



# Lednings- och styrprinciper 2019

Allmänna styrprinciper

Ekonomistyrningsprinciper

Ekonomistyrningsregler

Antaget av kommunfullmäktige 2019-03-25, § 31

Diarienummer: KS 2019/31



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>ALLMÄNNA STYRPRINCIPER</b>	<b>1</b>
Inledning och bakgrund	1
Övergripande styrning – ansvarsfördelning	1
Dialogen	1
Mål- och resultatstyrning	1
Uppföljning och årsredovisning	2
Ansvar och roller	3
Ledarskap	3
Medarbetare	3
<b>EKONOMISTYRNINGSPRINCIPER</b>	<b>4</b>
God ekonomisk hushållning	4
Intern kontroll	4
Ekonomistyrning	4
Mål- och resursfördelningsprocess	4
Kommunfullmäktige	5
Kommunstyrelsen	5
Utskotten	5
Ekonomiberedning	5
Kommunchef/verksamhetschef	5
Uppföljning och kontroll	5
<b>EKONOMISTYRNINGSREGLER</b>	<b>6</b>
Investeringsprocessen	6
Investeringsregler	6
<b>RESULTATÖVERFÖRINGSREGLER</b>	<b>6</b>
Ombudgetering	7
Tilläggsanslag	7



## ALLMÄNNA STYRPRINCIPER

### INLEDNING

Oavsett var vi arbetar i kommunen så är vårt uppdrag att vara till för kommuninvånarna och tillgodose deras behov. För att på bästa sätt kunna fullfölja detta uppdrag och sätta invånaren i centrum behövs ett enhetligt synsätt och en gemensam arbetsmodell.

Lednings- och styrprinciper är ett hjälpmedel för att nå visionen, "Välkommen till framtiden, Töreboda 2030".

Styrprinciperna syftar till att säkra hög måluppfyllelse. Grunden för detta är ett väl fungerande styrsystem som är känt av samtliga medarbetare och förtroendevalda.

Genom ett tydligt system för ledning och styrning förflyttas fokus från diskussioner om hur kvalitet mäts till hur måluppfyllelse uppnås

Lednings- och styrprinciperna vilar på kommunens värdegrund, Tillväxt – Trygghet – Tillsammans.

För att nå Vision 2030 krävs bland annat att:

- det ekonomiska och kvalitetsmässiga kopplas samman.
- ekonomin styr mot god kvalitet i kommunens verksamheter.
- fokus på uppföljning, utvärdering och de faktiska resultaten.
- beteenden förändras

## ÖVERGRIPANDE STYRNING – ANSVARSFÖRDELNING

### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige styr kommunen genom bland annat rambudget, reglemente, mål, direktiv, policies, planer och program.

### Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen leder och samordnar kommunens angelägenheter och har uppsikt över övriga nämnder. Kommunstyrelsen bereder ärenden till fullmäktige och står för en helhetsbedömning, där behov och

ambitionsnivå vägs samman mot de ekonomiska ramarna.

### Utskotten

Kommunstyrelsen har fyra utskott och en beredning:

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

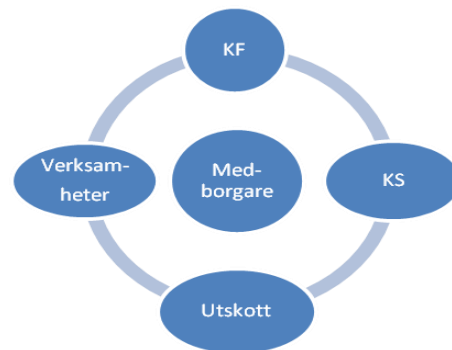
Utskotten bereder ärenden till kommunstyrelsen. Utskotten har därutöver rätt att, inom vissa områden, på kommunstyrelsens vägnar fatta beslut som delegerats till dem.

### MTG-nämnder

De tre kommunerna Töreboda, Gullspång och Mariestad har ett samarbete i flera viktiga frågor.

Samarbetet innebär bland annat att politiker från alla tre kommuner sitter i gemensamma nämnder.

## DIALOGEN



Töreboda kommuns Lednings- och styrprinciper anger en tydlig struktur för dialog och samordning på samtliga ansvarsnivåer.

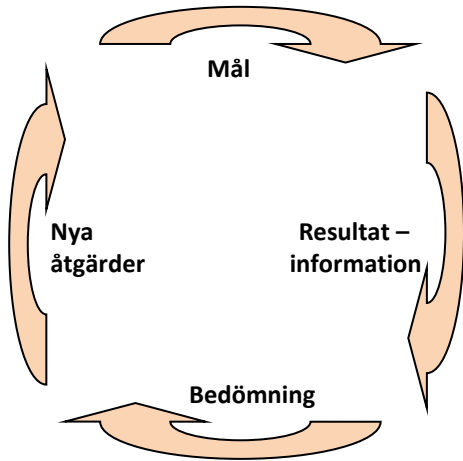
## MÅL- OCH RESULTATSTYRNING

Töreboda kommun valt att arbeta med *Mål- och resultatstyrning* som styrmodell. Förenklat handlar Mål- och resultatstyrning om att med utgångspunkt från fullmäktiges mål samla in



information om resultatet. Resultatet ligger till grund för bedömning av vilken grad som kommunstyrelsens verksamhetsmål uppfyllts. Med utgångspunkt i resultatet tar sedan kommunstyrelsen fram förslag på åtgärder för förbättringar.

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



### Mål och nivåer i styrningen

**Visionen och värdegrunden** talar om vad den kommunala verksamheten ska förmedla och hur den förhåller sig till sina invånare. Den speglar också vad invånare kan förvänta sig av verksamheten. Visionen, "Välkommen till framtiden, Töreboda 2030" speglar det önskvärda tillståndet i kommunen för invånare, företag och besökare.

**Mål** beslutas av **Kommunfullmäktige**. De är övergripande och långsiktiga. Kommunmål beskriver **VAD** kommunen ska uppnå. För att målen ska vara mätbara och jämförbara beslutar kommunstyrelsen om verksamhetsmål för respektive fullmäktigemål

Verksamhetsmålet beskriver **VAD** verksamheten ska uppnå och **NÄR** det ska vara genomfört. Verksamhetsmålet är mätbart och tidsatt.

**Aktiviteter** beskriver vad verksamheten gör rent konkret för att uppfylla verksamhetsmålet.

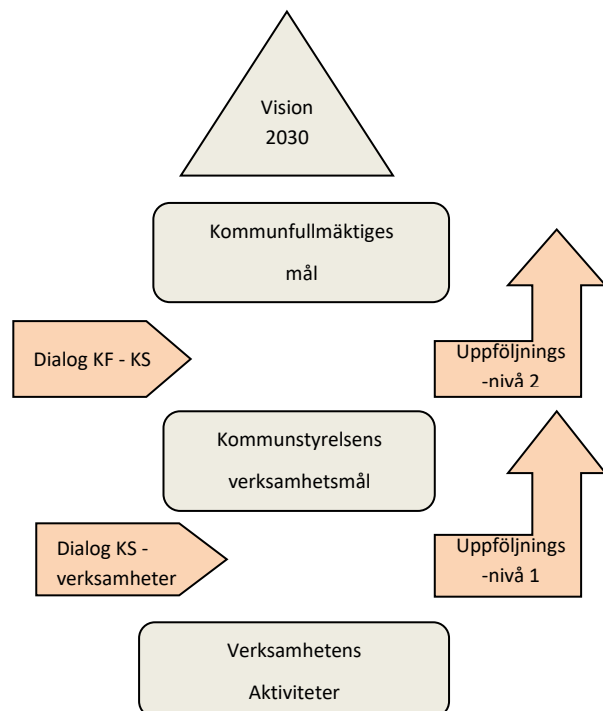


### UPPFÖLJNING OCH ÅRSREDOVISNING

Med hjälp av utvärdering och uppföljning som verktyg kan kommunen fastställa om fullmäktiges mål uppnåtts.

Det görs årliga resultatsammanställningar av verksamhetsmålen.

- Resultaten ställs i relation till de mål som fullmäktige beslutat om.
- 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 "hur det går" och om målen uppnås. Uppföljningen ska därför ge signaler som kan innebära förändringar av kommande mål och budget.

Rapporteringen sker enligt fastställda mallar i redovisningsverktyget Stratsys, vilket förenklar och underlättar arbetet med delårsbokslut och årsredovisning. En tidsplan upprättas för uppgiftslämning

## ANSVAR OCH ROLLER

Politiker och tjänstepersoner har olika roller i styrningen. Det finns en politisk nivå och en verksamhetsnivå. De två nivåerna har olika frågor att arbeta med. Rollfördelningen kan inte exakt beskrivas utan måste formas i dialog mellan de personer som innehar rollerna. Förtroendevalda och förvaltningsledningen bör därför ha regelbundna träffar med avsikt att hitta ett bra samspel mellan nivåerna.

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

### Förtroendevalda

I kommunallagen regleras ytterst vad de förtroendevalda har att besluta om och samtidigt inte får delegera.

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. Det handlar om mål, inriktning, omfattning och kvalitet.

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 de verksamhetsansvariga och deras medarbetare.

### Tjänstepersoner

Ansvarar för det operativa arbetet och verkställer beslut. Tjänstepersoner beskriver **HUR** uppdraget utförs och **VEM/VILKA** som gör det.

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

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

### Kommunchefens ledningsgrupp

Kommunchefen har en ledningsgrupp som styr, leder och samordnar arbetet med att förverkliga kommunens *Vision, Värdegrund, mål och strategier*. Ledningsgruppen är även ett stöd i det kontinuerliga utvecklings- och förändringsarbetet.

Ledningsgruppen utses av kommunchefen och består av tjänstepersoner i ledande ställning.

### LEDARSKAP

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.

Rollen som ledare och arbetsgivare präglas av öppenhet och delaktighet. Vi står för ett tydligt och aktivt ledarskap som stimulerar till och ger alla medarbetare möjlighet till inflytande, delaktighet och ansvar, vilket bidrar till verksamhetsutveckling.

För att lyckas behöver ledarskapet fokusera på:

- ansvar för helheten
- lojalitet med fattade beslut
- initiativkraft och förmåga att driva utveckling
- ett engagerat och motiverande ledarskap

### MEDARBETARE

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

Medarbetare ska slå larm om missförhållanden och de medverkar till att fel och brister rättas till så snart de upptäckts.



Medarbetarna har ett personligt ansvarstagande, är aktiva och tar egna initiativ till att uppfylla verksamhetens mål.

*Ett gott medarbetarskap kännetecknas av:*

- kommuninvånaren är i fokus
- bidrag till ett gott arbetsklimat
- vilja till inflytande och delaktighet
- respektera fattade beslut
- håller sig informerad och informera andra
- 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.

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 det för verksamheterna skall anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin ska anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

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.

### INTERN KONTROLL

Det främsta syftet med intern kontroll 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.

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

## MÅL OCH RESURSFÖRDELNINGSPROCESS

Mål – och resursfördelningsprocessen har följande delmoment;

1. Budgetupptakten, startar med en strategisk omvärldsanalys på kort och lång sikt för kommunen och presenteras i en omvärldsrapport. I samband med omvärldsanalysen upprättas ett förslag på investeringsplan för de kommande fem åren. Omvärldsanalysen och investeringsplanen är underlag för beredningen av drift- och investeringsbudget.
2. Budgetförutsättningar utgår från de demografiska och andra relevanta förändringar som skett sedan föregående budgetbeslut. Som given förutsättning är kommunfullmäktiges mål. Utifrån de fastställda politiska förutsättningarna arbetar kommunchefens ledningsgrupp fram ett underlag till budgetramar till Ekonomiberedningen. Ekonomiberedningen bereder och lämnar ett budgetförslag med preliminära ramar till kommunstyrelsen.
3. Ramanalysen; Kommunstyrelsens verksamheter och gemensamma nämnder ska konsekvensbeskriva den preliminära ramen utifrån verksamhetsmålen. Ramanalysen presenteras vid ett dialogmöte där politiker och verksamhetschefer möts.
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; fullmäktiges mål, kommunstyrelsens verksamhetsmål, 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 fastställer en nettobudget till följande verksamheter:

*Politisk verksamhet*

*Revision*

*Ledning och utveckling*

*Kostenhet*

*Köp från Ekonominämnd*

*Köp från IT-nämnd*

*Köp från lönenämnd*

*Köp från Miljö- och byggnadsnämnd*

*Räddningstjänst*

*Teknisk verksamhet exkl VA*

*Barnomsorg*

*Grundskola*

*Gymnasieskola*

*Vuxenutbildning*

*Arbetsmarknadsåtgärder*

*Kultur- och fritidsverksamhet*

*Individ- och familjeomsorg*

*LSS-verksamhet*

*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.

### Befogenheter:

Kommunfullmäktige anslår i budgeten medel per verksamhetsområde. Med verksamhetsområde avses t ex Grundskola, 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 ordinarie 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 sina respektive områden 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. Budgetuppföljningarna ska redovisa resultatet från både ekonomi och verksamhet.

Ekonomiprocesserna presenteras varje år i ett så kallat årshjul.

### **Utskotten**

Utskotten har inte någon beslutande funktion i uppföljning och kontroll av budget.

### **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 från 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.

## **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.

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

Kommunstyrelsen eller nämnden 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 kommunstyrelsens eller nämndens 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 eller bidragsgivare. 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.