



Styrmodell för Norrtälje kommun

Innehåll

Syfte och läsanvisning	2
Hållbar, effektiv styrning i Norrtälje kommun	2
Grundprinciper för hållbar styrning i Norrtälje kommun.....	3
Norrtälje kommuns styrmodell.....	4
Mål och budget	6
Verksamhetsplaner.....	7
Ekonomisk styrning och resursfördelning	8
Planering och uppföljning av verksamheten	10
Hållpunkter i planeringen.....	10
Hållpunkter i uppföljningen	13
Kontinuerlig uppföljning under året.....	15
Nulägeskoll	15
Intern kontroll	15
En effektiv ärendeberedningsprocess.....	16
Ansvar och roller	16
Ledarskap och chefsansvar i Norrtälje kommun	17
Kommunens tjänstepersonsledning	17
Styrmodellens i samverkan med andra styrdokument	17
Begreppsförklaringar	18



Syfte och läsanvisning

Detta dokument beskriver kommunens ansvarsfördelning och roller avseende fastställande och uppföljning av mål och resultat; gemensamma begrepp, principer för mål, tidplan etc. Den gäller för hela kommunen och omfattar alla från kommunfullmäktige till den enskilde medarbetaren. Styrmodellen ska bidra till att skapa helhetsperspektiv och samordning mellan styrelse, nämnder och utskott samt ökad transparens i kommunens hela mål- och budgetprocess. Modellen ligger till grund för ett ledningssystem som kännetecknas av ett systematiskt kvalitetsarbete.

Norrtälje kommuns styrmodell sammanfattas i fyra bärande förhållningssätt:

- Fokus på de som bor, verkar och vistas i Norrtälje kommun
- Ett helhetsperspektiv på kommunen och verksamheten, som värnas med dialog och samordning
- Kvalitetssäkring av ekonomi och verksamhet genom systematiskt arbete med en enhetlig målstruktur och tydliga indikatorer
- Aktivt arbete för ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling, genom kontinuerligt fokus på uppföljning, analys, resultat, erfarenheter och slutsatser

Hållbar, effektiv styrning i Norrtälje kommun

Norrtälje kommun styrs med utgångspunkt i en långsiktig vision och värdegrund utifrån tydliga mål och resultatrapporter. Kommunens nämnder ansvarar för att driva en effektiv verksamhet inom sitt uppdrag utifrån lagstiftning, politiska mål (nationella och lokala), reglementen, styrdokument (strategier/program, planer, policyer och riktlinjer) och ekonomisk tilldelning.

I Norrtälje kommuns mål- och resultatstyrning sätts prioriterade och mätbara mål, som möjliggör utvärdering av framsteg och jämförelser med andra kommuner. Dessa mål syftar till att skapa genomslag för politikens inriktning, goda serviceupplevelser och livskvalitet för kommunens invånare och motivera kommunens medarbete i det kontinuerliga förbättringsarbetet. Kommunens förbättringsarbete genom mål- och resultatstyrning är integrerat med det systematiska kvalitetsarbetet, som tar sin utgångspunkt i Högre höjder.

Kommunens chefer ansvarar för att mål- och resultatstyrning, uppföljning och kvalitetsarbete fungerar i verksamheten. Ett medarbetarskap och ledarskap i samspel är en förutsättning för en god resultatkultur. Cheferna skapar förutsättningar för kreativitet, delaktighet och engagemang tillsammans med medarbetarna i såväl verksamhetsplanering som uppföljning.

En effektiv styrning förutsätter att styrkedjan håller ihop. Mål och uppdrag måste vara formulerade på ett sätt som gör dem mät- och uppföljningsbara. De uttrycks i termer av målbilder, gärna ur ett invånarperspektiv, som är kommunövergripande och kommunicerbara – snarare än i allmänna teman. De resultat som åstadkoms måste redovisas på ett sätt som gör det möjligt att bedöma måluppfyllelsen.



Grundprinciper för hållbar styrning i Norrtälje kommun



- Styrmodellen ska vara enkel och tydlig för såväl förtroendevalda som tjänstepersoner och inte innehålla onödiga lager, dupliceringar eller för många styrdokument utan tydlig styrverkan.
- De mål som formuleras ska ha styrverkan i verksamheten, dvs tydligt ange vad som är prioriterat och vilka resultat som förväntas inom satta ekonomiska ramar.
- Ett helhetsperspektiv eftersträvas i styrningen, för att möjliggöra politiska prioriteringar mellan mål och verksamheter, samt för att främja ett arbetssätt som sätter invånaren först, utan att låta sig hindras av organisatoriska stuprör. Det betyder också att alla verksamheter inom kommunen ska se och förstå sin del i helheten och att ingen del ska lämnas utanför styrningen.
- Kommunens årscykel utgår från logiken omvärlds/nulägesanalys - ekonomiska ramar - övergripande politisk inriktning - konkretisering - genomförande - uppföljning, men ger samtidigt utrymme för omprövningar när omständigheter förändras.
- En åtskillnad görs mellan *strategisk politisk styrning* (vad-fokus: politikens inriktning, mål, prioriteringar och önskade effekter) och *operativ verksamhetsstyrning* (hur-fokus: styrningen av förvaltningens verksamhet, ekonomi och personal så att vi lyckas med vårt uppdrag och så effektivt som möjligt förverkligar den politiska inriktningen och tillgodoser medborgarnas behov inom givna ekonomiska ramar).
- Kopplingen mellan övergripande styrprocesser och det som sker på verksamhetsnivå är viktig. Speglas inte de övergripande målen i de aktiviteter som sker på verksamhetsnivå, saknar kommunen styrning från de som ytterst är ansvariga för all kommunal verksamhet.



Styrningen behöver tillgodose två behov:

1. Politikens behov av att inrikta verksamheten i enlighet med sina mål och prioriteringar
2. Verksamhetens behov av att få tydliga uppdrag, mål och styrsignaler

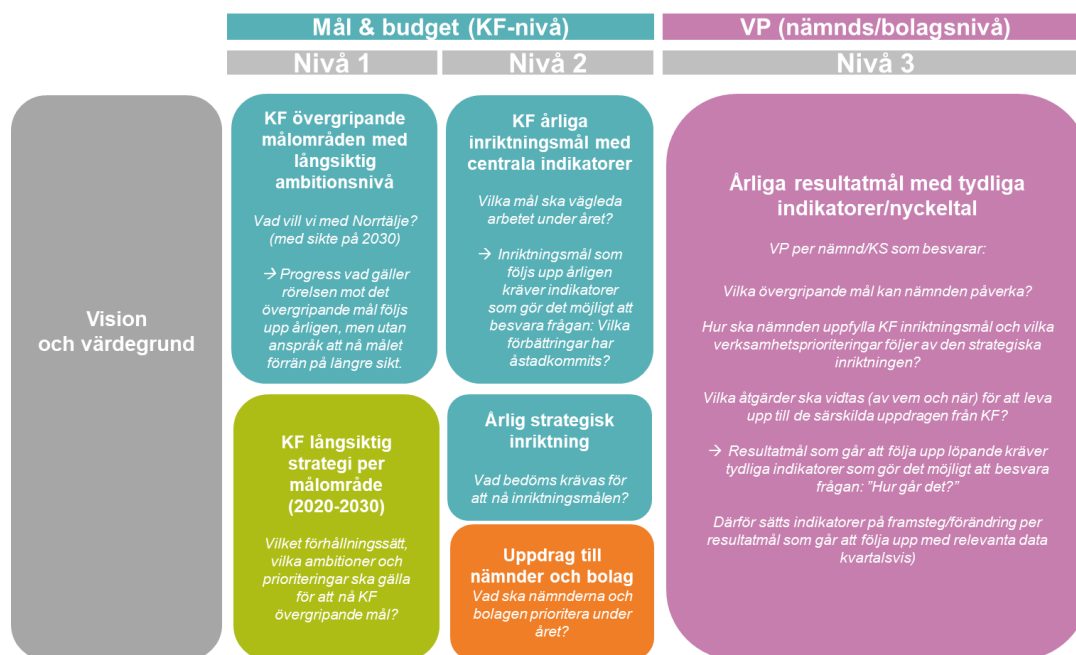
En styrmodell som helt utgår från ett fåtal tematiska övergripande mål och nämndstruktur kommer att lämna stora delar av verksamheten utan politisk styrning. En styrmodell som helt utgår från förvaltningens struktur och verksamhetsindelning kommer att bli för omfattande och riskera att skymma den politiska inriktningen. Därför behöver styrmodellen vara heltäckande, skilja mellan den politiska styrningen och verksamhetsstyrningen, samtidigt som en tydlig koppling säkerställs mellan dessa delar.

Norrtälje kommuns styrmodell

En gemensam struktur för målstyrning bidrar till en helhetssyn på verksamheten.

Jämförbarhet är ett huvudkriterium vid val av ambitionsnivå för de övergripande målen, dvs i den politiska strategiska styrningen (Mål och budget, långsiktiga strategier).

Uppföljningsbarhet är ett huvudkriterium vid val av resultatmål där resultat/framsteg förväntas på kortare än ett års sikt, dvs i all operativ verksamhetsstyrning (nämndernas och förvaltningarnas planer).



Figur 1. Styrmodellens målnivåer



Visionen

Kommunens vision *Globalt liv, lokal livsstil* är den gemensamma framtidsbild och ska skapa energi och stolthet. Visionen konkretiseras i Mål och budget med ett antal målområden som sätter den övergripande inriktningen för kommunen i ett längre perspektiv.

Värdegrunden

Värdegrunden talar om vårt förhållningssätt till invånarna och till varandra som medarbetare i den kommunala organisationen. Allt arbete i riktning mot kommunens vision ska göras utifrån de värderingar som finns i kommunens värdegrund:

- *Invånaren först*

Vi arbetar för invånaren. I Norrtälje kommun är vi lyhörda för möjligheter och lösningar som möter invånarens behov.

- *Allas lika värde*

Alla har olika förutsättningar men lika värde. I Norrtälje kommun respekterar vi alla individer oavsett kön, könsidentitet eller könuttryck, ålder, etnicitet, religion, funktionsnedsättning och sexuell läggning.

- *Höga förväntningar*

Vi har höga förväntningar på såväl medarbetare som invånare. I Norrtälje kommun kan du förvänta dig en verksamhet med tydliga mål som möjliggör ett samhälle som är hållbart för framtiden.

Tre målnivåer

I målstrukturen finns tre olika målnivåer:

- *långsiktiga, övergripande mål* för kommunen som helhet, med ett mått som årligen följs upp i form av progress (Kommunfullmäktiges Mål och budget)
 - *årliga inriktningsmål* riktade till en eller flera nämnder, med indikatorer som möjliggör jämförelser och årlig uppföljning (Kommunfullmäktiges Mål och budget)
 - *konkreta resultatmål* för nämnderna med indikatorer som är uppföljningsbara löpande (Nämndernas verksamhetsplaner)
- Kommunfullmäktige fastställer kommunens **övergripande mål** som anger den önskvärda allmänna inriktningen för kommunen. Till varje övergripande målområde formuleras en **ambitionsnivå** på längre sikt, då resultateffekter förväntas först på längre sikt men framsteg kan mätas årsvis. Dessa ambitionsnivåer uttrycks på ett sätt som underlättar jämförbarhet med andra kommuner. Måluppföljningen på denna nivå ska på sikt besvara frågan "Har vi lyckats?" / "Hur förhåller sig våra resultat till andras?" utifrån den långsiktiga ambitionsnivå som satts för respektive målområde.
 - Under respektive övergripande målområde sätts **årliga inriktningsmål** för kommunens olika nämnder, med tillhörande resultatindikatorer som hämtas från officiell statistik, till exempel Kolada, som innehåller nyckeltal om kommuner och regioner. Inriktningsmål fastställs årligen av kommunfullmäktige i Mål och budget. Måluppföljningen på denna nivå ska årligen besvara frågan "Vad har uppnåtts?" med hjälp av relevanta indikatorer.



- För att förverkliga inriktningsmålen konkretiseras de av nämnderna genom **resultatmål**. Resultatmålen ska vara tydligt orienterade mot medborgare och kunder och uttrycka nyttan för de som verksamheterna är till för. De ska vara härledda ur för nämnden relevanta inriktningsmål och vara mätbara. Här sätts resultatindikatorer som förvaltningen har möjlighet att följa upp och mäta med tätare intervall med stöd av data från den dagliga verksamheten. Nämnderna beslutar själva om sina resultatmål. Måluppföljningen på denna nivå ska löpande besvara frågan "Hur går det?" - med hjälp av de Mål och budget-indikatorer som nämnden ansvarar för att följa upp och övriga indikatorer som anses relevanta för att bedöma verksamhetens framsteg.

Mål och uppdrag

Styrmodellen skiljer mellan mål (önskvärda resultat som ska uppnås) och uppdrag (åtgärder eller aktiviteter som ska utföras på uppdrag av uppdragsgivaren). Styrmodellen skiljer också mellan "egna mål" och "uppdragsgivarens mål". Med "egna mål" avses de mål som ansvarig nämnd eller ansvarig chef har identifierat och formulerat med utgångspunkt ifrån den egna verksamheten, dess nuläge och förutsättningar. "Egna mål" utgör grunden för verksamhetens utvecklingsarbete och ska av ansvarig chef kompletteras med strategier, åtgärder och indikatorer. Med "uppdragsgivarens mål" avses mål som är formulerade av verksamhetens uppdragsgivare (t ex fullmäktige, nämnden eller genom statlig styrning).

Mål och budget

Nämndernas och bolagens inriktning

I Mål och budget kommuniceras den politiska inriktningen för varje nämnd och bolag. Syftet är att tala om för förvaltningen och bolaget i vilken riktning politiken vill utveckla verksamheten under den aktuella budgetperioden. Denna inriktning tar sin utgångspunkt i aktuella politiska program för mandatperioden och i nämndens eller bolagets uppdrag. Inriktningen beslutas av kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige följer upp inriktningen med nyckeltal som indikeras i Mål och budget och specificeras av ansvariga nämnder/bolag.

Nämndernas och bolagens uppdrag

Alla nämnder och bolag har ett uppdrag som beskriver syftet med verksamheten. Nämndernas uppdrag redovisas i reglementet och bolagens uppdrag redovisas i ägar-direktivet. Förvaltning och bolag informerar nämnden och bolagsstyrelsen om verksamhetens resultat och hur det går i verksamheten utifrån uppdraget. Nämnders och bolagens uppdrag följs upp med nyckeltal.

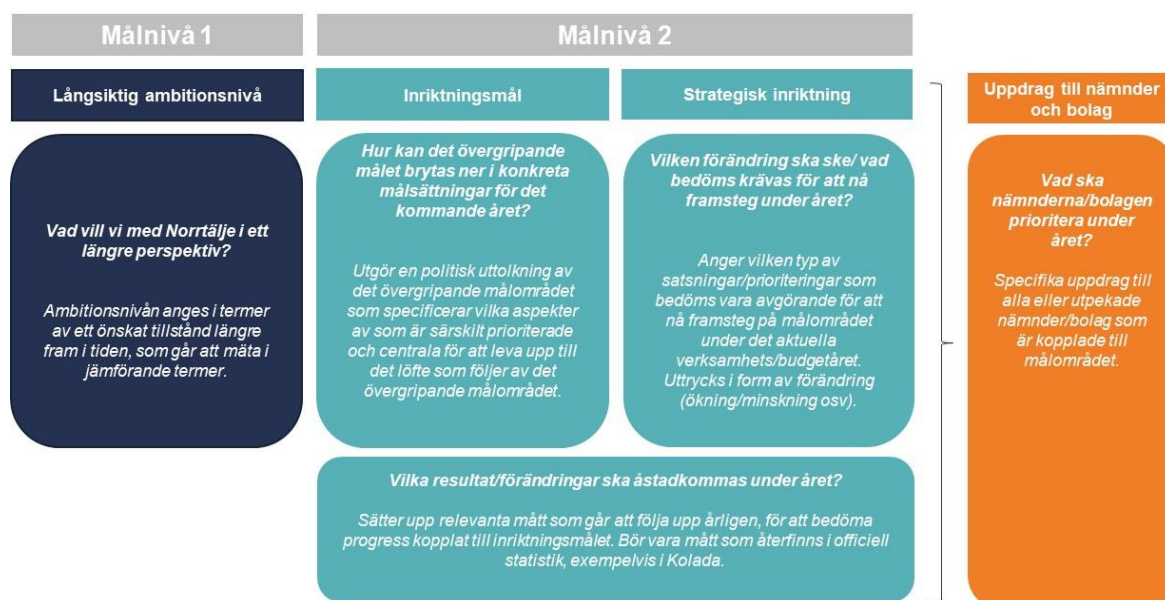
I Mål och budget formuleras därutöver specifika uppdrag till nämnder och bolag i form av sådant som bedöms behöva prioriteras för att inriktningsmålen ska nås. Dessa är ämnade att säkerställa en tydlig ansvarsfördelning för prioriterade områden. Utifrån de specifika uppdrag som anges i Mål och budget tar respektive ansvarig nämnd ställning till hur de bäst genomförs och redovisas. Detta anges i nämndens verksamhetsplan. Med utgångspunkt i aktuella reglementen anges även i vilken slutlig beslutsinstans uppdraget ska hanteras – i de fall uppdraget bedöms föranleda kommande politiska beslut. I kommunens samlade verksamhetsplan, bestående av samtliga nämnders beslutade verksamhetsplaner, ges en tydlig överblick över samtliga uppdrag och indikatorer.



Utöver de i Mål och budget angivna uppdragen har nämnderna möjlighet att formulera egna resultatmål och åtgärder som prioriteras inom beslutade ekonomiska ramar, i enlighet med den övergripande inriktningen. Även dessa ska åtföljas av uppföljningsbara indikatorer.

Uppföljning av indikatorer

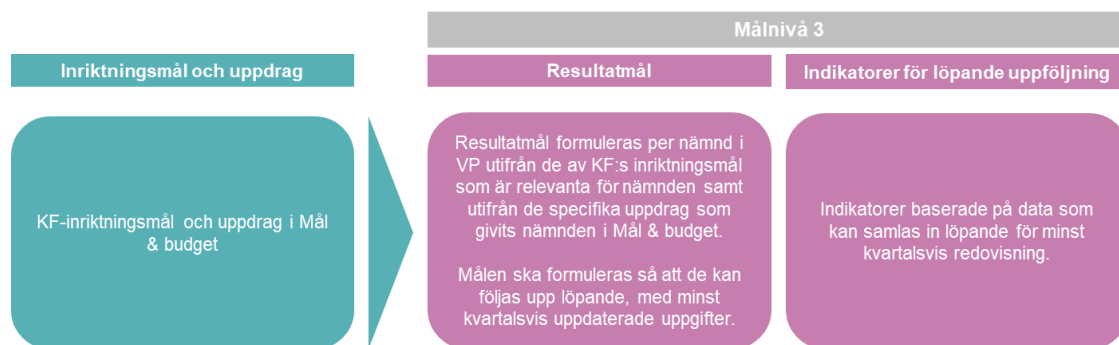
I Mål och budget anges under inriktningsmålen för det kommande året ett antal indikatorer som bedöms vara centrala för uppföljningen av framsteg under det kommande verksamhetsåret. Ansvaret för dessa indikatorer preciseras i anvisningarna till framtagande för verksamhetsplaner. De utgör en bottenplatta för den uppföljning som ska ske under året och redovisas i månads- och delårsrapporter. Om nämnden identifierar ytterligare indikatorer utöver de som precisats i Mål och budget, anges även dessa i verksamhetsplanen.



Figur 2. Styrning i Mål och budget

Verksamhetsplaner

Verksamhetsplaneringen är en styrningsnivå som operationaliserar den inriktning och de prioriteringar som givits i Mål och budget. I nämndernas verksamhetsplaner omsätts inriktningsmålen i konkreta resultatmål och respektive nämnds specifika uppdrag i åtgärder. Därutöver anger nämnden egna mål och åtgärder som prioriteras inom givna ekonomiska ramar i enlighet med den övergripande inriktningen. Uppföljning av verksamhetsplanernas mål och uppdrag sker i månads- och delårsrapporter i syfte att ge en bild av "hur det går". Samtliga verksamhetsplaner sammanställs även i ett samlat dokument för att möjliggöra verksamhetsöverblick.



Figur 3. Styrning i Verksamhetsplanen

Ekonomisk styrning och resursfördelning

Ekonomi betyder att hushålla med begränsade resurser. Kommuner ska enligt kommunallagen ha en god ekonomisk hushållning. God ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv. Ekonomistyrningen ska gå hand i hand med mål- och resultatstyrningen. När verksamhetsmål formuleras ska de ekonomiska konsekvenserna alltid beaktas noga.

Ekonomistyrning och resursfördelning handlar om att utifrån tillgängliga resurser och god ekonomisk hushållning sätta finansiella mål och fördela resurser mellan kommunens olika verksamhetsområden.

Ekonomisk analys inför planeringsförutsättningarna

Kommunens budget tar hänsyn till lokala, nationella och i viss mån även globala ekonomiska förutsättningar.

I de underlag som tas fram inför planeringsförutsättningarna analyserar därför förvaltningskontoren bland annat:

- Hur verksamheten påverkas av förändringar i de finansiella förutsättningarna, t ex förändringar i statsbidrag
- Hur befolkningsförändringar påverkar verksamheten och hur eventuella volymförändringar kan mötas på ett kostnadseffektivt sätt
- Hur volymer och volymförändringar ställer sig i relation till nettokostnadsutvecklingen
- Risker som följer av framtida kända och eventuella förändringar och tillkommande eller ökade risker (t ex nya lagar, förordningar el dyl) som kan få budgetkonsekvenser
- Hur intäktskällorna ser ut och hur intäkterna förväntas utvecklas
- Hur tidigare och nya investeringar påverkar nämndens driftskostnader och lokalkostnader

Kommunens resursfördelning

Kommunen har en tydlig process för resursfördelning som ligger till grund för nämndernas ekonomiska tilldelning. Processen har sin startpunkt i den förväntade befolkningsutvecklingen och de skatteintäktsprognoser som följer av denna. När det inte är möjligt eller lämpligt att utgå från dessa prognoser använder kommunen istället en form av anslagsfinansiering. Resursfördelningsprocessen ska bygga på hållbara

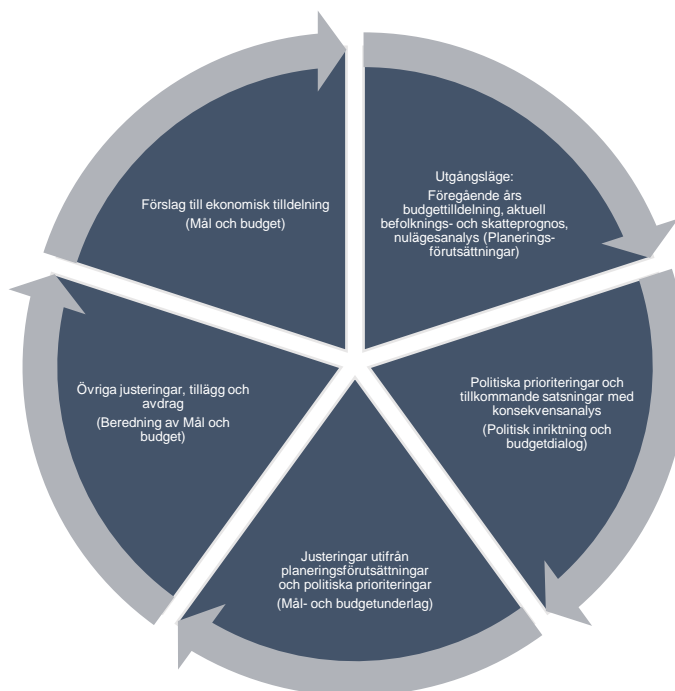


grundprinciper och vara transparent. Den befolkningsstatistik som används för fördelningen är baserad på kommunens befolkningsprognos.

Beräkning av ekonomisk tilldelning

Budgettilldelningen för föregående år, samt aktuell befolknings- och skatteprognos och nulägesanalysen som sammanställts i planeringsförutsättningarna är startpunkten för kommande års tilldelning (korrigerat för tidigare satsningar som inte var en permanent del av driftsbudgeten).

Nämnderna erhåller inte per automatik någon kompensation med hänsyn till årlig uppräknings. Justeringar av budgetramarna görs med utgångspunkt i befolkningsstatistiken och de behov och åtaganden som följer av dessa, men styrs ytterst av de politiska prioriteringar som görs. Årliga volymförändringar beaktas i planeringsprocessen och slutlig nivå fastställs i beredning av Mål och budget. Taxor och avgifter, peng och ersättningar beslutas av kommunfullmäktige.



Figur 4. Översikt ekonomisk tilldelning i Mål och budget-processen



Planering och uppföljning av verksamheten

Hållpunkter i planeringen



Figur 5. Planeringens årshjul

DECEMBER-JANUARI

Nulägesanalys och demografisk prognos:

Hur ser nuläget och de ekonomiska förutsättningarna ut per nämnd/verksamhet?

Nulägesanalysen, baserad på bästa tillgängliga kunskap och data, är styrningens ankare.

Med början i december och under årets första månad tar respektive kontor/förvaltning fram en nulägeskarta baserad på tillgängliga data och aktuella analyser av verkligheten och verksamheten. Detta är ett viktigt komplement till den befolknings- och skatteprognos som utgör stommen i planeringsförutsättningarna.



Nulägeskartan ska:

- utgå från tillförlitliga och dokumenterade källor.
- ge en bild av aktuella möjligheter och utmaningar i respektive verksamhet
- sträva efter att synliggöra och analysera skillnader och därmed upptäcka var det kan finnas förbättringspotential. Skillnader mellan kvinnor och män ska, om möjligt, alltid synliggöras. Andra skillnader kan vara mellan barn, unga och vuxna, mellan geografiska områden eller mellan utförare.

Input: Nulägesanalys, verksamhet och ekonomi

Output: Nulägeskarta från respektive nämnd/förvaltning

FEBRUARI

Planeringsförutsättningar:

Hur ser de samlade ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningarna för det kommande verksamhetsåret ut?

Insikterna från nulägeskartorna ligger tillsammans med aktuella demografiska prognoser till grund för hur vi beräknar de ekonomiska ramarna för verksamheten. Kommunens samlade nulägeskarta, befolkningsprognosen, skatteprognosen och de uppdaterade ekonomiska ramarna sammanställs i ett dokument som benämns planeringsförutsättningar. Dessa utgör grunden för Mål och budget-arbetet.

Input: Nulägeskartor

Output: Planeringsförutsättningar

MARS

Omvärldsdagen:

Vilka trender, utmaningar och möjligheter står vi inför?

Vid omvärldsdagen i mars samlas förtroendevalda (inkl oppositionen), förvaltnings- och bolagsdirektörer, fackliga representanter och nyckelpersoner i förvaltningen för att tillsammans starta arbetet med mål och budget. Under dagen beskriver deltagarna vilka förutsättningar, utmaningar och möjligheter som behöver beaktas när vi planerar för kommande års verksamhet. Här finns tillfälle att gemensamt och med ett helhetsperspektiv på verksamheten diskutera vad kommunen kan förbättra och utveckla.

Syftet är att få koll på händelser, skeenden, fenomen och förändringar som påverkar Norrtälje kommuns mål och vision, samt att skapa en gemensam lägesbild av kommunens samlade verksamheter med utgångspunkt i planeringsförutsättningarna. Därmed utgör Omvärldsdagen också startskottet för Mål- och budgetarbetet.

Input: Planeringsförutsättningar

Output: Samsyn kring möjligheter och utmaningar inför mål- och budgetarbetet

MARS-APRIL

Politisk inriktning:

Vad ska åstadkommas politiskt?

Utifrån de planeringsförutsättningar som färdigställs inför Omvärldsdagen formulerar politiken sin inriktning och sina prioriteringar inför det kommande budgetåret.

Input: Planeringsförutsättningar

Output: Politiska prioriteringar



Prioritering och konsekvensanalys:

Vad ska prioriteras och prioriteras bort? Vad får verksamheten kosta?

På en budgetkonferens i april förmedlar den politiska ledningen (inkl nämnsordföranden) sina prioriteringar, i dialog med och direktörerna för de olika förvaltningarna. Utifrån dessa inspel analyseras konsekvenser och definieras underlagsbehov inför mål och budget.

Input: Politiska prioriteringar

Output: Inriktning inför tjänstemannaorganisationens framtagande av mål- och budgetunderlag

MAJ-JUNI

Operationalisering:

Hur kan den politiska inriktningen omsättas i praktiken inom aktuella ekonomiska ramar?

Förvaltningarna utarbetar i dialog med sina nämnder ett mål- och budgetunderlag utifrån planeringsförutsättningarna och de politiska ingångsvärdena som givits i samband med budgetkonferensen. Respektive nämnd beslutar om sitt mål- och budgetunderlag senast i mitten av juni.

Input: Planeringsförutsättningar och politiska ingångsvärden

Output: Mål- och budgetunderlag

JULI-SEPTEMBER

Beredning av Mål och budget:

Mål och budget bereds inom förvaltningen under sommaren och stäms av vid en budgetberedning med den politiska ledningen i september. Eventuella justeringar av de ekonomiska ramarna delges såväl politisk ledning som opposition.

Input: Mål- och budgetunderlag

Output: Utkast till Mål och budget

OKTOBER-NOVEMBER

Beslut om Mål och budget:

Mål och budget beslutas av Kommunstyrelsen och slutligen i Kommunfullmäktige i november.

Output: Mål och budget för kommande år

DECEMBER

Verksamhetsplanering:

Respektive nämnd bereder och beslutar om sin verksamhetsplan med utgångspunkt i Mål och budget.

Output: Verksamhetsplan per nämnd

JANUARI

Sammanställning av verksamhetsplaner:

Samtliga verksamhetsplaner sammanställs för ökad transparens, överblick och helhetsperspektiv.

Output: Samlad verksamhetsplan



Hållpunkter i uppföljningen



Figur 6. Uppföljningens årshjul

Kommunens uppföljningsprocess för mål och ekonomi innebär att vi följer upp och analyserar uppfyllelse av de politiska målen och det ekonomiska utfallet samt prognoser för kommunens nämnder och bolag. Uppföljning av det ekonomiska utfallet och nämndernas resultatmål sker i månadsrapporterna, i en delårsrapport, i delårsbokslutet och i årsredovisningen. På basis av nämndernas månadsrapportersammanställs till en rapport avseende hela kommunens verksamhet, som behandlas i kommunstyrelsen. Kommunfullmäktiges inriktningsmål följs upp i delårsbokslut och årsredovisning. Rapporterna möjliggör för politiken att vid behov anpassa verksamheten och göra omprioriteringar.

Kommunstyrelsen upprättar delårsrapporter per mars och augusti samt årsredovisning med förvaltningsberättelse för hela kommunens verksamhet och överlämnar den till kommunfullmäktige för godkännande.

Delårsrapporterna används för att följa upp kommunens verksamheter och ekonomi i förhållande till beslutade verksamhetsplaner. I den första delårsrapporten ligger fokus på



en övergripande verksamhetsuppföljning och den ekonomiska uppföljningen, medan en mer utförlig uppföljning av målpuppfyllelse och resultatmåtått görs i delårsbokslutet.

Årsredovisningen summerar året som gått och är en uppföljning av såväl Mål och budget, dvs mål, verksamhet och ekonomi, som verksamhetsplanerna (baserat på årsredovisning och verksamhetsberättelse per nämnd).

Utöver dessa huvudsakliga rapporteringstillfällen beslutar nämnderna vid minst tre tillfällen per år (februari, maj, oktober) om månadsrapporter som därefter behandlas i Kommunstyrelsen. Dessa innehåller en uppföljning av ekonomin, en prognos över det ekonomiska utfallet vid årets slut samt status avseende nämndens resultatmål. Kommunens samlade månadsrapport behandlas i Kommunstyrelsen. Utöver detta uppmuntras en aktiv och löpande uppföljning av verksamheten.

FEBRUARI

Månadsrapport

Årets första månadsrapport avser februari månads ekonomiska utfall, prognos för helåret samt status avseende nämndernas resultatmålen. Månadsrapporten beslutas av respektive nämnd. Nämnderna lämnar sina månadsrapporter till Kommunstyrelsen för beredning.

MARS

Delårsrapport mål och ekonomi

Koncernen gör en första uppföljning efter årets första tre månader, som färdigställs i april. Denna delårsrapport fokuserar på ekonomin, med fokus på ekonomiskt periodutfall samt helårsprognos. Därutöver görs en förenklad verksamhetsuppföljning som inkluderar redovisning av större pågående projekt samt status avseende nämndernas resultatmål. Delårsrapporten beslutas i nämnder och bolagsstyrelser samt fastställs i kommunfullmäktige i juni.

MAJ

Månadsrapport

Årets andra månadsrapport avser maj månads ekonomiska utfall, prognos för helåret samt status avseende nämndernas resultatmål. Månadsrapporten beslutas av respektive nämnd. Nämnderna lämnar sina månadsrapporter till Kommunstyrelsen för beredning.

Resultatdialog

I maj bjuder kommunstyrelsens ordförande in den politiska ledningen och nämndernas ordförande samt förvaltningsdirektörerna till en resultatdialog om nämndens mål och ekonomi utifrån delårsrapport 1.

AUGUSTI

Delårsbokslut mål och ekonomi

Efter åtta månader upprättar kommunen det officiella delårsbokslutet för koncernen. Delårsbokslutet, som färdigställs i oktober, innehåller i enlighet med redovisningslagens krav uppföljning och analys av såväl mål som utfall och helårsprognos för det ekonomiska resultatet, resultat- och balansräkning, finansieringsanalys samt en verksamhetsberättelse, en sammanställning av det systematiska arbetsmiljöarbetet, samt en redovisning av större pågående projekt. Kommunrevisionen gör en övergripande granskning av delårsbokslutet. Delårsbokslutet beslutas i nämnder och bolagsstyrelser och fastställs av kommunfullmäktige i november.



OKTOBER

Månadsrapport

Årets tredje och sista månadsrapport avser oktober månads ekonomiska utfall, prognos för helåret och status avseende nämndernas resultatmål. Månadsrapporten beslutas av respektive nämnd. Nämnderna lämnar sina månadsrapporter till Kommunstyrelsen för beredning.

Resultatdialog

I oktober bjuder kommunstyrelsens ordförande in den politiska ledningen och nämndernas ordförande samt förvaltningsdirektörerna till en resultatdialog om nämndens mål och ekonomi, utifrån delårsbokslutet.

DECEMBER

Årsredovisning mål och ekonomi

Uppföljningen avslutas med nämndernas och bolagens årsredovisning samt en koncerngemensam årsredovisning. Årsredovisningen innehåller kommunövergripande analyser, jämförelse med andra och uppföljning av koncernens mål och resultat. Kommunrevisionen gör en övergripande granskning av nämndernas årsredovisningar och koncernens årsredovisning. Kommunfullmäktige fastställer koncernens årsredovisning i mars/april.

Kontinuerlig uppföljning under året

Månads-, delårs- och årsrapporter ska följa upp och koppla samman ekonomiska och verksamhetsmål, för att ge en uppfattning om resurseffektiviteten. I rapporteringen ska alltid målvärde, baslinje/jämförelsevärde, aktuellt utfall och prognos redovisas för såväl verksamhetsmål som ekonomi för att ge en så rättvisande lägesbild som möjligt. Rapporter är ett beslutsunderlag, ett prioriteringsunderlag. Då måste bedömningar och omprövningar hinna göras i rätt tid. Tidsramar för rapportering och sammanträden måste planeras så att bedömningar hinner såväl göras som förmedlas vid rätt tidpunkt.

Nulägeskoll

Att ha koll på sin verksamhet – nulägeskoll – innebär att ha en grund i fakta om verksamhetens resultat och dess förutsättningar. Vilka är behoven och upplevelserna hos de som vi finns till för? Vad går bra och mindre bra inom vårt uppdrag, och varför?

Att ha nulägeskoll:

- Vi bygger vår kunskap på fakta
- Vi känner till våra starka resultat
- Vi kan peka på områden för utveckling

Nulägeskoll är en förutsättning för att kunna analysera verksamheten och vid behov kunna göra omprioriteringar. Nulägeskoll handlar om att ställa frågor och diskutera fakta om verksamheten för att hitta samband och orsaker - innan vi kan börja dra slutsatser om vad som ska förbättras och hur det ska gå till.

Intern kontroll

Intern kontroll uttrycker just vad det handlar om – den egna interna inifrån-kontrollen, till skillnad från extern kontroll som kan utövas av tillsynsmyndigheter och revision. Syftet med den interna kontrollen är att säkra en effektiv förvaltning och att undvika att det begås allvarliga fel. En god intern kontroll skall således bidra till att ändamålsenligheten i verksamheten stärks och att den bedrivs effektivt och säkert med invånarnas bästa för ögonen.



Nämnderna ansvarar för att inom sitt ansvarsområde upprätthålla en tillfredsställande intern kontroll, det vill säga de ska med rimlig grad av säkerhet säkerställa att följande uppnås:

- att verksamheten lever upp till målen och är kostnadseffektiv
- att informationen om verksamheten och om den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig
- att de regler och riktlinjer som finns följs
- att möjliga risker inringas, bedöms och förebyggs

Inom ramen för nämndens arbete med verksamhetsplanen ska en riskanalys genomföras för nämndens verksamhetsområde. Från fångsten i riskanalysen väljs de punkter ut med högst risk och högst sannolikhet att de inträffar. Dessa punkter förs in i nämndens internkontrollplan för verksamhetsår, enligt mall.

En effektiv ärendeberedningsprocess

Ärendeberedningen inom Norrtälje kommun standardiseras för att ge politiken så bra beslutsunderlag som möjligt, och utgör därmed en viktig del i den löpande styrningen. Det ger tjänstepersonerna tydliga riktlinjer att arbeta efter, vilket leder till enhetlighet i de ärenden som ska behandlas politiskt. Både politiker och allmänhet ska känna igen sig, oavsett vilken nämnd/förvaltning handlingarna kommer ifrån.

Tjänstepersoner ska prioritera tillgänglighet och föredragningar för politiska instanser. Det innebär att tjänstepersoner ska kunna delta i utskotts- och nämndsammanträden när ordförande eller förvaltningschef begär detta.

Alla ärenden som i något skede ska behandlas i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, kommunstyrelsens utskott eller teknik- och klimatnämnden ska anmälas och stämmas av på veckoberedningar innan ärendet går upp för politisk behandling. Om ett ärende ska behandlas både i nämnd och sedan i styrelse eller fullmäktige ska ärendet behandlas på veckoberedning innan ärendet når nämndnivå.

En effektiv beredningsprocess säkerställer:

- genomslag för politiken
- efterlevnad av värdegrunden och belysning av centrala perspektiv
- effektiv resursanvändning
- tydlig resultatuppföljning
- rätt information till rätt instans vid rätt tillfälle
- kvalitetssäkrade underlag
- ändamålsenlig dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner
- spårbarhet och transparens

Ansvar och roller

Arbetet med verksamhetsstyrning, kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar utgår från kommunens ansvarsfördelning. Chefen har ägarskapet i verksamhetsstyrningen och att tillsammans med medarbetarna utveckla verksamheten.



Ledarskap och chefsansvar i Norrtälje kommun

Chefer i Norrtälje kommun har fullt ledningsansvar. Ett fullt ledningsansvar innebär att chefen, inom sitt ansvarsområde, är ansvarig för verksamhet, ekonomi och personal. Chefer i Norrtälje kommun har ansvar att ha kunskap om, bära och förmedla kommunens vision, värdegrund och styrdokument.

Kommunens tjänstepersonsledning

Kommundirektören är ytterst ansvarig för att tjänsteorganisationen är ändamålsenligt anpassad för att säkerställa att rätt resurser och kompetens finns att tillgå inom organisationen samt säkerställa att arbetet mot de politiska målen och resultaten följs upp. Det innefattar ansvar för kommunens strategiska frågor på tjänstepersonnivå samt ansvar för att förvaltningsorganisationen fungerar på ett ändamålsenligt och effektivt sätt, i enlighet med de ramar och riktlinjer som fastställts av kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Förvaltningsdirektören är nämndens ledande tjänsteperson och ansvarar för beredning och verkställighet av övergripande karaktär samt uppföljningen av hela nämndens verksamhet. Förvaltningsdirektören ansvarar för att erbjuda invånarna service och tjänster med politiskt fastställd kvalitet samt att invånarna ges möjlighet till medskapande och inflytande på utförandet av tjänsterna.

Styrmodellens i samverkan med andra styrdokument

I Norrtälje kommun finns ett antal styrdokument som reglerar kommunens verksamheter. Det kan vara strategier/program, planer, policyer och riktlinjer.

För att styrdokumentet ska ge mesta möjliga genomslag är det viktigt att det finns en tydlig struktur som talar om vilket syfte de olika styrdokumentet har, var de skrivs fram och beslutas samt vilket genomslag de har. Varje styrdokument i Norrtälje kommun ska klassificeras som en av de fyra typer som beskrivs nedan.

Aktiverande styrdokument syftar till förändring och utveckling:

- STRATEGI/PROGRAM – anger långsiktiga ambitioner och viljeinriktningar, samt förhållningssätt för utveckling på prioriterade områden – Vad vill vi uppnå? Vilka metoder ska vi använda? Vad krävs för att nå vår långsiktiga ambition på respektive målområde?
- PLAN – anger konkreta åtgärder, tidsramar och ansvar för att leverera enligt den politiska viljeriktningen och fastställda mål, inklusive när uppföljning ska ske

Normerande styrdokument reglerar befintlig verksamhet och vårt förhållningssätt till en given situation:

- POLICY – anger principer och vägledning, värdegrunder och förhållningssätt för arbetet i kommunkoncernen, t ex vår syn på finanser, kommunikation eller upphandling.
- RIKTLINJE – anger absoluta gränser och ska-krav, säkerställer ett korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande i kommunkoncernen

Huvudregeln är att strategier/program och policyer beslutas av Kommunfullmäktige och att planer och riktlinjer beslutas av nämnderna/Kommunstyrelsen.



Begreppsförklaringar

Begrepp som används i den utvecklade styrmodellen	
Styrmodell	Styrmodellen är politikens verktyg för att styra Norrtälje kommuns verksamheter. Politisk styrning handlar om att styra organisationen så att den politiska viljan får genomslag.
Mål och budget	Mål och budget är namnet på den politiska planerings- och uppföljningsprocessen. I processen sätter politiken inriktning och mål, fastställer budget samt följer upp resultat och ekonomi.
Verksamhetsstyrning	Chefen har ägarskapet för verksamhetsstyrningen och ansvarar för att planera, prioritera, parera, genomföra och följa upp verksamheten tillsammans med medarbetarna. Verksamhetsstyrning handlar om att styra verksamheten så att vi lyckas med uppdraget. I detta uppdrag ingår att ta fram ändamålsenliga arbetsplaner och individuella planer, utifrån chefs bedömning av vad som krävs för att nå framgång.
Målområde	Kommunfullmäktiges långsiktiga mål, för vilka uppfyllelse förväntas på längre sikt, utifrån en angiven ambitionsnivå.
Inriktningsmål	Kommunfullmäktiges årliga mål i <i>Mål och budget</i> . Anger övergripande inriktning och prioriteringar för verksamheten inom respektive målområde.
Uppdrag	Kommunfullmäktiges uppdrag till nämnd/bolag i <i>Mål och budget</i> . Respektive nämnd/bolag tar fram åtgärder för att beskriva hur uppdraget genomförs.
Resultatmål	Nämnderna ska för att bidra till måloppfyllelse konkretisera inriktningsmålen genom att formulera egna resultatmål med tillhörande strategier och åtgärder. Resultatmålet konkretiserar avsikten med en åtgärd och beskriver vad den ska leda till. Underlättar på så sätt uppföljningen av åtgärder.
Budget	Nämndernas budgetar utgår från <i>Mål och budget</i> och preciseras i respektive nämnds detaljbudget som inkluderas i verksamhetsplanen.
Åtgärd	Visar vilka initiativ nämnden tar för att förverkliga sina strategier och uppdrag. Det kan exempelvis handla om att nämnden gör riktade satsningar, fattar nödvändiga beslut, tillsätter en utredning eller startar en försöksverksamhet. Åtgärder för att öka jämställdheten och säkra hållbarheten ska alltid övervägas.
Aktivitet	Visar vilka aktiviteter nämnden planerar för att uppnå effekten av en åtgärd. Aktiviteter är ofta kopplade till mål eller åtgärder i program eller handlingsplaner.
Resultatindikator	Ett mått som kan användas i bedömningen av framgång i förhållande till uppställda mål. En enskild indikator mäter aldrig alla aspekter av en service, men lyfter fram någon del som anses vara väsentlig. Bra resultatindikatorer lyfter fram viktiga kvalitativa egenskaper av de kommunala tjänsterna utifrån ett invånar- och brukarperspektiv. De fångar därmed viktiga värden som har betydelse för de som tar del av tjänsterna. En bra indikator gör det även möjligt att värdera resultatet i förhållande till andra kommuner.



NORRTÄLJE
KOMMUN

2019-10-15