



Åmåls
Kommun

Riktlinjer för styrning och ledning

I Åmåls kommun och de kommunalt helägda bolagen

Beslutat av: Kommunfullmäktige

Datum: Den 23 november 2021, § 130, dnr 2021-00283

Dokumentets giltighet: År 2022-2025

Dokumentet gäller för: Alla nämnder och helägda bolag

Dokumentansvarig: Kommunledningskontoret, kansli- och utredningsenheten

Innehållsförteckning

Inledning	4
Syfte	4
Så styrs kommunen	4
Styrmodell	5
Statlig och regional styrning	5
Kommunal styrning	5
<i>Styrdokument</i>	6
<i>Kommunövergripande uppdrag</i>	6
Kommunstyrelsens, nämndernas och bolagens uppdrag	6
Verksamhetens grunduppdrag	6
Systematiskt kvalitetsarbete	6
Ekonomi	7
Mål och resultat	7
<i>Politisk nivå</i>	8
<i>Verksamhetsnivå</i>	8
Uppföljning av den interna kontrollen	9
Arbetsätt för styrning och ledning	9
Analysera – vad vet vi?	10
<i>Nuläge</i>	10
<i>Kvalitet</i>	11
<i>Budgetbehov</i>	11
<i>Dialoger</i>	11
<i>Budgetramar</i>	12
Planera – vad vill vi?	12
<i>Verksamhetsplan och budget</i>	12
<i>Dialoger</i>	12
<i>Budgetbeslut</i>	12
<i>Detaljbudget</i>	12
<i>Målarbete</i>	13
<i>Kvalitet</i>	13
Genomföra – hur gör vi?	13
<i>Aktiviteter/insatser</i>	13
<i>Kvalitet</i>	13
Följa upp – hur blev det? Vad har vi lärt oss?	13
<i>Ekonomiska prognoser</i>	13
<i>Mål och resultat</i>	13
<i>Kvalitet</i>	14

<i>Rapporter</i>	14
Ansvarsfördelning och roller	15
Chefsansvar i kommunen	15
Roller i verksamheternas styrning och ledning	16
Centrala stödfunktioner	17
Kommunens revisorer	17
Bilaga 1 – Översikt av politiskt antagna styrdokument	18
Bilaga 2 – Resursomvandlingskedjan	19
Bilaga 3 – Begreppsförklaringar	20

Inledning

Sverige ska enligt riksdagsbeslut i december 2020¹ genomföra Agenda 2030 för en ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbar utveckling genom en samstämmig politik nationellt och internationellt. Genomförandet ska präglas av agendans princip att ingen ska lämnas utanför. Kommunen har både ett ansvar och en stor möjlighet att påverka utvecklingen i samhället och i miljön genom sin roll som verksamhetsutövare, upphandlare, myndighet, kunskapsspridare, inspiratör och föredöme. Utifrån ett medborgarperspektiv har kommunen tre uppdrag:

1. Serviceuppdraget betyder att kommunen ansvarar för att så långt som möjligt tillgodose medborgarnas behov av utbildning, trygghet, hälsa med mera. Skola, omsorg och andra kommunala verksamheter utgör grunden för en fungerande välfärd.
2. Demokratiuppdraget innebär att kommunen ska tillvarata medborgarnas intressen genom att låta dessa få inflytande i allmänna val och dialoger.
3. Samhällsutvecklaruppdraget innebär att utveckla samhället, det geografiska ”territoriet”, där kommunen samverkar med andra aktörer inom exempelvis klimat, näringsliv, hälsa och trygghet. Genom en ökad samverkan och ett större partnerskap med näringslivet och det civila samhället kan kommunen på lokal nivå ytterligare bidra till att nå de globala målen i Agenda 2030.

Syfte

Detta dokument beskriver riktlinjer för styrning och ledning i Åmåls kommun och de kommunalt helägda bolagen. Syftet är att tydliggöra gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning och ledning av kommunen och dess verksamheter.

Styrning handlar om att styra organisationen med målet att uppnå en hållbar utveckling genom övergripande prioriteringar som utgår från definierade behov.

Ledning bidrar till att kvalitetssäkra verksamhet och uppmuntrar till ständiga förbättringar utifrån ett brukar- och medborgarperspektiv. Medarbetare och chefers engagemang, delaktighet och lärande är viktigt i detta arbete.

Dokumentet ska på ett samlat och enkelt sätt beskriva hur kommunen arbetar med ekonomi, mål och resultat samt kvalitet.

Så styrs kommunen

Kommunerna har genom den kommunala självstyrelsen stor frihet att själva besluta om hur verksamheten ska bedrivas och är ansvariga för resultat, kvalitet och innehåll.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och kan liknas vid ”kommunens riksdag”. Kommunfullmäktige utgörs av folkvalda ledamöter som tar beslut i kommunens viktigaste frågor. Vart fjärde år väljs vilka som ska sitta i kommunfullmäktige genom kommunvalet.

Kommunerna har till uppgift att sköta kommunens angelägenheter genom kommunalt självstyre.

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och gemensamma nämnders verksamhet. Kommunstyrelsen ska också ha uppsikt över verksamhet som bedrivs i kommunala företag, stiftelser och kommunalförbund. Kommunstyrelsen kan liknas vid ”kommunens regering”.

¹ Sveriges genomförande av Agenda 2030 (Prop. 2019/20:188)

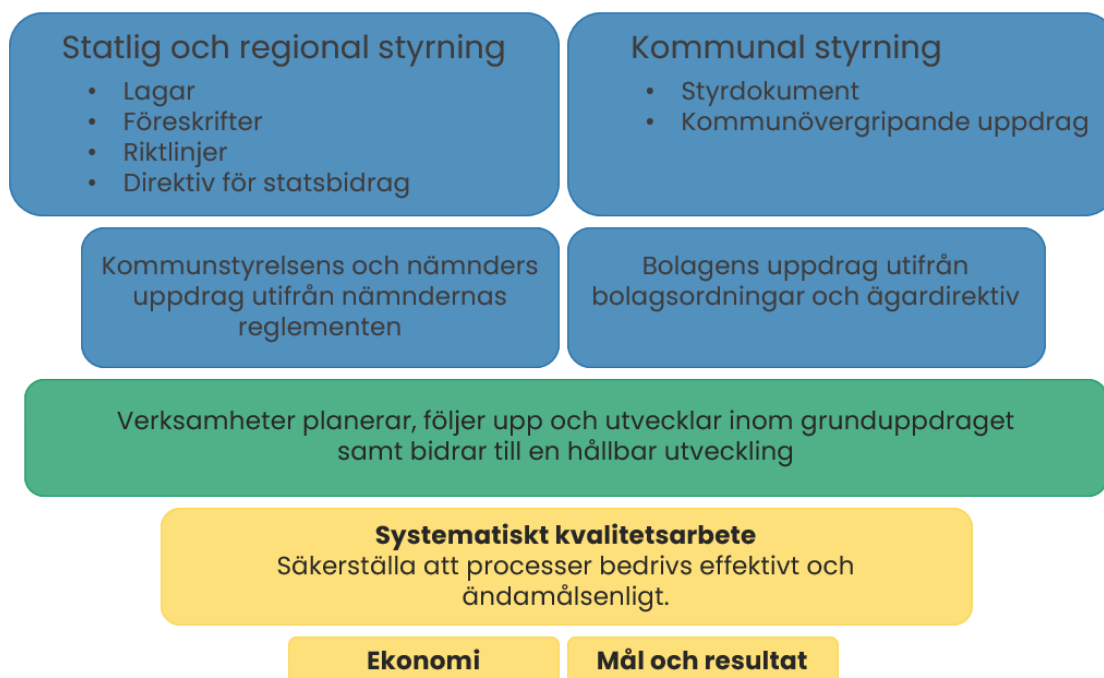
Nämnderna ansvarar för den löpande verksamheten inom kommunen, de förbereder ärenden som ska beslutas dels av nämnden, dels av kommunfullmäktige. Varje nämnd ansvarar för att omvandla kommunfullmäktiges uppdrag och mål till verksamhet och följer upp att organisationen genomför dem. Ledamöterna i kommunstyrelsen och nämnderna utses av kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige utövar även ägarstyrning över kommunens **helägda bolag** och beslutar om bolagsordningar och ägardirektiv.

I detta sammanhang utgör Åmåls kommun, med kommunstyrelse och nämnder, samt de helägda bolagen en **kommunal koncern**.

Styrmodell

I nedanstående bild beskrivs en översikt av styrmodellen som visar innehållet i styrningen av ekonomi, mål och resultat samt kvalitet i kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnder och helägda bolag samt i dess verksamheter.



Statlig och regional styrning

Den statliga och regionala styrningen omfattar lagar, föreskrifter, riktlinjer samt direktiv för statsbidrag som beslutas av staten. Kommunens verksamheter påverkas även av EU:s lagstiftning och mål samt direktiv i samband med finansiering av projekt. Dessutom har kommunen en viktig roll i genomförandet av FN:s globala mål i Agenda 2030, som syftar till att uppnå en socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar värld till år 2030.

Kommunal styrning

Enligt kommunallagen ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, vilket innebär att resurser ska användas till rätt saker och nyttjas på ett effektivt sätt. Detta tydliggörs genom att eftersträva ett samband mellan tilldelade resurser, genomförda aktiviteter/prestationer, redovisade resultat/effekter och uppnådda mål. De politiska ambitionerna ska genomföras genom att systematiskt styra och följa upp verksamheten och på så sätt säkerställa kvaliteten i service till kommunens medborgare och företag samt en hållbar utveckling.

Styrdokument

Utifrån det kommunala självstyret och aktuell lagstiftning upprättas styrdokument som förtydligar politiska viljeinriktningar, ambitioner eller förhållningssätt och ger anvisning om hur verksamheterna ska agera och förhålla sig. Styrdokument bidrar på detta sätt till utveckling, ständiga förbättringar och ökad kvalitet.

Styrdokumentet som antas politiskt i kommunen kan indelas i fyra kategorier där kategoriseringen anger vad respektive styrdokument står för och vilken styrning dokumentet hanterar. I bilaga 1 finns en översikt av politiskt antagna styrdokument.

En del styrdokument är lagstadda men kommunen kan också ta fram styrdokument på eget initiativ inom olika områden. I *Riktlinjer för styrdokument* beskrivs begrepp och beslutshierarki samt hur styrdokument ska utformas.

Kommunövergripande uppdrag

För att stärka arbetet med hållbar utveckling kan kommunövergripande uppdrag lämnas från kommunfullmäktige.

Dessa uppdrag berör ofta komplexa frågor och kräver hög grad av samverkan med aktörer utanför den egna verksamheten. Insatserna måste utgå från kommuninvånarnas behov. För att kunna leverera effektiv och ändamålsenlig service behöver verksamheterna gemensamt utgå från och arbeta med frågan ”vilket problem ska vi lösa?”.

Kommunstyrelsens, nämndernas och bolagens uppdrag

Kommunens styrelse, nämnder och helägda bolag ansvarar för att driva en effektiv verksamhet inom sina respektive uppdrag utifrån lagstiftning, politiska mål (nationella och lokala), bolagsordningar, ägardirektiv, nämndernas reglementen, övriga styrdokument och ekonomiska förutsättningar.

Verksamhetens grunduppdrag

Verksamheter planerar, följer upp och utvecklar inom grunduppdraget. Verksamheternas grunduppdrag utgår från den statliga, regionala och kommunala styrningen och beskrivs på följande sätt:

- För vem eller vilka målgrupper finns verksamheten?
- Vilka situationer och behov ska verksamheten lösa?
- Vad ska verksamheten utföra?
- Vem eller vilka aktörer ska verksamheten samverka med?

Verksamheterna beskriver sina grunduppdrag i syfte att skapa samsyn och förståelse för uppdraget. Detta sker genom dialog inom verksamheten, inom förvaltningen och med uppdragsgivaren. Inom ramen för grunduppdraget identifierar verksamheten sina processer. Många processer går över verksamhetsgränserna och behöver därför en hög grad av samordning och samverkan.

Systematiskt kvalitetsarbete

För att uppnå kvalitet i den service som verksamheten levererar behövs en kontinuerlig utveckling och förbättring av verksamheten. Att tillvarata medarbetares kompetens, motivation och förståelse för uppdraget samt skapa ett handlingsutrymme i mötet med kommuninvånarna är avgörande för att verksamheten ska bedrivas effektivt och säkert.

Det systematiska kvalitetsarbetet ska säkerställa att verksamhetens processer bedrivs effektivt och ändamålsenligt. Arbetet sker integrerat i kommunens arbetssätt för styrning och ledning. Olika

kunskapsunderlag samt metoder och verktyg utgör ett stöd i det systematiska kvalitets- och förbättringsarbetet, så som exempelvis klagomåls- och synpunktshantering, brukarundersökningar, fokusgrupper, medborgardialoger, KKiK (kommunens kvalitet i korthet), omvärldsspaning, kompetensförsörjning, riskanalys, processorienterat arbetssätt samt kollegialt lärande.

Målgruppens åsikter och synpunkter ger tillsammans med medarbetarnas erfarenheter värdefull information i arbetet med att kvalitetssäkra och utveckla verksamheten. I verksamheternas arbete med utveckling och innovation kan behovsdriven utveckling användas, exempelvis med stöd av SKR:s Innovationsguide.

Kulturen i kvalitets- och utvecklingsarbete ska präglas av ett lärande i arbetet där medarbetaren ställs inför nya utmaningar, får stöd med metoder för att experimentera, lär av misstag, reflekterar och sprider lärdomar. Återkoppling av resultat genom kontinuerliga dialoger bidrar till en lärande organisation.

Ekonomi

Kravet på god ekonomisk hushållning är grundläggande för kommunernas ekonomiska styrning och omfattar allt från hur medel förvaltas till hur kommunen valt att organisera sig.

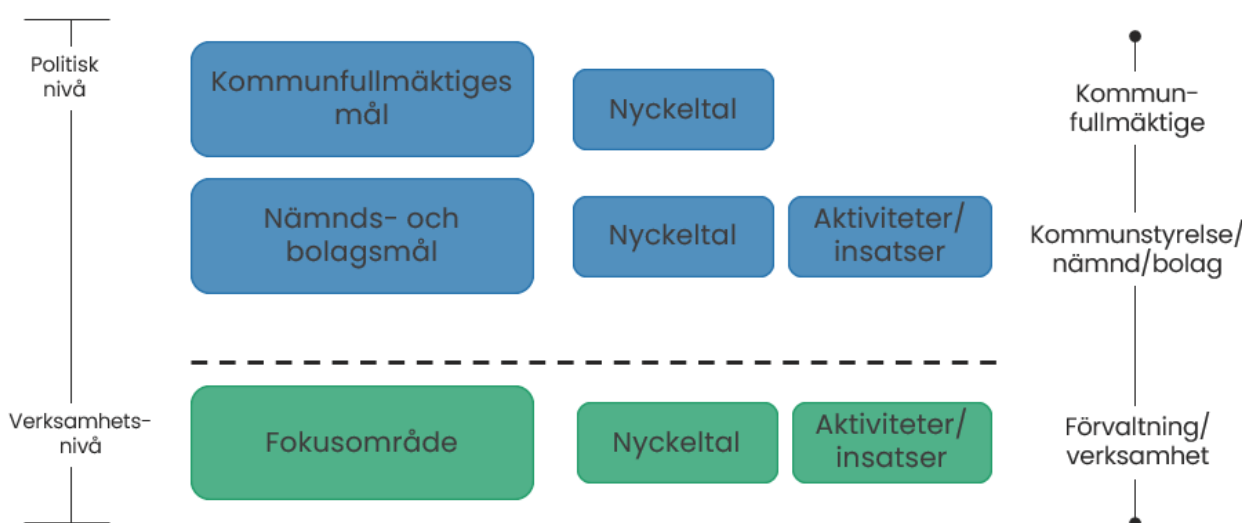
Balanskrav i kommuner infördes år 2000. Det innebär att budget ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna.

Budgetprocessen är navet i kommunens styrning och resursfördelning till verksamheterna. En väl fungerande budgetprocess och budgetföljsamhet stärker kommunens förutsättningar för att uppnå god ekonomisk hushållning.

Mål och resultat

Mål- och resultatstyrningen är det verktyg som förtroendevalda har för att styra verksamheten. Målen ska utgå från definierade behov och vilka resultat som ska uppnås. Uppföljning av målen är ett sätt att skaffa kunskap om huruvida god kvalitet uppnås i den kommunala servicen men även för att få kännedom om när utvecklingen inte går i avsedd riktning.

I nedanstående bild beskrivs en översikt av kommunens mål- och resultatstyrning på olika nivåer.



Politisk nivå

Mål på övergripande nivå omfattar kommunfullmäktiges mål samt nämnds- och bolagsmål.

Kommunfullmäktiges mål

- Kommunen som samhällsaktör ska arbeta för en långsiktigt hållbar utveckling. Kommunfullmäktiges mål visar vad kommunen prioriterar för att uppnå en god livsmiljö för sina medborgare.
- Kommunfullmäktiges mål ska utvärderas och måloppfyllelsen bedömas utifrån nyckeltalens resultat samt kommunstyrelsens, nämndernas och de helägda bolagens bedömning av sina mål och nyckeltal.

Efter genomförda uppföljningar och analyser av omvärld och verksamhet kan omprioriteringar av de globala målen i Agenda 2030 göras för att nå en utveckling och tydlig förflyttning. Detta kan utgöra grund för revidering av kommunfullmäktiges mål.

Nyckeltal

- För att mäta och följa upp kommunfullmäktiges mål på ett ändamålsenligt sätt används nyckeltal från den officiella statistiken. Jämförelse sker dels av kommunens utveckling över tid, dels med andra kommuner.
- Nyckeltalets resultat bedöms utifrån fastställt målvärde och sammanfattas med hjälp av färgerna grönt, gult och rött.

Nämnds- och bolagsmål

- Nämnds- och bolagsmål har sin utgångspunkt i kommunfullmäktiges mål och nämndernas/bolagens prioriterade behov av utveckling. De visar vad kommunstyrelsen, nämnderna och de helägda bolagen behöver uppnå och är vägledande för verksamheternas planering för att bidra till måloppfyllelsen.

Nyckeltal

- För att mäta och följa upp nämnds- och bolagsmål på ett ändamålsenligt sätt används nyckeltal från den officiella statistiken. Jämförelse sker dels av kommunens utveckling över tid, dels med andra kommuner.
- Kommunstyrelse, nämnder och helägda bolag följer även upp aktuella nyckeltal som kommunfullmäktige beslutat om.

Verksamhetsnivå

Fokusområde

- Fokusområde kan definieras som väsentliga områden att arbeta med inom förvaltningens verksamheter för att bidra till måloppfyllelse.
- Till fokusområden kan förvaltningar och verksamheter planera aktiviteter/insatser.
- Verksamhetens utveckling kan följas upp på förvaltningsnivå med nyckeltal

Aktiviteter/insatser

- Aktiviteter/insatser genomförs under en begränsad tid i syfte att uppnå mål och nyckeltalens förväntade resultat.
- Aktiviteterna/insatserna har sin utgångspunkt i nämnds- och bolagsmål eller förvaltningens fokusområden.

Nyckeltal

- För att mäta om medborgare och företag i kommunen fått service av upplevd hög kvalitet med en effektiv resursanvändning behöver resultatet mätas utifrån effekter för den enskilde. I bilaga 2 beskrivs resursomvandlingskedjan med exempel på olika nyckeltal som mäter resultat.

Uppföljning av den interna kontrollen

Kommunstyrelsen och nämnderna har skyldighet att styra och löpande följa den interna kontrollen, men även möjlighet att utöva tillsyn och utvärdera det interna kontrollsystemet. Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar att se till att det finns en god intern kontroll.

Med intern kontroll avses strukturer, system och processer som säkerställer att verksamheten bedrivs i enlighet med beslutade mål, uppdrag och övriga styrdokument. Den interna kontrollen ingår i kommunens styrning och ledning.

Kommunallagen ställer krav på att varje kommunstyrelse och nämnd ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs effektivt och säkert med medborgarna bästa för ögonen.

Enligt kommunens styrdokument *Reglemente intern kontroll*² ska kommunstyrelse och nämnder varje år anta en särskild plan för uppföljning av den interna kontrollen, internkontrollplan.

Arbetsätt för styrning och ledning

Kommunens arbetsätt för styrning och ledning av ekonomi, mål och resultat samt kvalitet på både övergripande nivå samt förvaltnings- och verksamhetsnivå omfattar fyra delar:

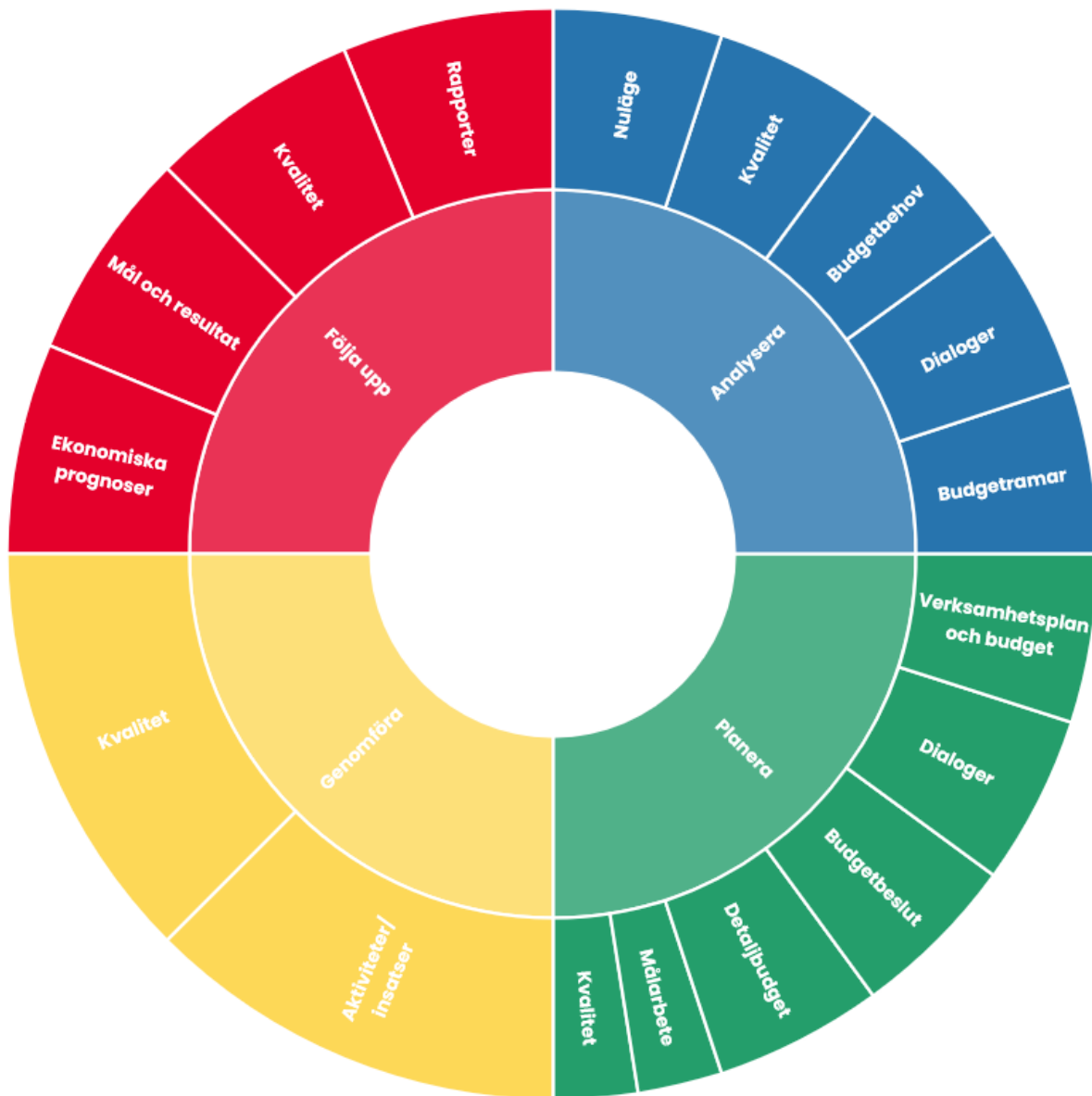
- Analysera – vad vet vi?
- Planera – vad vill vi?
- Genomföra – hur gör vi?
- Följa upp – hur blev det? Vad har vi lärt oss?

Respektive organisatorisk nivå arbetar med dessa faser utifrån sin befogenhet och sitt ansvar, baserat på det egna uppdraget.

Kommunens arbetsätt för styrning och ledning av ekonomi, mål och resultat samt kvalitet innebär kontinuerlig dialog mellan både politik och förvaltning och mellan ledning och medarbetare i verksamheten på respektive organisatorisk nivå. Dessa dialoger syftar till att följa upp verksamhetsplanen, identifiera utvecklingsbehov och främja verksamhetsutveckling. Dialogen ska tillvarata medarbetares engagemang och kunskap och främjar lärande, delaktighet och samverkan.

² Kommunfullmäktiges beslut 2011-04-27, § 83, dnr KS 2011/142.

I nedanstående bild beskrivs en översikt av de fyra olika delarna - analysera, planera, genomföra och följa upp – samt dess underliggande aktiviteter, vilka också beskrivs.



Analysera – vad vet vi?

Nuläge

Analysen genomförs till exempel med stöd av följande frågor:

- Vad gör vi idag som är bra?
- Vad kan vi göra bättre?
- Vad behöver vi förändra?
- Vilka delar är särskilt viktiga att fokusera på i vårt fortsatta arbete? (Prioritera)
- Vilka samverkansytor/plattformar är särskilt viktiga för vårt arbete?

Förvaltningar och dess verksamheter inleder budgetprocessen med att genomföra en samlad analys av nämndens nuläge:

- Verksamhetens största utmaningar, exempelvis identifierade förbättringsåtgärder och utvecklingsområden i syfte att öka verksamhetens kvalitet och högre måluppfyllelse.
- Förändring i kommunal och statlig/regional styrning.
- Omvärldsanalys i relation till kommunens verksamheter och kommunens arbete med hållbar utveckling samt Agenda 2030.

Kvalitet

Kvaliteten i förhållande till verksamhetens krav och mål analyseras. Vilka faktorer har påverkat? Identifiera vad/vilka processer och rutiner som behöver förenklas, förbättras och förnyas. Utgå från resultat och fakta.

Budgetbehov

- Föregående års budget analyseras.
- Behov av resurser för drift- och investeringsbudget beräknas utifrån genomförda nulägesanalyser samt analys av exempelvis demografi och befolkningsprognos, förändring i kommunal och statlig/regional styrning, lokalbehov samt planerade händelser.
- Analyserna resulterar i ett budgetförslag som kommunstyrelsen och respektive nämnder ska besluta om.
- Kommunstyrelsen och nämnder beslutar om budgetförslag för drift och investeringar utifrån volymförändringar, index, effekter av tidigare fattade beslut med mera. Budgetförslaget ska inte omfatta några kvalitetsförändringar. Budgetförslaget förhandlas enligt lag om medbestämmande (MBL) med berörda fackliga organisationer.

Dialoger

Budgetkonferens hålls i samband med kommunfullmäktiges ärendeforum i mars.

- Alla förtroendevalda i kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnder och bolagsstyrelser bjuds in liksom alla chefer med budgetansvar i kommunen. Syftet med konferensen är att alla berörda ska få en förståelse för, och insikt i det rådande kommunalekonomiska läget och därmed få goda förutsättningar för det fortsatta budgetarbetet. Även perspektivet målstyrning och kopplingen till Agenda 2030, med dess mål och nyckeltal, är en integrerad del. Rapport för uppföljning och analys av kommunens arbete med globala målen i Agenda 2030 presenteras av centrala ledningsgruppen.

Budgetutskottet sammanträder:

- Kommunstyrelse, nämnder och bolagsstyrelser informerar, tillsammans med representation från respektive förvaltning, om verksamheterna samt presenterar omvärldsanalyser och budgetförslag.
- Rapport för uppföljning och analys av kommunens arbete med globala målen i Agenda 2030 behandlas.

Budgetramar

Efter genomförda budgetdialoger beslutar budgetutskottet om budgetramar och anvisningar till verksamhetsplaner.

- Anvisningar för verksamhetsplaner kan innehålla riktlinjer som förutom kommunfullmäktiges mål och kommunens arbete med Agenda 2030 ska leda till hållbar utveckling och att verksamheten bedrivs på ett ändamålsenligt, kvalitetssäkert och kostnadseffektivt sätt.

Planera – vad vill vi?

Verksamhetsplan och budget

- Vid planering av kommande år beskriver verksamheterna sina grunduppdrag. Förvaltningschefen kvalitetssäkrar beskrivningen i samband med att verksamhetsplaner upprättas.
- Respektive förvaltning upprättar förslag till driftbudget och investeringsbudget baserat på budgetramar samt avgifter och taxor. Budgetramarna är preliminära och kommer att fastställas i slutet av året.
- Förslag till verksamhetsplan upprättas utifrån kommunstyrelsens anvisningar. Verksamhetsplanerna innehåller kommunstyrelsens och nämndernas mål med nyckeltal. De helägda bolagen beslutar om bolagsmål med nyckeltal.
- Kommunstyrelse och nämnder beslutar om förslag till driftbudget, investeringsbudget, avgifter och taxor samt verksamhetsplan. Innan beslut tas genomförs MBL-förhandling om budgetförslaget med berörda fackliga organisationer.

Dialoger

- Budgetutskottet bereder inkomna budgetförslag och verksamhetsplaner från kommunstyrelsen och nämnder samt de helägda bolagens planering inför kommande år.
- För att uppnå en hållbar utveckling är ett helhetsperspektiv väsentligt. Som ett led i detta behöver synergieffekter och eventuella målkonflikter identifieras.

Budgetbeslut

- Kommunstyrelsen beslutar om förslag till budget för nästkommande år. Innan kommunstyrelsen beslutar om budgetförslaget genomförs en övergripande MBL-förhandling avseende det totala budgetförslaget för kommunen.
- Därefter beslutar kommunfullmäktige om budgeten, som utgörs av driftbudget, investeringsbudget samt avgifter och taxor.
- Kommunstyrelse och nämnder fastställer driftbudget och investeringsbudget om det tidigare budgetförslaget har förändrats. Budgetmaterialet och verksamhetsplaner korrigeras med eventuella ändringar som kommunfullmäktige beslutat om. Innan beslut tas genomförs MBL-förhandling om budgetförslaget med berörda fackliga organisationer.

Detaljbudget

- Förvaltningarna upprättar detaljbudget för sina verksamheter.

Målarbete

- Förvaltningar och bolag planerar i ledningssystemet hur mål och uppdrag samt övriga styrande dokument ska uppnås och genomföras utifrån grunduppdraget. Detta innebär att fokusområde, nyckeltal och aktiviteter/insatser beskrivs på förvaltningsnivå.
- Planeringen genomförs av förvaltningschef/verkställande direktör tillsammans med ledningsgrupp och har sin utgångspunkt i beslutade nämnds- och bolagsmål.
- Därefter planerar verksamheterna sina nyckeltal och aktiviteter/insatser utifrån beslutade nämnds- och bolagsmål och förvaltningens fokusområde.
- Planering av nyckeltal och aktiviteter/insatser samordnas med planering i Agenda 2030.
- Planeringen avslutas senast under februari månad innevarande år och uppföljning av föregående år beaktas.
- Förvaltningschef kvalitetssäkrar verksamheternas planering.

Kvalitet

Efter genomförd analys av kvalitetsarbetet planeras vilka insatser och åtgärder som ska prioriteras för att nå krav och mål.

Genomföra – hur gör vi?

Aktiviteter/insatser

Planerade aktiviteter/insatser i målarbetet genomförs.

Kvalitet

Verksamheten genomförs i enlighet med fastställda rutiner och processer. Avvikelse hanteras. Planerade insatser och åtgärder genomförs.

Följa upp – hur blev det? Vad har vi lärt oss?

Ekonomiska prognoser

Förvaltningar och dess verksamheter med stöd av controller prognostiserar löpande under året eventuell avvikelse mellan beräknat utfall och årsbudget. Detta sker efter februari, mars, april, augusti, september och oktober.

- Rapporten Ekonomisk prognos presenteras för barn- och utbildningsnämnden, välfärds- och arbetsmarknadsnämnden samt överförmyndarnämnden.
- Prognos för kommunstyrelsen ingår i den rapport som omfattar hela Åmåls kommun och lämnas till kommunstyrelsen sex gånger per år.
- Prognoser som upprättas per den 30 april lämnas till kommunfullmäktige.
- Prognoser som upprättas per den 31 augusti redovisas i delårsrapporten som lämnas till kommunfullmäktige.

Mål och resultat

Uppföljning av mål och resultat sker minst två gånger per år – efter augusti (tertiäl 2) och efter årsskiftet.

- Verksamheterna redovisar och följer upp genomförda aktiviteter/insatser och valda nyckeltal.

- Förvaltningschef/verkställande direktör utvärderar om nämnds- och bolagsmålen har uppnåtts. Det ska framgå om utvecklingen har gått i avsedd riktning. Mål- och resultatarbetet ska bidra positivt till lärande och utveckling i verksamheterna.

Kvalitet

Information om olika typer av resultat och måluppfyllelse sammanställs. Resultatet följs upp och utvärderas. Erfarenheter och synpunkter samt klagomål diskuteras tillsammans i verksamheten.

Rapporter

Verksamhetsberättelser

Verksamhetsplaner för kommunstyrelse och nämnder följs upp och *Verksamhetsberättelser* upprättas två gånger per år – efter augusti (tertia 2) och för helåret. Verksamhetsberättelserna omfattar både måluppföljning och ekonomirapporter.

I de helägda bolagens årsredovisningar redogörs för utvärderingar av om målen för verksamheten har uppnåtts.

Delårsrapport och årsredovisning

Minst en gång under räkenskapsåret ska kommunstyrelsen upprätta en delårsrapport för verksamheten och ekonomin från räkenskapsårets början. I Åmåls kommun sker detta efter augusti månad (tertia 2).

Efter årets slut upprättar kommunstyrelsen en årsredovisning för Åmåls kommun.

Delårsrapporten och årsredovisningen lämnas till kommunfullmäktige och kommunens revisorer. Båda rapporterna omfattar förutom Åmåls kommun även den kommunala koncernen.

- Den ekonomiska redovisningen sammanställs i bokslut. Ekonomienheten ger anvisningar inför boksluten.
 - Den ekonomiska redovisningen ger en bild över kommunens ekonomiska resultat och ställning och omfattar resultaträkning och balansräkning.
 - För ansvarsområden inom Åmåls kommun (kommunstyrelsen och nämnder) sammanställs driftredovisning samt investeringsredovisning.
- Kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsberättelser omarbetas till en kortare version, som bifogas delårsrapporten och årsredovisningen.
- I delårsrapporten och årsredovisningen redogörs även för kommunens utvärdering av om övergripande mål och riktlinjer för verksamheten har uppnåtts och följts.
 - Det ska framgå om utvecklingen har gått i avsedd riktning.
 - Mål- och resultatarbetet ska bidra positivt till lärande och utveckling i verksamheterna.

Rapport Agenda 2030

Rapport för uppföljning och analys av Agenda 2030 till kommunfullmäktige sammanställs gemensamt av strategier samt berörda förvaltningschefer och verksamhets- eller enhetschefer.

- Rapporten utgör underlag i omvärldsanalysen som inleder budgetarbetet inför kommande år.
- Rapporten godkänns av centrala ledningsgruppen och beslutas av kommunfullmäktige.

Rapport från kvalitetsarbete

Förvaltningarna har olika kvalitetssystem för sitt respektive systematiska kvalitetsarbete. För välfärds- och arbetsmarknadsnämndens verksamhet upprättas och godkänns årligen en kvalitetsplan och en *Kvalitets- och patientsäkerhetsberättelse* enligt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9) samt patientsäkerhetslagen. För barn- och utbildningsnämndens verksamhet upprättas och godkänns en *Patientsäkerhetsberättelse* enligt patientsäkerhetslagen samt en *Rapport för systematiskt kvalitetsarbete* enligt skollagen.

Ansvarsfördelning och roller

Ansvar för arbetet med planering och uppföljning ligger på respektive organisatorisk nivå. Det innebär att kommunfullmäktige har sitt ansvar, nämnderna har sitt och respektive chef har sitt ansvar. Det övergripande ansvaret för att driva och utveckla kommunens styrning och ledning ligger hos kommundirektören.

Chefsansvar i kommunen

Chefer i kommunen har fullt ledningsansvar. Ledningsansvaret innebär att chefen är ansvarig för verksamhet, ekonomi, personal och arbetsmiljö inom sitt ansvarsområde. Genom delegeringsreglementen klargörs chefernas uppdrag och ansvar.

Chefens verksamhetsansvar innefattar att driva en effektiv verksamhet inom sitt grunduppdrag och agera helhetsorienterat utifrån politiska mål (nationella och lokala), lagstiftning, nämndernas reglemente och styrdokument. Ansvaret innebär att arbeta mot uppsatta mål och att skapa goda serviceupplevelser och livskvalitet för de som verksamheten riktar sig till. Chefen ansvarar även för att information och kommunikation fungerar väl inom verksamheten, med andra aktörer samt med kommunens medborgare och verksamhetens målgrupp.

Chefens ekonomiansvar innebär att driva verksamheten inom verksamhetens budget mot uppsatta mål. Ansvaret innebär att följa ekonomiska regelverk och anvisningar.

Chefen är kommunens arbetsgivarrepresentant och arbetsgivarföreträdare. Personalansvar innefattar ett ansvar och arbete med att rekrytera, behålla, utveckla, avveckla samt genom planering och ledning skapa en god arbetsmiljö och ett hållbart arbetsliv, där medarbetare och chef gemensamt arbetar mot uppsatta mål. Ansvaret innebär att följa lagstiftning, avtal, regelverk samt aktuella styrdokument.

Kommundirektören är kommunens ledande tjänsteperson och får sitt uppdrag från och svarar inför kommunstyrelsen. I en instruktion beslutad av kommunstyrelsen³ klargörs kommundirektörens ansvarsområden, uppdrag och roller. Kommundirektören ska verka för ett bra samarbete mellan de förtroendevalda och kommunens ledande tjänstepersoner.

Kommundirektören ska säkerställa att ett koncernperspektiv genomsyrar kommunens arbete, där såväl förvaltningar som kommunalt ägda bolag tar ett gemensamt ansvar för att åstadkomma största möjliga nytta för medborgarna och mesta möjliga resursutnyttjande. Kommundirektören ansvarar för samordning, ledning och fördelning av förvaltnings-specifika uppdrag och ska stödja förvaltningscheferna i deras specifika uppdrag.

Kommunens centrala ledningsgrupp leds av kommundirektören och består av biträdande kommundirektör, förvaltningschefer samt kommunledningskontorets chefer. Verkställande direktörer i de kommunalt ägda bolagen är adjungerade. Ledningsgruppens uppdrag är att löpande

³ Kommunstyrelsens beslut 2020-05-13 § 114, dnr KS 2020/70

samordna styrningen av strategiskt viktiga frågor inom den kommunala koncernen. Centrala ledningsgruppen ska stärka chefernas förmåga att ta ansvar, leda, styra och prioritera för medborgarnas bästa inom sin samlade verksamhet.

Ledningsgruppen arbetar gemensamt för att nå framgång i sina uppdrag, att leda verksamheterna i riktning mot kommunens mål och riktlinjer.

Biträdande kommundirektör bistår kommundirektören med delegerade arbetsuppgifter inom kommunstyrelsens förvaltning.

Biträdande kommundirektör och samtliga förvaltningschefer är anställda av kommunstyrelsen och direkt underställda kommundirektören.

Förvaltningschef är nämndens ledande tjänsteperson och ansvarar för beredning och verkställighet av övergripande karaktär samt uppföljning av hela nämndens verksamhet. Förvaltningschef ska arbeta från ett kommun- och koncernövergripande perspektiv.

Verkställande direktörer i de kommunalt ägda bolagen är enligt bolagsstyrelsernas riktlinjer och anvisningar ansvarig för löpande förvaltningen samt uppföljning av bolagens verksamheter.

Roller i verksamheternas styrning och ledning

Förvaltningschef har ett helhetsansvar för verksamhet, personal och ekonomi och ansvarar för direkt ledning och utveckling av verksamheten. Ledningsansvaret innebär bland annat att

- ha en helhetssyn och fatta självständiga beslut inom sina verksamhetsområden.
- arbeta med mål och resultat, budget, intern kontroll, verksamhetsplan samt verksamhetsberättelse.
- ansvara för systematiskt arbetsmiljöarbete, systematiskt kvalitetsarbete, risk- och sårbarhetsarbete samt organisationsutveckling.
- leda förvaltningens ledningsgrupp.
- leda förvaltningens centrala samverkansgrupp (CESAM).

Förvaltningschef ansvarar för att sammanställa dokumentation för förvaltningens hela verksamhetsområde avseende budget, intern kontroll, verksamhetsplan och verksamhetsberättelse. Vidare att samordna dokumentation om systematiskt kvalitetsarbete, risk- och sårbarhetsarbete och systematiskt arbetsmiljöarbete

Förvaltningschef inom välfärds- och arbetsmarknadsnämnden och förvaltningschef inom barn- och utbildningsnämnden har ett samlat ledningsansvar inom respektive verksamhets hälso- och sjukvård för att uppnå patientsäkerhet och säkerställa god vård enligt aktuell lagstiftning. Detta innebär till exempel att

- fastställa och dokumentera rutiner för hur det systematiska kvalitetsarbetet kontinuerligt ska bedrivas för att kunna styra, följa upp och utveckla verksamheten.
- verksamheten svarar upp mot kraven som medicinskt ansvarig sjuksköterska ställer utifrån att den enskilde ska tillförsäkras en god och säker vård.

Underställd chef ansvarar för mål- och resultatarbete inom sitt ansvarsområde. Detta innefattar även kvalitets- och utvecklingsarbete inom grunduppdraget. Med stöd av ledningssystemet ska chef planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och utveckla verksamheten.

Underställd chef ansvarar för att

- analysera och rapportera måluppfyllelse i samband med delårsrapportering och årsbokslut.
- i dialog med medarbetaren diskutera möjligheter och skyldigheter till utveckling utifrån medarbetarens uppdrag samt utifrån fastställda kommunövergripande lönekriterier.
- planera och genomföra aktiviteter/insatser för att uppnå måluppfyllelse.
- säkerställa att verksamhetens processer, rutiner och övriga styrande dokument är väl kända för medarbetarna.

Alla medarbetare ska skapa tillit och god kvalitet i varje möte med kommunens brukare, medborgare, besökare, företagare och gentemot varandra.

Medarbetarnas engagemang är en förutsättning för att uppnå goda resultat och medarbetarna ska vara involverade i planerings- och uppföljningsprocessen samt

- arbeta för att uppfylla målen, genomföra beslutade aktiviteter/insatser och bidra med att ta fram nya aktiviteter/insatser för ökad måluppfyllelse
- delta i framtagande, tillämpning och vidareutveckling av rutiner och arbetsmetoder som en del av verksamhetens arbete
- hälso- och sjukvårdspersonal ska dessutom ge sakkunnig och omsorgsfull hälso- och sjukvård utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet. De har ansvar för att kontinuerligt medverka i det systematiska kvalitetsarbetet, även för de arbetsuppgifter som har delegerats till annan när det är förenligt med god och säker vård.

Centrala stödfunktioner

Controllers ska stödja och samordna arbetet med budget, mål och resultat på kommunövergripande-, förvaltnings- och verksamhetsnivå utifrån kommunens riktlinjer och anvisningar samt

- stödja förvaltningsledningen i arbetet med förvaltningsövergripande nulägesanalys, verksamhetsplan och verksamhetsuppföljning.
- förbättra arbetet med ekonomi, mål och kvalitet på förvaltningen.
- utbilda i ledningssystemet.

Strateger ska inom sina kompetensområden stödja och vägleda vid analys, planering, genomförande och uppföljning av insatser samt ge förslag till strategier och prioriteringar.

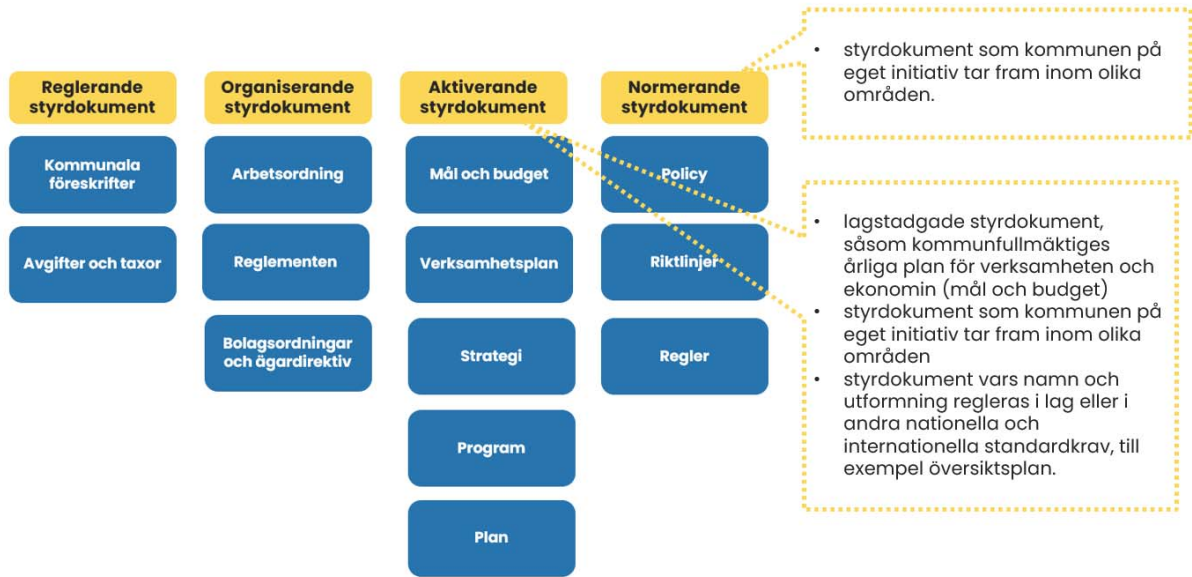
Verksamhetsutvecklare ska stödja verksamheterna i planerings- och uppföljningsprocessen samt i det systematiska kvalitets- och förbättringsarbetet.

Kommunens digitala ledningssystem ska fungera som stöd för planering och uppföljning av verksamheten. I systemet finns till exempel rapportmallar för verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser, delårsrapport/årsredovisning, verksamheternas kvalitetsredovisning och uppföljning av internkontrollplaner.

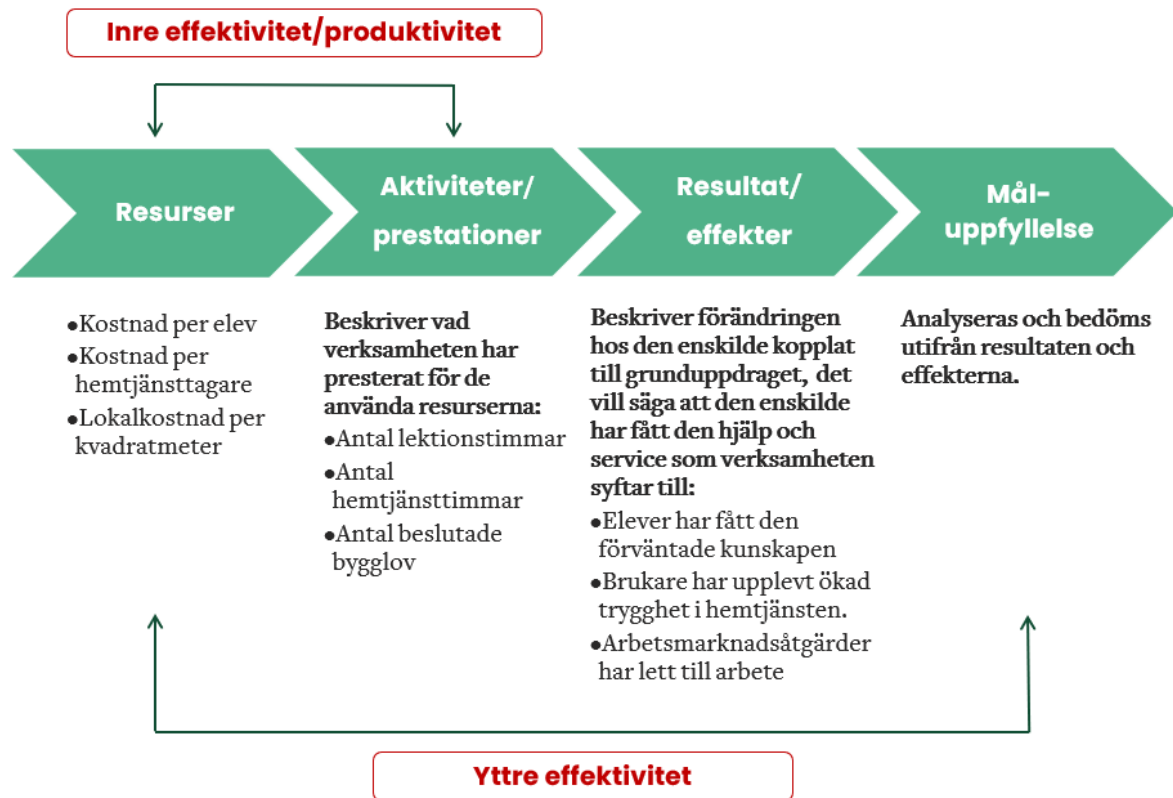
Kommunens revisorer

Kommunrevisionens roll i styrningen är att granska om verksamheten lever upp till kommunfullmäktiges mål, beslut och riktlinjer samt lagstiftning och andra föreskrifter som gäller för verksamheten. Revisionen granskar om verksamheten är ändamålsenlig och effektiv, om styrningen är tillräcklig och om räkenskaperna är rättvisande.

Bilaga 1 – Översikt av politiskt antagna styrdokument



Bilaga 2 – Resursomvandlingskedjan



Bilaga 3 – Begreppsförklaringar

Agenda 2030	Agenda 2030 antogs den 25 september 2015 av FN:s medlemsländer - en universell agenda som inrymmer 17 globala mål för hållbar utveckling. De globala målen har i sin tur 169 delmål och 230 globala indikatorer.
Aktiviteter/prestationer	Beskriver vad verksamheten har presterat för de använda resurserna.
Avgifter och taxor	Kommunala avgifter och taxor reglerar hur mycket det kostar att använda kommunens tjänster, till exempel avgifter för äldreomsorg, barnomsorg, bygglov och hyra av kommunala idrottshallar.
Balansräkning	I balansräkningen redovisas kommunens tillgångar och skulder på bokslutsdagen.
Bokslut	Den ekonomiska redovisningen sammanställs i bokslut två gånger per år, efter augusti (tertiäl 2) och helår.
Bolagsordning	Bolagsordningen är ett aktiebolags regelverk, som tillsammans med lagstiftning anger syfte med verksamheten och bolagets förutsättningar.
Budget	Budget är en plan över ekonomin och i kommunen ska den upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna.
Delårsrapport	Kommunfullmäktige ska behandla minst en delårsrapport som upprättats enligt lag om kommunal bokföring och redovisning.
Detaljbudget	Detaljbudget för berörda ansvarsområden upprättas utifrån Sveriges Kommuners och Regioners baskontoplan. Möjlighet finns att ange lokala kontodelar, som till exempel objekt, aktiviteter och projekt.
Driftbudget	Driftbudget utgörs av respektive styrelses/nämnds planerade intäkter och kostnader för budgetåret, inklusive interna transaktioner som köp och försäljning mellan ansvarsområden.
Driftredovisning	I driftredovisningen sammanställs periodens intäkter och kostnader för respektive ansvarsområde inom Åmåls kommun.
God ekonomisk hushållning	Kommuner ska för verksamheten ange mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin ska finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning anges. Resurser ska användas till rätt saker och nyttjas på ett effektivt sätt. Om det finns ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter säkerställs en kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet.
Hållbar utveckling	Hållbar utveckling är ett begrepp som används för att peka ut en önskvärd samhällsutveckling.
Investeringsbudget	Investeringsbudget utgörs av respektive styrelses/nämnds planerade investeringsutgifter för budgetåret.
Investeringsredovisning	I investeringsredovisningen sammanställs periodens investeringsutgifter för respektive ansvarsområde inom Åmåls kommun.

Mål- och resultatarbete	Mål- och resultatarbete är kommunens arbetssätt för styrning och ledning av ekonomi, mål och resultat samt kvalitet och innebär att planera och följa upp verksamheten samt främja verksamhetsutveckling.
Målkonflikter	Konflikt mellan mål kan allmänt sägas råda när målen är oförenliga, när man bara kan uppnå det ena målet på bekostnad av det andra.
Måluppfyllelse	Måluppfyllelsen analyseras och bedöms utifrån vilken typ målet tillhör, exempelvis resurser i verksamheten, utförda aktiviteter/prestationer eller resultat i form av effekter för den enskilde.
Nämndernas reglementen	Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige anta reglementen om nämndernas verksamhet och arbetsformer.
Processer	En process kan beskrivas som en återkommande serie aktiviteter som främjar ett bestämt ändamål eller ett avsett resultat.
Prognoser	Prognoser för ekonomin visar en eventuell avvikelse (överskott eller underskott) mellan beräknat utfall och årsbudgeten. Beräknat utfall för driften utgörs av intäkter och kostnader och för investeringar investeringsutgifter.
Rapport Agenda 2030	Rapport för uppföljning och analys av Agenda 2030 till kommunfullmäktige sammanställs gemensamt av strategier samt berörda förvaltningschefer och verksamhets- eller enhetschefer.
Resultat/effekter	Beskriver förändringen hos den enskilde. Den enskilde har fått den hjälp och service som verksamheten syftar till.
Resultaträkning	Resultaträkningen visar intäkter och kostnader och ger som saldo periodens resultat (vinst eller förlust).
Resursomvandlingskedja	Resursomvandlingskedjan beskriver relationen mellan de förbrukade resurserna och det värde verksamheten har skapat.
Synergieffekter	Genom att samordna insatser inom olika globala mål kan positiva effekter förstärkas.
Verksamhetsberättelse	Kommunstyrelsens och nämndernas verksamhetsplaner följs upp och redovisas i verksamhetsberättelser.
Verksamhetsplan	Enligt kommunallagen ska budgeten innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. I planen ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.
Årsredovisning	Efter årets slut upprättar kommunstyrelsen en årsredovisning. Bestämmelser om årsredovisning finns i lag om kommunal bokföring och redovisning.
Ägardirektiv	Ägardirektiv till de helägda bolagen fungerar som ett komplement till bolagsordningen. Av ägardirektivet framgår ägarens förväntningar och krav på bolaget i form av uppdrag, mål och inriktning för bolagsstyrelsen.