

# Styrmodell för Hörby kommun

<b>Dokumenttyp</b>	Styrmodell
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige
<b>Datum</b>	2020-08-31 § 157
<b>Reviderad</b>	
<b>Dnr</b>	KS 2020/202
<b>Dokumentansvarig</b>	Kommundirektör

## Innehållsförteckning

<i>Styrmodellens funktion och dokumentets struktur</i> .....	3
<i>Del 1 – Så här planerar vi</i> .....	4
Kommunens inriktning.....	4
Nuvarande vision och fokusområden.....	5
Budget .....	6
Budgetprocess .....	8
<i>Del 2 – Så här genomför vi</i> .....	9
Kommunens organisation .....	9
Politik och förvaltning: rollfördelning.....	10
Centrala styrdokument och beslutsinstanser .....	11
Modell för styrdokument - ett hjälpmedel .....	13
<i>Del 3 – Så här följer vi upp</i> .....	13
Uppföljning.....	14
<i>Del 4 – Så här utvecklar vi</i> .....	15
Utvecklingsarbete.....	15

# Styrmodellens funktion och dokumentets struktur

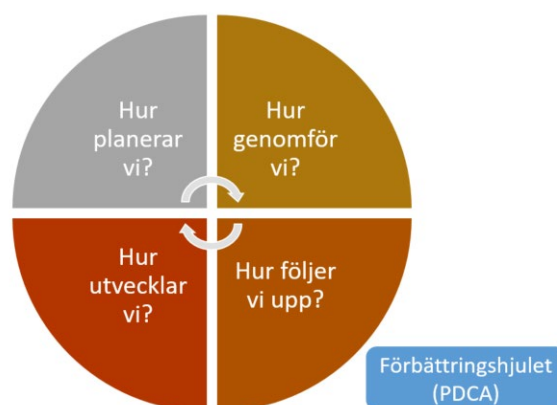
Styrmodellen ska vara känd i organisationen och vara ett stöd för politiker och tjänstemän. Hörby kommuns styrmodell bygger på Hörbymodellen (Budget 2019) och på det s.k. förbättringshjulet (PDCA), det vill säga *hur planerar vi, hur genomför vi, hur följer vi upp och hur utvecklar vi*.

## Hörbymodellen

- Fokusera på medborgares behov
- Bedriva kommunal verksamhet som motsvarar lagens krav
- Arbeta kostnadseffektivt
- Höja kvaliteten
- Jobba långsiktigt

För att kommunens resurser ska kunna användas effektivt och svara mot kommuninvånarnas behov krävs en gemensam inriktning och samordning av verksamheterna.

Styrsystemets uppgift är att hålla samman styrningen av alla verksamheter. Därför är målen, i denna modell kallat fokusområden och resurser centrala i styrningsprocessen, men också hur verksamheterna ska följas upp. Det finns en övergripande styrprocess för verksamhet och ekonomi utifrån en politisk nivå och en tjänstemannanivå.



## ***Del 1 – Så här planerar vi***

### **Kommunens inriktning**

#### **Vision**

Hörby kommuns vision ska ange färdriktningen för hur kommunen ska utvecklas fram till år 2030. Visionen skapar kraft och energi och ska ange en önskad framtida utveckling för Hörby kommun.

#### **Fokusområden**

Fokusområden är utifrån Hörby kommuns vision strategiskt utvalda områden som ska prioriteras inför kommande verksamhetsår - fem fokusområden är utvalda. De prioriterade områdena ska ge kommunens verksamheter ett mål att sträva mot samt användas vid utvärderingen av kommunens prestationer under det gångna året. Uppföljningen sker genom att utvärdera i budgeten fastställda indikatorer.

#### **Finansiella styrprinciper**

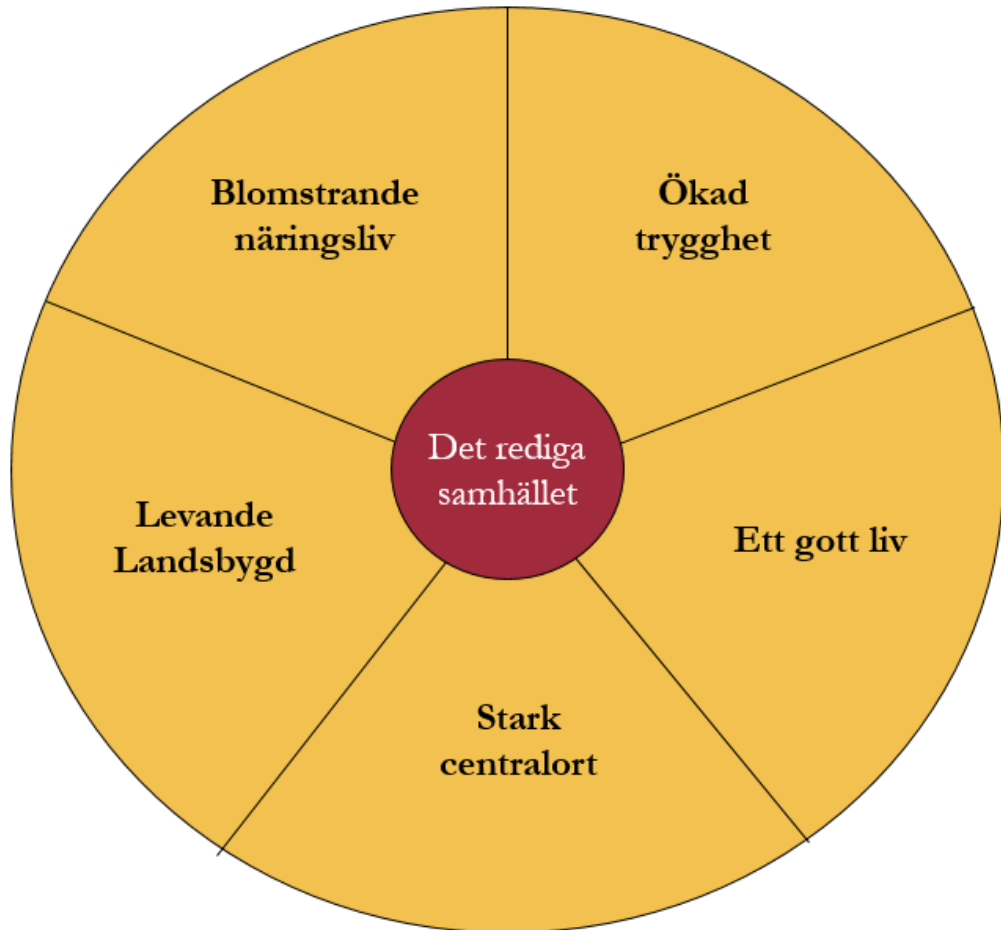
Syftar till en stark ekonomisk ställning för kommunen och koncernen och ett effektivt utnyttjande av koncernens samlade resurser. Fokus för ekonomistyrningen är uppföljning och analys av intäkter, kostnader, investeringar nyckeltal samt ekonomisk planering i övrigt.

Den ekonomiska styrningen ska vidare baseras på principerna väsentlighet, långsiktighet, risk samt enkelhet. I övrigt ska kommunens ekonomiska förvaltning följa gängse praxis och aktuell lagstiftning på bokförings och ekonomiområdet.

#### **Service och bemötande**

Vi ska erbjuda tjänster som skapar mervärde för medborgaren. Alla delar av kommunens verksamhet är i mer eller mindre utsträckning en tjänsteverksamhet. För att kommunens tjänster ska komma medborgarna till handa på ett så effektivt sätt som möjligt krävs det att kommunen erbjuder tjänster av hög kvalitet och ett gott bemötande. Att ge ett gott bemötande kan betyda olika saker beroende på vilken typ av tjänst det är frågan om. Gemensamt för alla dessa tjänster är dock behovet av ett medborgarperspektiv.

## Nuvarande vision och fokusområden



**VISION**

Hörby kommuns vision är *"Hörby - det rediga samhället 2030"*. Visionen anger färdriktningen för hur kommunen ska utvecklas fram till 2030. Visionen skapar kraft och energi och anger en önskad framtida utveckling för Hörby kommun.

<b>FOKUSOMRÅDEN</b>	<b>Blomstrande näringsliv</b>	<b>Levande landsbygd</b>	<b>Stark centralort</b>	<b>Ett gott liv</b>	<b>Ökad trygghet</b>
<b>FÖRKLARING</b>	Det är enkelt för dig att etablera och lätt att bedriva din verksamhet. Inget krångel, en väg in.	Hela kommunen ska leva. Här får du god samhällsservice, ett brett kulturutbud och rikt föreningsliv på landsbygden.	I Hörby tätort finner du allt du behöver för klara vardagen.	Här upplever du livskvalitet och känner framtidstro.	Här känner du dig trygg genom hela livet och finner en stark gemenskap.
<b>INDIKATORER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samlad lönesumma i kommunen</li> <li>• Ranking av det lokala företagsklimatet</li> <li>• Nöjd-kund-index (SKR)</li> <li>• Antal företag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismnäring</li> <li>• Befolkning utanför centralort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sysselsättningsgrad</li> <li>• Aktivitets- och nyttjandegrad av kultur- och idrottsutbud</li> <li>• Infrastruktur</li> <li>• Folkhälsa</li> <li>• Offentliga mötesplatser</li> <li>• Påverkansmöjligheter</li> <li>• Generationsöverskridande projekt</li> <li>• Tillit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trygga miljöer</li> <li>• Brottslighet</li> <li>• Samverkan med polisen</li> <li>• Samverkan med civilsamhället</li> <li>• Förroende för samhällsfunktioner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outnyttjad lokalyta (Kvm)</li> <li>• Antal lägenheter och småhus</li> <li>• Fastighetspriser</li> <li>• Handel</li> </ul>

	<b>Exempel</b>
--	----------------

## Budget

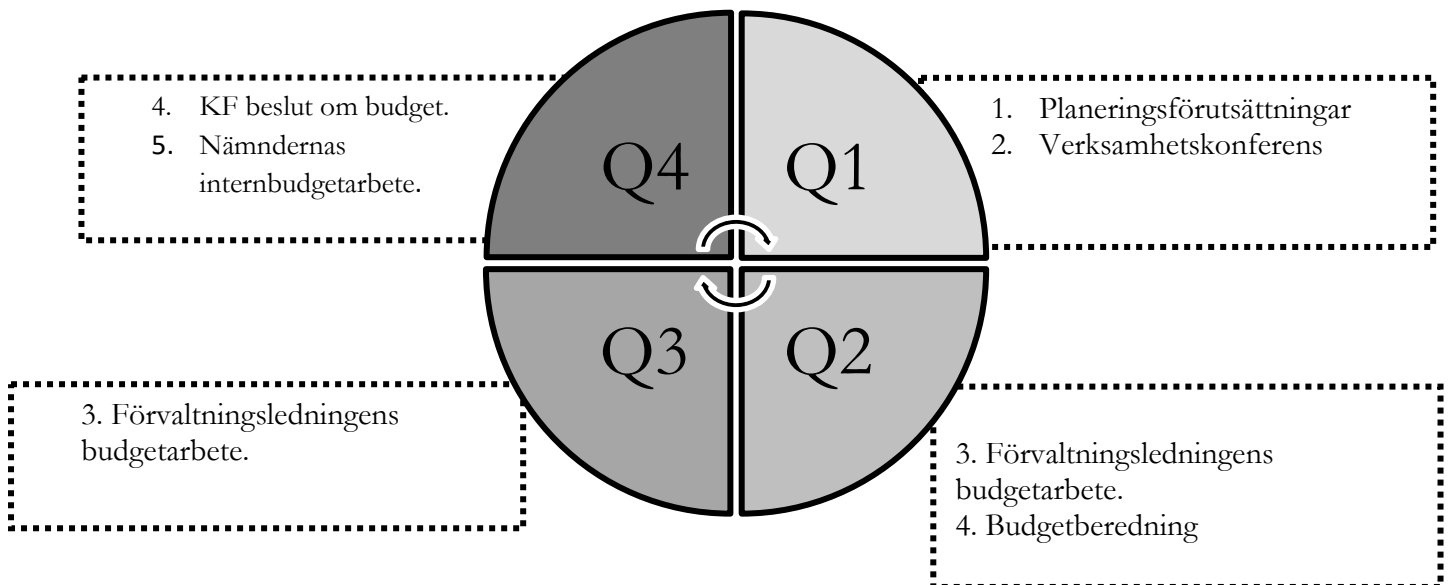
Budgeten är ett styrinstrument för kommunens verksamhet.

Kommunfullmäktige fastställer i budgeten den inriktning och servicenivå som ska erbjudas kommuninvånarna. Detta görs dels för det första året benämnt budget, dels för de följande två åren kallade flerårsplan.

Begrepp	Förklaring	Fastställs av
Budgetinstruktion	Politisk instruktion till kommunens förvaltning, möjliggör för politiken att lyfta fram ett fåtal centrala övergripande uppdrag som förvaltningen bör fokusera på under det kommande året.	Fullmäktige
Driftsbudget per nämnd	Redovisar planerade intäkter och kostnader på nämndsnivå.	Fullmäktige
Investeringsbudget	Redovisar vilka projekt, investeringar och exploateringar som kommunen ämnar genomföra.	Fullmäktige
Plan för verksamheten	Innehåller översiktlig planering av verksamheten.	Fullmäktige

## Budgetprocess

1. Förvaltningen genomför en när- och omvärldsanalys för att klargöra vilka förutsättningar som kommer styra planeringen av budgeten inför nästkommande år samt på längre sikt (minst 10 årigt perspektiv).
2. Politiken presenterar sina prioriteringar och synpunkter gällande den kommande budgetprocessen på en verksamhetskonferens.  
Övergripande omvärldsanalys, kort presentation från kommunledningen.
3. Förvaltningsledningen presenterar komplett budget förslag inklusive viktigare koncerninformation till budgetberedningen.
4. Kommunfullmäktige beslutar om budget för nästkommande år samt flerårsplaner.
5. Nämndernas internbudgetarbete.





## ***Del 2 – Så här genomför vi***

### **Kommunens organisation**

#### **KOMMUNFULLMÄKTIGE**

Kommunfullmäktige är kommunens högsta politiska organ. Ledamöterna tillsätts i allmänna val. Enligt kommunallagen beslutar kommunfullmäktige i ärenden av principiell beskaffenhet och ärenden av större vikt t ex budget, skattesats, årsredovisning och ansvarsfrihet, val av ledamöter och ersättare i nämnder och beredningar, ekonomiska förmåner till förtroendevalda. Kommunfullmäktige fastställer kommunstyrelsens och facknämndernas uppdrag i reglemente. Reglementet är grunddokumentet för en nämnds eller styrelsens verksamhet och anger organisation, ansvarsområde, arbetsformer och beslutskompetens. Kommunfullmäktige i Hörby består av 41 ledamöter.

Till sin hjälp att utöva den demokratiska kontrollen över kommunens verksamhet har kommunfullmäktige en politiskt tillsatt, men i sina granskningar oberoende, kommunrevision. Revisionens granskningar ger underlag till den årliga ansvarsprövningen, samt är ett stöd för uppföljnings- och utvecklingsarbetet inom den kommunala verksamheten.

#### **KOMMUNSTYRELSE**

I kommunstyrelsen är de politiska partierna representerade i proportion till sin storlek i kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnder och hel- eller delägda bolag. Speciellt ska styrelsen följa de frågor som kan ha inverkan på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

#### **NÄMNDER**

Nämnderna tillsätts av kommunfullmäktige. Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de fokusområden och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten.

#### **FÖRVALTNING**

Förvaltningen ansvarar för att nämndens uppdrag genomförs enligt politiska styrdokument och lagstiftning.

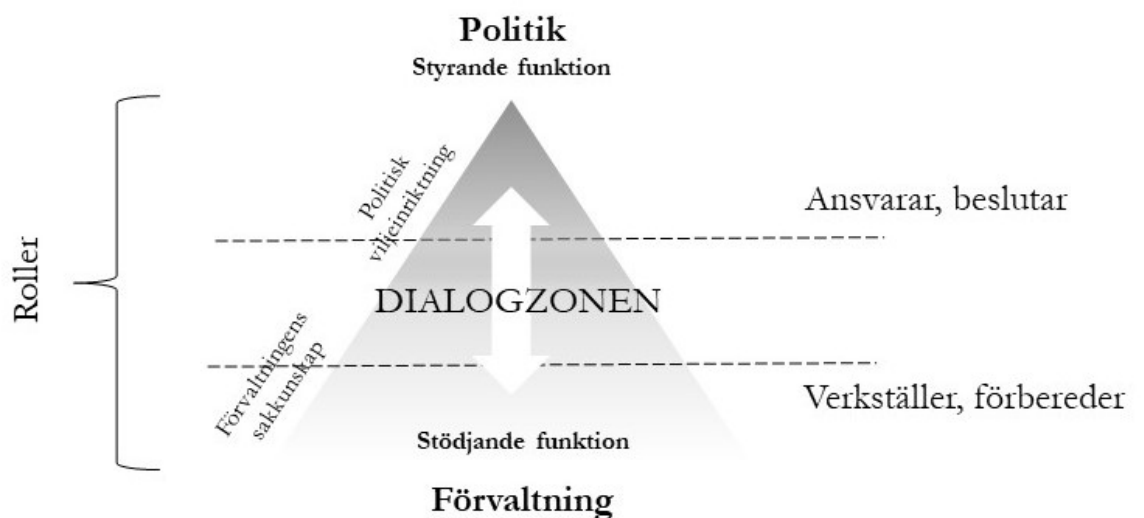
## Politik och förvaltning: rollfördelning

Svenska kommuner är politiskt styrda organisationer. I kommunerna finns både en politisk organisation och en förvaltningsorganisation. Denna tudelning gör kommunerna unika. Dessa två organisationer måste fungera tillsammans.

Kommunens politiker är utsedda av kommunens medlemmar. De ska fatta beslut i centrala spörsmål samt har det yttersta ansvaret för kommunens ekonomi och verksamhet.

Förvaltningen ska förbereda det underlag som politikerna bygger sina beslut på. De ska stödja politiken med professionella råd både före och efter besluten är tagna samt verkställa de beslut som politikerna tar.

För att främja ett effektivt och meningsfullt samarbete samt en förståelse för varandras arbete krävs gemensam dialog som sker i en iterativ<sup>1</sup> process. Överlappningen mellan rollerna kallas dialogzonen.



<sup>1</sup> Framåtgående arbete som tillvaratar tidigare erfarenheter/blickar tillbaka på ingångsvärden.

## Centrala styrdokument och beslutsinstanser

Nedan beskrivs de centrala styrdokumentstyper som Hörby kommun använder sig av. Förutom dessa typer av dokument finns dokument som regleras i lag som har andra benämningar. Vid de tillfällen ett styrdokuments titel, funktion och beslutsinstans specificeras i lag ska den definitionen användas.

### REGLEMENTEN

Reglementen reglerar kommunstyrelsens och nämndernas uppdrag. Här anges bland annat nämndens organisation, ansvarsområde och arbetsformer.

- *Beslutsfattare:* Kommunfullmäktige

### TAXOR OCH AVGIFTER

Kommunen har rätt att ta beslut om taxor och avgifter för sina medlemmar.

- *Beslutsfattare:* Kommunfullmäktige.

### FÖRESKRIFTER

Kommunen kan inom flera områden instifta kommunspecifika föreskrifter. Dessa föreskrifter är bindande.

- *Beslutsfattare:* Kommunfullmäktige.

### POLICY

Policys är politiska, organisatoriska och ekonomiska ställningstaganden. En policy är en avsiktsförklaring som ska vägleda beslutsfattandet inom ett visst område och därmed uppnå önskade mål och resultat. Policys beskriver övergripande förhållningssätt och inte specifika arbetsformer eller processer.

- *Beslutsfattare:* Kommunfullmäktige

### STRATEGIER

Strategier anger inriktning på en övergripande nivå, ska spegla en politisk ambition och innefatta en beskrivning av genomförande.

- *Beslutsfattare:* Kommunstyrelsen beslutar om kommunövergripande strategier.

### PLANER

Planer innehåller de åtgärder som kommunen ska vidta för att nå uppsatta mål, vem som ansvarar för genomförandet och när åtgärden ska genomföras. Planer är ett sätt för nämnderna att omvandla politiska viljeinriktningar formulerade i strategier till nämnds specifika åtgärder.

- *Beslutsfattare:* Respektive nämnd

## DELEGATIONSORDNING

Nämnden fastställer sina egna delegationsordning reglerar vem som har rätt att fatta beslut i nämndens eller styrelsens ställe. Ett beslut fattat av en delegat ska alltid återrapporteras till den som delat ut beslutanderätten om det inte framgår av delegationsordningen att det inte behövs. Nämnd eller styrelsen kan aldrig ändra ett delegationsbeslut men däremot besluta att delegationsrätten ska upphöra.

- *Beslutsfattare:* Respektive nämnd

## RIKTLINJER

Riktlinjer är tjänstemannaledningens sätt att översätta övergripande politiska styrdokument till arbetsverktyg för medarbetarna. Riktlinjer kan upprättas på förvaltningsnivå och avdelningsnivå. Riktlinjer är fastställda regler och principer när det gäller handlingsutrymme, resursanvändning och vilka rättsliga krav som kan vara gällande specifikt för nämndens verksamhet. Riktlinjer ska vara vägledande och underlätta att göra rätt. Riktlinjer är inte juridiskt bindande.

- *Beslutsfattare:* Kommunstyrelsen beslutar om kommunövergripande riktlinjer. Alla nämnder kan fatta beslut om riktlinjer för egen del.

## RUTINER

Rutiner är en konkret beskrivning av ett i förväg bestämt arbetssätt som alltid ska följas eftersom det är effektivt, ändamålsenligt och korrekt. Arbetssättet kan sträcka sig över flera delar av organisationen. De utformas i verksamheten i syfte att skapa säkerhet, samstämmighet och enhetlighet i handläggning och arbetssätt. Rutiner ska vara dokumenterade, tillgängliga och väl kända i organisationen.

- *Beslutsfattare:* Koncern- och kommungemensamma rutiner upprättas av kommundirektör. Chefer på samtliga nivåer inom kommunkoncernen beslutar om verksamhetsspecifika rutiner.

**Tabell för  
beslutsinstanser och  
styrdokument**

Beslutsinstans	Styrdokument
<b>Kommunfullmäktige</b>	Policy
	Reglemente
	Taxor
	Föreskrifter
<b>Kommunstyrelsen</b>	Strategi
	Plan
	Delegationsordning
	Riktlinjer
<b>Nämnder</b>	Plan
	Delegationsordning
	Riktlinjer
<b>Förvaltning</b>	Rutiner
<b>Enhet</b>	Rutiner
<b>Avdelning</b>	Rutiner

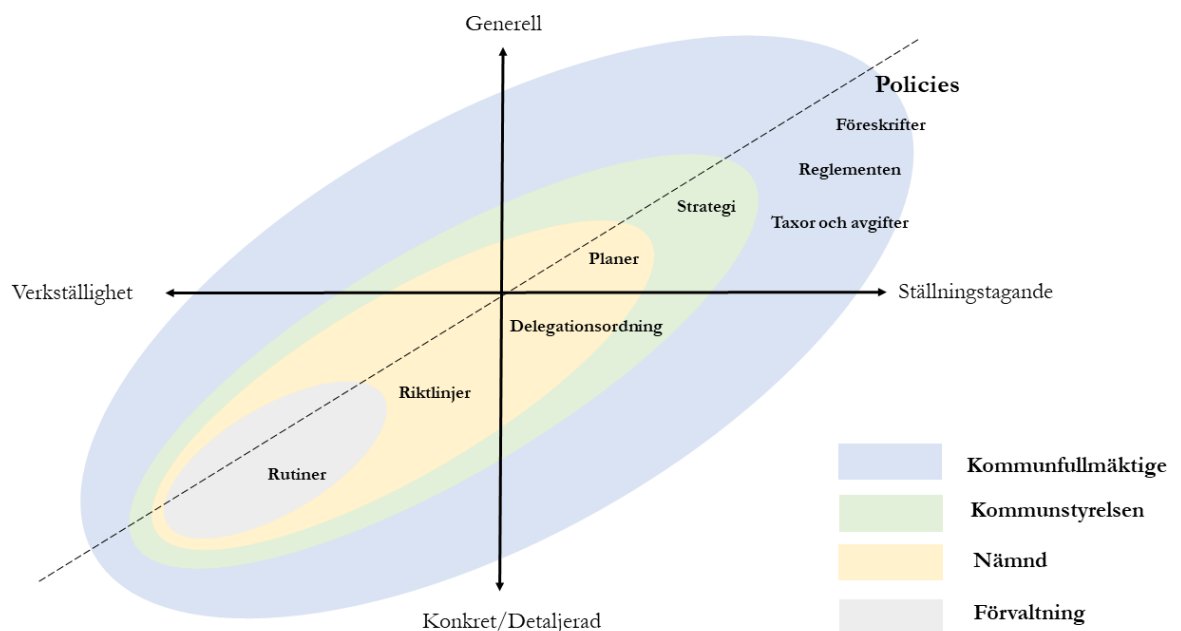
## Modell för styrdokument - ett hjälpmedel

Hörby kommuns hantering av styrdokument bygger på gängse förståelse av vad som anses vara ett beslut i kommunallagens mening och då kräver politiskt ställningstagande, men tar också hänsyn till ett delegeringsbehov för effektiv hantering av kommunens uppgifter.

Ett beslut kännetecknas av att det finns flera olika lösningar och att beslutsfattaren måste göra vissa överväganden eller bedömningar. Åtgärder som inte kan anses som beslut är rent förberedande eller verkställande åtgärder.

Modellen nedan har utformats i syfte att vara ett hjälpmedel vid handläggning och politiska beslut om styrdokument och tar hänsyn till *grad av verkställighet kontra ställningstagande* samt *graden av konkretion* i styrdokumentet.

Notera att färgkoderna i modellen tar sikte på ett styrdokuments beslutsinstans *och* dess påverkansområde. Exempel: Blåa styrdokument beslutas av kommunfullmäktige och har bäring på hela den kommunala organisationen.



## ***Del 3 – Så här följer vi upp***

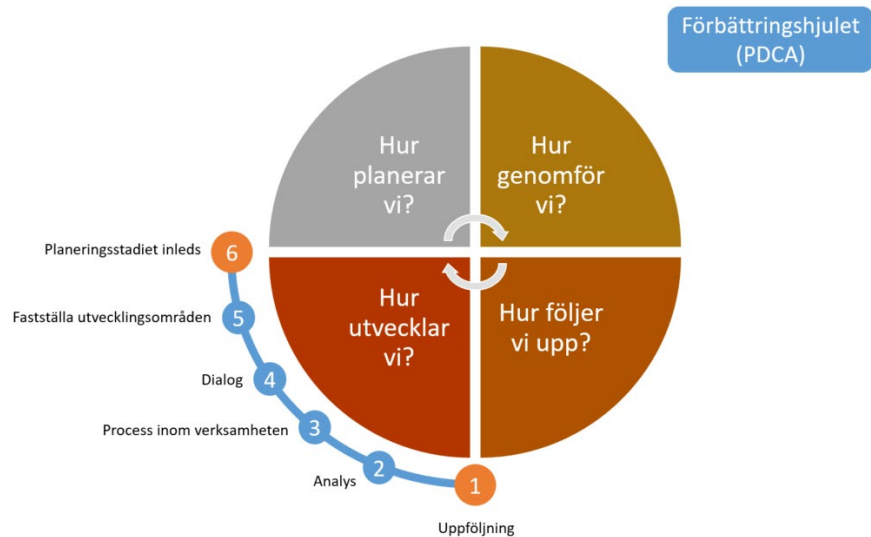
### **Uppföljning**

Som en del i styrsystemet används olika typer av uppföljning av den kommunala verksamheten. Detta sker i form av olika delprocesser som beskrivs enligt nedan. Samtliga delprocesser ska visa var kommunen befinner sig verksamhetsmässigt och ekonomiskt och ska utgöra underlag för att vidtaga eventuella åtgärder. Vidare ska uppföljningen säkerställa att samtliga nämnder och styrelser arbetar på ett sådant sätt att de av kommunfullmäktige uppställda fokusområden uppnås.

Process	Förklaring	Delges/beslutas av
Månadsrapport	Rapporten ska ge en bild av den ekonomiska ställningen för perioden samt för verksamheten relevanta nyckeltal. Upprättas per februari, mars, april, maj, augusti (utgör även delårsrapport), september, oktober och november.	Kommunstyrelsen
Delårsrapport	Ekonomisk redovisning med helårsprognos per augusti månad inkl. uppfyllelse av fokusområden.	Kommunfullmäktige
Årsredovisning samt personalekonomisk redovisning	Förvaltningsberättelse, ekonomisk redogörelse för det gångna året inkl. uppfyllelse av fokusområden samt uppgifter om kommunens personal.	Kommunfullmäktige
Internkontroll	Internkontroll ska säkra att beslut vilar på ett korrekt underlag, bidra till att skydda kommunens tillgångar mot förluster samt säkerställa att verksamheten bedrivs effektivt.	Kommunstyrelsen
KKiK & kommunkompassen	Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK) är ett verktyg för att jämföra kommuner med varandra och beskriver kommunernas kvalitet ur ett invånarperspektiv. Kommunens Kvalitet i Korthet drivs av SKR..	Kommunstyrelsen
INSIKT	Kvalitetsmätning av kommunernas myndighetsutövning och service gentemot företagare. Mätningen genomförs av SKR.	Kommunstyrelsen
Övrig uppföljning	Olika verksamhetsmått och uppföljningssystem så som synpunktshantering, brukarenkäter samt specifika verksamhetsuppföljningar.	Berörd instans

## Del 4 – Så här utvecklar vi

### Utvecklingsarbete



För att utveckla kommunen krävs att alla verksamheter arbetar med ständiga förbättringar i vardagen. Utvecklingsarbetet är viktigt och ska präglade hela organisationen. Därför ska det finnas en tillåtande kultur som stimulerar till förbättring och utveckling.

Kommunstyrelsen har i uppdrag att kontinuerligt följa upp vad som händer i verksamheterna genom att följa nämndernas arbete samt vid behov rapportera till kommunfullmäktige. Ständiga förbättringar och metodutveckling i verksamheterna med fokus på invånare kommer att bli en garant för det uppdrag som politiken gett, vilket i sin tur genererar hög kvalitet och effektivitet.