).

myndighetsutövning utifrån lagar och förordningar. Samtidigt ska verksamheterna bedrivas effektivt och med hänsyn tagen till en långsiktigt hållbar utveckling².

Vision 2020

Vision 2020 omfattar Karlskoga som geografisk plats. Den övergripande ambitionen är ett livskraftigt och dynamiskt Karlskoga.

Visionen består av fem delar:

- Tradition och förnyelse
- Teknik, tjänster, kultur och upplevelser
- Stad och vatten
- Förskola till högskola
- Samverka – göra skillnad

Karlskoga kommun ansvarar för frågor som är viktiga för att människor ska trivas med att bo och verka här. Visionen lyfter särskilt fram den kommunala verksamhetens betydelse för Karlskogas utveckling. Visionen anger att Karlskoga år 2020 ”har en kommunal service som möter invånarnas och näringslivets förväntningar”.

Varje medarbetare kan bidra till att utveckla verksamheten genom att arbeta för att de politiska målen och verksamhetens mål uppnås. Varje möte och varje kontakt är viktig. Genom medarbetarnas kompetens och engagemang påverkas upplevelsen av kommunens verksamheter.

Värderingar

Det finns inte alltid en checklista eller rutin som anger hur man ska förhålla sig till olika situationer i arbetet med att förverkliga de politiska målen. Därför har vi ett antal gemensamma värderingar för att stärka och vägleda ledar- och medarbetarskapet, särskilt i mötet med medborgaren och brukaren.

² Med långsiktigt hållbar utveckling menar vi ett samhälle där ekonomisk utveckling, social välfärd och sammanhållning förenas med en god miljö.

Våra värdeord är:

- Vi kännetecknas av **öppenhet** och **nyttänkande**.
- Vi visar **respekt** för uppdrag, individ och omvärld.
- Vårt arbetssätt präglas av **enkelhet**.
- Vårt arbete kännetecknas av **helhetssyn**.

Medborgarfokus

Medborgardialog är ett sätt att involvera och engagera medborgarna som en del i styrningen. Medborgardialog handlar framförallt om att kommunens förtroendevalda kan få ett bredare underlag inför beslut – att kombinera tjänstemännens faktakunskaper med kunskap om medborgarnas syn på olika ärenden. Det handlar också om att skapa tillfällen för en meningsfull dialog och kunskapsutbyte mellan politiker och medborgare.

I en politiskt styrd organisation är kommunens politiker motorerna i medborgardialogen. Tjänstemännen stöttar processerna genom att förbereda och planera dialogen. De är även med i genomförandet och sammanställer och hjälper till att bearbeta och utvärdera resultatet.

Vad kommuninvånarna kan förvänta sig

Inom Karlskoga kommun finns både interna och externa principer för medborgardialog. De externa principerna är löften till medborgarna om vad de kan förvänta sig när ett beslut om medborgardialog är fattat.

Framförallt handlar principerna om att frågor för medborgardialog ska vara påverkbara och att det ska finnas reella möjligheter att delta i dialogen för många olika grupper.

Hur kommunen ska hantera medborgardialogen

De interna principerna handlar om vårt egna förhållningssätt till medborgardialog.

Den första interna principen är att medborgardialogen är våra förtroendevaldas

ansvar och verktyg, därför är den politiska ledningen engagemang grunden för dialogen. Medborgardialog ska övervägas tidigt i beslutsprocessen för att skapa påverkbarhet och trovärdighet. Övervägande om samverkan mellan olika nämnder inför en medborgardialog är också viktigt.

Principerna finns att läsa i sin helhet på vår webbplats och på intranätet.

Brukarfokus i verksamheterna

All kommunalt finansierad verksamhet ska utgå från kommuninvånarnas behov och bedrivs i dialog med brukarna. Hur väl verksamheterna uppfyller brukarnas behov ska kontinuerligt utvärderas och redovisas till ansvarig nämnd och till kommunfullmäktige.

Andra exempel på brukarorientering är kvalitetsåtaganden för olika tjänster eller verksamheter, systematisk hantering av synpunkter- och klagomål (Tyck om Karlskoga), kontinuerliga brukarenkäter samt mål och resultat som är viktiga ur ett brukarperspektiv.

Målkedja/styrkedja

Fyra nivåer ingår i målkedjan/styrkedjan – vision, fullmäktigemål, nämndmål och förvaltningsmål/aktiviteter (se figur 1). Tillsammans ska målen på de olika nivåerna bilda en helhet och underliggande mål ska bidra till att målen i den ovanliggande nivån nås.

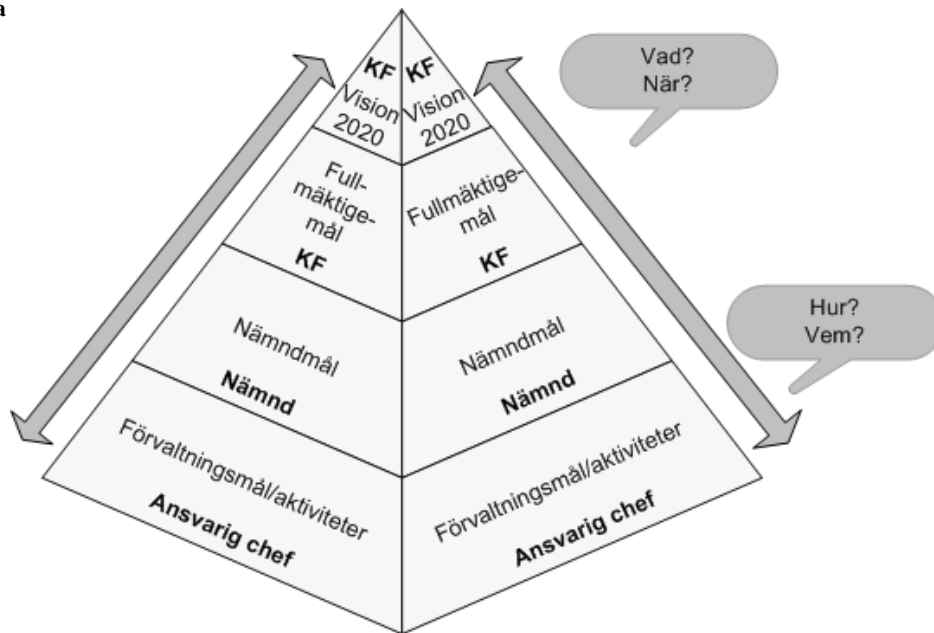
Styrsignal

Vision
Fullmäktigemål
Nämndmål
Förvaltningsmål/
Aktiviteter

Beslutas av

Kommunfullmäktige
Kommunfullmäktige
Respektive nämnd
Ansvarig chef

Figur 1 Mål-/styrkedja



Vision

Visionen anger färdriktningen på lång sikt och är till skillnad från målen inte direkt mätbar. Visionen gäller för Karlskoga som geografisk plats, för kommunen och de helägda kommunala bolagen. Karlskoga kommuns bidrag till att uppnå visionen ska tydliggöras genom mål och aktiviteter på övriga nivåer i målkedjan/styrkedjan.

Fullmäktigemål

Kommunfullmäktige styr kommunen med ett begränsat antal kommunövergripande mål som speglar vad man politiskt vill uppnå under mandatperioden. Fullmäktigemålen gäller samtliga eller huvuddelen av nämnderna. Nämndernas och styrelsens mål ska vara kopplade till fullmäktigemålen.

Nämnderna rapporterar regelbundet tillbaka till fullmäktige hur det har gått med måluppfyllelsen samt de resultat som är viktiga för kommunen som helhet (se vidare under avsnittet Uppföljning och årsredovisning).

Kommunens helägda bolag ska bidra till de kommunfullmäktigemål som berör bolagens verksamhet. Bolagen ska också senast under februari varje år redovisa hur väl man har bidragit till måluppfyllelsen för fullmäktigemålen.

Nämndmål

Nämndmålen är nämndens/styrelsens åtagande gentemot kommunfullmäktige samtidigt som de är ”beställning” till verksamheten om vad som ska uppnås och när. Nämndmålen anger den politiska viljeinriktningen och beskriver vad som ska uppnås inom fastställda ekonomiska ramar.

Förvaltningen rapporterar regelbundet tillbaka till nämnden graden av måluppfyllelse samt de resultat som nämnden behöver för att kunna styra verksamheten.

Förvaltningsmål/aktiviteter

När de politiska målen är fastställda ska verksamheterna planera hur de tänker bidra till målen uppfylls genom att formulera mål/aktiviteter, t.ex. vad ska göras för att nämndmålen ska uppnås? När ska det göras och av vem eller vilka? Detta sammanfattas i en verksamhetsplan eller motsvarande dokument.

Mätbara mål

Samtliga mål på samtliga nivåer ska vara mätbara varje år. Enligt kommunens modell görs det genom att *styrmått* kopplas till respektive mål. Ett styrmått anger vad som ska mätas, vilken målnivå som ska nås och när det ska nås. Ett enda styrmått kan inte säga hela sanningen om ett mål.

Ett bra styrmått

- anger ett resultat som säger något om målet
- anger en realistisk målnivå utifrån tidigare resultat, tilldelade resurser och planerade aktiviteter
- mäts varje år
- är påverkbart av kommunen och
- kan jämföras med andra.

Exempel

Mål: God service och tillgänglighet

	Resultat 2011	Resultat 2012	Resultat 2013	Resultat 2014	Målnivå 2015	Målnivå 2016	Målnivå 2017	Målnivå 2018
Styrmått								
Hur nöjda företagarna är med kommunens service (NKI)	66	-	70	.	72	-	74	-
Hur nöjda brukarna är med kommunens verksamheter som helhet (% mycket/ganska nöjda)	-	68	-	79	80	81	82	82
Andel brukare som upplever ett gott bemötande vid kontakt med kommunen (procent)	-	71	-	84	85	87	89	92

Kommentar till exemplet: Alla mått mäts inte varje år. Det är då viktigt att andra styrmått mäts så att en bedömning av målet kan göras. I exemplet mäts det första måttet vartannat år. För de övriga två måtten är intervallet för mätningen ändrat till att mätas varje år.

Mål och resultat ur tre perspektiv

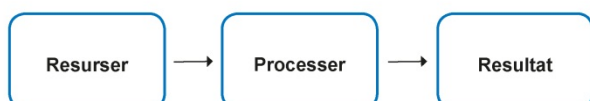
För att de förtroendevalda ska få en helhetsbild av kommunens verksamheter styrs, planeras och följs kommunens verksamheter upp utifrån tre perspektiv:

- medborgar-/brukarperspektiv
- medarbetarperspektiv
- utvecklingsperspektiv.

Olika typer av mått

Det finns tre olika typer av mått

- resursmått
- processmått och
- resultatmått.



Resursmått anger vilka resurser kommunen sätter in för att möjliggöra aktiviteter som leder till ett resultat. Resursmått mäts ofta som kostnad (kr), men kan också mätas i t.ex. tid. Ett resursmått kan också beskriva hur stort ett behov är, t.ex. antal elever i grundskolan.

Processmått beskriver aktiviteter eller resultat som är kopplade till interna arbetsprocesser och som

- inte är av intresse för medborgarna/brukarna eller
- förväntas leda till ett positivt resultat för medborgarna/brukarna (aktiviteter som är tydligt identifierbara och positiva för/har positiv påverkan på medborgarna/brukarna).

Resultatmått är mått som anger nöjdhet, volymer, tjänstekvalitet eller effektivitet. Det kan t.ex. vara ett mått som beskriver

- medborgarnas/brukarnas åsikter kring en tjänst, som grundar sig på individens egna förväntningar eller på förväntningar som kommunen skapat
- antal eller mängd av levererad tjänst (inte kvalitet)
- en uppnådd kvantifierbar egenskap/kvalitet för en tjänst som levereras till medborgarna/brukarna
- ett resultat i förhållande till resurs. Ett effektivitetsmått består i grunden av två mått – ett resultatmått och ett resursmått som kan presenteras separat eller sammansatt.

Roll- och ansvarsfördelning

Kommunfullmäktige anger kommunövergripande mål samt ekonomiska ramar för nämndernas verksamhet. Nämnderna ansvarar i sin tur för att, med utgångspunkt i fullmäktigemålen, utforma nämndmål som är styrande för förvaltningen. Förvaltningschefen ansvarar för att förvaltningens insatser och aktiviteter bidrar till att nämndmålen uppnås.

Lite förenklat uttryckt - politikerna ansvarar för **vad** som ska uppnås samt **när** målen ska vara uppnådda. Ansvariga tjänstemän ansvarar för **hur** målet/målen ska nås och **vem/vilka** som ska arbeta med frågorna (se figur 1 ovan).

Planeringsprocessen

Omvärldsdag

Omvärldsdagen syftar till att lyfta in viktiga omvärldsfaktorer som kommunen behöver ta hänsyn till i den påbörjade mål- och budgetprocessen.

Tidpunkt: november/december, vid ny mandatperiod januari

Seminarium

Kommunövergripande resultat och nämndernas resultat för verksamhet och ekonomi redovisas för det gångna året för kommunstyrelsens arbetsutskott. Prognoser för befolkningsutveckling och skatteintäkter redovisas.

Tidpunkt: februari

Förslag till preliminära drifts- och investeringsramar samt fullmäktigemål

Kommunstyrelsens arbetsutskott ger förslag till preliminära drifts- och investeringsramar samt överväger om befintliga fullmäktigemål ska fortsätta att gälla eller revideras.

Tidpunkt: februari

Nämndarbete

Nämnderna gör konsekvensanalyser för den egna verksamheten utifrån preliminära drifts- och investeringsramar samt fullmäktigemål. Förslag till nämndernas mål och budget för kommande treårsperiod arbetas fram utifrån de preliminära ramarna.

Tidpunkt: mars-april

Förslag till kommunens mål och budget, investeringsramar och skattesats

Kommunstyrelsens arbetsutskott ger förslag till mål och budget, investeringsramar samt skattesats. Eventuella uppdrag till nämnderna anges.

Tidpunkt: maj

Förslag till mål och budget behandlas av kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen behandlar kommunstyrelsens arbetsutskotts förslag till mål och budget, investeringsramar samt skattesats. Eventuella uppdrag till nämnderna behandlas.

Tidpunkt: juni

Mål och budget och investeringsramar samt skattesats fastställs

Kommunfullmäktige fastställer mål och budget, investeringsramar samt skattesats. Eventuella uppdrag till nämnderna fastställs.

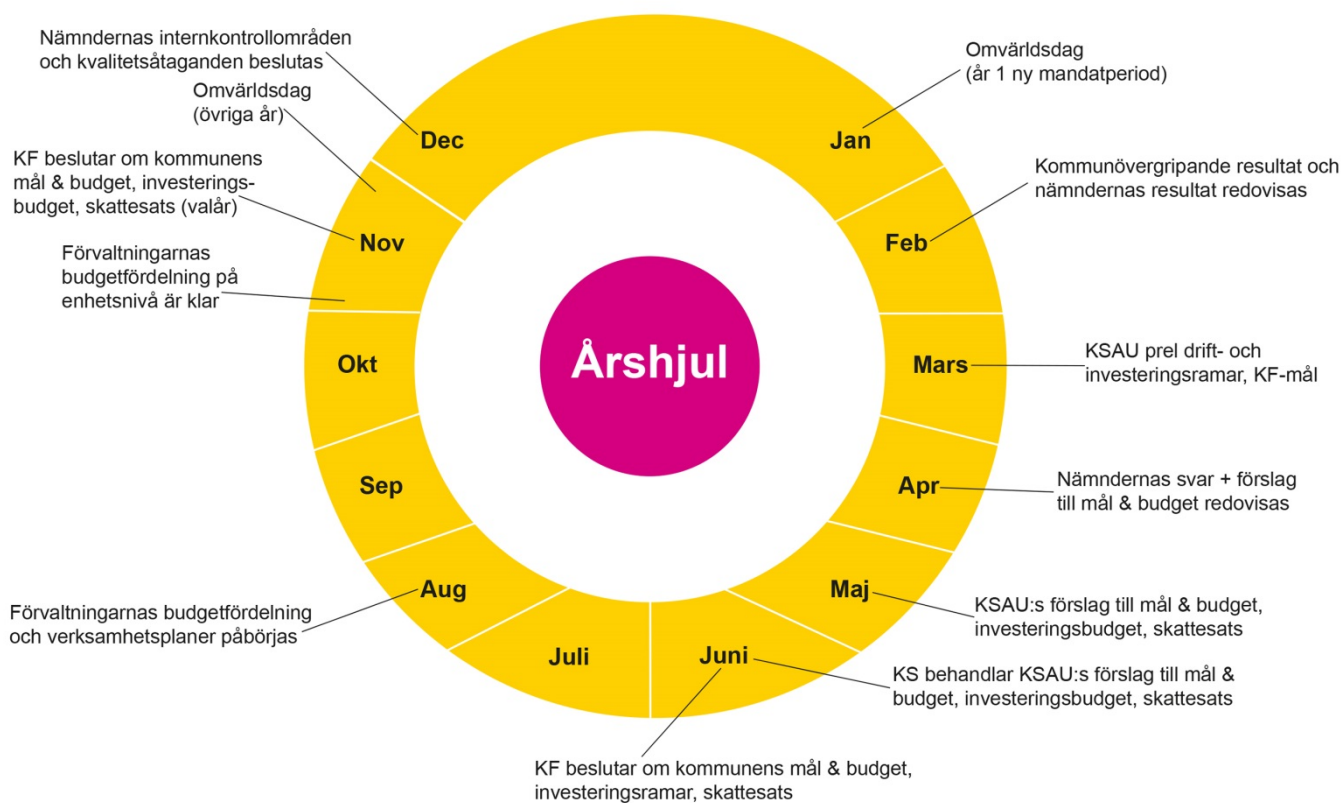
Tidpunkt: juni, vid valår oktober

Förvaltningarnas budgetfördelning på enhetsnivå och verksamhetsplaner

Utifrån fastställd resurstilldelning arbetar nämnderna fram budgetfördelning på enhetsnivå och verksamhetsplaner. Dessa ska vara klara och beslutade under november.

Tidpunkt: juni – november

Figur 2 Planeringsprocessen



Nämndernas internkontrollområden och kvalitetsåtaganden fastställs
Nämndernas granskningsområden inom den interna kontrollen samt vilka kvalitetsåtaganden som ska utarbetas för det kommande året fastställs.
Tidpunkt: december

Förvaltningarnas internbudgetar
Nämnderna arbetar fram sina internbudgetar på slagnivå och matar in detta i ekonomisystemet.
Tidpunkt: februari (år 2)

Uppföljning, analys, åtgärder och verksamhetsutveckling

Uppföljning, analys av resultat, åtgärder och verksamhetsutveckling är centrala delar i styrprocessen. Verksamheternas resultat ska systematiskt följas upp och analyseras för att utveckla och förbättra verksamheten och för att skapa beslutsunderlag för prioriteringar och framtida åtgärder.

Kommunens mål och resultat ska följas upp på alla nivåer både under och efter verksamhetsåret. Se vidare under avsnittet Rapporteringsmodell.

Uppföljningen och analysen ska ge signaler om vart verksamheten är på väg. När vi målen eller inte? Då verksamheten inte når målen måste vi fråga oss om vi gör rätt saker eller om vi gör det på rätt sätt.

Ibland är det nödvändigt att vidta åtgärder eller göra något annat än planerat under pågående verksamhetsår. Vid andra tillfällen planeras åtgärder in inför för kommande verksamhetsår.

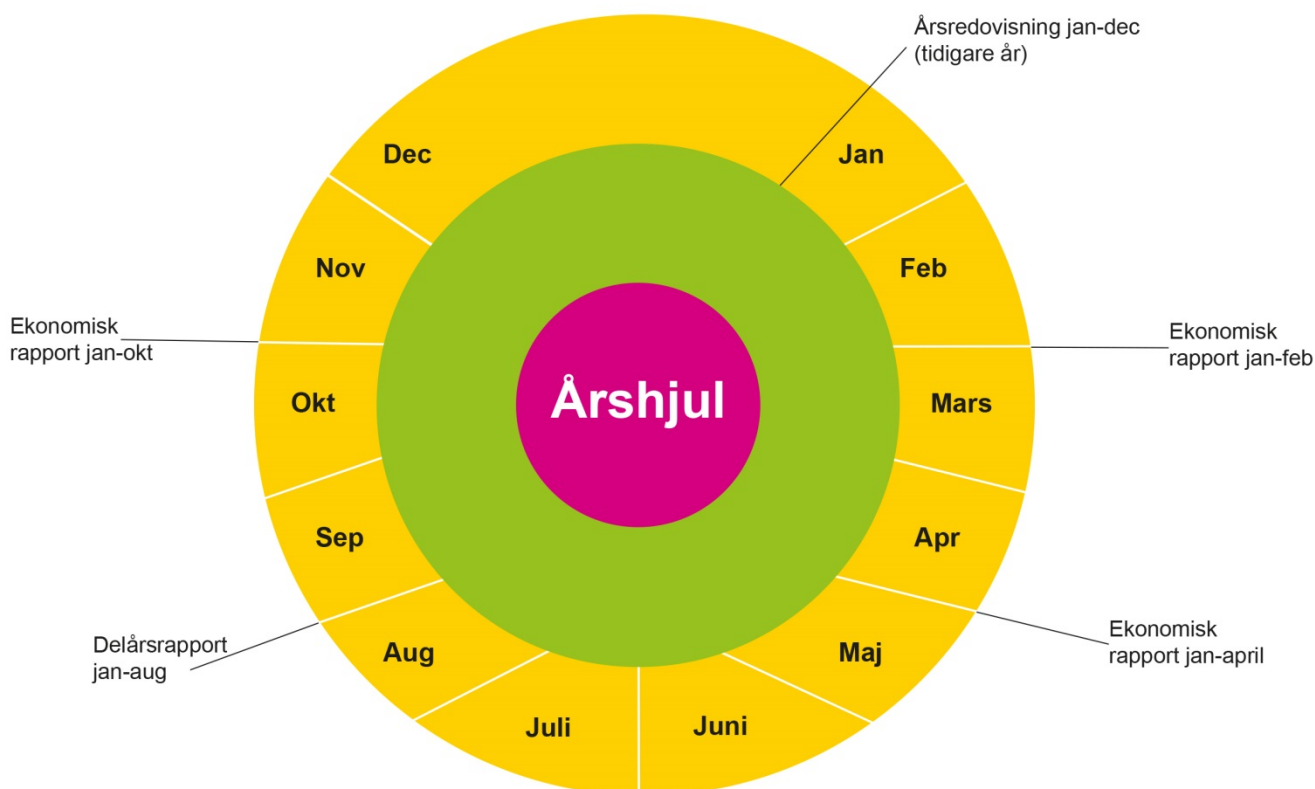
Ett verktyg för att analysera resultat finns framtaget och ligger på Kikaren.

Rapporteringsmodell

Uppföljning och analys av resultat ska ske på alla nivåer i kommunen. Rapporteringen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige sker enligt nedanstående modell och via fastställda mallar.

Utöver rapporteringen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige kan varje nämnd besluta om mer frekvent eller annan typ av rapportering.

Figur 3 Rapporteringsmodell



Modell för styrdokument

Karlskoga kommun har en tydlig, enhetlig struktur för sina egenproducerade styrdokument, både vad gäller innehåll, form och beslutsinstans.

Samtliga styrdokument ska ses över minst en gång varje mandatperiod. En uppmaning om ”att se över” betyder inte att dokumentet per automatik måste göras om. Om dokumentet fortfarande väl uppfyller sitt syfte kan det fortsätta att gälla, men har ändå varit föremål för en granskning. Nytt revideringsdatum skrivs in. På så sätt undviker kommunen att ha ett antal ”inte aktuella/inte tillämpbara” styrdokument.

Ansvar för efterlevnad

Att styra och leda vår kommun mot ett framtida önskvärt läge är ett gemensamt ansvar för alla i kommunorganisationen. För att det ska fungera måste styrmodellen vara känd av alla. Kommunens ledning har ansvaret för att skapa förståelse för styrmodellens funktion hos underställda chefer och medarbetare.



Figur 4 Modell för styrdokument

