



TÖREBODA KOMMUN

Lednings- och styrprinciper 2015

Allmänna styrprinciper

Ekonomistyrningsprinciper

Ekonomistyrningsregler

Antaget av kommunfullmäktige 2015-09-28



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

ALLMÄNNA STYRPRINCIPER	1
Inledning och bakgrund	1
Övergripande styrning – ansvarsfördelning	1
Dialogen	2
Mål- och resultatstyrning	2
Uppföljning och årsredovisning	4
Ansvar och roller	5
Ledarskap	6
Medarbetare	7
EKONOMISTYRNINGSPRINCIPER	9
God ekonomisk hushållning	9
Intern kontroll	9
Ekonomistyrning	9
Mål- och resursfördelningsprocess	10
Kommunfullmäktige	10
Kommunstyrelsen	11
Utskotten	11
Ekonomiberedning	11
Kommunchef/verksamhetschef	11
Uppföljning och kontroll	11
EKONOMISTYRNINGSGREGLER	12
Investeringsprocessen	12
Investeringsregler	12
RESULTATÖVERFÖRINGSREGLER	13
Ombudgetering	13
Tilläggsanslag	13



ALLMÄNNA STYRPRINCIPER

INLEDNING - BAKGRUND

Får kommuninvånarna i Töreboda kommun valuta för sina skattepengar? Lämnar eleverna grundskolan med goda kunskaper och lärdomar? Är vården i kommunens äldreboenden bra? Får den som är i behov av stöd rätt insatser? Är kommunens invånare nöjda med den service kommunen ger?

För att förtydliga och klargöra den politiska styrningen i Töreboda kommun har kommunfullmäktige beslutat att införa reviderade Lednings- och styrprinciper som gäller från och med xx månad 2015.

Grundbultarna för styrning och ledning har granskats och anpassats efter de krav och behov som ställs på en modern organisation med avsikt att nå visionen, "Välkommen till framtiden, Töreboda 2030".

Lednings- och styrprinciperna i sig är neutrala och ska fungera över tid oavsett den politiska majoriteten

Varför Lednings- och styrprinciper

Syftet med Lednings- och styrprinciper är att säkra att den politiska viljeinriktningen får den effekt i verksamheten som är tänkt och att användandet av kommuninvånarnas skattepengar hanteras på bästa tänkbara sätt - god ekonomisk hushållning. Styrprinciperna syftar också till att säkra hög måluppfyllelse. Grunden för detta är ett väl fungerande styrsystem som är känt av samtliga medarbetare och förtroendevalda. Kommunens ledning har ansvaret för att hos medarbetarna skapa förståelse för principernas syfte och funktion.

Styrprinciperna ska uppfattas som ett ramverk vilka på ett bra sätt vägleder kommunen i planering och uppföljning av målen. Genom ett tydligt system för hur man styr och leder förflyttas fokus från diskussioner om hur kvalitet mäts till hur måluppfyllelse uppnås vilket därmed leder till nöjda kommuninvånare.

De reviderade och delvis nya styrprinciperna vilar på kommunens värdegrund, Tillväxt – Trygghet – Tillsammans, en värdegrund som ska genomsyra hela organisationen. Den omfattar såväl förtroendevalda som medarbetare.

Medarbetare och förtroendevalda i Töreboda kommun agerar därmed på samma spelplan. Utifrån en tydlig roll- och ansvarsfördelning verkar medarbetare och förtroendevalda tillsammans för att bygga en önskvärd framtida kommun där medborgaren och brukaren av kommunens tjänster är i fokus.

För att nå Vision 2030, "en kommun i tillväxt", kommer det att ställas stora krav på engagemang och hårt arbete av såväl förtroendevalda som medarbetare.

För att lyckas krävs att man tänker i nya banor. Banor som innebär att:

- lyfta blicken ut mot omvärlden och låta styrprinciperna koppla samman det ekonomiska och kvalitetsmässiga tänkandet.
- se ekonomin som styrmedel för god kvalitet i kommunens verksamheter.
- sätta fokus på uppföljning, utvärdering och de faktiska resultaten
- analysera resultaten och redovisar hur uppgiften lösts och hur väl resurserna använts
- redovisa och analysera skillnaden mellan vad som budgeterats och det faktiska utfallet kopplat till kvalitet
- förstå att beteenden måste förändras
- se helheten och delarna

Kvalitet uppstår i mötet människor emellan. Därför syftar Lednings- och styrprinciperna också till att skapa den röda tråden mellan visionen, "Välkommen till framtiden, Töreboda 2030", (förklaring se kapitel Vision), målen och det dagliga arbetet i verksamheterna. Det är först då som det går att se om styrprinciperna haft någon effekt.



ÖVERGRIPANDE STYRNING – ANSVARSFÖRDELNING

Kommunfullmäktige

Det är kommunfullmäktige som styr i kommunen genom bland annat reglemente, Begäran (övergripande mål), direktiv och policys. Genom reglementen bestämmer fullmäktige vilka ansvarsområden och uppgifter kommunstyrelsen, nämnderna och de gemensamma nämnderna inom Mariestad, Töreboda och Gullspång har. Genom att fastställa mål i form av en Begäran styr fullmäktige den kvalitativa nivån på vad kommunstyrelsen och nämnderna ska uppnå inom sina ansvarsområden.

Fullmäktige beslutar om rambudget och tilldelar kommunstyrelsen och de övriga nämnderna ekonomiska resurser.

I budgeten ska kommunfullmäktige, enligt kommunallagen ange, *mål- inriktning - omfattning och kvalitet* som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Kommunfullmäktige fastställer även planer och program, som är av viktigare karaktär.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen leda och samordna kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnder. Kommunstyrelsen är också det organ som slutligt bereder ärenden till fullmäktige. Den står för ett helhetsperspektiv och gör en helhetsbedömning, där alla behov och prioriteringar vägs samman mot de ekonomiska ramarna. Kommunstyrelsen samordnar också utformningen av fullmäktiges Begäran (övergripande mål), till Åtagande (konkretisering av målen) och styrmått för sina specifika verksamheter. Alltså, mål, riktlinjer och ramar för hela den kommunala verksamheten.

Utskotten

Kommunstyrelsen har fyra utskott :

- Utvecklingsutskottet
- Utbildnings- och kulturutskottet
- Vård- och omsorgsutskottet
- Personalutskottet

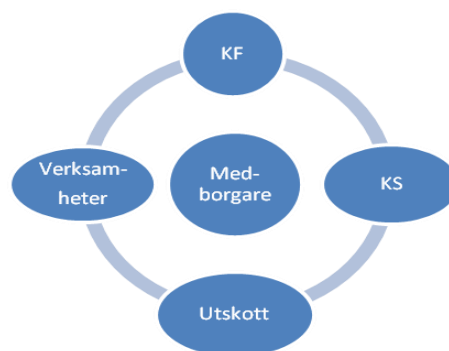
Utskotten bereder ärenden till kommunstyrelsen. Utskotten har därutöver rätt att, inom vissa områden, på kommunstyrelsens vägnar fatta beslut som delegerats till dem.

MTG-nämnder

De tre kommunerna Töreboda, Gullspång och Mariestad har byggt upp ett omfattande samarbete i en rad viktiga frågor. Flera nämnder och förvaltningar är gemensamma, vilket både minskar kommunernas sårbarhet och ger en högre effektivitet.

Samarbetet innebär att politiker från alla tre kommuner sitter på gemensamma nämndsmöten och beslutar om vad förvaltningarna ska arbeta med. Personalen på de gemensamma förvaltningarna arbetar likaledes för alla tre kommuner.

DIALOGEN



Dialogen och kommunikationen mellan politiker och medborgare är viktig i Töreboda kommuns organisation och genomsyrar hela ledningen och styrningen. Töreboda kommuns verksamheter formas utifrån den politiska viljan, samt medborgarnas önskemål och behov. Systemet bygger på delegering av ansvar och befogenheter, vilket ställer höga krav på dialog, tydliga överenskommelser och sammanhållen mål- och resultatstyrning. Töreboda kommuns Lednings- och styrprinciper anger en tydlig struktur för dialog och samordning på samtliga ansvarsnivåer. Dialogen säkerställer att såväl medarbetare som förtroendevalda har kunskap om politisk viljeinriktning, vision, värdegrund, mål, prioriteringar, ansvar och resultat.

MÅL- OCH RESULTATSTYRNING

Vi lever i en tid där det blir allt vanligare att bli värderad och jämförd med andra. Kommuner och landsting arbetar i allt större utsträckning med resultatindikatorer (styrmått) och jämförelser. SKL (Sveriges kommuner och landsting) har på senare år bidragit till denna



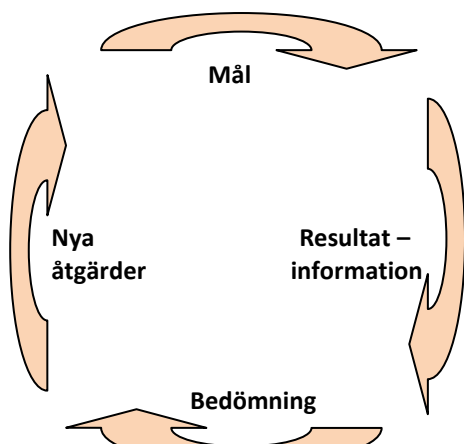
utveckling genom Öppna Jämförelser och genom utvecklingsprojekt som Jämförelseprojektet, Leda för resultat och KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet). Miljö och byggnadsnämndens Insikt är ett annat exempel på öppna jämförelser.

Det ökade intresset för att mäta och jämföra har satt fokus på vad som genereras av alla de pengar som sätts in i Töreboda kommuns verksamhet och hur väl vi lyckas jämfört med andra. Utvecklingen är en förutsättning i ambitionen att ge invånarna mesta möjliga värde för de pengar som avsätts årligen i budgeten likväl som i flerårsplanen.

Mot denna bakgrund har Töreboda kommun valt att arbeta med *Mål- och resultatstyrning* som styrmodell för att driva igenom de politiska beslut som antagits och kommer att ta för att skapa mervärde för skattebetalarnas pengar. Modellen är grundläggande inom i stort sett all offentlig verksamhet, såväl nationellt som internationellt.

Förenklat handlar Mål- och resultatstyrning om att med utgångspunkt från fullmäktiges *Begäran* i form av mål till kommunstyrelsen samla in information om resultatet. Resultatet ligger till grund för bedömning i vilken grad som kommunstyrelsens *Åtagande* uppfyllts. Med utgångspunkt i bedömningen tar sedan fullmäktige fram förslag på eventuella åtgärder. Val av åtgärd samt eventuell revidering av mål, sker därefter i dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän.

Mål- och resultatstyrning strukturerar upp sättet att arbeta, säkerställer det politiska uppdraget.



Mål- och resultatstyrningsprocessen kräver en ständig dialog mellan förtroendevalda, förvaltning, verksamhet, brukare och medborgare. Ett engagemang och diskussioner runt mål och

resultat är avgörande för att lärande och utveckling sker och kommer att ske. En viktig aspekt och framgångsfaktor är att eftersträva hållbara, stabila mål som kan verka under många år. För att det ska lyckas förutsätts att det finns en politisk enighet över partigränser kring *Begäran* (långsiktiga mål).

Mål och nivåer i styrningen

Visionen och värdegrunden definierar Töreboda kommuns själ och talar om vad kommunen står för och hur den förhåller sig till sina invånare. Den speglar också vad invånare kan förvänta sig av de förtroendevalda och den verksamhet som kommuninvånarna gemensamt finansierar. Visionen, "Välkommen till framtiden, Töreboda 2030" speglar det önskvärda tillståndet i kommunen för invånare, företag och besökare.

Begäran (mål) beslutas av **Kommunfullmäktige**. De är övergripande, långsiktiga, mätbara och tidsatta. Kommunmål beskriver **VAD** kommunen ska uppnå, och **NÄR** målet ska vara uppnått. Kommunmål bör finnas för hela det kommunala verksamhetsområdet. För att de ska vara mätbara och jämförbara kommer fullmäktige, när så behövs kräva att kommunstyrelsen beslutar om styrmått för respektive mål och verksamhetsområde. Styrmåtten kan vara i form av tal hämtade från SKL:s databas (Sveriges kommuner och landsting). Vid val av sådana tal möjliggörs jämförelse såväl mellan kommuner som verksamheter.

Åtagande beslutas av **Kommunstyrelsen**. Åtagandet beskriver en konkretisering av *Begäran* riktat till varje specifik verksamhet. Åtagandet beskriver **VAD** verksamheten ska uppnå och **NÄR** det ska vara genomfört. Åtagandet är mätbart (styrmått) och tidsatt.

Aktiviteter beskriver vad man i verksamheten tänker göra rent konkret för att åtagandet ska fullföljas. Aktiviteter beskriver hur uppdraget ska hanteras rent praktiskt. **HUR** och av **VEM**.





För att förtydliga hur det är tänkt från fullmäktiges *Begäran* via kommunstyrelsens *Åtagande* till hur åtagandet rent praktiskt utformas i verksamheten som en *Aktivitet* illustreras detta genom den röda tråden.

Ett av kommunens uppdrag är att ge kommuninvånarna god service utifrån invånarnas behov och att svara för att de bor i en **trygg kommun**.

Kommunfullmäktige/Begäran

Trygghet

I Töreboda kommun kan man bo, leva och verka i en trygg och säker kommun dygnet alla timmar – överallt.

Kommunstyrelsen - Åtagandende - Utbildning/Tekniska nämnden

Trygghet

Töreboda kommuns elever trivs och har en positiv syn på skolan och undervisningen.

Törebodas vägar, gång- och cykelvägar upplevs som trygga, trafiksäkra och har god framkomlighet för alla.

Verksamhet skola, Tekniska kontoret/Aktivitet

Trygghet

Skolan utformar konkreta Aktiviteter som bidrar till att öka trivseln i skolan.

Tekniska förvaltningen ser till att alla vägar plogas och saltas under vinterhalvåret så de upplevs som trafiksäkra.

Styrdokumentet beskriver verksamhetsstyrningen och synliggör därmed politiska besluten. Med dokumentationen kommer det inte att råda några tvivel om vad som framgent kommer att gälla. Styrsignalerna kan kommuniceras ut till de som berörs.

Styrsignal

Vision
Begäran
Åtagande
Aktivitet

Beslutas av

Kommunfullmäktige
Kommunfullmäktige
Kommunstyrelsen
Respektive verksamhet

UPPFÖLJNING OCH ÅRSREDOVISNING

Med hjälp av utvärdering och uppföljning som verktyg kan kommunen fastställa om målen uppnåtts utifrån fullmäktiges Begäran.

Traditionellt har man tidigare ägnat stort intresse åt och fokus har legat på den ekonomiska utvecklingen "att hålla budget" i stället för att se ekonomin som medel för att skapa kvalitet i verksamheten. Med de nya Lednings- och styrprinciperna lyfts blicken och ekonomi och kvalitet ses som två begrepp att arbeta med. Likväl som det är viktigt att verksamheterna bedrivs inom budgeterade ramar är det även väsentligt att genom mätningar kontrollera att verksamheterna håller god kvalitet. Det ökade intresset och möjligheten till kvalitetsmätningar och jämförelser har medfört större fokus kring hur skattemedlen används och hur väl den egna kommunen lyckas jämfört med andra kommuner.

Genom att fortlöpande följa upp och utvärdera hur behoven ser ut, hur resurserna fördelats, hur arbetet organiserats och vad det lett till erhålls kunskaper. Kunskaper som leder till att fördela resurser effektivare, utveckla arbetssätt och nå ännu bättre resultat. Töreboda kommun ska ses som en kommun i ständig utveckling.

Med **uppföljning** avses regelmässig, kontinuerlig insamling av data som registreras och sammanställs.

Med **utvärdering** menas en granskning och bedömning av en verksamhet eller någon av dess delar i syfte att utveckla och/eller kontrollera den. Utvärderingen görs utifrån uppgifter som samlats in, dokumenterats, systematiserats, analyserats och värderats i förhållande till erkända bedömningsgrunder (mål, kriterier och dylikt).



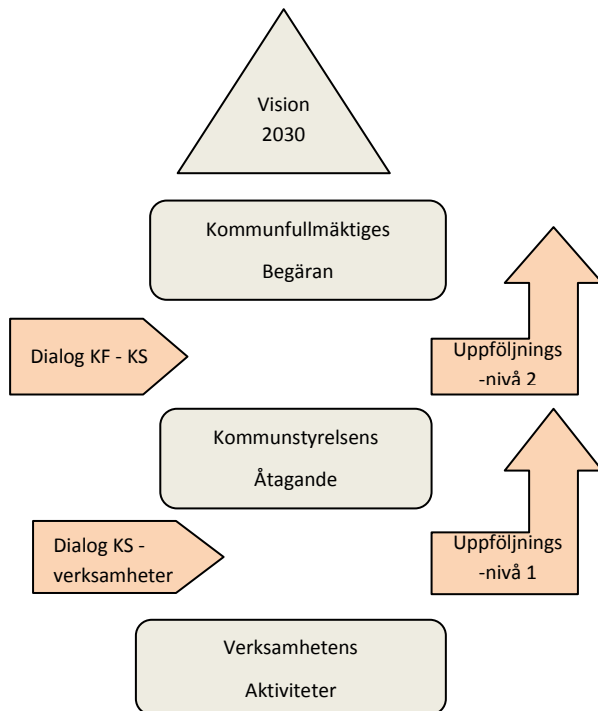
Utvärderingens uppgift är att vara kritisk, det vill säga ta hänsyn till att verkligheten inte alltid är sådan som den ser ut att vara. Uppföljning handlar mer om att lita till det sunda förnuftet.

Uppföljning leder högst till en åsikt medan utvärdering leder till insikt.

Lednings- och styrprinciperna i Töreboda kommun utgår ifrån tanken om lärande. Riktningen för framtiden tas därför ut med utgångspunkt i uppföljning och utvärdering. I korthet innebär det att analysera hur verksamheterna har lyckats med att uppnå sina mål för att baserat på denna analys kunna genomföra förändringar och utveckling.

Årliga resultatsammanställningar av styrmått presenteras för förtroendevalda och tjänstemän.

- Resultaten ställs i relation till de mål som fullmäktige beslutat om genom sin Begäran
- Resultaten ställs i relation till de resurser (kostnader) som nyttjats
- Resultat och kostnader ställs i relation till andra kommuners resultat



Den kontinuerliga uppföljningens syfte är att återkoppla till den politiska nivån om "hur det går" och om målen nås. Uppföljningen ska därför ge signaler som kan komma att innebära förändringar i kommande mål och budget.

Uppföljning och rapportering sker på flera olika nivåer inom kommunen (se föregående bild). Den kontinuerliga rapporteringen till kommunfullmäktige och kommunstyrelsen utgörs av uppföljning av de fastställda fullmäktigemålen i *Begäran* och ska ge en bild av kommunen som helhet.

Rapporteringen sker enligt fastställda mallar i redovisningsverktyget Stratsys, vilket förenklar och underlättar arbetet med delårsbokslut och årsredovisning. En tidsplan upprättas för uppgiftslämning och det är viktigt att alla i den hierarkiska styrkedjan levererar inom föreskriven stopptid.

Kommungemensam rapporteringscykel

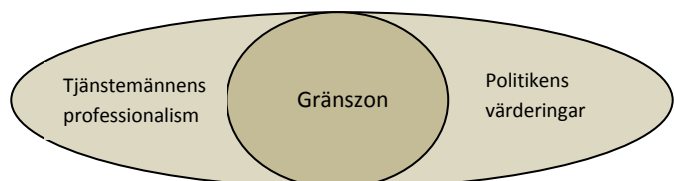
Rapporteringsperiod	Rapporteringstyp	Rapporteras till
sep månad	delårsrapport	Kommunfullmäktige
jan månad	årsredovisning	Kommunfullmäktige

ANSVAR OCH ROLLER

Politiker och tjänstemän har olika roller i styrningen. Det är viktigt att samtliga är medvetna om sin roll och vad den inrymmer för att styrningen ska fungera, bli ändamålsenlig och effektiv. Det finns en politisk nivå och en verksamhetsnivå. De två nivåerna har olika frågor att arbeta med.

Vem gör vad?

För att kommunen ska fungera effektivt utifrån de nya Lednings- och styrprinciperna krävs tydlighet i spelregler och därmed en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän. Hur väl än roller, ansvar, uppdrag och uppgifter är definierade kan det uppstå så kallade gränzoner - vem gör vad?, vem beslutar vad? När dessa uppkommer är det viktigt att välja en framgångsväg som bygger på värdegrunden. Ett förhållningssätt som präglas av respekt för varandra och rollernas olika perspektiv, politikens värderingar och medarbetarnas professionalism/kunskap.





Det handlar alltså om ett samspel mellan människor och roller som bygger på ömsesidigt förtroende. Dialogen, regelbundna möten och lärande samtal är verktyg som leder till ökad förståelse för varandras uppdrag, uppgifter, ansvar och befogenheter. Rollfördelningen kan knappast exakt beskrivas utan måste formas i dialog mellan de personer som innehar rollerna. Förtroendevalda och kommunledningsgruppens tjänstemän bör därför ha regelbundna träffar med avsikt att hitta ett bra samspel mellan den politiska ledningen och förvaltningsledningen.

Genom att beskriva vem som "äger" frågeställningarna *vad/när/varför* och *hur/vem/vilka* kan ansvar och befogenheter tydliggöras.

Ansvar och uppgifter för alla

Ansvar för alla roller och uppdrag ska vara tydliga, kända och respekterade. Det är samtliga medarbetares och förtroendevaldas ansvar att på alla nivåer bidra till en förtroendefull dialog som bygger på insikten att det är medborgarnas förtroende som ska administreras.

Förtroendevalda

I kommunallagen regleras ytterst vad de förtroendevalda har att besluta om och samtidigt inte får delegera. Det är de ultimata strategiska frågorna *vad-/när- och varförfrågorna, mål- inriktning - omfattning och kvalitet*. Kommunfullmäktige äger frågorna fullt ut.

De förtroendevalda beskriver **VAD** som ska uppnås och **NÄR** i tiden detta ska vara genomfört. De förklarar också **VARFÖR** och gör prioriteringar i ett långsiktigt perspektiv.

De förtroendevalda ger direktiv, motiverar och säkerställer att beslutade uppdrag fullföljs genom uppföljning, utvärdering och kontroll. Ser till att uppdragen redovisas ur både ett kvantitativt och ett kvalitativt perspektiv inom angiven tidsram.

De förtroendevalda ansvarar för en kontinuerlig dialog med verksamhetsansvariga för respektive område.

De förtroendevalda utformar den gemensamma värdegrunden och ser till att såväl förtroendevalda som medarbetare arbetar efter dess ledstjärnor.

Att vara förtroendevald i en **Mål- och resultatstyrd organisation** betyder att detaljnivån lämnas och fokus läggs på att driva de övergripande och strategiska frågorna i ett längre tidsperspektiv. Det blir mindre av här- och nufrågor. Det operativa ansvaret och de processer som krävs för att lösa detaljfrågor lämnas till verksamhetsansvariga och deras medarbetare. Med ställningstagandet i *Värdegrunden* uttrycks tillit för varandras kompetenser. Uppgifter och problem löses där de hör hemma.

Tjänstemän

Ansvarar för det operativa arbetet och verkställer beslut.

Beskriver Hur uppdraget utförs och av **VEM/VILKA** som gör det. Tjänstemännen har ett professionellt förhållningssätt till uppdragen och utarbetar väl underbyggda underlag för beslut och uppföljning, utvärdering och kontroll.

Tjänstemännen tar ansvar för såväl det kvantitativa som kvalitativa innehållet i uppdragen inom givna ekonomiska ramar. Om uppdragen inte kan fullföljas är tidig information ett måste. Alla nivåer har ett ansvar.

Tjänstemännen tar ansvar för en kontinuerlig dialog med de förtroendevalda och ansvarar för att *Visionen*, fullmäktiges *Begäran* och kommunstyrelsens *Åtagande* blir känd i hela organisationen. Tjänstemännen formar sedan de *Aktiviteter* som krävs för att hela kedjan, den röda tråden fullföljs.

Tjänstemännen ansvarar för att kommunens gemensamma *värdegrund* blir känd bland alla anställda och att den efterlevs.

Kommunchefens ledningsgrupp

Kommunchefen har till sin hjälp en ledningsgrupp som styr, leder och samordnar arbetet med att förverkliga kommunens *Vision, Värdegrund, mål* och *strategier*. Ledningsgruppen är även ett stöd i utvecklings- och förändringsarbete rent allmänt.

Ledningsgruppen består av tjänstemän i ledande ställning som utses av kommunchefen. Kommunchefen har också till sin hjälp en utvecklingsenhet.



LEDARSKAP

Att vara ledare i en mål- och resultatstyrd organisation ställer höga krav på ledarnas vilja och förmåga att samla medarbetarna kring *Värdegrunden*, *Visionen* och det gemensamma uppdraget. Att se till att den politiska viljan fullföljs med den *Begäran* som kommunfullmäktige ger till kommunstyrelsen och som garanterar ett *Åtagande*.

Det är verksamhetens "närmaste" ledare (rektorer, enhetschefer m fl) som i dialog med medarbetare på ett tydligt sätt ska bidra till att fullfölja uppdraget och skapa de förändringsprocesser som krävs för att nå målen. Ledarrollen och medarbetarrollen är ömsesidigt beroende av varandra. Tillsammans skapas ett bra resultat.

Delaktighet är en av flera nycklar till framgång. Delaktighet innebär att ingå i ett sammanhang av handlingar, samtal och reflektion. Delaktighet är en förutsättning för att kunna påverka de sammanhang som individen verkar i. Genom dialog i vardagen, medarbetar- samtal, på arbetsplatsträffar och i samverkans- grupper utvecklas verksamheten. Rollen som ledare och arbetsgivare präglas av öppenhet och delaktighet. Man står för ett tydligt och aktivt ledarskap som stimulerar till och ger alla medarbetare möjlighet till inflytande, vara delaktiga och ta ansvar för att bidra till verksamhetsutveckling.

I rollen ligger också ansvaret att kommunicera ut mål och resultat till medarbetarna i syfte att låta dem veta på vilket sätt var och en kan bidra till måloppfyllelse och därmed ett gott resultat.

I ledarskapet finns ett ansvar att bidra till en förtroendefull dialog på alla nivåer, såväl horisontellt som vertikalt. Samtliga ska känna att de bidrar till en konstruktiv och stärkande arbetsmiljö genom att framföra sina åsikter. Ledarrollen bygger också på att skapa ett förtroendefullt arbetsklimat där insyn och öppenhet är hörnstenar. Medarbetare som påtalar eller för fram brister i verksamheten ska känna sig trygga i sin arbetssituation och inte hindras eller känna rädsla för att framföra sina synpunkter.

För att lyckas behöver ledarskapet i såväl politik som förvaltning fokusera på:

- ansvar för helheten
- lojalitet med fattade beslut
- initiativkraft och förmåga att själv driva utveckling

- ett engagerat och motiverande ledarskap

Som en följd av detta innebär det tydligare krav och förväntningar på ledare/chefer:

- att vara goda förebilder och arbetsgivarrepresentanter
- att ansvara för eget lärande och kompetensutveckling
- att tillvarata organisationens kompetens, "lära av varandra"

Den viktigaste och kanske avgörande faktorn för framgång är ledarnas/chefernas engagemang. De signaler som ledare/chefer sänder ut är de som medarbetarna läser av och handlar därefter.

Ett framgångsrikt lag har ett gemensamt ansvar att rätta till de fel och brister som upptäcks.

Problemet ägs gemensamt till dess en lösning är funnen. För det krävs ett öppet och tillåtande arbetsklimat och mod att framföra sina åsikter.

För att förbättra och utveckla organisationens inre arbete krävs ledare/chefer som vågar utmana, är handlingskraftiga, vågar gå nya vägar och klarar av att lyssna in de kunskaper och krafter som finns hos medarbetarna.

MEDARBETARE

Töreboda kommun är en attraktiv arbetsgivare som ser att medarbetarna går till arbetet med tillförsikt och glädje inför varje arbetsdag.

Medarbetarna ska känna arbetsglädje, trygghet och stimuleras till delaktighet och inflytande i ett systematiskt utvecklingsarbete, där förändring tillhör vardagen. Begrepp som flexibilitet och serviceinriktad är honnörsord. Ett gott arbetsklimat innebär att medarbetare vågar slå larm om missförhållanden och utgår från att fel och brister rättas till så snart de upptäcks.

Medarbetarnas arbetsinsats bygger på ett personligt ansvarstagande, där medarbetaren är aktiv och tar egna initiativ till att uppfylla verksamhetens mål. Varje medarbetare har ett egenansvar att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter i syfte att nå målen. Medarbetarnas engagemang, kunskap och kreativitet är viktiga förutsättningar för en framgångsrik organisation. För att möjliggöra detta krävs att medarbetarna strävar mot samma mål är väl förtrogen med sin roll i systemet och har kunskap om de resultat som



ska uppnås. Som medarbetare ser man sin egen betydelse i det lilla som det stora, förståelsen för helhetssyn.

Ett gott medarbetarskap kännetecknas av:

- att ha brukaren i fokus
- att vara aktiv i verksamhetens förändrings- och utvecklingsarbete
- att ta aktivt ansvar för den egna kompetensutvecklingen som bidrar till måluppfyllelse
- att arbeta för gemenskap och trivsel.
- att arbeta för ett gott arbetsklimat
- att ha inflytande och känna delaktighet
- att respektera fattade beslut
- att hålla sig informerad och informera andra
- att vara lojal mot arbetsgivaren



EKONOMISTYRNINGSPRINCIPER

GOD EKONOMISK HUSHÅLLNING

En god ekonomistyrning på alla nivåer är en förutsättning för att bedriva en bra verksamhet. Långsiktig planering och en stabil ekonomi gör det möjligt att satsa offensivt, hantera nya förutsättningar och klara konjunkturväxlingar. På både kort och lång sikt är det av yttersta vikt att ha balans mellan intäkter och kostnader samt fokusera på driftkonsekvenser av investeringar och långsiktiga åtaganden. Varje generation ska bära sina kostnader, vilket kräver stort ansvarstagande och god budgetdisciplin.

Enligt kommunallagen 8 kap 1§ ska kommuner och landsting ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Vidare anges att för verksamheterna skall anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin skall anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Bakgrunden till att god ekonomisk hushållning lagreglerats är tanken att varje generation ska bära de kostnader de konsumerar. Vilket innebär att ingen generation ska behöva betala för det en tidigare generation förbrukat.

Töreboda kommun har inom det finansiella perspektivet beslutat om finansiella mål, vilket har rubrikerna:

- Resultatmål, årets resultat i förhållande till skatteintäkter och generella statsbidrag ska vara 2 %.
- Huvudregeln är att investeringar ska skattefinansieras.
- Låneskulden ska minskas genom årlig amortering.

Enligt Kommunallagen finns det en möjlighet att under vissa betingelser reservera delar av ett positivt resultat i en resultatutjämningsreserv (RUR). Denna reserv kan sedan användas för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel, under förutsättning att årets resultat efter balanskravsjusteringar är negativt.

God ekonomisk hushållning uppnås genom att finansiella perspektivet ska vara styrande när *Beväran* av kommunfullmäktige beslutas. Det innebär

att mål kan behöva förändras eller att måluppfyllelsen skjuts på framtiden för att utforma verksamheten inom ramen för tillgängliga ekonomiska resurser.

Verksamhetsperspektivet handlar om kommunens förmåga att bedriva verksamheten på ett kostnads-effektivt och ändamålsenligt sätt.

INTERN KONTROLL

Det främsta syftet med internkontroll är att uppnå effektivitet och säkerhet i kommunorganisationen för verksamhet, ekonomi och tillämpning av lagar och föreskrifter.

Kommunens arbete med internkontroll styrs utifrån antaget reglemente för internkontroll. I reglementet fastställs ansvaret för den interna kontrollen och på vilket sätt uppföljning av denna ska ske.

Enligt kommunallagen 6 kap 7§ är det styrelsen som ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheterna bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt.

När det gäller de gemensamma nämnderna står värdkommunen för den interna kontrollen.

Sammanfattningsvis handlar internkontroll om följande:

- att verksamheten lever upp till fastställda mål och är kostnadseffektiv, det vill säga god ekonomisk hushållning,
- att den information som finns om verksamheten och om den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig,
- att de lagar, regler och riktlinjer som finns följs,
- att möjliga risker kan inringas, bedömas och förebyggas.

EKONOMISTYRNING

I kommunen finns ett reglemente för kommunstyrelsen samt en samlad delegationsordning för kommunens verksamheter. Hur detta tillämpas i ekonomistyrningen visas i nedanstående beskrivning av mål - och resursfördelningsprocessen och dess uppföljning. Budget är lika med mål – och resursfördelning. Ekonomistyrningen utgår från kommunfullmäktiges vision.



MÅL OCH RESURSFÖRDELNINGSPROCESS

Mål – och resursfördelningsprocessen har följande delmoment;

1. Budgetupptakten, startar med en strategisk omvärldsanalys på 3- 5 år för kommunen och presenteras i en omvärldsrapport. I samband med omvärldsanalysen upprättas en investeringsplan för de kommande fem åren. Omvärldsanalysen och investeringsplanen är underlag till Ekonomiberedningen.
2. Budgetförutsättningar utgår från de demografiska och andra relevanta förändringar som skett sedan föregående budgetbeslut. Som given förutsättning är kommunfullmäktiges *Begäran*. Utifrån de fastställda politiska förutsättningarna arbetar kommunens ledningsgrupp fram ett underlag till budgetramar. Underlaget presenteras till kommunstyrelsens Ekonomiberedning. Ekonomiberedningen bereder och fastställer ett förslag till fortsatt arbete i processen, samt föreslår gemensamma planeringsförutsättningar och preliminära ramar till kommunstyrelsens verksamheter och gemensamma nämnder.
3. Ramanalysen: Kommunstyrelsens verksamheter och gemensamma nämnder ska konsekvensbeskriva den preliminära ramen utifrån verksamhetsmålen. Ramanalysen presenteras vid ett dialogmöte där politiker och verksamhetschefer möts för dialog.
4. Budgetbeslut: Kommunstyrelsen överlämnar ett budgetförslag i maj för beslut i Kommunfullmäktige under juni månad. Vid valår antas budgeten av den nya kommunfullmäktige i november månad. Beslutet omfattar följande;

finansiella perspektivet och kommunstyrelsens *Åtagande* med tillhörande styrmått, resultatbudget, driftbudget, investeringsbudget samt skattesatsen.

5. Verksamhetsplaner, arbete pågår under hösten. Verksamhetsplanen ska ange hur verksamheten ska bedrivas utifrån beslutad budget och mål. Dessutom är det verksamhetens uppdrag att ta fram vilka *Aktiviteter* som ska bedrivas för att uppnå målen.

KOMMUNFULLMÄKTIGE

Kommunfullmäktige beslutar om mål – och resursfördelning utifrån god ekonomisk hushållning. God ekonomisk hushållning uppnås genom att finansiella perspektivet är styrande för *Åtaganden* och *Aktiviteter*. Kommunfullmäktiges *Begäran* är övergripande för hela kommunens verksamheter och löper över mandatperioden.

Kommunfullmäktige beslutar om resultatbudget, finansieringsbudget samt balansbudget.

Kommunfullmäktige fastställer en nettobudget till följande verksamheter:

- Kommunfullmäktige
- Valnämnd
- Kommunrevision
- Överförmyndare
- Nämnder
 - Ekonominämnd
 - IT-nämnd
 - Lönenämnd
 - Miljö- och byggnadsnämnd
 - Teknisk nämnd

Kommunfullmäktige har också det totala ansvaret för de gemensamma nämnder som har sitt säte i kommunen, *Ekonominämnden* och *IT-nämnden*. För de gemensamma nämnder som inte har sitt säte i Töreboda ligger ansvaret hos värdkommunen.

- Kommunstyrelsens totala verksamheter enligt följande:
 - Politisk verksamhet*
 - Ledning och utveckling*
 - Kostenheten*
 - Ekonomiverksamhet (Törebodas del)*
 - IT-verksamhet (Törebodas del)*
 - Löneverksamhet (Törebodas del)*
 - Utbildning*



Arbetsmarknadsutbildning
Kultur- och fritidsverksamhet
Individ- och familjeomsorg
LSS-verksamheten
Äldreomsorg

KOMMUNSTYRELSEN

Ansvarsområde:

Kommunstyrelsen ansvarar för att mål- och resursfördelningsprocessen löper under året så att kommunfullmäktige kan fastställa budgeten enligt gällande budgetprocess. Det löpande budgetarbetet hanteras av en ekonomiberedning. Kommunstyrelsen ansvarar för budgeten inom sina verksamheter. Kommunstyrelsens verksamheter är:

Politisk ledning
Ledning och utveckling
Kostenheter
Utbildning
** Barnomsorg (Förskola – Fritidshem)*
** Grundskola*
** Gymnasieskola*
** Vuxenutbildning*
** Arbetsmarknadsutbildning*
Fritidsverksamhet
Kulturverksamhet
IFO (Individ och familjeomsorg)
** Gemensam verksamhet IFO*
** Barn- och ungdom*
** Vuxen*
** Försörjningsstöd*
** Flykting*
LSS (Lagen om särskilt stöd)
** Gemensam verksamhet LSS*
** Personalpool*
** Socialpsykiatri*
** Personlig assistans*
** Gruppboende*
** Daglig verksamhet*
** Övriga insatser LSS*
ÄO (Äldreomsorg)
** Gemensam verksamhet ÄO*
** Utredningsenhet ÄO*
** Särskilt boende*
** Ordinärt boende*

Befogenheter:

Kommunfullmäktige anslår i budgeten medel per verksamhetsområde. Med verksamhetsområde avses t ex Utbildning, LSS och Äldreomsorg.

Kommunstyrelsen har till uppgift att inom befintlig nettobudget bedriva den verksamhet som kommunfullmäktige har fattat beslut om i samband med budget.

Kommunstyrelsen har befogenheter att omfördela resurser inom ovanstående verksamhetsområden, t ex inom äldreomsorg där verksamheterna ordinärt boende och särskilt boende redovisas.

Om medel däremot ska omfördelas mellan olika verksamhetsområden krävs ett beslut av kommunfullmäktige.

UTSKOTTEN

Utskotten har inte någon beslutandefunktion i budgeten. Utskotten ska bereda ärenden inom sitt område och presentera sitt förslag till beslut för kommunstyrelsen.

EKONOMIBEREDNING

Kommunstyrelsens Ekonomiberedning är beredningsorgan i det årliga budgetarbetet. Ekonomiberedningen lämnar sina förslag till Kommunstyrelsen.

KOMMUNCHEF/VERKSAMHETSCHEFER

Ansvar och befogenheter:

Kommunchefens ansvar och verksamhetschefers ansvar framgår av beslutad delegationsordning.

UPPFÖLJNING OCH KONTROLL

Kommunstyrelsen

Ansvarsområde:

Kommunstyrelsen ansvarar för att kommunens finansiella mål och verksamhetsmål följs.

Kommunstyrelsen ansvarar för den interna kontrollen inom kommunstyrelsens verksamhetsområden.

Budgetuppföljning ska ske enligt följande tidplan: april, augusti (delårsbokslut) samt december (årsredovisning). Uppföljning av målen kommer att ske under året i samband med budgetuppföljningen. Syftet är att budgetuppföljningarna kommer att redovisa resultatet från både ekonomi och verksamhet enligt fastställd *Begäran, Åtaganden och Aktiviteter*.

Årets ekonomiprocesser kommer att presenteras i ett så kallat årshjul, se bilaga.



Utskotten

Utskotten har inte någon beslutande funktion i uppföljning och kontroll.

Kommunchef/Verksamhetschefer

Ansvarsområde:

Kommunchefen överlämnar till kommunstyrelsen en ekonomisk rapport över det ekonomiska läget. Kommunchef/Verksamhetschefer ansvarar för den löpande uppföljningen av budgeten och verksamhetsmålen inom sina verksamheter. Vid avvikelse gentemot mål och budget ska åtgärder vidtas omgående. Verksamhetschefer ansvarar för information till kommunstyrelsen. De ansvarar även för att åtgärder enligt internkontrollplanen följs.

Enhetschefer/budgetansvariga

Ansvarsområde:

Ansvarar för att budgeten och verksamhetsmålen uppnås inom sitt budgetansvar. Vid avvikelse ska åtgärder vidtas omgående och rapporteras till kommunchef/verksamhetschef. I klartext betyder det att som enhetschef eller budgetansvarig hela tiden ha full kontroll på såväl budget som hur aktiviteterna utvecklas mot målpuppfyllelsen.

EKONOMISTYRNINGSREGLER

INVESTERINGSPROCESSEN

Beslut Kf § 134 042 2011/262

Ekonomikontoret har 2011-08-26 upprättat förslag till nya ekonomistyrningsregler gällande investeringsrutiner enligt nedan.

- I budgetprocessen ska en investeringsplanering tas fram för 5 år framöver, kopplad till visionen och målen och uppdateras årligen. I investeringsplanen ska störst vikt läggas vid framåtblicken. Investeringsbudgeten skall ha en bred politisk förankring och arbetas med som en del i omvärldsbevakningen.
- Investeringsbudgeten arbetas/beslutas parallellt med driftbudgeten. Alla driftkostnadsökningar, beroende av äskanden i investeringsbudgeten, ska redovisas inom driftbudgeten.

- Vid investeringsprojekt där flera nämnder och styrelser är inblandade är det den säljande nämndens eller styrelsens ansvar att köparen är informerad.
- Kommunfullmäktige fastställer investeringsbudgetramarna. Som underlag för detta beslut finns en redogörelse inklusive belopp för de investeringsprojekt som nämnden eller styrelsen planerar. För att förbättra styrningen och uppföljningen av investeringsprojekten ska det finnas en investeringskalkyl för varje enskilt projekt samt en uppföljning per projekt. Uppföljningen ska ske vid ordinarie uppföljningstillfälle d.v.s. för följande månader: april, augusti (delårsbokslut) och december (årsredovisning). Uppföljningen sker till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

INVESTERINGSREGLER

Beslut Kf § 146 20101213

Beloppsgräns för investering

Beloppsgränsen för investering är ett basbelopp. När det gäller anskaffning av inventarier med naturligt samband, ska anskaffningskostnaden avse det samlade anskaffningsvärdet. Motsvarande ska gälla anskaffning som anses vara ett led i en större investering.

Avskrivningstid

Avskrivningstiderna har fastställts utifrån övergripande rekommendationer avskrivningar men också med en egen bedömning av tillgångarnas beräknande nyttjandetid. Se bilaga över vanligt förekommande avskrivningsobjekt med föreslagna avskrivningstider i intervall.

Från och med 2014 ska kommuner förhålla sig till en ny rekommendation om komponentredovisning. Detta innebär att större och väsentliga investeringar på sikt ska delas upp i ett antal delkomponenter med varierande avskrivningstider beroende av deras olika nyttjandetider. En effekt av den ändrade redovisningsprincipen är att vissa åtgärder som tidigare bokfördes i driftredovisningen istället ska aktiveras och avskrivas över nyttjandetiden.



RESULTATÖVERFÖRINGSREGLER AV DRIFT- BUDGET MELLAN ÅREN

Kommunens ekonomiska styrprinciper bygger på god ekonomisk hushållning. Det är de finansiella målen som är styrande. Detta medför att om resultatöverföring ska aktualiseras måste finansiella målen vara uppfyllda.

Resultatöverföring mellan redovisningsår beslutas av kommunfullmäktige för varje nämnd och styrelse efter att årsredovisningen är fastställd. Villkor för överföring av ett överskott av resultatet är följande:

1. Fastställda verksamhetsmål har uppnåtts
2. Resultatet ska ha uppstått av påverkbara faktorer
3. Ej felaktiga budgetantaganden

Nämnden eller styrelsen ska inte driva sin verksamhet så att underskott uppstår. Detta ska styras under pågående budgetår genom att åtgärder vidtas för att finansiella målen ska uppnås. Uppkommer undantagsvis underskott kan kommunfullmäktige besluta att nämnds eller styrelsens underskott eller delar av sådant ska täckas i kommande årsbudget.

OMBUDGETERING

Ombudgetering av pågående drift- och investeringsprojekt som inte hunnit förbrukats under året kan ske. Detta gäller endast projektmedel som är beslutade av kommunfullmäktige. Beslut om ombudgetering ska ske i samband med att kommunfullmäktige fastställer årsredovisningen.

TILLÄGGSANSLAG

Kommunfullmäktige ska inte bevilja tilläggsanslag för drift under pågående budgetår.

Kommunfullmäktige bör inte bevilja tilläggsanslag för investeringar under pågående budgetår.