

# Styrmodell för Ydre kommun

*Styrning genom dialog*

Antaget av	Kommunfullmäktige
Beslutsdatum/paragraf	2024-06-17 , KF § 46
Giltighetstid	Tills annat beslut fattas
Uppföljningsdatum	Senast 2025-12-31
Beteckning	KS 2024/228
Kategori	Styrmodell
Dokumentansvarig	Kommundirektör

# Innehållsförteckning

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
Ansvar och avgränsning	3
<b>Kommunens styrning</b>	<b>3</b>
Grunduppdrag	3
Lokal styrning	3
Styrdokument	4
Vision	4
Politisk vilja	4
<b>Målstyrning</b>	<b>5</b>
God ekonomisk hushållning	5
Den röda tråden	5
Uppföljning	6
Intern kontroll	7
Analys och utveckling av verksamheten	7
<b>Budget och verksamhetsplan</b>	<b>7</b>
Resursfördelning	8
Budgetplanering	8
Budgetuppföljning	8
<b>Roller och ansvar</b>	<b>8</b>
Vad och hur	9
<b>Politisk organisation</b>	<b>10</b>
<b>Förvaltningsorganisation</b>	<b>13</b>
<b>Styrning genom dialog</b>	<b>14</b>

# Inledning

En styrmodell beskriver hur kommunen styrs och leds för att säkerställa att de politiska ambitionerna omsätts till praktisk handling och genomförs i verksamheterna.

Styrmodellen strävar efter att ge en helhetsbild och en röd tråd, från vision till det dagliga arbetet i verksamheterna. Genom en tydlig och väl känd modell för hur kommunen styrs blir det enklare för chefer och medarbetare att fokusera på den viljeinriktning som de förtroendevalda har fastställt.

Kommunstyrelsen ansvarar för verkställigheten av grunduppdraget och för att utföra de uppdrag som kommunfullmäktige beslutar om. Syftet är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i organisationen, att skattepengarna hanteras på bästa möjliga sätt, att målen uppnås i visionens riktning och att god ekonomisk hushållning säkras.

## Ansvar och avgränsning

Ansvar för allt arbete med planering och uppföljning enligt styrmodellen ligger hos varje organisatorisk nivå. Det innebär att kommunfullmäktige och kommunstyrelsen har sitt ansvar och respektive chef har sitt ansvar. Det övergripande ansvaret för att äga, driva och utveckla styrmodellen ligger hos kommundirektören.

Styrmodellen är politiskt neutral och ska fungera oavsett viljeinriktningar och uppdrag samt över tid. Styrmodellen är på en övergripande nivå och för att nå effekt i vardagen behöver styrningen konkretiseras och beskrivas mer detaljerat. Detta görs i ett antal kompletterande styrdokument, i form av bland annat policys och riktlinjer.

Styrmodellen gäller för Ydre kommun. För kommunens helägda bolag, Ydrebostäder AB, finns särskilda ägardirektiv utformade.

# Kommunens styrning

## Grunduppdrag

Kommunen har ett grunduppdrag att förhålla sig till som främst består av nationella lagar (riksdag), förordningar (regering) och föreskrifter (myndigheter) samt internationella avtal och överenskommelser som Sverige anslutit sig till. Lagstiftning anger vilka uppdrag och verksamheter en kommun är skyldig att ha. En del uppgifter är mer tvingande i både omfattning och utförande medan kommunen i andra uppdrag har större friheter. Det är viktigt att klargöra skillnaden däremellan för att det ska vara tydligt vad politiken kan påverka och i vilken omfattning.

## Lokal styrning

Mandatperiodens politiska styrning utses genom allmänna val vart fjärde år där kommuninvånarnas röster avgör vilka de förtroendevalda till kommunfullmäktige är. Den politiska viljan får genomslag i kommunens verksamheter och för kommunens invånare, företag och besökare.

Kommunfullmäktige fördelar de ekonomiska resurserna för kommunen och fattar beslut om mål, budget, planer och styrdokument. Den politiska viljan uttrycks i vision, viljeinriktning, uppdrag samt ytterligare styrdokument. De politiska intentionerna uttrycks även genom kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och övriga nämnders löpande beslut.



Bildtext: Relationen mellan kommunens grunduppdrag och den lokala politikens styrning.

## Styrdokument

Med enhetligt beskrivna reglementen, processer, verksamhetsplaner och styrande dokument säkerställs vad som ska göras, vem som ska göra vad och när det ska göras. Genom att komplettera processen med tydliga rutiner, där så krävs, framgår även hur det ska göras.

Politiska styrdokument är verktyg för att förverkliga politiska inriktningar, mål och beslut i den kommunala verksamheten. Budget och verksamhetsplan är kommunens huvudsakliga styrdokument och verktyg för planering och styrning av verksamheten.

## Vision

I visionen anges de långsiktiga målen för kommunen. Visionen kan beskrivas som en ledstjärna som pekar ut riktningen och hjälper till att sätta mål och fatta rätt beslut. Den ska också ge energi, motivation och inspiration genom att skapa bilder av ett tilltalande, attraktivt och hållbart tillstånd som upplevs värt att sträva efter.

## Politisk vilja

Den politiska viljeinriktningen anger hur Ydre kommun och verksamheterna ska utvecklas under en tidsperiod på 1-5 år. Politikens viljeinriktningar har en direkt koppling till uppdrag (verksamhetsmål och finansiella mål) som nämnder och förvaltningar arbetar med.

# Målstyrning

Målstyrningen är det verktyg som politiken har för att styra verksamheten i önskad riktning. Målen ska utgå från definierade behov och vilka resultat som ska uppnås. Kommunfullmäktige beslutar om kommunövergripande mål och inriktning, ekonomiska ramar och riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Målen och vilka resultat som ska uppnås ska vara väl definierade och mätbara.

De finansiella och de verksamhetsmässiga målen, tillika uppdrag, fastställs varje år i budgeten och syftar till att uppnå god ekonomisk hushållning.

## God ekonomisk hushållning

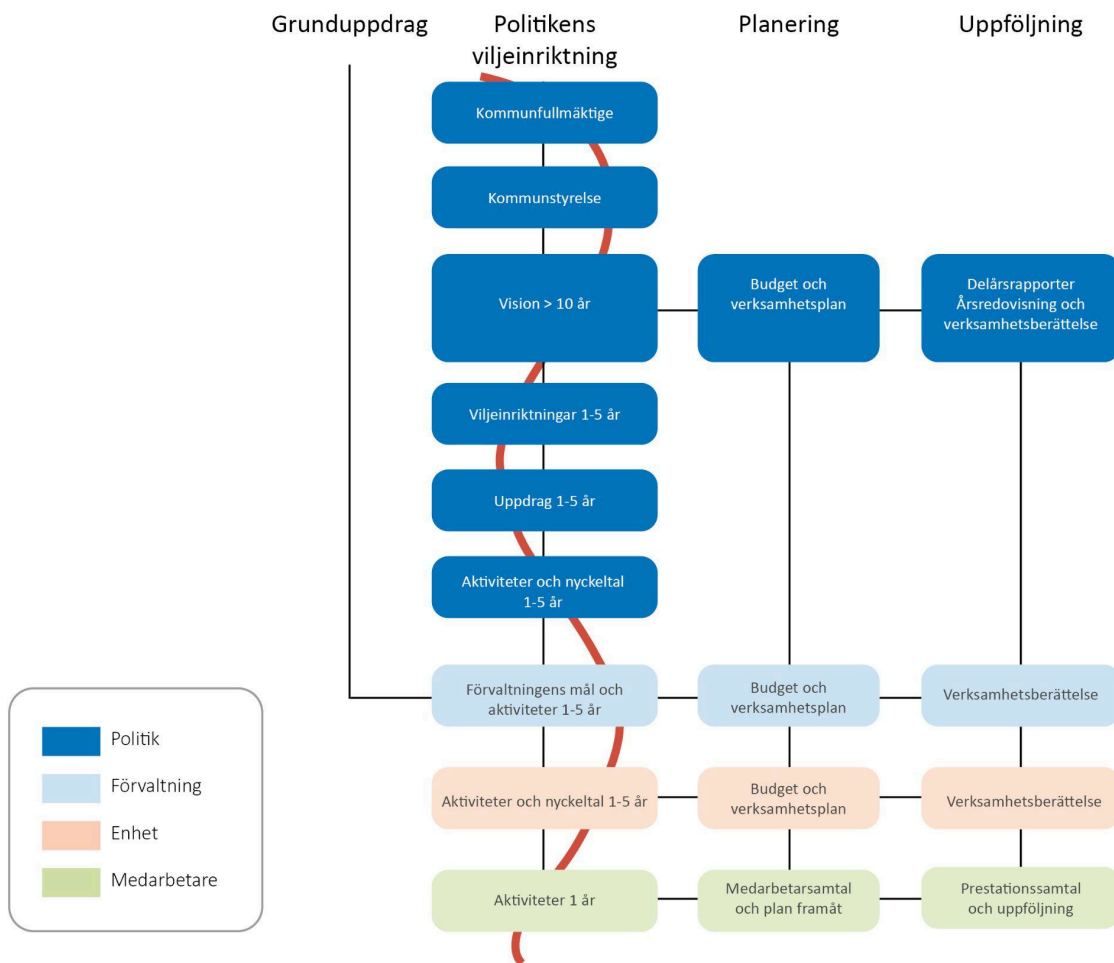
En god ekonomisk hushållning har en vidare innebörd än att ekonomin är i balans. I god ekonomisk hushållning ingår att verksamheten ska utövas på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt på både kort och lång sikt. En viktig aspekt är att inte skjuta över kostnader på kommande generationer.

Kommunfullmäktige beslutar årligen i budgeten om övergripande mål för både verksamhet och ekonomi, med tidsperspektiv på 1-5 år. I budgeten fastställs hur kommunens samlade resurser ska prioriteras och tilldelas mellan olika nämnder och verksamheter.

## Den röda tråden

Samarbete och samsyn kring riktning och mål skapar förutsättningar för en hållbar utveckling av Ydre kommun. En tydlig röd tråd ska löpa från vision till aktiviteter på enhetsnivå.

Kommunfullmäktige beslutar om en **vision** som anger styrningens riktning under en längre period, cirka 10 år. Politikens **viljeinriktningar** genomsyras av visionen och genom **uppdrag** och utifrån ekonomiska ramar uttrycks målsättningen för en period av 1-5 år. Förvaltningen tar fram **aktiviteter** kopplade till uppdragen.



Bildtext: En tydlig röd tråd ska löpa från vision till aktiviteter på enhetsnivå.

Kommunstyrelsen och förvaltningarna arbetar i linje med kommunens grunduppdrag och kommunfullmäktiges politiska mål med sin egen budget och verksamhetsplan. Förvaltningarna har möjlighet att lägga till egna mål och aktiviteter för att täcka in fler delar av verksamheten än vad kommunfullmäktiges uppdrag anger. Dessa egna mål och aktiviteter följs upp på förvaltningsnivå.

Medarbetarsamtal och prestationssamtal mellan medarbetare och chef är en viktig länk till förvaltningens/enhetens mål, med syftet att skapa både ett bra arbetsresultat och ett gott arbetsklimat. Samtalen gör det möjligt att tillsammans planera både på kort och lång sikt och är ett sätt för medarbetaren att påverka och vara delaktig med egna åsikter, idéer och förslag.

## Uppföljning

Uppföljning av budget, verksamhet och mål ger förtroendevalda och verksamhetsansvariga en återkoppling om utvecklingen går i avsedd riktning och är ett sätt att skaffa kunskap om kvaliteten på levererade tjänster. Politikens viljeinriktningar och uppdrag följs upp genom att följa och mäta nyckeltal samt bedöma hur aktiviteter och uppdrag uppfylls. Att arbeta med tidsatta viljeinriktningar och uppdrag skiljer sig en del från att arbeta med grunduppdraget, då det sistnämnda mer utförs på rutin med väl inarbetade processer. Uppföljning till kommunfullmäktige sker i samband med delårsrapporter och årsredovisning med verksamhetsberättelse.

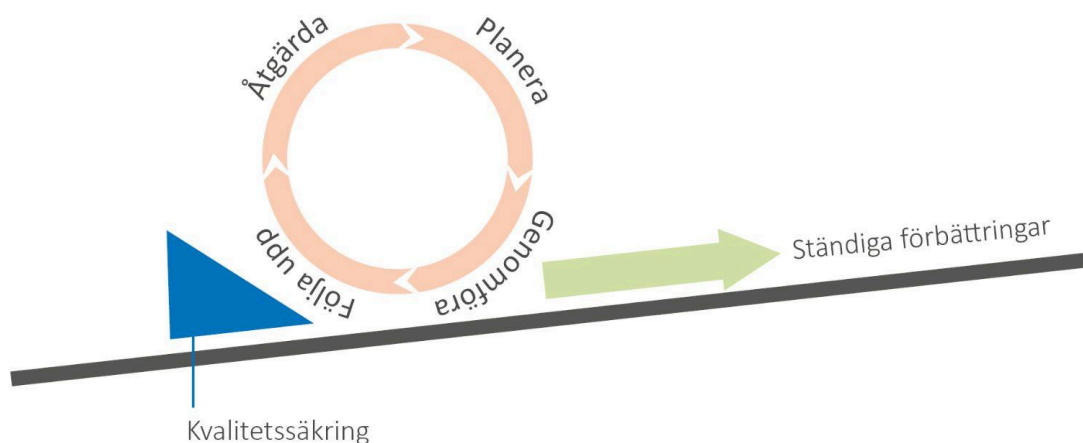
## Intern kontroll

Medvetenhet om och hantering av risker är en viktig del av styrningen för att förebygga, upptäcka och åtgärda fel och brister i verksamheten. Den interna kontrollen handlar bland annat om att säkerställa att verksamheten lever upp till politiska mål och god ekonomisk hushållning samt att verksamheten följer gällande lagar och föreskrifter. I arbetet med den interna kontrollen ska varje förvaltning inom sitt verksamhetsområde göra en risk- och konsekvensanalys.

Senast i december året före verksamhetsåret som planen avser ska kommunstyrelsen besluta om en plan för uppföljning av den interna kontrollen. Senast i april året efter verksamhetsåret ska kommunstyrelsen rapportera om uppföljningen av den interna kontrollen till kommunfullmäktige.

## Analys och utveckling av verksamheten

Uppföljning syftar inte enbart till att återrapportera. Tillsammans med uppföljning utgör analyser en avgörande roll för att få förståelse och kunna vidta lämpliga åtgärder. Vi uppnår ständiga förbättringar och utveckling av verksamheten genom att vi följer upp, analyserar och tar till oss av resultaten. Resultatet av analysen är ett viktigt underlag i den kommande prioriteringsprocessen för de förtroendevalda, men också för verksamheterna i organisationen i deras förbättringsarbete och verksamhetsutveckling. På så sätt utgör uppföljningen en viktig grund för kommande arbete.



Bildtext: Ständigt förbättringsarbete genom uppföljning och analys.

## Budget och verksamhetsplan

Kommunfullmäktige fastställer varje år en budget, verksamhetsplan och finansiella mål för nästa kalenderår samt en treårsplan för ekonomi, verksamhet och finansiella mål. Budgeten och verksamhetsplanen är kommunens huvudsakliga styrdokument och verktyg för planering och styrning av verksamheten. I den anges hur de ekonomiska resurserna fördelas i organisationen, fullmäktiges prioriterade mål och uppdrag som verksamheterna ska arbeta med samt en långsiktig investeringsplan. Det är lagstadgat för kommunen att fastställa en budget och i kommunallagen beskrivs närmare vilka krav som gäller.

## Resursfördelning

Från och med 2024 tas kommunens budget fram med hjälp av Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) framtagna prislappsmodell. Det är en modell för resursfördelning som ger tekniska och praktiska förutsättningar för en ekonomi i balans.

Prislappsmodellen utgår ifrån de intäkter kommunen får i utjämningsystemet för att bedriva sin verksamhet. Modellen bygger på en unik prislapp med hänsyn tagen till kommunens förutsättningar och antal individer i respektive åldersgrupp. Detta ger tekniska ramar på verksamhetsnivå. Prislappar ger ett riktvärde vad verksamheten borde kosta utifrån genomsnittlig kvalitet och kostnadsnivå. Utöver tekniska ramar kan politiken besluta om satsningar på de områden de vill (så kallade prioriteringar) om utrymme för detta finns inom en budget i balans.

## Budgetplanering

Budgetarbetet startar med att ekonomiavdelningen tar fram planeringsförutsättningar som underlag för beslut av kommunstyrelsen. Därefter sammanställs preliminära budgetramar utifrån bland annat skatteprognoser och demografiska förändringar. Arbetet fortlöper utifrån majoritetens politiska vilja och prioriteringar och diskuteras i budgetberedning där även oppositionen deltar.

Kommunstyrelsen lägger fram sitt förslag till budget för beslut i kommunfullmäktige i juni månad. Budgeten fastställs av fullmäktige före november månads utgång. De år då val av fullmäktige har hållits i hela landet ska budgeten fastställas av det nyvalda fullmäktige.

I samband med budgetarbetet ansvarar förvaltningscheferna för att se över och utarbeta verksamhetsplaner för kommande år och information om innehållet lämnas till kommunstyrelsen senast i februari månad innevarande budgetår och kan revideras i dialog med kommunstyrelsen. Verksamhetsplanen beskriver hur kommunstyrelsens mål och uppdrag ska omsättas i praktiken.

## Budgetuppföljning

Varje förvaltningschef har ansvar för uppföljning inom sitt ansvarsområde. Om uppföljningen visar på avvikelser från beslutad inriktning och resursfördelning ska detta utan dröjsmål rapporteras vidare till kommunstyrelsen. Förvaltningschefen ska upprätta en åtgärdsplan, som beslutas av kommunstyrelsen i samband med att rapporten presenteras.

Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige får skriftliga uppföljningsrapporter under året enligt följande:

- Tertialrapport - budgetuppföljning till och med april med prognos för hela året
- Delårsrapport - uppföljning till och med augusti med prognos för hela året
- Årsredovisning - uppföljning till och med december
- Månadsrapporter - uppföljning till och med februari respektive juni och oktober

## Roller och ansvar

Förtroendevalda och tjänstepersoner har olika ansvar och roller. Förtroendevaldas roll är att styra genom att formulera en långsiktig vision, sätta mål, göra prioriteringar, fördela resurser samt granska och utvärdera. Tjänstepersoners roll är dels att förse de förtroendevalda 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. Med specifika kompetenser och kunskaper har kommunens tjänstepersoner ansvar för hur verksamheten bedrivs och vem i tjänsteorganisationen som genomför uppdrag. En god dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner är en framgångsfaktor som bidrar till att få genomslag i beslut och skapa goda resultat för kommuninvånarna.

## Vad och hur

Förtroendevalda fokuserar på **VAD** och **NÄR**-frågor -> Det resultat som ska uppnås, uppdrag som ska utföras samt när och inom vilka ramar/riktlinjer.

Tjänstepersoner fokuserar på **HUR** och **VEM**-frågor -> Hur uppdrag ska bedrivas samt ledas och fördelas.

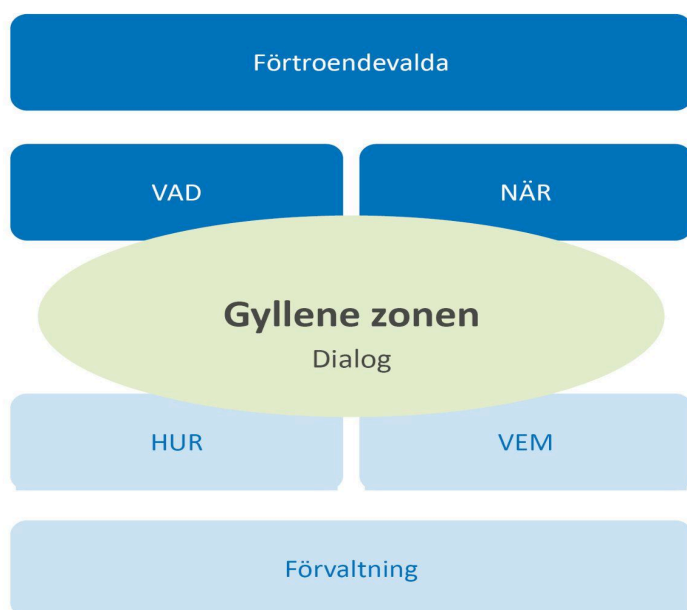
Denna rollfördelning gäller på alla organisatoriska nivåer vilket innebär att samma förhållande gäller mellan till exempel chef och underställd (inte bara förtroendevalda och tjänstepersoner).

### Förtroendevaldas – VAD:

- Styra och prioritera
- Besluta om vision, mål, policy och riktlinjer
- Detaljbeslut endast i principiella frågor
- Följa upp/utvärdera

### Förvaltningens – HUR:

- Leda och verkställa fattade beslut
- Utredda, lägga förslag, delta i diskussion kring mål och riktlinjer
- Ta detaljbeslut (delegation)
- Rapportera resultat



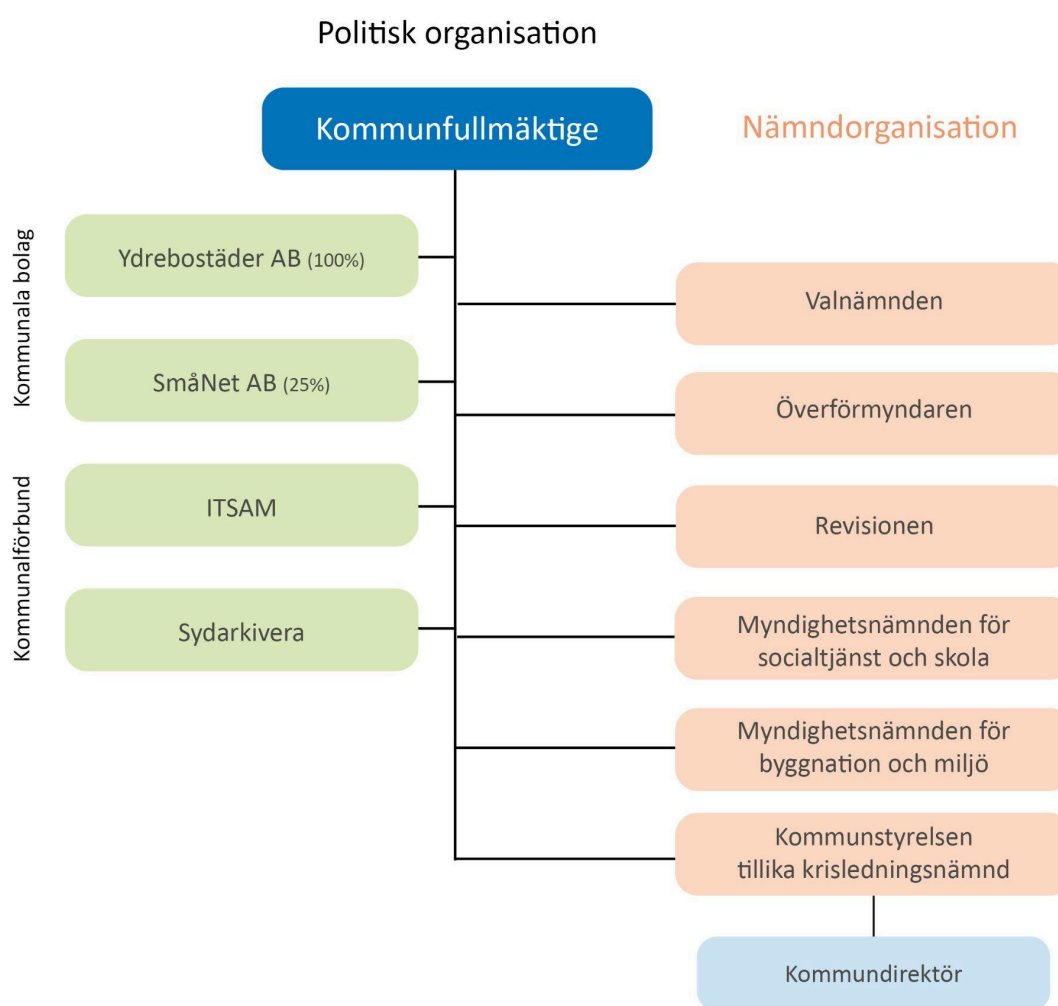
Bildtext: I den gyllene zonen möts politiker och tjänstepersoner i en dialog kring VAD och HUR.

Gränsen mellan VAD och HUR-frågor är dock inte alltid tydlig. Det är här beskrivet som en gyllene zon som politiker och tjänstepersoner förhåller sig till och möts i en öppen och prestigelös dialog. Detta

för att få en gemensam bild av vilken roll som gör vad i den aktuella frågan och i samtalet bidra med sin kompetens och erfarenhet. Den gyllene zonen kan också ses som en zon full av möjligheter. Att leda tillsammans i ett mellanrum är annorlunda från att leda var för sig utifrån var och ens eget rum. Det handlar om att leda och skapa genom att ta ansvar tillsammans.

## Politisk organisation

I kommunallagen beskrivs hur en kommun ska vara organiserad. Utifrån vissa begränsningar har en kommun möjlighet att besluta om sin egen organisation. Den politiska organisationen i Ydre kommun består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen tillika krisledningsnämnd, två myndighetsnämnder, revision, överförmyndaren och valnämnden.. Därtill har kommunen bolag som ingår i organisationen och är medlem i kommunalförbund. Ansvar och befogenheter för olika beslutsorgan anges i reglementen, delegationsordningar och ägardirektiv till bolag.



Bildtext: Politiska organisationen i Ydre kommun.

## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och beslutar i ärenden av principiell beskaffenhet eller av större vikt för kommunen. Ordförande samt en förste och en andre vice ordförande utgör tillsammans fullmäktiges presidium som inför varje sammanträde i kommunfullmäktige tillsammans med kommundirektören och kommusekreteraren samlas för beredning inför sammanträde i kommunfullmäktige. Innan ett ärende avgörs i fullmäktige ska det ha beretts av en nämnd eller en fullmäktigeberedning. I arbetsordningen för kommunfullmäktige tydliggörs för kommunfullmäktiges ledamöter och ersättare vad som gäller för kommunfullmäktiges sammanträden.

- Vision
- Strategisk plan
- Budget med verksamhetsplan (ramar, mål och uppdrag)
- Årsredovisning
- Program, planer, policyer, riktlinjer, särskilda beslut
- Reglemente
- Bolagsordning
- Ägardirektiv

## Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan som leder och samordnar allt arbete inom kommunen och ansvarar för kommunens ekonomi. Ordföranden samt förste och andre vice ordförande utgör tillsammans kommunstyrelsens presidium. Inför varje sammanträde i kommunstyrelsen bereds alla ärenden av kommunstyrelsens presidium. Styrelsen är alltid sista instansen i beredningsprocessen och ytterst ansvarig för beredningen av alla ärenden till fullmäktige. Styrelsen ska alltid ges tillfälle att yttra sig.

- Styra, leda och samordna den kommunala koncernen
- Föreslå och utvärdera finansiella och övergripande mål
- Hålla uppsikt inom den kommunala koncernen
- Rapporterar till kommunfullmäktige

I Ydre kommun är kommunstyrelsen nämnd för kommunens alla verksamheter, det finns inga fler verksamhetsnämnder. Därav har kommunstyrelsen även följande uppdrag:

- Styra, leda och samordna verksamhet
- Mål för verksamhet och ekonomi
- Intern kontroll avseende verksamhet och ekonomi
- Kostnads- och kvalitetsjämförelser
- Rapporterar till kommunfullmäktige

I reglementet för kommunstyrelsen beskrivs styrelsens uppgifter och arbetsformer. Presidie möten är ett informellt forum för politiker och tjänstemän för dialog i gyllene zonen. Under kommunstyrelsen finns råd som har en rådgivande, ej beslutande funktion.

## Närvarorätt

Genom en särskild överenskommelse mellan partierna erhåller de partier som ej innehar ordinarie eller ersättarplats i kommunstyrelsen en närvarorätt, så kallad insynsplat, vid styrelsens sammanträden. Insynsplatser ger partier möjlighet till insyn och deltagande i diskussionerna men inte rätt att delta i besluten.

## Förtroendevalda

Kommunfullmäktige beslutar på förslag av kommunfullmäktiges valberedning om ledamöter och ersättare i kommunens nämndorganisation, revisionen och överförmyndaren samt utser ordförande och vice ordförande. Den som inom kommunen fullgör ett förtroendeuppdrag på heltid eller betydande del av heltid har benämningen kommunalråd, oppositionsråd eller annan benämning som fullmäktige bestämmer. Representanter och ombud till bolag och organisationer där kommunen ingår utses också av kommunfullmäktige.

## Myndighetsnämnden byggnation och miljö

Myndighetsnämnden för byggnation och miljö fullgör kommunens myndighetsutövande uppgifter inom

- Byggnation och byggnadsverksamheten enligt plan- och bygglagen
- Miljö- och hälsoskyddsområdet
- Trafiklagstiftningens område
- Räddningstjänstens område

Nämnden beslutar enbart i ärenden som utgör myndighetsutövning gentemot enskilda och juridiska personer. I nämndens reglemente beskrivs nämndens verksamhet och arbetsformer. Nämnden ska enligt reglemente för myndighetsnämnden för byggnation och miljö redovisa till fullmäktige hur de har fullgjort de uppdrag som fullmäktige har lämnat till dem. Nämnden ska även vid redovisningen redogöra för hur uppdrag som delegerats till dem har fullgjorts.

## Myndighetsnämnden socialtjänst och skola

Myndighetsnämnden för socialtjänst och skola har till uppgift att fullgöra kommunens myndighetsutövande uppgifter inom:

- Socialtjänstens område
- Kommunens hälso- och sjukvård
- Äldre- och handikappomsorgens område
- Det allmänna skolväsendet och förskolans område

Nämnden beslutar enbart i ärenden som utgör myndighetsutövning gentemot enskilda och juridiska personer. Nämnden fullgör kommunens myndighetsutövande enligt vad som i särskild lagstiftning anges för socialnämnd, barn- och utbildningsnämnd eller motsvarande. I nämndens reglemente beskrivs nämndens verksamhet och arbetsformer. Nämnden ska enligt reglemente för myndighetsnämnden för socialtjänst och skola redovisa till fullmäktige hur de har fullgjort de uppdrag som fullmäktige har lämnat till dem. Nämnden ska även vid redovisningen redogöra för hur uppdrag som delegerats till dem har fullgjorts.

## Revisionen

Enligt lag ska det finnas en kommunal revision som är kommunfullmäktiges kontrollinstrument med uppdrag att granska den verksamhet som bedrivs i nämnderna. Förtroendevalda revisorer biträds av sakkunniga yrkesrevisorer. Revisorerna ska granska och pröva om:

- Verksamheten sköts ändamålsenligt och från ekonomiskt perspektiv tillfredsställande sätt
- Den interna kontrollen är tillräcklig
- Räkenskaperna är rättvisande

## Överförmyndaren

Överförmyndaren har tillsyn över förmyndare, gode män och förvaltare i kommunen. Länsstyrelsen har tillsyn över överförmyndarna och granskar om handläggningen sker på ett rättssäkert och lämpligt sätt.

## Valnämnden

Valnämnden är lokal valmyndighet och ansvarar för att genomföra allmänna val till riksdag, region och kommunfullmäktige, val till Europaparlamentet samt folkomröstningar som riksdagen beslutat om.

## Kommunens bolag

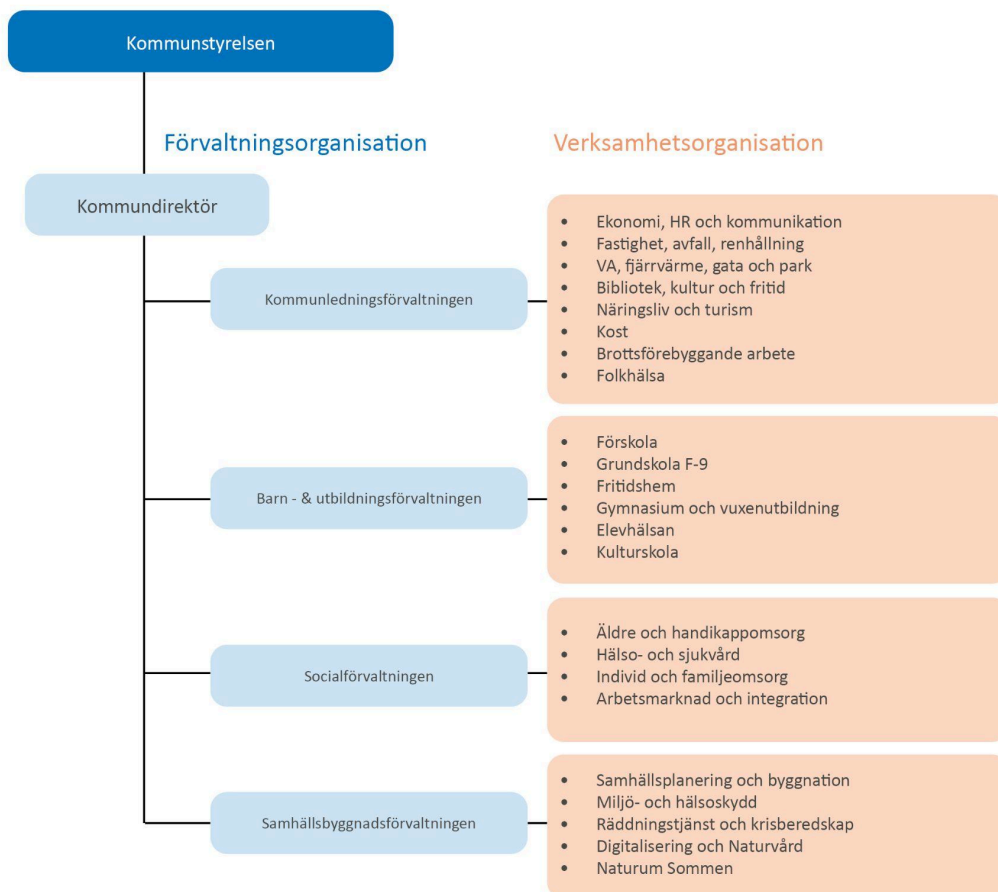
- Följa ägardirektiv
- Följa bolagsordning
- Styra, leda och samordna verksamhet
- Mål för verksamhet och ekonomi
- Intern kontroll avseende verksamhet och ekonomi
- Rapporterar till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige

# Förvaltningsorganisation

Ydre kommun är organiserad i fyra förvaltningar. Förvaltningschefen leder arbetet i förvaltningen tillsammans med medarbetarna och har till uppgift att verkställa de beslut som politikerna fattar enligt den fastställda budgeten och verksamhetsplanen. Ydre kommun samverkar genom avtal eller köp av tjänster med andra kommuner kring vissa kommunala uppgifter.

## Kommundirektör

Kommundirektören är kommunens ledande tjänsteman och chef över förvaltningscheferna. Kommundirektören svarar för samordning, ledning och fördelning av förvaltningsövergripande uppdrag och är ytterst ansvarig för beredning av ärenden till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. I instruktionen för kommundirektören beskrivs närmare kommunstyrelsens uppdrag till kommundirektören.



Bildtext: Förvaltningsorganisationen i Ydre kommun.

## Styrning genom dialog

Styrning och ledning i Ydre kommun ska utgå från delaktighet, inflytande och dialog. Genom att se kommunen som en helhet skapas bästa nytta för dem som kommunen är till för. En bra och fungerande kommunikation, både intern och extern, är en grunden för att verksamheten ska kunna bedrivas enligt de viljeinriktningar och uppdrag som politikerna beslutat. Det är viktigt att ha tillit till varandra och respekt för varandras roller. Det är genom dialogen vi skapar förståelse!