



Borgholms  
kommun

Borgholms kommun  
Styrmodell

KF: 2018-02-19 § 47



## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1 Vad är en styrmodell? .....	3
1.2 Avgränsning.....	3
<b>2 Utgångspunkter</b> .....	<b>4</b>
2.1 Enkelhet.....	4
2.2 Tydliga roller .....	5
2.3 Helhetsperspektiv .....	5
2.4 Gemensamma värderingar .....	5
2.5 Ekonomiska styrprinciper .....	6
<b>3 Styrningens processer - planering och uppföljning</b> .....	<b>7</b>
3.1 Beskrivning av målstyrningens processer .....	7
3.2 Årshjul för målstyrningsprocessen .....	8
3.2.1 Kommunfullmäktigemål.....	8
3.2.2 Nämndmål, nyckeltal och aktivitet.....	8
3.2.3 Verksamhetsplan .....	9
3.3 Planering på lång sikt.....	9
3.4 Planering för mandatperioden.....	9
3.5 Planering för ett enskilt år .....	10
3.6 Uppföljning.....	11
3.6.1 Uppsiktsplikten .....	11
3.6.2 Intern kontroll .....	12
3.6.3 Uppföljning av ett enskilt år.....	12
<b>4 Gemensamma styrprinciper</b> .....	<b>13</b>
4.1 Resultatbalansering .....	13
4.2 Redovisningsprinciper.....	13
4.3 Finansiering .....	13
<b>5 Ordlista</b> .....	<b>14</b>

## 1 Inledning

Detta dokument beskriver Borgholms kommuns styrmodell och riktar sig till kommunens alla medarbetare. Dokumentet syftar till att ge en bild av Borgholms kommuns verktyg för styrning.

Syftet är även att ge medarbetarna en bild av hur alla individuellt kan bidra till god kvalitet i kommunens grunduppdrag, samtidigt som en gemensam bild av hur arbetet mot långsiktiga mål för att uppnå kommunens vision *"Med gemensamma krafter utvecklar vi hela Borgholms kommun till något som vi är stolta över. Nu och för framtiden."* skapas.

En viktig utgångspunkt i styrmodellen är helhetsperspektivet. Att samtliga har en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen.

### 1.1 Vad är en styrmodell?

En styrmodell beskriver övergripande hur kommunen leds och styrs det vill säga hur det går till att besluta vad som ska utföras. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljan får genomslag i verksamheterna, att skattepengarna hanteras på bästa tänkbara sätt, att vision och mål 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 - **från vision till medarbetare**. Genom en tydlig och välkänd styrmodell för hur kommunen styrs blir det enklare för chefer och medarbetare att fokusera på vad politiken styr emot - det vill säga själva innehållet – kommunens vision och mål. Samspelet mellan kommuninvånare, förtroendevalda och medarbetare är en förutsättning för att visionen ska kunna uppnås.

En bra organisation växer inifrån. Medarbetare som trivs på jobbet och ser nyttan med sin insats bidrar till en positiv anda och en god kvalitet i kommunens verksamheter. Styrningen påverkas till stor del av organisationskultur, värderingar och attityder.

### 1.2 Avgränsning

Borgholms kommuns styrmodell är på en övergripande nivå vilken inte i detalj reglerar nämndernas interna arbete med planering och uppföljning.

För att nå effekt i vardagen behöver styrningen konkretiseras och beskrivas mer detaljerat. Detta görs i ett antal dokument; bland annat policys och riktlinjer. Dessa beskrivningar utgör del i styrningen i kommunen men beskrivs inte i detta dokument.

Styrmodellen gäller för Borgholms kommun och i tillämpliga delar för den verksamhet som är överförd till Borgholm Energi AB och Borgholm Energi Elnät AB. För bolagen finns dessutom särskilda ägardirektiv utformade.

## 2 Utgångspunkter

Borgholms kommun styrs av förtroendevalda som valts direkt av medborgarna. Det betyder att medborgarna har stora möjligheter att påverka och kontrollera hur kommunen utför sina uppdrag.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Kommunfullmäktige representerar folket i kommunen och tar beslut i kommunens viktigaste frågor. Det här gör kommunfullmäktige:

- Tar beslut om kommunens inriktning, verksamhet och ekonomi till exempel beslut om budget, skattesats och avgifter för kommunal service.
- Beslutar om den kommunala förvaltningens organisation och verksamhetsformer.
- Väljer ledamöter och ersättare till kommunstyrelsen och nämnderna.
- Väljer revisorer som granskar kommunens verksamhet.



Styrningen kan delas in i tre olika delar; resultat, verksamhet och resurser. Dessa delar innebär att styrningen inte endast kan fokusera på exempelvis fördelning av resurser. Det är viktigt att det finns ett klart samband mellan de resurser som används, den verksamhet som bedrivs och de resultat som ska uppnås.

### 2.1 Enkelhet

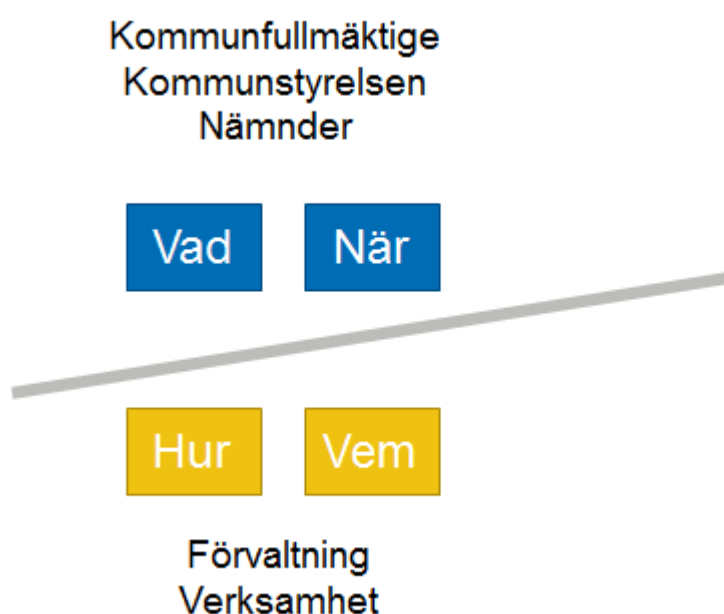
En utgångspunkt för lyckad styrning är att modellen och styrprinciperna är så enkla som möjligt att förstå och att använda samt att modellen har hög acceptans i organisationen. Styrningen av en kommun är komplex, men styrmodellen ska underlätta för både förtroendevalda, ledare och medarbetare att förstå hur styrningen är tänkt att fungera för att kunna arbeta i enlighet med den.

## 2.2 Tydliga roller

En bra styrning förutsätter en tydlig rollfördelning. Förtroendevalda och tjänstepersoner har olika roller. Förtroendevaldas roll är att styra genom att sätta mål, göra prioriteringar, fördela resurser och följa upp. Tjänstepersoners roll är dels att förse politikerna med relevant underlag för deras ställningstaganden, dels att leda och genomföra verksamheten utifrån de fastställda målen, sina tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser.

Den politiska nivån arbetar utifrån frågor om **vad** som ska uppnås och **när** i tiden. De förtroendevalda formulerar en långsiktig vision, mål och sätter ramarna för finansiering. Med specifika kompetenser och kunskaper har kommunens tjänstepersoner sedan ansvaret för **hur** verksamheten bedrivs och **vem** i tjänstepersonsorganisationen som utför uppdrag.

Ett gott samarbete mellan förtroendevalda och tjänstepersoner är en framgångsfaktor. En gemensam kultur och en god dialog bidrar till att få genomslag i beslut. Då skapas goda resultat för kommuninvånarna.



## 2.3 Helhetsperspektiv

En utgångspunkt i styrmodellen är helhetsperspektivet. Med det menas att det är av vikt att ha en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen. Genom att planera och följa upp med ett helhetsperspektiv minskar risken för att en verksamhet bedrivs ur en aspekt eller på ett sätt som kanske inte är det mest optimala alternativet för helheten. Med helhetsperspektiv menas att både nämnder och styrelser omfattas av styrningen.

## 2.4 Gemensamma värderingar

För en lyckad styrning krävs att de gemensamma värderingar, i form av kärnvärden, som togs fram i samband med visionsarbetet genomsyrar verksamheterna:

**Välkomnande** *Våra uppdrag kommer från medborgarna. Det är viktigt att vi lyssnar, att vi är tillgängliga och att vårt bemötande alltid sker på ett korrekt och professionellt sätt. Oavsett ärende ska våra medborgare och besökare känna att de blivit sedda och respekterade.*

**Utvecklande** Vi försöker alltid hitta möjliga lösningar och skapa förbättringar i vårt dagliga arbete. Ledarskap som främjar utveckling, både personligt/individuell och inom verksamhetsområdena, ska uppmuntras. Ett positivt synsätt smittar av sig och skapar både trivsel och förutsättningar för utveckling.

**Tillsammans** Genom samarbete inom kommunen ökar vår tillväxt och attraktionskraft. Därför är det viktigt att vi gemensamt skapar en känsla av samhörighet, där varje medborgare vill och kan bidra till kommunens utveckling. Vi är alla ambassadörer för den verksamhet vi arbetar i och vi är alla ansvariga för en del av helheten. Enskildas samt arbetsgruppers goda exempel ska lyftas fram. Tillsammans bygger vi en framgångsrik kommun som vi alla är stolta över.

## 2.5 Ekonomiska styrprinciper

Verksamheten i Borgholms kommun ska utgå från ett decentraliserat ansvar för ekonomi och verksamhet. Respektive nämnd har att löpande pröva frågan om ändamålsenligheten i respektive organisation med utgångspunkt från att beslut ska fattas på rätt nivå i organisationen.

Den av kommunfullmäktige fastställda **årsplan med budget** utgör det övergripande styrdokumentet för kommunens olika verksamheter. Budgetbeslutet fattas utifrån vid denna tidpunkt känd information om verksamhetens förutsättningar inför ett budgetår. I de fall förutsättningarna ändras kan åtgärder behöva vidtas för att styra den löpande verksamheten under budgetåret. I de fall konflikt uppstår mellan verksamhet och ekonomi gäller som huvudregel att ekonomi har företräde. Om en sådan prioritering måste ske ska nämnden göra en konsekvensanalys av vidtagen prioritering som delges kommunstyrelsen.

Tilläggsanslag medges med stor restriktivitet. Anmälan med behov om tilläggsanslag sker till kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige beslutar budgetramar för respektive nämnd. Omdisponeringar i driftbudgeten kan göras av respektive nämnd. Omdisponering mellan nämnder beslutas i kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige beslutar investeringsram per projektkategori samt godkänner framtagna investeringsprojekt för den kommande femårsperioden. Kommunstyrelsen beslutar om omdisponering av medel mellan projektkategorier så länge inte den totala investeringsramen överskrids. Prioritering av redan beslutade projekt följer antagen delegationsordning. Medel anslagna för investeringar får inte användas till driftskostnader.

Samtliga omdisponeringar ska delges ekonomiavdelningen för kännedom och åtgärd.

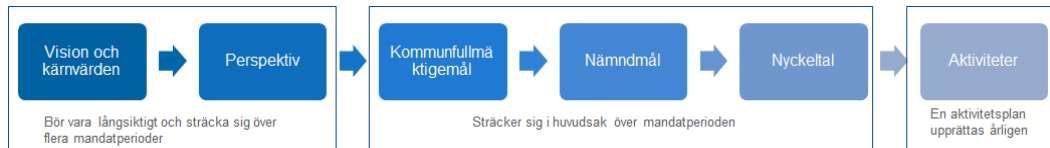
### 3 Styrningens processer - planering och uppföljning

Meningen med mål- och resultatstyrning är mål som de förtroendevalda formulerar får effekt i den berörda verksamheten. Det förutsätter att det finns ett samband mellan mål och verksamhetens aktiviteter. För att kunna följa upp om målen uppnåtts, behövs en tydlig struktur som fångar upp resultaten från verksamheterna.

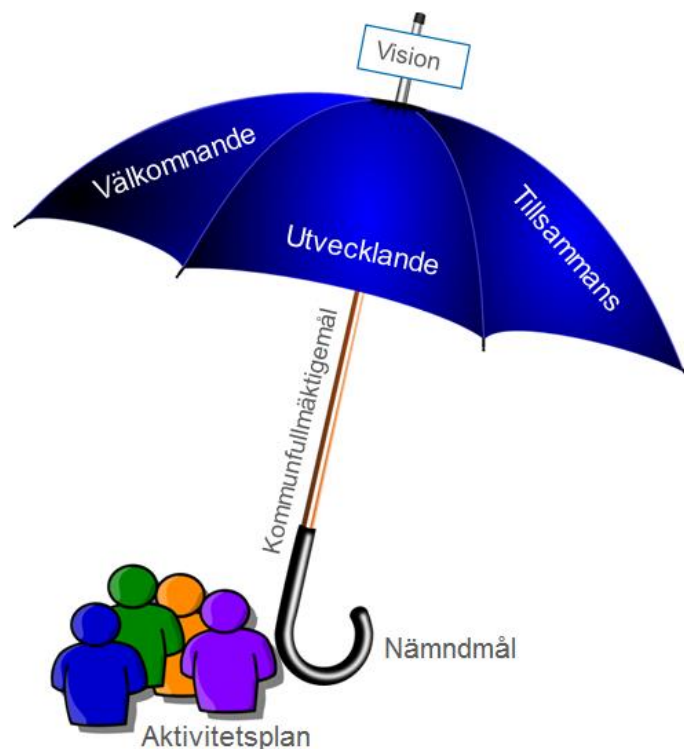
Planering behövs både på lång och kort sikt. På lång sikt handlar det om att ange en strategi och inriktning för kommunen och dess olika verksamheter. På kortare sikt är planeringen mer detaljerad och verksamhetsnära.

#### 3.1 Beskrivning av målstyrningens processer

Den kommunala verksamheten spänner över många olika områden med skilda grunduppdrag. En skola har till exempel inte samma uppdrag som en hemtjänstenhet. Att bedriva verksamhetsstyrning på en kommunövergripande nivå och samtidigt ge de enskilda verksamheterna möjlighet till eget utvecklingsarbete är därför en utmaning.

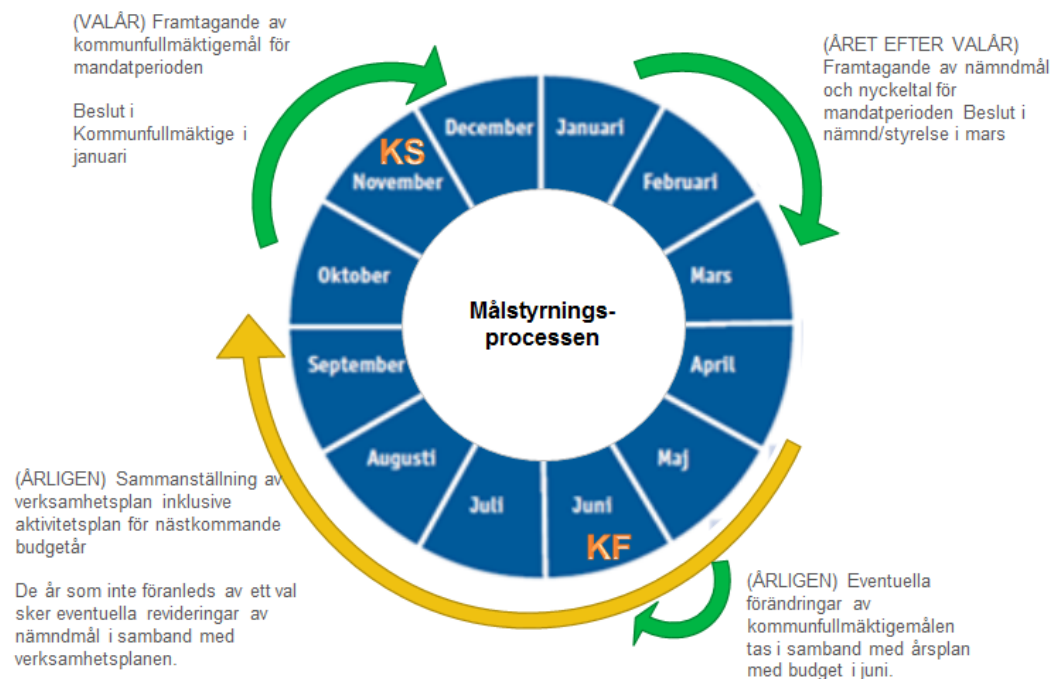


Borgholms kommun styrs genom att kommunfullmäktige beslutar en vision som anger den inriktning som styrningen ska ske mot. I samband med framtagandet av vision kan en gemensam värdegrund beslutas i form av exempelvis kärnvärden. Visionen delas in i perspektiv. Kommunfullmäktigemål genomsyras av vision och kärnvärden och uttrycker målsättningarna för mandatperioden. Målen mäts genom nämndmål som nämnderna följer upp, men kan också mätas med nyckeltal. Nämndmål formuleras utifrån de av kommunfullmäktige uppsatta mål men har en inriktning. Verksamheterna upprättar aktivitetsplaner utifrån målen. Framtagandet av mål och nyckeltal sker av förtroendevalda med stöd av tjänstepersoner.



Bilden illustrerar den kommunala styrningen i Borgholms kommun. På toppen av paraplyet finns visionen som anger den inriktning som kommunfullmäktige antagit. Det utfällda paraplyet innehåller de kärnvärden som togs fram i samband med visionsarbetet och ska genomsyra all kommunal verksamhet. Kommunfullmäktigemålen symboliseras av stommen i paraplyet. I Borgholms kommun kategoriseras kommunfullmäktiges mål under tre olika perspektiv. Kommunfullmäktiges mål bryts sedan ner i nämndmål vilket symboliseras av handtaget på paraplyet. De målen ska följa stommen i kommunfullmäktige men ha en inriktning eller en verksamhetsanknytning. För att sedan kommunfullmäktiges mål ska nå ut till samtliga medarbetare konkretiseras nämndmålen i aktiviteter - det medarbetarna praktiskt ska göra för att bidra till att uppnå målen.

### 3.2 Årshjul för målstyrningsprocessen



#### 3.2.1 Kommunfullmäktigemål

Under oktober till december vid valår utformar kommunstyrelsen förslag till kommunfullmäktigemål. Förslag till kommunfullmäktigemål beslutas i kommunstyrelsen i december och i kommunfullmäktige i januari året efter valet.

Eventuell revidering av befintliga kommunfullmäktigemål under mandatperioden sker i samband med **årsplan med budget** i juni.

Kommunfullmäktige kan besluta om nyckeltal kopplade till kommunfullmäktigemålen. Dessa nyckeltal ska vara från nationella statistikdatabaser.

#### 3.2.2 Nämndmål, nyckeltal och aktivitet

Under januari till mars året efter valet tar nämnd/styrelse med stöd av ledningsgrupp fram förslag till målformulering samt nyckeltal som beslutas i mars i respektive nämnd/styrelse.

Nämndmålen har ingen begränsning i antal men måste ha en tydlig koppling till kommunfullmäktigemålen samt ha en verksamhetsinriktning.

Målen måste kunna mätas genom ett eller flera nyckeltal.



Val av nyckeltal bör i möjligaste mån utgå ifrån nationella statistikdatabaser. Exempelvis Kolada och KKiK.

Under oktober fastställs mål och nyckeltal i nämndens **verksamhetsplan**.

Utöver mål och nyckeltal framarbetas en aktivitetsplan i samband med verksamhetsplanen.

### 3.2.3 Verksamhetsplan

Under april till oktober sammanställer förvaltningarna en verksamhetsplan som beslutas i respektive nämnd/styrelse under oktober. Verksamhetsplanen innehåller bland annat nämndmål, nyckeltal, aktivitetsplan och fördelning av budget på verksamhetsnivå.

Under november presenteras verksamhetsplanen i kommunstyrelsen.

## 3.3 Planering på lång sikt

Planeringen på lång sikt utgår från kommunens **vision** vilken ska vara en ledstjärna för kommunens verksamheter. Visionens tidshorisont är inte angiven i ett årtal utan kan gälla flera mandatperioder. De kärnvärden som är tagna i samband med visionen; *välkomnande, utvecklande och tillsammans*; ska genomsyra all verksamhet som bedrivs i kommunen.

Borgholms kommun har tre olika perspektiv knutna till visionen, vilka presenteras nedan.

**Medborgare:** Personer som bor, besöker, arbetar och/eller bedriver företag i Borgholms kommun.

**Organisation:** Organisationen innefattar flera personer som är delar av samma helhet. Medarbetarnas samlade kompetenser utgör grunden i organisationen, Borgholms kommun.

**Hållbarhet:** Perspektivet innebär ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvarstagande där dagens behov tillfredsställs utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov.

Perspektiven utgör grunden för de kommunfullmäktigemål som ska följas upp.

## 3.4 Planering för mandatperioden

För varje mandatperiod omarbetas kommunfullmäktigemålen som inte bör vara fler än två per perspektiv. Beslut av nya kommunfullmäktigemål fattas i januari året efter att det varit val för att börja gälla nästkommande budgetår. Planeringen för mandatperioden sammanfattas i **årsplan med budget** som fastställs av kommunfullmäktige inför varje nytt budgetår.

För varje mandatperiod har nämnderna möjlighet att fastställa nämndmål som de vill uppnå för sina olika verksamheter samt ange hur dessa mål bidrar till uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål. Förvaltningens mål kan vid behov revideras under mandatperioden.

Målen ska vara påverkbara för kommunen, vara mätbara och kunna följas över tid.

Ett eller flera mätbara nyckeltal är kopplade till varje nämndmål. Nyckeltalen används för att kunna göra en objektiv bedömning och analys av målet.

Utifrån målen arbetar förvaltningarna med aktiviteter för att uppnå målen. Dessa sammanställs i en aktivitetsplan som presenteras i nämndens/styrelsens **verksamhetsplan**. Planen innehåller beskrivning av aktivitet, önskad effekt samt tidsplan för genomförande.

### 3.5 Planering för ett enskilt år

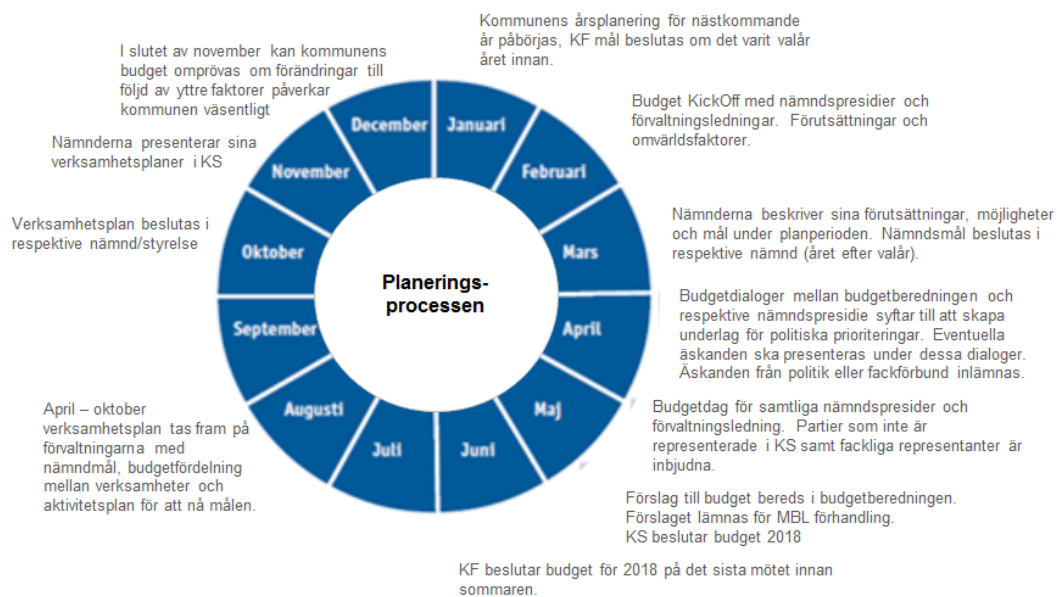
Visionen och det målarbete som görs för mandatperioden utgör grunden för planeringen för alla år under mandatperioden. Därutöver behövs det planering även på kortare sikt, år för år. Enligt kommunallagen ska kommunen varje år upprätta en budget för nästkommande kalenderår för verksamheten och ekonomin innehållande:

- kommunfullmäktiges mål
- nämndens mål
- finansiella mål
- ekonomisk plan för kommande treårsperiod
- investeringsplan för kommande femårsperiod
- rambudget för varje nämnd

Borgholms kommun kallar detta **årsplan med budget**.

**Årsplan med budget** för nästkommande budgetår beslutas av kommunfullmäktige i juni. Kommunstyrelsen bereder dokumentet och fattar beslut inför kommunfullmäktige i juni. I november kan omprövning av **årsplan med budget** ske till följd av yttre faktorer som påverkar kommunen väsentligt.

Efter beslutet i juni påbörjar nämnderna sina **verksamhetsplaner** för nästkommande år. I verksamhetsplanen presenteras nämndens uppdrag, nämndmål, aktivitetsplan samt nämndens bidrag till den **årsplan med budget** som beslutats. Verksamhetsplanen innehåller även ramarna inom respektive verksamhetsområde.



**Kick off:** Under februari kallar kommunstyrelsens arbetsutskott nämndspresidierna för att tillsammans med ekonomiavdelningen, förvaltningsledningarna och fackliga representanter redovisa kända förutsättningar såsom omvärldsfaktorer, konjunkturbedömningar, kommunens helhetsekonomi, uppföljning av föregående år med mera.

**Målarbete:** Året efter valår ska nämnderna formulera nya mål, utifrån de nya kommunfullmäktigemålen. Dessa ska beslutas i mars. Under mandatperioden revideras nämndmålen i samband med nämndens verksamhetsplan.

**Budgetdialoger:** Under april genomförs särskilda budgetdialoger som i första hand innebär en fokusering på framtida verksamhet. Sammantaget syftar budgetdialogerna till att skapa ett underlag för den politiska prioriteringen av verksamheten under kommande

år. Som en del i detta, ska effekter och konsekvenser av den preliminära resursfördelningen beskrivas. Huvuduppgiften är dels att hitta en effektiv fördelning av de finansiella resurserna dels att få en styrning av verksamheten fokuserad på kvalitet från ett brukarperspektiv.

**Budgetdag** för samtliga nämndpresidier och förvaltningsledning. Partier som inte är representerade i kommunstyrelsen samt fackliga representanter är inbjudna.

**Antagande av årsplan med budget:** Efter att dialoger genomförts vidtar arbetet med att utforma **årsplan med budget** för kommande år och de två efterföljande åren. Information ska också ske till ledningsgruppen hur arbetet fortskrider. Efter MBL (Lag om medbestämmande)-förhandling läggs ett förslag till budget fram vid kommunstyrelsens sista möte före sommaruppehållet och beslut om budget fattas av kommunfullmäktige under dess sista möte före sommaren.

**Planering:** Från början av april fram till slutet av oktober pågår styrelsens och nämnders planeringsarbete med att upprätta verksamhetsplan och detaljerad budget för kommande år anpassade till av kommunfullmäktige anslagna ramar samt fastställda mål och prioriteringar. Parallellt med nämndens upprättande av verksamhetsplan arbetar verksamheterna med att upprätta aktivitetsplaner, som beskriver de aktiviteter som planeras och som ska bidra till att målen uppfylls.

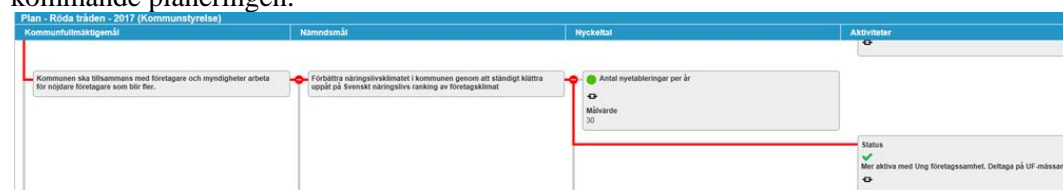
Styrelse och nämnder redovisar sina verksamhetsplaner i kommunstyrelsen under november månad. I verksamhetsplanen presenteras nämndens uppdrag, nämndens bidrag till de av kommunfullmäktige uppsatta mål genom den aktivitetsplan som framarbetats och resursfördelningen inom nämndens verksamhetsområde.

Under november/december samlas kommunstyrelsens arbetsutskott, i de fall det bedöms nödvändigt, med ytterligare avstämning av någon styrelse och nämnds verksamhetsplan. Kallelse till denna sker i särskild ordning.

I slutet av november kan kommunens budget omprövas. En omprövning ska endast göras i undantagsfall. Motiv till en sådan omprövning är förändringar till följd av att yttre faktorer, som t ex förändrat skatteunderlag, ändrad befolkningsstruktur, ändrade lagar och förordningar som påverkar kommunen så mycket att en omprövning blir nödvändig.

### 3.6 Uppföljning

För att veta om det som planerats, har blivit genomfört, behöver verksamheten följas upp. Genom uppföljning, analys och jämförelser, kan en bättre helhetsbild av verksamheterna och resultaten skapas. Uppföljning av mål och verksamheter är även en del i den kommande planeringen.



Som uppföljningsverktyg används systemet Stratsys. Genom det kan den röda tråden vara tydlig från vision till aktivitet.

#### 3.6.1 Uppsiktsplikten

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen ha uppsikt över övriga nämnder, de kommunala bolagen samt kommunalförbund. Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för att verksamheten bedrivs inom de beslutade budgetramarna.

Det innebär att nämnd/styrelse planerar verksamheten efter de ekonomiska förutsättningar som beslutas av kommunfullmäktige. Vid indikationer på avvikelser från fastställd

budgetram ska nämnden rapportera detta samt vilka åtgärder som är vidtagna till kommunstyrelsen. Inom beslutad budgetram kan nämnden göra nödvändiga omprioriteringar så länge det inte står i konflikt med de av kommunfullmäktige uppsatta mål.

Kommunstyrelsens arbetsutskott har fyra avstämningsmöten per år med respektive nämnd/styrelse. På avstämningsmöten sker uppföljning av nämndens/styrelsens verksamhetsplan. Utgångspunkterna ska vara mål, ekonomi och resultat.

Förvaltningschefen har det direkta ansvaret för verksamhet, organisation och ekonomi i enlighet med fastställd budgetram. I ansvaret ingår att utveckla verksamheten inom tilldelade ekonomiska ramar så att förvaltningen, såväl som kommunens samlade resurser, utnyttjas på ett så effektivt sätt som möjligt. Förvaltningschefen har också ansvar för att fastställda ekonomiska ramar är kända i organisationen.

Detaljbudget för respektive nämnd ska göras på den nivå som är nödvändig för att en korrekt uppföljning och kontroll ska kunna genomföras under löpande år. Nämnden ansvarar för att alla rapportbehov inom verksamhetsområdet är tillgodosedda. Den av kommunfullmäktige beslutade budgetramen gäller och är referenspunkt för den löpande återrapporteringen.

### 3.6.2 Intern kontroll

Intern kontroll är ett av flera sätt för en organisation att säkra och utveckla verksamhetens kvalitet. En god intern kontroll skapar förutsättningar för en effektiv användning av skattemedel och en bra service till kommuninvånare och andra intressenter.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en god intern kontroll i kommunen. Med intern kontroll avses åtgärder som bidrar till att utveckla och säkerställa funktion och kvalitet i kommunens samtliga verksamheter och därmed minska risken för avsiktliga eller oavsiktliga fel. Nämnder och styrelser ska löpande följa upp det interna kontrollsystemet inom det egna ansvarsområdet och årligen rapportera resultatet från uppföljningen till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska med utgångspunkt från nämndernas uppföljningsrapporter utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll. I de fall förbättringar behövs ska kommunstyrelsen föreslå sådana samt även informera sig om hur den interna kontrollen fungerar i de kommunala bolagen. Den interna kontrollen regleras i *Reglemente för intern kontroll* samt genom de riktlinjer som kommunstyrelsen beslutar om.

### 3.6.3 Uppföljning av ett enskilt år

Nämnder och styrelser ska följa upp verksamheten med periodutfall och prognoser. Ekonomiavdelningen ska månadsvis sammanställa nämndens intäkter och kostnader i en driftredovisning samt helårsprognos. Redovisningen ska innefatta en ekonomisk analys baserat på utfallet gentemot budget och förvaltningschef är ansvarig för analys av verksamheten. Månadsuppföljningen ska även innehålla en investeringsredovisning som ska innefatta de budgeterade investeringsprojekten, utfall och prognos för färdigställande. Månadsuppföljningen ska redovisas för nämnden.

Kommunen inklusive nämnder upprättar tertialuppföljning per 30 april samt delårsbokslut per 31 augusti med helårsprognos och måluppfyllelse. För delårsrapporteringen följer kommunen de rekommendationer för kommunal redovisning som är aktuella. Tertialuppföljning för april redovisas till kommunstyrelsen i juni. Delårsbokslut per augusti redovisas till kommunstyrelsen i oktober. Både tertialuppföljning och delårsbokslut ska innehålla en helårsprognos. Årsbokslut upprättas per 31 december med analys och utvärdering av kommunfullmäktiges mål samt ekonomi. Boksluten baseras på **årsplan med budget**.

## 4 Gemensamma styrprinciper

### 4.1 Resultatbalansering

Det kommunala balanskravet, som medför att kommunen inte får redovisa ett negativt resultat, utgör en yttre restriktion för hanteringen av över- och underskott. Med anledning av detta gäller följande som villkor för att få överföra driftmedel mellan åren:

- Medel som kommer från extern finansiering till exempel EU-bidrag, statsbidrag med mera.
- Medel som är en följd av särskilda avtal.
- Medel som genom särskilt beslut i kommunstyrelsen får föras över till specifika ändamål.

För överföring av oförbrukade investeringsmedel gäller att projektet ska vara påbörjat eller försenat. För tidigareläggning krävs beslut i kommunstyrelsen. Löpande investeringar för nämnderna ska ha påbörjats senast 30 september innevarande år. I annat fall kan kommunstyrelsen med hjälp av ekonomiavdelningen besluta att omprioritera investeringsbudget.

Behandling av över- och underskott sker i samband med budgetberedningens bokslutsgenomgång och ska föregås av en framställan från nämnd. Beslut fattas av kommunstyrelsen på delegation av kommunfullmäktige.

### 4.2 Redovisningsprinciper

Rekommendationer för kommunal redovisning (RKR) gäller all kommunal verksamhet. Alla som har ett ekonomiskt ansvar eller i övrigt deltar i arbetsuppgifter inom redovisningsområdet bör ha tillräcklig kunskap och insikt i aktuell lagstiftning.

Kommunens kontoplan, attestlistor med mera finns dokumenterade i en särskilt upprättad *Ekonomihandbok*. I den finns fastställda reglementen och övriga anvisningar dokumenterade. Ekonomiavdelningen svarar för bevakning av utvecklingen inom området god redovisningssed.

Aktuella attestlistor och gällande kontoplan utgör basen för hur olika ekonomiska transaktioner ska hanteras i ekonomisystemet. Fastställd budget ska registreras i ekonomisystemet på en nivå som stödjer löpande behov av uppföljning. Inregistrering ska göras på ett sätt som återspeglar ansvars-, verksamhets- och kontonivå inom berörd förvaltning.

### 4.3 Finansiering

Likvida medel samt upplåning hanteras enligt kommunens *Finanspolicy*.

Leverantörsfakturor ska betalas på förfallodag (normalt 30 dagar) och kundfakturor ska delges kund i direkt anslutning till utförd prestation.

Leasingavtal avseende fordon, maskiner och inventarier ska delges ekonomiavdelningens inköpsamordnare för kännedom.

## 5 Ordlista

**Aktivitet** är en handling som är en del i verksamhetens process och bidrar till att uppfylla ett mål för verksamheten. Aktiviteterna finns i de olika verksamheterna och beslutas på tjänstemannanivå.

**Aktivitetsplan** beskriver på enhetsnivå de aktiviteter som planeras och som ska bidra till att målen uppfylls.

**Delårsrapport** innehåller en uppföljning av verksamhet och ekonomi för årets första åtta månader. Delårsrapporten granskas av kommunens revisorer och godkänns av kommunfullmäktige.

**Kommunfullmäktigemål** omarbetas inför varje ny mandatperiod och ska sträcka sig över hela mandatperioden. De baseras på visionen som kommunfullmäktige beslutat och är inriktningsmål. Det vill säga inte vara nämndspecifika utan ange den inriktning som kommunens verksamheter ska ha under kommande mandatperiod.

**Månadsuppföljning** sker månadsvis och går till nämnder och styrelser.

**Nyckeltal** mäter resultat i form av förändrade tillstånd som kommunens verksamhet är tänkt ska bidra till, vilka uttrycks i form av mål på olika nivåer. Ett nyckeltal inte är en absolut sanning utan ska ses som en indikation på att målet är uppnått eller att man är på rätt väg mot målet.

**Nämndmål** formuleras av nämnden. Nämndmålen sätts i dimensionen verksamhet eller resultat. Nämndmålen ska bidra till att uppfylla kommunfullmäktigemålen.

**Tertialuppföljning** utgör en del av uppföljningen under ett år. I tertialrapporten lämnas en prognos och kommentarer kring verksamhet och ekonomi. Tertialuppföljning lämnas för april.

**Resultat** är vad verksamheten leder till och vad invånarna får ut av den. Även värden som skapas för invånare och samhället som helhet. Resultat mäts på olika sätt beroende på verksamhet, till exempel utbildningsresultat eller nöjdhet.

**Resurser** En av dimensionerna i styrningen. Resurser är de medel som avsätts för verksamheten och som finns i form av personal, lokaler, material med mera. Resurser kan ofta mätas i kronor genom olika kostnadsåtgångar.

**Process** En serie aktiviteter som förädlar en vara eller en tjänst.

**Verksamhet** En av dimensionerna i styrningen. Verksamhet är vad som görs och hur det görs. Organisering och kompetens har stor betydelse. Verksamhet kan ofta mätas med olika volymmått.

**Verksamhetsplan** Nämndens planering för ett verksamhetsår. Utgår från **årsplan med budget** och nämndens uppdrag. Verksamhetsplanen innehåller nämndens verksamhetsmål och resursfördelning inom nämndens verksamhetsområde samt en aktivitetsplan på hur målen ska uppnås.

**Vision** en gemensam ledstjärna som beskriver ett önskvärt framtida tillstånd.

**Årsplan med budget** Kommunfullmäktiges plan för nästkommande budgetår, som utifrån visionen och kärnvärdena anger politiska prioriteringar och mål för verksamheten. Dokumentet fastställs i juni för nästa kalenderår. Vision, kärnvärden, mål samt omvärldsfaktorer är utgångspunkter i framtagandet av planen. Årsplanen innehåller budget för drift och investeringar med en planperiod om tre respektive fem år.

**Årsredovisning** I årsredovisningen görs uppföljning av samtliga verksamheter både avseende måluppfyllelse och ekonomi. Årsredovisningen godkänns av kommunfullmäktige senast i april året efter räkenskapsårets slut.