



**MORA
KOMMUN**

MORA KOMMUNS STYRSYSTEM

**FÖR ATT LEDA, UTVECKLA OCH FÖLJA UPP
VERKSAMHETEN**



Mora kommuns storsystem

Fastställt	Kommunstyrelsen 2020-02-25 §
Reviderad	-
Produktion	Kommunstyrelseförvaltningen
Dnr	2019/00534 040

Innehållsförteckning

Om styrdokumentet	4
Bakgrund	4
Syfte	4
Mora kommuns styrsystem	4
Inledning och syfte	4
Mål- och resultatstyrning	5
Centrala begrepp.....	6
Ekonomistyrning	6
Tillit	7
Processer	8
Styrdokument	8
Systemstöd.....	8
Styrhjul	8
Planera	9
Mål- och styrkedja.....	9
Värdegrund.....	10
Målbild.....	10
Målområde	10
Strategisk plan	10
Kommunplan.....	11
Nämndplan.....	11
Verksamhetsplan	12
Individuell överenskommelse	12
Planeringsanvisningar - kommunplan	13
Planeringskonferens - kommunplan	13
Genomföra	13
Följa upp	13
Analysera resultat.....	14
Uppföljning under året	14
Årsredovisning	15
Intern kontroll	15
Kommunstyrelsens uppsiktsplikt.....	15
Bokslutskonferens.....	15
Anvisningar – uppföljning	16
Kommunicera resultat	16
Förbättra	16
Årshjul	17
Planering och uppföljning under året.....	18
Roller och ansvar	20
Mora kommuns politiska organisation	21

Om styrdokumentet

Bakgrund

Detta dokument beskriver Mora kommuns gemensamma styrsystem och har sitt ursprung i det uppdrag om framtagande av förslag till styrmodell som kommunledningskontoret (nuvarande kommunstyrelseförvaltningen) fick av kommunstyrelsen i januari 2018 (2018-01-16 § 4).

Beslutet föranleddes av en slutsats i den organisationsöversyn som genomförts under 2017 i vilken det identifierats ett behov av en tydligare mål- och resultatstyrning.

Det här dokumentet är ett styrdokument och utgör resultatet av kommunstyrelsens beslut. Det beskriver Mora kommuns styrsystem för att planera, genomföra, följa upp och förbättra verksamheterna. Det innehåller riktlinjer för hur kommunen ska tillämpa mål- och resultatstyrning. Samtliga nämnder, förvaltningar och bolag ska arbeta enligt den modell och det arbetssätt som styrsystemet innehåller. Det gäller även gemensamma nämnder med Mora kommun som värdkommun.

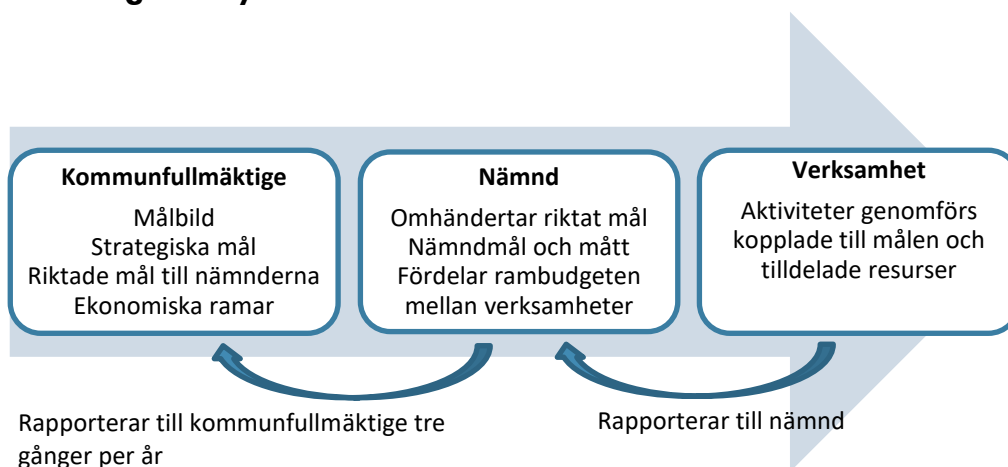
Syfte

Syftet med styrdokumentet är att tydliggöra för hur styrsystemet ska fungera och användas av förtroendevalda, chefer och medarbetare. En känd struktur med användbara verktyg för styrning och uppföljning förenklar administrationen och förbättrar nämndernas möjlighet att ha överblick över resultat och kvalitet. Det skapar förutsättningar för att agera i enlighet med den riktning som de politiska besluten anger.

Kommunstyrelsen har möjlighet att årligen se över styrdokumentet och revidera det vid behov. Samtliga nämnder och förvaltningar har ansvar för att utveckla arbetssätt för att tillämpa styrsystemet i praktiken.

Mora kommuns styrsystem

Inledning och syfte



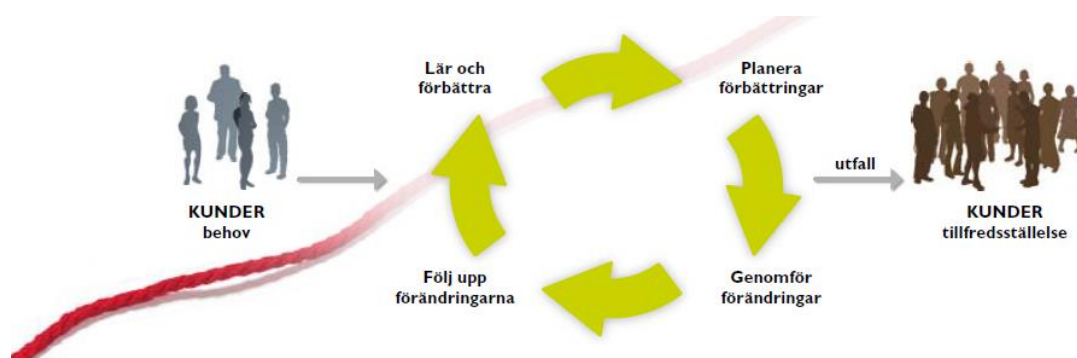
Ett väl fungerande system för styrning är ett sätt att säkerställa den politiska viljeinriktningen. Det utgör en modell, ett verktyg och ett arbetssätt för att formulera och följa upp mål för verksamheten på ett enhetligt och strukturerat sätt. Modellen utgör således Mora kommuns styrprocesser för planering och uppföljning.

Utgångspunkten i ett effektivt arbete för att styra, leda och utveckla verksamheten är att olika nivåer av organisationen har tydliga roller och ansvar. Väldigt förenklat beslutar de förtroendevalda i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna *vad* som ska uppnås. *Hur* detta sedan ska genomföras i det dagliga arbetet är en fråga för förvaltningsorganisationen.

Faktaruta

Mål- och resultatstyrning innebär i grunden prioriteringar och avgränsningar. Med en analys kommer vi fram till hur vi på mest ändamålsenligt sätt ska agera för att nå våra prioriteringar och mål genom att skapa aktiviteter som leder till goda resultat. Målen och aktiviteterna följs upp genom att mäta resultaten. Utifrån resultaten dras sedan slutsatser och förbättringar genomförs. Arbetet med mål och resultatstyrning konkretiseras i mål och budgetprocessens verksamhetsplaner för kommunfullmäktige, nämnder, förvaltningar och enheter.

- I mål- och resultatstyrning är det väsentligt att både formulera relevanta mål och att skapa förankring av målen. För att styra mot resultat läggs stort fokus på att löpande följa upp och analysera hur väl kommunen lyckas uppnå de fastställda målen. Om du kan mäta resultat kan du skilja framgångar från misslyckanden.
- Om du kan identifiera framgångar kan du lära dig något från dem.
- Om du kan identifiera misslyckanden kan du korrigera dem.



Styrsystemet syftar ytterst till att säkerställa att politiska beslut får genomslag, att kommunen har god hushållning och att medborgarna därmed får den service som fullmäktige beslutat om. Varje enskild medarbetare ska vara väl förtrogen med kommunens mål och strategier, för att kunna föra dessa vidare till medborgarna. Det är till Moras medborgare och brukare som kommunen ska leverera service och tjänster, och det är för dem verksamheten ska uppnå goda resultat.

Genom styrsystemet skapas förutsättningar för att använda kommunens resurser på ett effektivt sätt och tillhandahålla tjänster med god kvalitet till medborgarna och brukarna. Styrsystemet syftar både till att verksamheten ska kunna följas upp och utvecklas.

Mål- och resultatstyrning

Mora kommun tillämpar mål- och resultatstyrning som grund för att prioritera och styra kommunens utveckling. Planering och genomförande ska utgå från ett internt och ett externt perspektiv. Det externa perspektivet har medborgarna i fokus och handlar om den verksamhet, service och bemötande som kommunen levererar.

Det interna perspektivet har medarbetaren och Mora kommuns organisation i fokus och handlar om förutsättningar som är av betydelse för genomförande av verksamhet och resultat. Med

utgångspunkt från målbilden formuleras strategier och mål som syftar till att styra kommunens resurser så effektivt som möjligt för att ge mesta möjliga nytta för kommunens medborgare. Ett viktigt övergripande ramverk för kommunens målarbete är strategi Hållbara Mora. Arbetet med mål- och resultatstyrning är en del av Mora kommuns ordinarie kommunplanprocess.

Centrala begrepp

Centrala begrepp i styrsystemet är mål, mått, nyckeltal och aktiviteter

Mål

Ett mål är en beskrivning som ger tydlighet i vad som ska uppnås och när. Att ha ett mål är ett sätt att skapa handling, att driva förändring. Ett bra mål ger motivation, skapar energi och leder till att man gör saker som tar personer eller verksamheter till det önskade läget. Målen ska vara få till sitt antal och mätbara för att få en styrande effekt.

Mål på en övergripande nivå utgör s.k. *effektmål* på så vis att de anger vilka effekter som ska uppnås i kommunens verksamhet, för medborgaren eller brukaren. Effektmål har fokus på de långsiktiga effekter som kommunen strävar efter. De uppnås inte inom en kort tidsperiod utan effekterna uppkommer först på längre sikt. Mora kommuns strategiska mål och målbild 2030 är effektmål.

Mora kommuns riktade mål, nämndmål och verksamhetsmål är s.k. *resultatmål*. De är tidsatta för att ett visst resultat ska uppnås inom den angivna tidsperioden. De resultatmål som formuleras i kommunen ska vara s.k. SMARTA-mål och ska handla om värdet för de vi är till för.

Mått

Ett mått är ett sätt att följa upp och mäta resultat i förhållande till de uppsatta målen. Ett enskilt mått ger signaler om hur väl kommunen uppnår eller är på väg att uppnå önskade resultat. Det är önskvärt att kunna följa hur måluppfyllelsen utvecklas över tid och att jämföra resultatet med andra kommuner.

Mått behöver kompletteras med en analys. Analysen inriktas på varför resultatet ser ut som det gör och vad som orsakade resultatet, vilket möjliggör att vid behov vidta åtgärder.

Nyckeltal

”Tal av intresse” – Talar om vad/hur vi ska mäta och samtidigt ange hur långt vi ska ha nått vid ett givet tillfälle. Ett nyckeltal är en mätbar företeelse som visar eller indikerar tillståndet i ett större sammanhang. Genom att följa nyckeltalens utveckling får man en uppfattning om i vilken riktning det större sammanhanget utvecklas. Nyckeltal kan också antyda orsakssamband, men de kan aldrig ge hela sanningen.

Aktivitet

En aktivitet beskriver hur man tänker göra för att uppnå ett visst mål. Aktiviteter ska vara ansvarsfördelade och tidsatta. Vanligtvis krävs det många olika aktiviteter för att ett mål ska kunna uppfyllas.

Ekonomistyrning

Resurserna är begränsade, därför måste verksamhetens uppdrag planeras i förhållande till de ekonomiska förutsättningarna. Kommunfullmäktige säkerställer detta genom att fastställa verksamheternas grunduppdrag och att i den årliga budgeten övergripande ange vad den ser behöver utvecklas i verksamheterna och fördela de ekonomiska ramarna. För att genomföra uppdragen planerar nämnder och styrelser genom sina förvaltningar och bolag vad som krävs i form av personal, lokaler, material etc. och hur dessa ska finansieras.

Tänk på att inte sätta mål för

- nämndens/verksamhetens grunduppdrag
- verksamhet som styrs av staten, det är en del av grunduppdraget



Vi utövar ekonomistyrning i vårt löpande arbete när vi planerar, följer upp, analyserar och styr. Vi sätter ekonomiska mål i relation till uppdragen och gör olika åtgärder för att nå målen. Ekonomistyrningen präglas därför av prioriteringar både av vad vi gör och hur vi gör. Det vill säga medvetna och välgrundade val för att använda resurserna där de bäst behövs och för att utveckla ett så effektivt arbetssätt som möjligt. Kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. God ekonomisk hushållning innebär att styra ekonomin både i ett kortare och längre perspektiv. Dagens behov ska tillgodoses utan att vi äventyrar kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov. Kommuner måste därför planera för att intäkterna täcker kostnaderna. I de fall konflikt uppstår mellan verksamhet och ekonomi gäller som huvudregel att ekonomi och lagstyrd verksamhet har företräde. Om en sådan prioritering måste ske ska nämnden göra en konsekvensanalys av vidtagen prioritering som delges kommunstyrelsen.

Finansiering

Den ekonomiska ram som kommunen totalt har att röra sig med bestäms genom kommunfullmäktiges årliga beslut om vilken skatt och vilka taxor och avgifter som ska tas ut. Kommunfullmäktige fördelar i sin budget kommunens skatteintäkter och generella statsbidrag. Utöver ramen har nämnderna i större eller mindre omfattning även egna intäkter.

Nämnd beslutar om förslag till taxor och avgifter i samband med beslut om preliminär nämndplan, dvs i april. Förslag till tjänstekataloger, servicekataloger och internhyror fattas för nästkommande år av nämnd i januari. Kommunfullmäktige beslutar om taxor, avgifter, tjänstekataloger, servicekataloger och internhyror i samband med behandling av kommunplan i juni.

Investeringar

Planering och beslut om investeringar sker i den ordinarie planeringsprocessen där investeringsbudgeten ingår som en del i den årliga kommunplanen. Samtliga nämnder ska upprätta en investeringsplan löpande på minst tre år som speglar behovsbilden hos verksamheten. Den ska vara förankrad i respektive nämnd och lämnas till kommunstyrelsen i januari året innan.

Lokalinvesteringar ska framgå av tekniska nämndens investeringsplan utifrån processen för lokalresursplanering.

Nämndernas investeringsplaner med tillhörande driftkostnads kalkyl (där så är möjligt) för respektive investeringsprojekt sammanställs av ekonomienheten till en total investeringsbudget för kommunen.

Medel anslagna för investeringar får inte användas till driftkostnader.

I samband med att nämnderna lämnar sina investeringsbehov ska varje förvaltning ta fram en upphandlings- och inköpsplan som lämnas till upphandlingsenheten.

Tillit

Tillitsbaserad styrning är ett förhållningssätt. Det handlar om en balansgång mellan ökat handlingsutrymme från ledningen i kombination med kontroll och utvärdering. Lagar och regler ska följas - men det ska också finnas möjlighet att påtala behov av förändringar om de inte är ändamålsenliga. Vid mindre fel bör det finnas en förlåtande och lärande attityd – men också ansvarutkrävande vid allvarlig misskötsel. Dialog och ömsesidig respekt är grundläggande för tillitsbaserad styrning och ledning – men det innebär inte avsaknad av styrning, uppföljning och ansvarutkrävande. Kontroll av kvalitet och kostnader samt transparens i verksamheten kan också leda till ökad tillit.

Tillitsdelegationen har formulerat sju vägledande principer för tillitsbaserad styrning som är vägledande i Mora kommun (Tillitsdelegationen).

1. Tillit – Sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar.
2. Medborgarfokus – Sätt medborgarens upplevelser och kunskap i fokus och försök förstå vad medborgaren sätter värde på.

3. Helhetssyn – Uppmuntra alla i styrkedjan att ta aktivt och gemensamt ansvar för helheten och samverka över gränser.
4. Handlingsutrymme – Delegera handlingsutrymme och välkomna medbestämmande, men var också tydlig kring vem som har mandat att göra vad, och skapa goda förutsättningar för medarbetarna att klara sitt uppdrag.
5. Stöd – Säkerställ ett verksamhetsnära och kvalificerat professionellt, administrativt och psykosocialt stöd i kärnverksamheten.
6. Kunskap – Premiera kunskapsutveckling, lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad erfarenhet.
7. Öppenhet – Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna oliktankande och respektera kritik.

Processer

Nästan all kommunal verksamhet utförs i form av processer, oavsett om de är tydliggjorda eller inte. En process utgår från ett behov och är en serie aktiviteter som förädlar en vara eller en tjänst, där det är tydligt vad processen ska åstadkomma och vilket värde som ska skapas för mottagaren.

Styrdokument

En viktig del av styrningen av kommunen utgörs av våra olika styrdokument. Det finns två olika typer av styrdokument. Den ena är dokument som anger färdriktningen för hur Mora kommun ska agera för ett visst resultat, s.k. aktiverande (ex. strategi, nämndplan, handlingsplan). Det andra är dokument som talar om hur organisationen ska möta givna situationer, förhålla sig i situationerna, s.k. normerande (ex. policy, riktlinjer och rutiner).

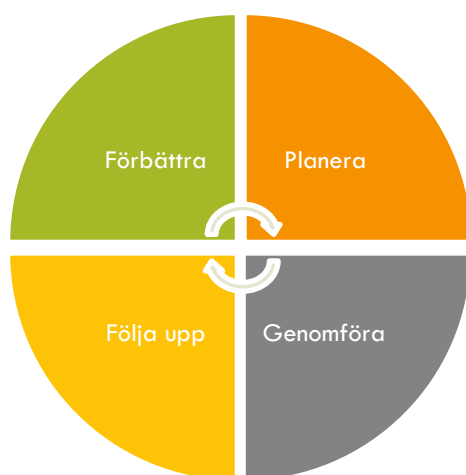
Mora kommuns styrdokument ska utgå från kommunens målbild och de av kommunfullmäktige beslutade strategiska mål.

Styrdokument ska vara lättillgängliga och kommunövergripande styrdokument finns på MittMora/Ledning och styrning/Styrdokument.

Systemstöd

Som planerings- och uppföljningsverktyg används systemet MoraPlusIT/Stratsys. I systemet lägger verksamheterna upp sina mål, mått och rapporterar uppföljning av dessa. Systemet innehåller anvisningar kring uppföljning.

Styrhjul



Mora kommuns arbete med styrning och kvalitet utgår från ett styrhjul som är baserat på den så kallade PDSA-cykeln. Genom att organisationen arbetar systematiskt med styrhjulets fyra faser; planera, genomföra, följa upp och förbättra skapas förutsättningar för goda resultat i verksamheten.

Planera

Att planera handlar om att värdera, prioritera och välja bort. En god planering ger förutsättningar för att göra rätt sak på rätt sätt. Planering sker utifrån mål, medel och resultat. De politiska besluten ska få genomslag inom ekonomiska ramar, lagar och andra författningar ska följas och invånarens, brukares och kunders nytta och upplevelser ska vägleda oss. Tillsammans är dessa våra utgångspunkter när vi planerar vår verksamhet på kort och lång sikt.

Med övergripande strategier och mål som utgångspunkt planerar vi uppifrån och ner i organisationen. Varje nivå planerar sin verksamhet utifrån vad nivån ovanför preciserat, därefter för behov den själv har identifierat.

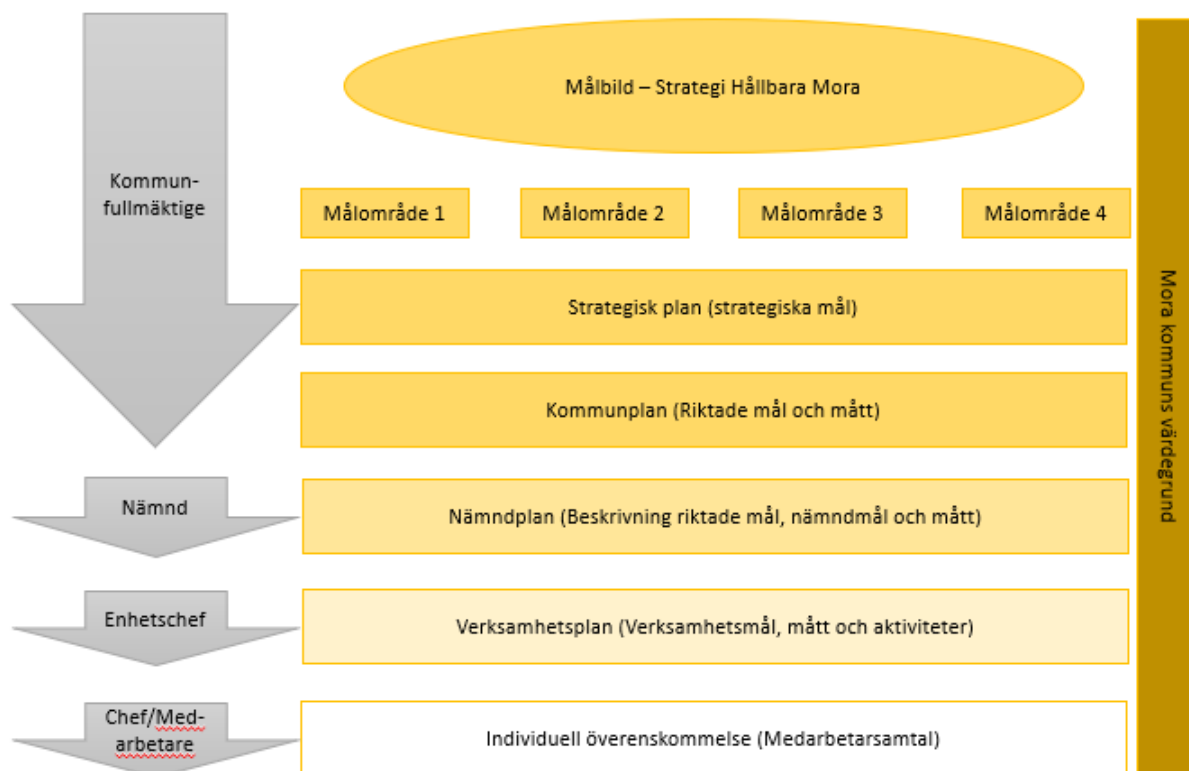
Nämnderna och styrelserna ska också varje år besluta om en internkontrollplan med utgångspunkt från förvaltningens eller bolagets övergripande riskbedömning. Planen ska beskriva vilka områden som särskilt ska följas upp och kontrolleras.

Under budgetberedningen bereder kommunstyrelsen kommunens budget och riktade mål. Kommunfullmäktige fastställer sedan kommunens budget och riktade mål, och därefter antar nämnden sin budget och nämndplan för kommande år. Förvaltningarna kan sedan ta vid och beskriva vad verksamheten avser göra för att bidra till uppfyllandet av de riktade målen.

För att Mora kommun ska kunna bedriva ett framgångsrikt strategiskt utvecklingsarbete är det viktigt att lyfta blicken och titta in i framtiden. Vart fjärde år tas en omvärldsanalys fram som underlag i planeringsprocessen. Analysen revideras dock varje år.

Mål- och styrkedja

Mora kommuns mål- och styrkedja kan illustreras enligt bilden nedan. Inför varje ny mandatperiod formulerar den politiska majoriteten en politisk plattform som till stor del fångar upp medborgarnas behov och önskemål. De är tillsammans med lagar, förordningar och regler centrala i styrningen av Mora kommun. Kommunfullmäktige tar fram en politisk målbild som ledstjärna. Målbilderna i de långsiktiga styrdokumenterna bryts ner till kommunövergripande målområden. Inom målområdena sker prioriteringar för utveckling vilket resulterar i strategiska mål för mandatperioden (Strategisk plan). Den strategiska planen lägger grund för den årliga kommunplanen. Nämnderna konkretiserar kommunplanen med s.k. nämndplaner som i sin tur konkretiserar förvaltningarnas planering av aktiviteter.



Värdegrund

Mora kommuns värdegrund anger riktningen för det gemensamma förhållningssätt som ska genomsyra all verksamhet i Mora kommun. Den är gemensam för alla verksamheter och den naturliga utgångspunkten för varje medarbetare och förtroendevald i det dagliga arbetet och i mötet med invånare och övriga intressenter. Värdegrunden revideras av kommunfullmäktige vid behov.

Målbild

Målbilden pekar ut riktningen för hur Mora ska utvecklas ur ett långsiktigt perspektiv och är styrande för samtliga förvaltningar och nämnder. Det är en målbild som beskriver hur det ser ut i kommunen i framtiden. Ett långsiktigt perspektiv som grund för planering bidrar till hållbar utveckling, kvalitet och resultat med en ekonomi i balans. Målbilden aktualiseras av kommunfullmäktige i samband med ny mandatperiod.

Strategi Hållbara Mora är kommunens fundament i arbetet med att stärka den hållbara utvecklingen med medborgarna i fokus. Strategin innebär ett utvecklat handlingsinriktat och tvärsektorielt arbete och skapar förutsättningar för gemensamt lärande och lägger grund för ett perspektiv som innebär att koncernen som helhet skapar bästa möjliga lösningar för hållbar utveckling, med år 2030 som planeringshorisont.

Målområde

Prioriterade målområden som är viktiga att styra och leda på för att nå målbilden. Inom målområdena sker prioriteringar för utveckling. Under målområdena samlas de strategiska målen och tillsammans utgör de den Strategiska planen. Målområden beslutas av kommunfullmäktige i samband med ny mandatperiod.

Strategisk plan

Den strategiska planen ska leva upp till Strategi Hållbara Mora, samt lägga grund för mandatperiodens årliga kommunplaner. Inom målområdena sker prioriteringar för utveckling vilket resulterar i strategiska mål för mandatperioden. Dessa mål är av särskild betydelse för kommunens verksamhet och utveckling. De strategiska målen formuleras utifrån kommunens vision, politiska ambitioner, nulägesbeskrivning, omvärldsanalys samt vilka trender och tendenser som kan tänkas påverka kommunen framöver.

Planen ska vara vägledande för inriktning och prioritering genom hela kommunens planeringsprocess från övergripande nivå till medarbetarnivå. Den ska underlätta för de

MORA FÖR UTVECKLING

- Tar initiativ till utveckling samt möter utmaningar och nya förutsättningar med ett positivt förhållningssätt.
- Tar ansvar för verksamheten samt vår egen och andras arbetssituation.
- Har medborgaren/kunden i fokus, genom att vara serviceinriktade och genom att bemöta alla med respekt.

Hållbara Mora 2030

Stärkt social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet

Målområden 2019-2022

1. Tillväxt och utveckling
2. Livslångt lärande
3. Livskvalitet för alla
4. Vår hållbara kommun

Strategisk plan 2019-2022

Det övergripande målet är Hållbara Moras första och övergripande utvecklingsområde: **Stärk det tvärsektorielle arbetet för Hållbara Mora.**

Nio (9) av Hållbara Moras tio (10) utvecklingsområden utgör strategiska mål i den Strategiska planen och i kommande Kommunplaner.

förtroendevalda att fatta beslut, och för tjänstepersoner att utarbeta underlag och genomföra beslut.

De strategiska målen ska beskriva hur kommunen ska förflytta sig från ett nuläge till önskat läge. Målen ska vara få till sitt antal för att få en styrande effekt och beskriver vad som ska uppnås och vilka effekterna blir. De är s.k. effektmål.

I den strategiska planen anges även betydelsefulla nyckeltal direkt kopplade till de strategiska målen. Genom att följa valda nyckeltals utveckling kan vi få en kompletterande bild av i vilken utsträckning de strategiska målen uppnås.

Ett nyckeltal är en mätbar företeelse som visar eller indikerar tillståndet i ett större sammanhang. Genom att följa nyckeltalens utveckling får man en uppfattning om i vilken riktning det större sammanhanget utvecklas. Nyckeltal kan också antyda orsakssamband, men de kan aldrig ge hela sanningen.

Den strategiska planen tas fram vid mandatperiodens början och beskriver önskat läge vid mandatperiodens slut.

Kommunplan

Kommunplanen redogör för kommunens politiska vilja med verksamhet och ekonomi. Här redovisas vilka mål som ska nås med befintliga resurser. Sambandet mellan Strategi Hållbara Mora, den Strategiska planen och

Kommunplanen ska vara framträdande. Det stärker en sammanhållen och transparent planering över tid, samt utvecklar den målstyrda budgetprocessen i kommunen till att bli än mer långsiktig och hållbar.

Kommunplanens struktur avseende mål följer den Strategiska planen. I kommunplanen kompletteras de strategiska målen med riktade mål och mått. Ett riktat mål anger vad som ska åstadkommas på ett visst område eller i en viss verksamhet och när det ska vara uppfyllt. De utgör s.k. resultatmål.

De riktade målen har en särskild betydelse då de utgör en direkt beställning från kommunfullmäktige till ansvarig nämnd. Syftet är att åstadkomma en förflyttning på områden där kvaliteten behöver öka och fokus ska vara på vilka resultat som ska uppnås.

När en nämnd fått ett riktat mål tilldelat sig anger nämnden hur den ska ta sig an målet och specificerar vilket/vilka mått som ska användas för att följa upp det riktade målet.

Kommunplanen är tillika kommunens budget. Kommunplanen innehåller en ekonomisk årsbudget för kommande år samt plan för ytterligare två år uppdelat i resultatbudget, kassaflödesbudget, balansbudget, investeringsbudget, driftsbudget, nämndernas ramar och nämndernas och bolagens budget och verksamhetsplan.

Innehållet i kommunplanen styrs i övrigt av planeringsanvisningarna som kommunstyrelsen fastställer inför varje ny planeringsperiod. Kommunfullmäktige fastställer kommunplan årligen för att gälla under kommande år samt med utblick över ytterligare två år.

Nämndplan

De mål som finns för en nämnds verksamhet utgörs både av ett eller flera eventuellt riktade mål från kommunfullmäktige och av nämndens egna mål. Om en nämnd fått ett riktat mål från kommunfullmäktige tilldelat sig ska det

tydligt framgå i nämndplanen. Nämnden tar sig an det riktade målet och anger genom mått hur det ska följas upp samt anger målvärde per år.

De mål nämnden själv formulerar kallas för nämndmål. Nämndmålen beskriver vilket resultat som nämnden ska åstadkomma för att bidra till att de strategiska målen uppfylls. De utgörs även av övriga mål som nämnden vill prioritera utifrån sitt ansvarsområde enligt reglemente och lagstiftning etc. Nämndmålen ska vara tydliga och mätbara mål för de verksamheter som nämnden ansvarar för. De anger vad som ska uppnås och ska vara riktade mot dem som nämndens verksamhet är till för. De utgör s.k. resultatmål. Nämndmålen ska vara få till sitt antal för att få till stånd en tydlig styrning. Det ska framgå vad som krävs för att målen ska vara uppfyllda och hur uppföljning ska ske. Målen ska ha mått kopplade till sig och dessa kan vara av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Måtten ska ha fokus på att mäta resultat för medborgaren eller brukaren.

Nämndplanens innehåll styrs också av kommunstyrelsens planeringsanvisningar.

Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen består av de aktiviteter som enheten ska genomföra under året för att målen i nämndplanen ska uppnås. Den beskriver på ett konkret sätt hur nämndplanen ska förverkligas. Det ska tydligt framgå vilka aktiviteter som ska göras, vem inom verksamheten som är ansvarig för att genomföra aktiviteten och när det ska vara klart.

Verksamhetsplanen ska sättas i relation till de resurser enheten har till sitt förfogande och övriga förutsättningar. Insatsområdena i Strategi Hållbara Mora ska beaktas. Det finns möjlighet att sätta specifika mål för verksamheten.

Verksamhetsplaner utvecklas av ansvarig chef och förankras hos dennes närmaste chef. Planerna är ett bra verktyg för chefer vad gäller att leda, styra och planera sin verksamhet. En utvecklad plan skapar tydlighet för medarbetarna kring vad som ska uppnås under året och är ett verktyg för dialog om detsamma.

Verksamhetsplan kan göras på flera nivåer; förvaltning, avdelning eller enhet och aktualiseras årligen.

Individuell överenskommelse

Medarbetarsamtalets syfte är främst att tydliggöra förväntningar och komma överens om medarbetarens individuella mål på 1-3 års sikt. Samtalet är en strukturerad dialog mellan chef och medarbetare utifrån följande punkter:

- verksamhetens mål och medarbetarens del i att utveckla verksamheten,
- medarbetarens uppdrag, ansvar och arbetsuppgifter samt förväntningar på medarbetarens nuvarande och framtida arbetsinsats,
- medarbetarens motivation, arbetsmiljö, hälsa, syn på ledarskap och relationer samt klarlägga om något behöver förbättras,
- medarbetarens kompetens och kompetensutvecklingsbehov.

Samtalet syftar också till att tydliggöra om det finns styrdokument, policys, rutiner etc. som behöver gås igenom samt att fånga upp förslag som kan bidra till verksamhetens utveckling.

Medarbetarsamtal avslutas med en överenskommelse mellan chef och medarbetare om individuella mål och individuell utvecklingsplan. Överenskommelsen ska hanteras som ett gemensamt avtal mellan medarbetare och chef och ska tydligt koppla samman verksamhetens mål med individuell utveckling av medarbetaren.

Planeringskonferens - kommunplan

Vid den årliga planeringskonferensen presenteras gemensamma planeringsförutsättningar, anvisningar och budgetramar för kommande år. En omvärldsanalys, som innehåller aktuella områden, händelser och tendenser som rör kommunens verksamheter, presenteras. Efter konferensen kan nämnderna påbörja arbetet med sina respektive nämndplaner.

Planeringskonferensen syftar till att alla utgår ifrån samma planeringsförutsättningar i det fortsatta mål- och budgetarbetet. Det är också ett tillfälle för dialog kring den framtida inriktningen för nämndernas verksamheter och ur ett kommungemensamt perspektiv.

- *Deltagare vid konferensen är kommunstyrelsens ledamöter och ersättare, kommunfullmäktigepresidium, nämndpresidier, bolagspresidier, samtliga chefer, VD:ar, ekonomer och eventuellt andra berörda. Från gemensamma nämnder kallas Mora kommuns presidierrepresentant och från gemensamma förvaltningar kallas förvaltningschef.*
- *Årligen i månadsskiftet januari/februari.*
- *Kommunstyrelseförvaltningen, ekonomienheten och utvecklingsenheten, ansvarar för upplägg och innehåll.*

Planeringsanvisningar - kommunplan

Varje år fastställer kommunstyrelsen planeringsanvisningar som gäller för påföljande verksamhetsår. Anvisningarna innehåller bl.a. tidplan för kommunplanprocessen, förutsättningar, generella och särskilda direktiv till styrelse och nämnder.

- *Årligen under februari månad.*
- *Kommunstyrelseförvaltningen, ekonomienheten, ansvarar för framtagandet av planeringsanvisningarna.*

Genomföra

Det är i vardagens löpande arbete våra planer blir verklighet och till nytta för våra invånare, brukare och kunder. Respektive chef ansvarar för att ha en aktuell och tillräcklig bild av hur väl verksamheten genomför det som är planerat. Det är viktigt att chefen löpande efterfrågar medarbetarnas bedömning, brukare och kunders synpunkter såväl som resultat från mätningar och kontroller ni genomför. I genomförandefasen stäms det av att arbetet löper som planerat och korrigeras om det inte fungerar som förväntat.

Respektive chef ansvarar för att den verksamhet som bedrivs ligger i linje med de upprättade mål och den budget som formulerades under planeringsfasen. Att genomföra en rad aktiviteter betyder inte per automatik att ett mål blir uppfyllt. Det är därför viktigt att löpande följa upp, analysera och kvalitetssäkra genomförandet och se om ytterligare aktiviteter behövs. Att arbeta med att bryta ned mål och planera aktiviteter som kan bidra till deras förverkligande ökar förutsättningarna för ett genomförande som fungerar väl.

Ett bra sätt att löpande följa upp är att ställa frågor kring målen, tidplan, resurser och vad som varit lätt eller svårt.

Följa upp

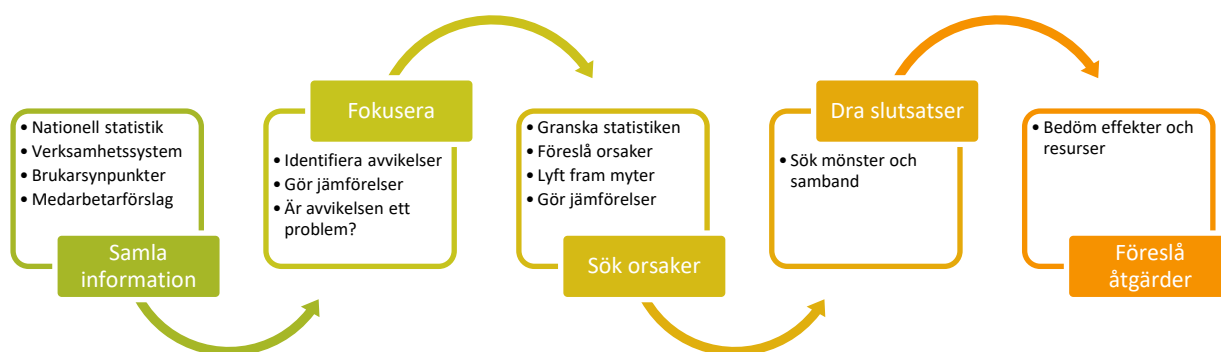
Under uppföljningsfasen följs resultaten i verksamheten upp. Det är i denna fas som eventuella avvikelser rapporteras i förhållande till de ursprungliga planerna. Uppföljningen syftar till att samtliga nämnder, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige regelbundet ska få information om vad som händer i verksamheten och om det är nödvändigt att vidtaga eventuella åtgärder. Uppföljningen ligger även till grund för den fas som syftar till förbättring av verksamheten.

Kommunens olika verksamheter följs upp flera gånger per år. Uppföljningarna ger kunskap om kommunens nämnder och bolagsstyrelser beräknas hålla sin budget och nå de uppsatta målen.

En bra uppföljning är ett av de bästa styrmedel en organisation har. Uppföljning syftar till att beskriva hur verksamheter utvecklas och hur vi når våra mål. Uppföljningen ger underlag för beslut att styra om resurser och göra förändringar.

Analysera resultat

Uppföljning av mål har sin naturliga plats i planeringsprocessens olika återrapporteringssteg som delårs- och årsredovisning, men kan också göras med tätare intervaller. Analys ska alltid följa på en uppföljning. Analysen bör börja i verksamheterna. Tänk på att statistik inte är lika med sanning utan ett av flera bidrag för att beskriva verkligheten.



Uppföljning under året

Under pågående verksamhetsår genomförs tre olika formella uppföljningar: uppföljning och prognos 1 januari-30 april, delårsrapport 1 januari-31 augusti och månadsrapporter. Hög tillförlitlighet till prognoserna är en förutsättning för en fungerande ekonomisk styrning.

Uppföljning- och prognosrapport, januari-april är i första hand en budgetuppföljning och ska innehålla en ekonomisk analys och prognos för helåret.

Kommunstyrelsen sammanställer kommunens gemensamma rapport för uppföljning och prognos utifrån nämndernas och bolagens redovisningar.

Delårsrapport januari-augusti är en utökad rapport som innehåller både en ekonomisk uppföljning, verksamhetsuppföljning och årsprognos. De riktade målen från kommunfullmäktige, nämndmålen och ekonomin ska följas upp. Nämnden/bolaget ska analysera och förklara sina respektive resultat och det ska göras en bedömning av hur många mål som kommer att vara uppnådda vid årsskiftet.

Delårsrapporten är en uppföljning av kommunplanen och har till syfte att ge en tidig indikation på ekonomiska avvikelser från budget och avvikelser från måluppfyllelse vid årets slut. Prognosen är viktig för att det ska vara möjligt att styra om resurser och genomföra förändringar så att ekonomin är i balans och målen uppfyllda vid årets slut. Fördjupad information kan hämtas ur respektive nämnd/bolags delårsuppföljning. Kommunstyrelsen sammanställer kommunens delårsrapport utifrån nämndernas och bolagens redovisningar.

Vid eventuell avvikelse från budget ska nämnden beskriva åtgärder för budget i balans.

Månadsrapporten är en månadsvis uppföljning med årsprognos som löpande visar det ekonomiska utfallet under året. Månadsrapporter görs för nio av årets tolv månader (ej januari, juni och december).

Årsredovisning

I årsredovisningen ska både den Strategiska planen och kommunplanen (strategiska mål, nämndmål och särskilda uppdrag, direktiv och ekonomiska resultat) för hela året följas upp och presenteras. Resultaten ska analyseras och förklaras. Årsredovisningen ska också, på ett tydligt sätt, redogöra för hur arbetet fortlöper med de insatsområden som finns beskrivna i Strategi Hållbara Mora. Kommunstyrelsen sammanställer kommunens årsredovisning utifrån nämndernas och bolagens verksamhetsberättelser.

Intern kontroll

Verksamheterna ska följa upp sin verksamhet genom den interna kontrollen, vilken syftar till att hantera risker som kan hindra kommunen från att nå sina mål. Något förenklat handlar det om att säkerställa att verksamheten gör rätt sak, i rätt tid och av rätt personer. Interna kontrollmoment ska vara integrerade i verksamhetens ordinarie processer för att styra ekonomi och verksamhet mot uppsatta mål. Kommunstyrelsen och nämnderna tar årligen fram en plan för intern kontroll som följs upp och analyseras i samband med årsredovisningen (*se reglemente och anvisning för intern kontroll*).

Kommunstyrelsen har möjlighet att besluta om obligatoriska kontrollmoment för nämnder och bolag. Dessa kontrollmoment föreslås av ledningsgruppen efter genomförd riskanalys.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

Av kommunallagen framgår att kommunstyrelsen har en skyldighet att ha uppsikt över övriga nämnders, gemensamma nämnders, kommunala bolags och kommunalförbunds verksamheter. Uppsikt innebär att styrelsen aktivt ska informera sig om att ovanstående bedriver sin verksamhet enligt fullmäktiges mål, beslut och riktlinjer, att lagar och förordningar följs och att den ekonomiska förvaltningen är effektiv och säker. Uppföljningen är ett viktigt verktyg för att kommunstyrelsen ska kunna utöva sin löpande uppsikt. För att kunna fullgöra sin uppsiktsplikt, att ha uppsikt över övriga nämnder och bolag kan kommunstyrelsen begära in yttranden och upplysningar om så behövs. Uppsiktsplikten innebär inte att kommunstyrelsen kan överta ansvaret från en annan nämnd eller kommunalt bolag men de kan göra påpekande, lämna anvisningar, råd och om nödvändigt se till att kommunfullmäktige ingriper.

Uppföljningskonferens

Vid den årliga uppföljningskonferensen redovisar samtliga nämnder måluppfyllelsen under innevarande år och om det finns behov av att ändra inriktningen på verksamheten med anledning av utfallet. Genomgång sker av strategiska mål och riktade mål samt arbetet med att förverkliga målen. Konferensen syftar till att ge en bild av hur det går med måluppfyllelsen och resultatet för den verksamhet som nämnden ansvarar för. Vidare ges respektive nämnd en möjlighet att presentera hur verksamheten avser utvecklas inför kommande budgetår och vilka förändringar som planeras.

Bokslutskonferensen syftar till att ge nämnderna tillfälle att framhålla viktiga frågor i uppföljningen av sin verksamhet. Konferensen utgör ett forum för att ge deltagarna förståelse för övriga nämnders verksamhet och ett tillfälle att ta del av kommunens utveckling i sin helhet.

- *Deltagare vid konferensen är kommunstyrelsens ledamöter och ersättare, kommunfullmäktigepresidium, nämndpresidier, bolagspresidier, samtliga chefer, VD:ar, ekonomer och eventuellt andra berörda. Från gemensamma nämnder kallas Mora kommuns presidierrepresentant och från gemensamma förvaltningar kallas förvaltningschef.*
- *Årligen under december månad.*
- *Kommunstyrelseförvaltningen, utvecklingsenheten och ekonomienheten, ansvarar för upplägg och innehåll.*

Anvisningar – uppföljning

Varje år tas anvisningar avseende uppföljning och prognos januari-april, delårsuppföljning och årsredovisning fram. Anvisningarna innehåller bl.a. tidplan för rapportering, ekonomi- och verksamhetsuppföljning, måluppfyllelse och brytdatum.

Kompletterande anvisningar finns i MoraPlusIT/Stratsys.

Kommunstyrelseförvaltningen, ekonomienheten, ansvarar för framtagandet av anvisningarna.

Kommunicera resultat

Resultat från delårsrapport, årsredovisning och olika mätningar ska kommuniceras till medborgarna via kommunens webbplats.

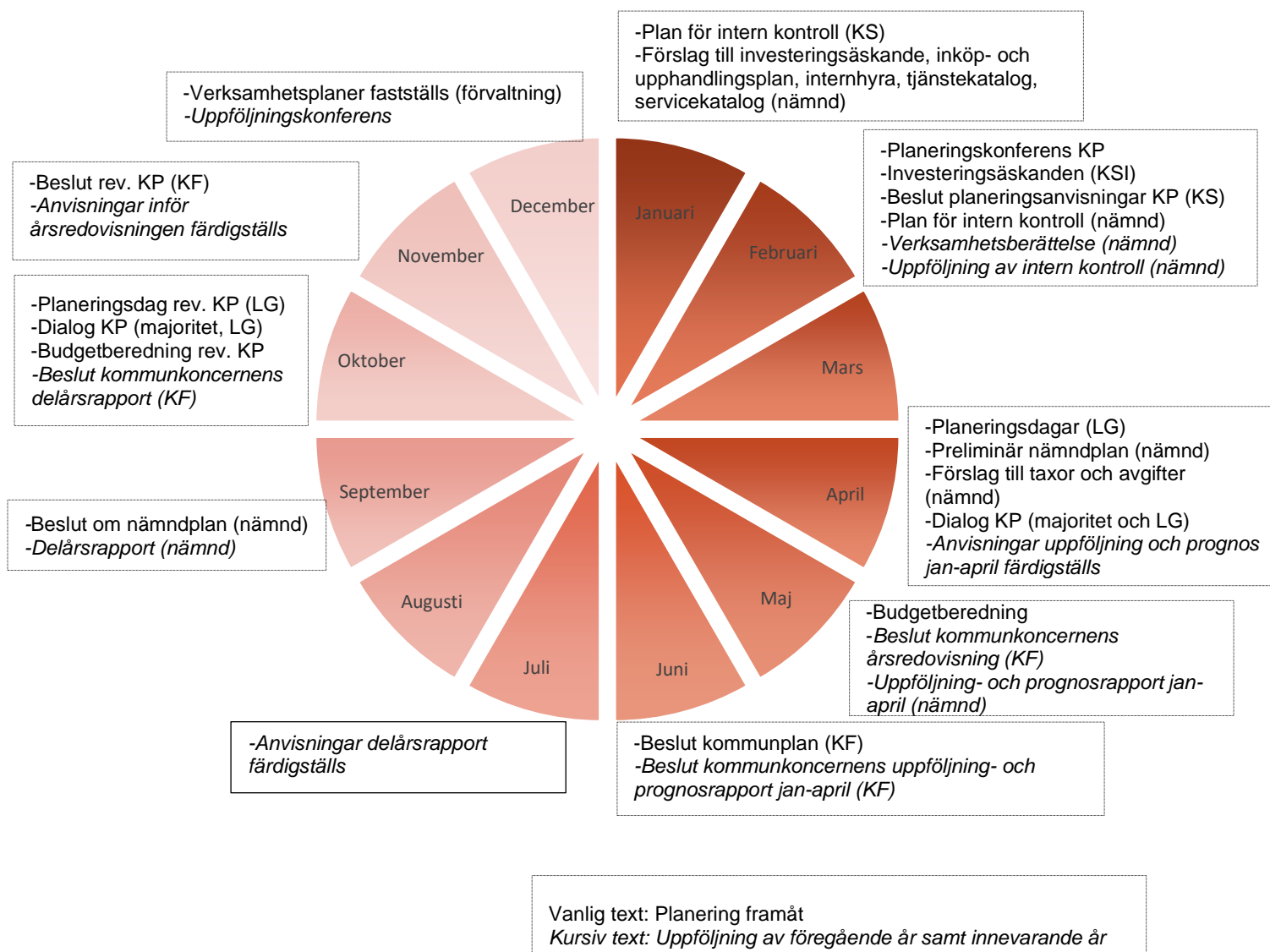
Förbättra

Resultatet av analysen är viktigt i det kommande prioriteringsarbetet för de förtroendevalda men även för verksamhetsorganisationen i arbetet med verksamhetsutveckling. Analysen måste alltså återkopplas till verksamheten och en dialog startas med medarbetarna kring resultaten och konkreta förbättringsåtgärder. Handlingsplaner kan upprättas för att tydliggöra vad som ska förändras i verksamheten för att målen ska uppfyllas.

Att åskådliggöra bakomliggande orsaker till verksamhetens resultat och initiera förbättringar är centralt för att utveckla kommunens verksamhet. Under förbättringsfasen analyseras resultaten genom bland annat bedömningar och jämförelser. Olika förbättringsområden, behov och önskemål identifieras och en prioritering görs utifrån de resurser som finns till förfogande. Att arbeta med ständiga förbättringar förutsätter en nära dialog mellan dels den politiska nivån och förvaltningsorganisationen, dels mellan medarbetare och chefer. En metod är också medborgare och brukardialog i syfte att fånga upp önskemål, behov och synpunkter på kommunens utveckling och dess verksamhet. Om sådan dialog initieras är det av yttersta vikt att på förhand precisera ett tydligt syfte och avgöra hur de synpunkter som kommer in ska tas om hand samt hur återkoppling till deltagarna ska ske.

Årshjul

Kommunen använder sig av ett årshjul för att illustrera start och slutpunkter för övergripande processer för både politik och tjänsteperson, av bilden framgår även tidsintervall när planering och uppföljning sker. För mer detaljerad information se efterföljande avsnitt.



Planering och uppföljning under året

Planeringshändelser i vanlig text och uppföljningshändelser med kursiv text.

Januari

KS beslutar om plan för intern kontroll samt obligatoriska kontrollmoment för innevarande år

Nämnd lämnar investeringsäskande, inköp- och upphandlingsplan, förslag till internhyra, tjänstekatalog, servicekatalog till kommunstyrelsen avseende nästkommande år

Uppföljning och sammanställning av föregående års arbete till årsredovisningen

Uppföljningsrapport och analys av föregående års interna kontroll (KS)

Februari

"Planeringskonferens - kommunplan"

Investeringsäskanden redovisas för KSI

KS beslutar om planeringsanvisningar gällande kommunplan

Plan för intern kontroll fastställs av respektive nämnd för innevarande år

Nämnderna behandlar sina verksamhetsberättelser

Uppföljningsrapport och analys av föregående års interna kontroll (nämnd)

Mars

Nämnderna kan påbörja sitt arbete med nämndplan och framtagande av nyckeltal som kan en kompletterande bild av i vilken utsträckning de strategiska målen uppnås

KSF genomför träffar med nämndernas beredningar avseende Hållbara Moras insatsområden i syfte att stödja nämndens planeringsarbete

Kommunledningsgruppens planeringsdagar

Månadsrapport februari

April

Nämnderna beslutar om preliminära nämndplaner

Nämnderna lämnar förslag till taxor och avgifter till kommunstyrelsen avseende nästkommande år

Dialogmöte med majoritet och ledningsgrupp gällande kommunplan

Anvisningar inför uppföljning och prognos januari-april färdigställs.

Kommunkoncernens årsredovisning behandlas av KS
Månadsrapport mars

Maj

Budgetberedning kommunplan

Kommunkoncernens årsredovisning beslutas av kommunfullmäktige.

Nämnderna behandlar sin egen uppföljning- och prognosrapport januari-april

Månadsrapport april

Juni

Kommunstyrelsen behandlar kommunplan
Kommunfullmäktige beslutar kommunplan

Kommunkoncernens uppföljning- och prognosrapport januari till april behandlas av kommunstyrelsen

Kommunkoncernens uppföljning- och prognosrapport januari-april beslutas av kommunfullmäktige
Månadsrapport maj

Juli

Ingen planeringshändelse

Anvisningar inför delårsrapport januari-augusti färdigställs

Augusti

Årshjul för planering och uppföljning för nästkommande år fastställs av kommunledningsgruppen

Arbete med uppföljning av riktade mål, nämndmål och ekonomi kan påbörjas (delårsrapport januari-augusti)
Månadsrapport juli

September

Nämnderna fastställer nämndplaner

Nämnderna behandlar sin egen delårsrapport januari-augusti
Månadsrapport augusti

Oktober

Kommunledningsgruppens planering gällande revidering av kommunplan

Dialogmöte med majoritet och ledningsgrupp om revideringar i kommunplan

Budgetberedning rev. kommunplan

Kommunkoncernens delårsrapport januari-augusti behandlas av kommunstyrelsen

Kommunkoncernens delårsrapport januari-augusti beslutas av kommunfullmäktige

Månadsrapport september

November

Den reviderade kommunplanen beslutas av kommunfullmäktige

Förvaltningarna kan börja planera kommande års verksamhet

Anvisningar inför årsredovisningen färdigställs.

KSF träffar förvaltningsledning i syfte att följa upp arbetet med insatsområdena i Hållbara Mora
Månadsrapport oktober

December

Verksamhetsplaner fastställs

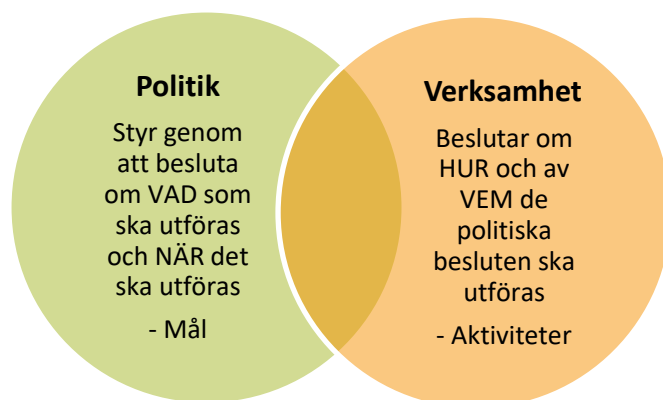
Internbudgeten för samtliga nämnder ska vara klar för inrapportering till ekonomienheten

Uppföljningskonferens
Samtliga kontroller enligt nämndernas plan för intern kontroll ska vara utförda
Månadsrapport november

Roller och ansvar

Att arbeta enligt ett särskilt styrsystem innebär att olika nivåer av organisationen har tydliga roller och ansvar.

Samspelet mellan politik och förvaltning bygger på ömsesidig respekt för varandras roller, förtroende, tillit och dialog.



Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta politiska organ och beslutar i principiella frågor och i ärenden av större vikt för kommunen. Kommunfullmäktige beslutar om budget, vision och mål på övergripande nivå. Kommunfullmäktige har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter. De beslutar om vilka nämnder som ska finnas och vad de har för ansvarsområden, uppdrag och uppgifter. Genom att fastställa vision och mål styr kommunfullmäktige inriktningen på nämndernas arbete. Kommunfullmäktige tilldelar ekonomiska resurser till nämnderna och sätter därmed ramarna för omfattningen av deras verksamhet. Återrapporteringen från styrelsen, nämnderna och bolagen är avgörande för att kommunfullmäktige ska kunna utöva en god styrning.

Kommunfullmäktige utövar även ägarstyrning över kommunens bolag och beslutar om bolagsordningar och ägardirektiv. Bolagsordningen anger kommunens syfte med verksamheten och bolagens förutsättningar. Ägardirektiven beskriver uppdrag, mål och inriktning för varje bolag.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsens uppdrag är att leda och samordna kommunens verksamheter och ha uppsikt över nämndernas och bolagens verksamheter. Kommunstyrelsen ska ha ett helhetsperspektiv och fungerar som ett beredningsorgan till kommunfullmäktige. Det innebär bland annat att kommunstyrelsen samordnar och bereder utformningen av mål och de ekonomiska ramarna för hela den kommunala verksamheten. Därtill står kommunstyrelsen för uppföljningen av hela kommunens resultat med avseende på mål och ekonomi ur ett kommunövergripande perspektiv.

Nämnder

Nämnderna ansvarar för den löpande verksamheten inom kommunen, de förbereder ärenden som ska beslutas dels av nämnden och dels av fullmäktige och genomför beslut som fattats av fullmäktige. Varje nämnd ansvarar för att omvandla fullmäktiges uppdrag och mål till verksamhet. Nämnderna ska anpassa verksamheten till de lagar och riktlinjer som gäller för verksamhetsområdet. Nämnden sätter upp mål för sin verksamhet och ska kunna ange hur dessa bidrar till att uppnå kommunfullmäktiges mål. Nämnden ansvarar också för att följa upp och analysera vad som åstadkommit i förhållande till fullmäktige respektive nämndens egna målsättningar samt vidta åtgärder om så krävs.

Bolag

De kommunala bolagen har stor betydelse för viktiga samhällsfunktioner i Mora och en viktig roll i att medverka till att kommunen utvecklas i riktning mot kommunens vision och målbild. Fullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för samtliga bolag där kommunen har ett ägarintresse.

Förvaltningar

Till varje nämnd finns en förvaltning kopplad. Förvaltningen ansvarar i det dagliga arbetet för att planera, genomföra, följa upp och förbättra verksamheten.

Kommundirektören är kommunens ledande tjänsteperson. Tillsammans med övriga förvaltningschefer företräder och utvecklar kommundirektören verksamheten.

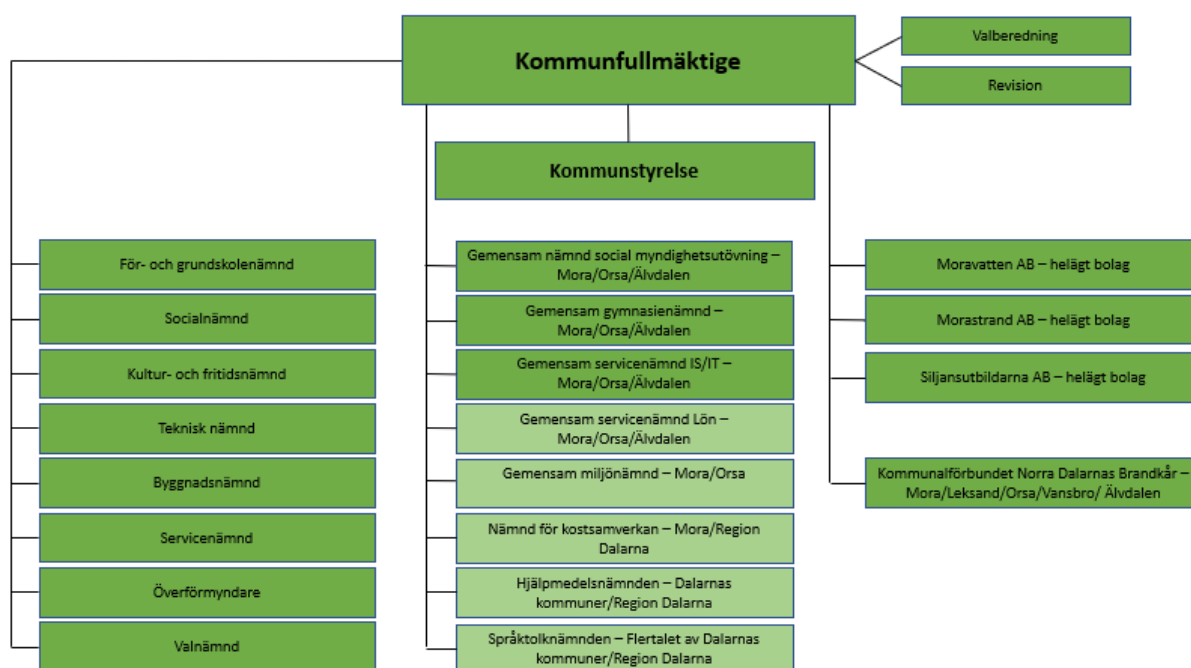
Förvaltningscheferna deltar i utvecklingen av kommunen i stort, ansvarar därtill för arbetet inom sin förvaltning, beslutar om hur nämndmålen ska uppnås och vilken avdelning som är ansvarig för genomförandet.

Kommunstyrelsen anställer kommundirektör och förvaltningschefer.

Övriga chefer på förvaltningarna ansvarar för att leda, planera, följa upp och utveckla verksamheten inom sina respektive uppdrag. De ser till att olika aktiviteter genomförs i syfte att svara upp gentemot nämndens, styrelsens och förvaltningens mål för verksamheten.

Chefer och ledare ska involvera medarbetarna i mål- och resultatstyrningen. Det handlar om ett ledarskap som har tillit till och tar tillvara på medarbetarnas professionella kompetens när verksamheten planeras, följs upp och utvecklas.

Mora kommuns politiska organisation



I Mora kommun finns 15 nämnder, varav sju egna (för- och grundskolenämnd, socialnämnd, kultur- och fritidsnämnd, teknisk nämnd, byggnadsnämnd, servicenämnd och valnämnd) och sju är gemensamma med andra kommuner samt Region Dalarna. Det finns också **en** överförmyndare som fyller samma funktion som en nämnd.