

Styrmodell för Knivsta kommun



Diarienummer:	KS-2021/196
Beslutande instans	Kommunfullmäktige
Beslutsdatum:	2021-06-09

Innehåll

Inledning och syfte.....	0
Agenda 2030 - grunden i kommunens styr- och ledningssystem.....	0
Vision 2025.....	1
Definition av tillitsbaserad styrning och ledning	1
Knivsta kommuns sammanfattande definition av tillitsbaserad styrning och ledning – politik och förvaltning:.....	1
Styrning och ledning- ansvarsfördelning	3
Kommunfullmäktige beslutar mål och inriktning	4
Kommunstyrelsen leder och samordnar arbetet.	4
Nämnderna beslutar inom sitt ansvarsområde.....	4
Kommunala bolag.....	4
Kommundirektören	4
Verksamheterna	5
Styrmodellens grundpelare.....	6
Ekonomistyrning.....	7
God ekonomisk hushållning.....	7
Budgetprocessen	7
Målstyrning.....	8
Systematiskt kvalitetsarbete	9
Modell för systematiskt kvalitetsarbete i Knivsta kommun:	9
Processarbete i Knivsta kommun	10
Intern kontroll i Knivsta kommun.....	10
Planering och uppföljning	11
Ekonomisk planering och uppföljning till nämnderna	11
Budgetramarnas struktur och uppbyggnad.....	12
Investeringsramar.....	13
Så får vi styrmodellen att fungera?	13
Ordlista.....	14

Med mod och engagemang skapar vi framtidens kommun

Agenda 2030- FN:s globala mål är Knivstas utgångspunkt och vi ansvarar lokalt för att bidra till målen och leverera välfärd. Utöver de globala målen bygger vår styrmodell på tillitsbaserad styrning som vi tillsammans har arbetat fram med utgångspunkt i regeringsuppdraget, *Tillitsdelegationen*.

Knivsta har förutsättningar genom ett attraktivt läge och en växande befolkning att bidra för tillväxt i regionen. Den snabba tillväxttakten de senaste åren har satt våra politiker och medarbetare på prov och den har inneburit snabba förändringar för att möta förväntningarna hos en växande befolkning. Vår kommuns demokratiuppdrag, service och dess samhällsbyggnad skapas med fokus på knivstabons behov. Knivsta är inom flertalet områden bäst i landet och i framkant, det ska vi också fortsätta vara!

För att möta ett framtida Knivsta krävs att alla är med på samma tåg. Som stöd i vårt arbete är det viktigt att det finns en tydlig styrning och en tillitsfull kultur för att den politiska vilja ska få genomslag i våra verksamheter. Styrmodellen är en gemensam plattform som binder samman politik, medarbetaren och knivstabon. Alla medarbetare i kommunen har vägledning i arbetet av de gemensamma värderingar *Delaktighet, Engagemang* och *Tydlighet*, dessa ger en kompass i hur vi agerar i förhållande till vårt uppdrag och våra kontaktytor.

Varje dag möter vi utmaningar vilket kräver modiga medarbetare och innovativa lösningar. Med hjälp av kompetens, motivation och struktur övervinner vi både stora och små utmaningar. Vi ska värna de tillitsfulla dialoger som finns idag mellan politik, medarbetare och knivstabon, samtidigt som vi skapar nya. Knivsta är och fortsätter vara en attraktiv kommun att bo och verka i.

Tillsammans levererar vi ett Knivsta- *Där framtiden bor*.

Klas Bergström
Kommunstyrelsens ordförande

Daniel Lindqvist
Kommundirektör

Inledning och syfte

Kommunens uppdrag är att tillhandahålla välfärd och service till kommunens invånare samt att utveckla platsen Knivsta kommun. 2019 kom *Tillitsdelegationen*¹ med sitt slutbetänkande. Knivsta kommun har följt och diskuterat delegationens uppdrag sedan regeringen inrättade delegationen 2016. Steget för Knivsta kommun är nu att genom en tydlig och tillitsfull styrning hålla samman verksamheter och styra mot gemensamma mål med stöd av en styrmodell.

I Knivsta kommuns styrmodell ingår både den politiska styrningen och en övergripande verksamhetsstyrning. När den politiska ledningen ändras i samband med en ny mandatperiod är formen för styrning densamma. Styrmodellen bidrar till att vi - utifrån tilldelade resurser - gör rätt sak på rätt sätt och vid rätt tillfälle, för att uppnå planerat resultat för Knivstaborna.

Viktiga principer i kommunens styrmodell är att ledning och styrning baseras på tillit, att kommuninvånarens behov står i fokus samt att vi arbetar effektivt utifrån fastlagda processer. Organisatoriska gränser får inte stå i vägen för kommuninvånarens behov och kommunens utveckling.

Den politiska viljan uttrycks i styrdokumentet "Mål och budget". Dokumentet beskriver vad den kommunala organisationen ska arbeta med under kommande år, och vad pengarna ska användas till.

Detta dokument beskriver styrmodellen på en övergripande nivå. Dokumentet ger inte en beskrivning av hur nämnder, bolag och förvaltning arbetar internt. För att skapa en effektiv organisation krävs det att styrmodellen konkretiseras och beskrivs mer i detalj.

Agenda 2030 - grunden i kommunens styr- och ledningssystem

Knivsta kommun har beslutat att ta ansvar för genomförande av Agenda 2030 som därför utgör grunden i styr- och ledningssystemet.

Agenda 2030 innehåller 17 globala mål för hållbar utveckling som syftar till att utrota fattigdom och hunger samt förverkliga mänskliga rättigheter för alla. Målen innehåller tre dimensioner av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga. De globala målen är beroende av det som sker lokalt. Som en lokal aktör på en global arena arbetar kommunen för att nå Agenda 2030-målen i välfärdsuppdragen demokrati, service och samhällsbyggnad.

¹ <https://tillitsdelegationen.se/>

Vision 2025

Vision 2025 pekar ut riktningen för Knivsta. Den moderna och kunskapsintensiva småstaden med förankring i en aktiv och levande landsbygd – mitt i tillväxtregionen Stockholm-Uppsala – skapar attraktionskraft både för boende och företag och befäster Knivsta som en föregångskommun för det hållbara samhället. Knivstas identitet:

- En del av tillväxtregionen Stockholm-Uppsala
- En kommun öppen för förändringar
- En modern småstad och en levande landsbygd i samverkan
- En föregångskommun och mötesplats för ett hållbart samhälle
- En växande kommun med 20 000 – 25 000 invånare
- Ett näringsliv i utveckling med fler kunskapsintensiva företag
- En ökande andel av befolkningen arbetar i Knivsta

Definition av tillitsbaserad styrning och ledning

Definitionen av tillitsbaserad styrning utgår till stor del från tillitsdelegationens huvudbetänkande, SOU 2018:47. Huvudbetänkandets slutsatser kan sammanfattas med att styrning, kultur och arbetssätt ska ha fokus på verksamhetens syfte och medborgarens behov. Varje beslutsnivå verkar aktivt för att stimulera samverkan och helhetsperspektiv, bygga tillitsfulla relationer, samt säkerställa att medarbetaren kan, vill och vågar hjälpa medborgaren.

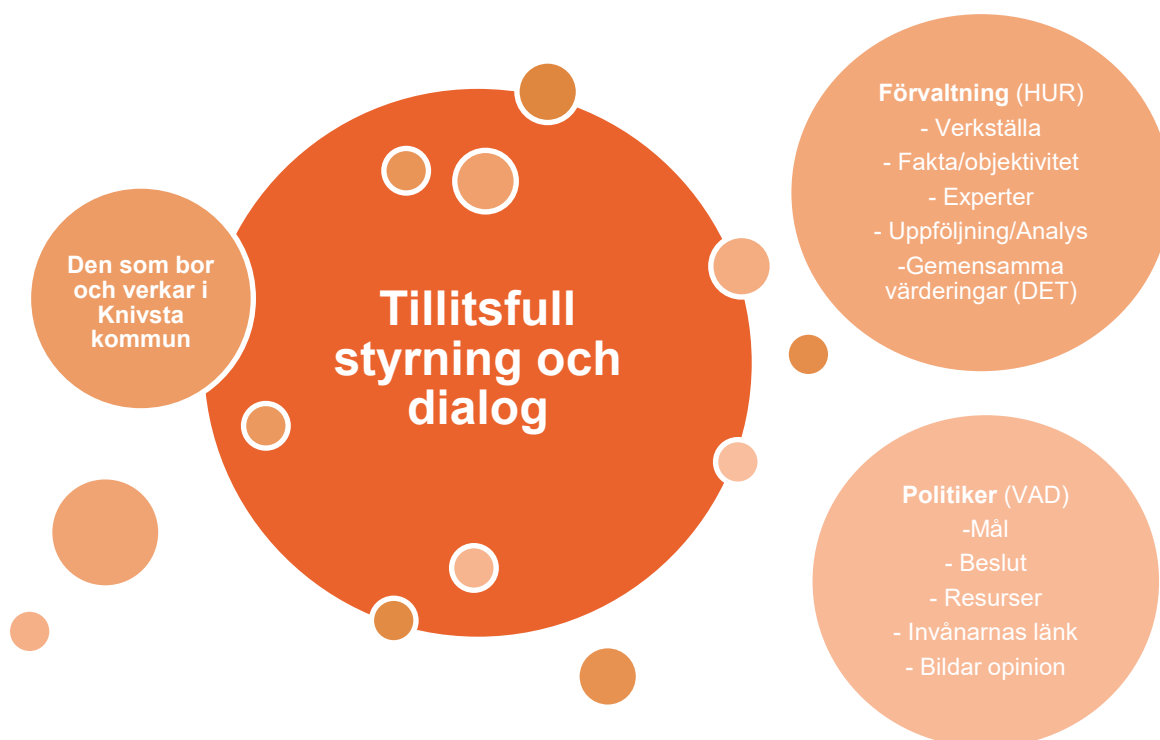
Tillitsbaserad styrning och ledning handlar om vilken kultur vi har i vår styrning, i vår ledning och i våra arbetssätt. Tillit innebär att ge förtroende. Tillit uppstår i goda relationer när vi litar på varandra. Tillit möjliggörs när vi väljer att vara engagerade och delaktiga. Styrningen bygger på en förtroendefull dialog, både inom organisationen och med dem vi finns till för – kommuninvånare, organisationer och företagare. För att den tillitsbaserade styrningen ska leva i både förvaltningen och de politiska sammanhangen krävs en kontinuerlig diskussion kring begreppen och Knivsta kommuns definition av tillitsbaserad styrning och ledning.

Knivsta kommuns sammanfattande definition av tillitsbaserad styrning och ledning – politik och förvaltning:

- Vi har fokus på behoven hos dagens och framtidens knivstabor.
- Vi har ett tydligt och tryggt ledarskap, från politikens vilja till knivstabons nytta.
- Vi styr och leder med tillit till politikerna, cheferna och medarbetarens erfarenhet och kompetens.
- Vi skapar handlingsutrymme, samtidigt som vi är tydliga med vem som ska göra vad och vad som ingår i uppdraget.
- Vi bidrar till goda relationer, delaktighet och utveckling genom transparens och dialog.
- Vi lär av varandra och stödjer varandra. Det skapar mod, engagemang och innovation.

Det betyder att:

- I Knivsta kommun har vi fokus på verksamhetens kärnuppdrag och kommuninvånarens behov.
- Inom kommunens organisation är vi transparenta och har förtroende för individers och gruppers förmågor, engagemang och avsikter. Synpunkter tas tillvara och bidrar till beslutsfattande då vi utvecklar vår verksamhet. Vi arbetar för att förstå och ta tillvara kunskap och erfarenheter som finns hos dem vi är till för.
- Vi har ett helhetsperspektiv och drar en röd tråd från kommunfullmäktiges mål till medarbetarens uppdrag. Alla verksamheter är del av helheten och samverkar för att nå uppsatta mål.
- Alla vet vad som ska prioriteras för att nå önskade resultat och för att möta kommuninvånarens behov. Vi har tydliga ramar för våra uppdrag och stort handlingsutrymme för våra professioner.
- Inom kommunens Vision ”Knivsta där framtiden bor” finns handlingsutrymme för kreativitet och innovation.
- Vi har en kultur där vi har mod att gå nya vägar och lär tillsammans av våra erfarenheter.



2

² Bilden beskriver knivstabons, förvaltningens respektive politikens påverkan och samskapande i tillitsfull styrning och dialog. Förvaltningens och politikens bubblor synliggör kommunkoncernens roll- och ansvarsfördelning.

Styrning och ledning- ansvarsfördelning

Knivsta kommun är en politiskt styrd organisation. Kommunens förtroendevalda företräder invånarna och ansvarar för stadens service och tjänster, i syfte att skapa bästa möjliga livskvalitet för de som bor och verkar i Knivsta kommun. Den politiska styrningen sker genom att de förtroendevalda anger riktningen för verksamheten genom att sätta mål, fördela resurser, ge uppdrag samt följa upp verksamheten. Knivstabornas idéer, upplevelser och synpunkter samlas aktivt in och tas tillvara i styrningen. Styrning och ledning i Knivsta kommun uppmuntrar till innovation, gemensamt lärande och öppenhet genom att överlåta ansvar till utbildade, ansvarstagande och motiverade medarbetare.



3

3 För att nå resultat och ge knivstaborna välfärd av bästa möjliga kvalitet krävs en gemensam, inre kultur inom kommunkoncernen som innehåller en god dialog och framtidsfokus som uppmuntrar till mod och innovation, som utvecklar alla delar av verksamheten. Organisationens värden ska genomsyra såväl mötet med knivstaborn som mötet mellan förvaltning och politik samt medarbetare emellan.

Kommunfullmäktige beslutar mål och inriktning

Kommunfullmäktige beslutar om frågor som är viktiga för hela kommunen. De förtroendevalda i kommunfullmäktige har det yttersta ansvaret för kommunens verksamhet. Frågor som påverkar hela kommunen är till exempel kommunens mål, hur kommunen ska utvecklas, vissa riktlinjer, hur mycket skatt kommuninvånarna ska betala till kommunen och vad pengarna ska användas till. Kommunfullmäktige tillsätter ledamöterna i kommunens nämnder.

Kommunstyrelsen leder och samordnar arbetet.

Kommunstyrelsen samordnar och leder arbetet i kommunen. Styrelsen leder och samordnar kommunens intressen och behöver ha uppsikt över nämndernas och bolagens genomförande av sina respektive uppdrag. Kommunstyrelsen verkställer kommunfullmäktiges beslut och har mandat att fatta beslut i en del egna frågor exempelvis frågor om kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Nämnderna beslutar inom sitt ansvarsområde

Det finns flera nämnder i Knivsta kommun, några är gemensamma med andra kommuner. Nämnderna fattar beslut inom sitt ansvarsområde och nämnderna är förvaltningsmyndigheter till skillnad mot kommunfullmäktige. Nämnderna ansvarar för att deras verksamheter arbetar utifrån gällande lagstiftning enligt de mål och styrdokument som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fastställt. Arbetet sker inom den tilldelade ekonomiska ramen. Nämnderna samverkar med varandra och bidrar till kommunens utveckling.

Kommunala bolag

Kommunala bolag är kommunal verksamhet som bedrivs i alternativa driftsformer, och är en självklar del av kommunens organisation. De är viktiga aktörer för kommunens samhällsuppdrag. I *Mål och budget* beskrivs den politiska inriktningen för nämnder och bolag, som blir styrande för förvaltningen, kommunalförbund, nämnder och bolag. Det handlar om vad som är prioriterat, ambitionsnivå samt vilken riktning kommunfullmäktige vill att verksamheten ska verka för, eller uppnå genom direkta uppdrag. Styrning från kommunfullmäktige sker genom bolagsordningar, ägardirektiv, aktieägaravtal, avtalssamverkan, reglementen och förbundsordningar. Frågor som är av större vikt fattar kommunfullmäktige beslut om.

Kommundirektören

Kommundirektören ansvarar för att verkställa kommunstyrelsens beslut. Kommundirektören prioriterar förslag som rör hela kommunen och kan lägga förslag till kommunstyrelsen. Kommundirektören leder kommunledningsgruppen där respektive kontors förvaltningschef ingår.

Verksamheterna

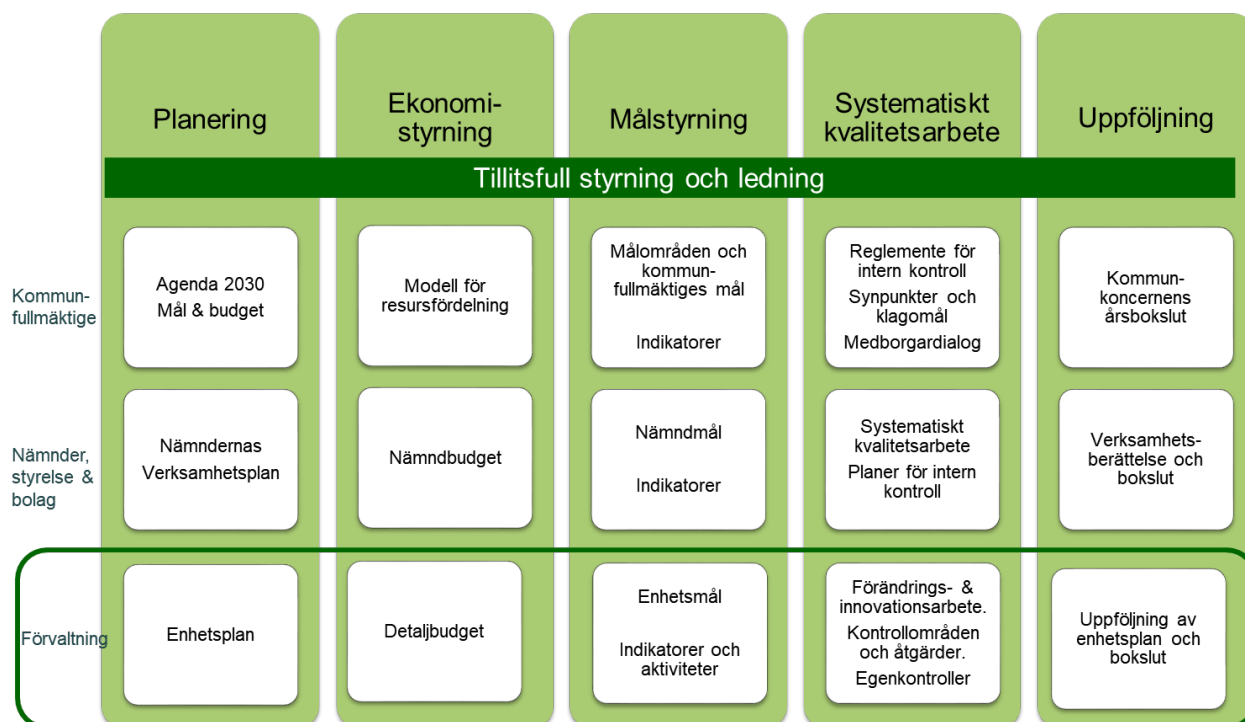
I Knivsta kommun finns en gemensam förvaltning, som utför uppgifter för samtliga nämnder. Förvaltningen är uppdelad i kontor. Kontoren består av olika verksamheter som ska verkställa nämndernas beslut och uppdrag samt planera, driva och utveckla verksamheten utifrån fullmäktiges och nämndens uppdrag och mål. Förvaltningschefen på kontornivå, områdeschef på områdesnivå och enhetschefen på enhetsnivå, ansvarar för att ta fram, genomföra, följa upp och utvärdera verksamhetsplanering på sin nivå. För områdeschefer och enhetschefer beslutas ansvarsområde inom respektive kontor.

Förvaltningschefen ansvarar för:

- kvalitet, ständiga förbättringar och effektiviseringar inom nämndens ansvarsområde enligt reglementet fastställt av kommunfullmäktige.
- att verksamhetens rutiner säkerställer att lagstiftningar, förordningar och föreskrifter samt kommunens policyer och riktlinjer efterlevs.
- att prioritera förslag från medarbetare och invånare inom nämndens ansvarsområde samt att föreslå idéer för innovation, metodutveckling och större förändringar i verksamheten.
- att skapa arbetssätt, samarbeten och partnerskap som går hand i hand med definitionen av tillitsbaserad styrning och ledning i Knivsta kommun samt förvaltningens gemensamma värderingar.

Styrmodellens grundpelare

Styrmodellens grundpelare är planering, ekonomistyrning, målstyrning, systematiskt kvalitetsarbete och uppföljning. Målbilden för styrmodellens grundpelare är att det ska finnas ett tillitsfullt samspel och en tillitsfull kultur. Det är viktigt att den samlade styrningen utformas så att den inte medför mer detaljstyrning än vad som krävs. För att grundpelarna nedan ska fungera optimalt krävs stöd i form av styrdokument. Dokumenten styr kommunens verksamhet, i förhållande till kommunens invånare och företagare samt samarbete med externa aktörer, såsom andra kommuner och myndigheter. I Knivsta kommun finns en struktur kring politiskt antagna styrdokument för att läsaren ska känna igen sig och förstå vilken betydelse de olika dokumenten har.



4

⁴ Bilden visar strukturen i kommunkoncernens styrning och ledning med stöd av planering- och uppföljningsprocesser.

Ekonomistyrning

Nämnder och bolag har en helhetssyn i sin verksamhetsplanering och tar ansvar för Knivsta kommuns utveckling, utöver den egna verksamhetens behov och intressen. Syftet med ekonomi- och verksamhetsstyrning är att kommunens resurser tillvaratas, för att på så sätt skapa största möjliga nytta för knivstabon och medarbetaren. Mål- och ekonomistyrningen kännetecknas av en tillitsfull dialog i alla led. Knivsta kommun ska vara en attraktiv kommun genom att ha en välfungerande kommunal förvaltning, med en god kommunal ekonomi och taxor i förhållande till jämförbara kommuner.

God ekonomisk hushållning

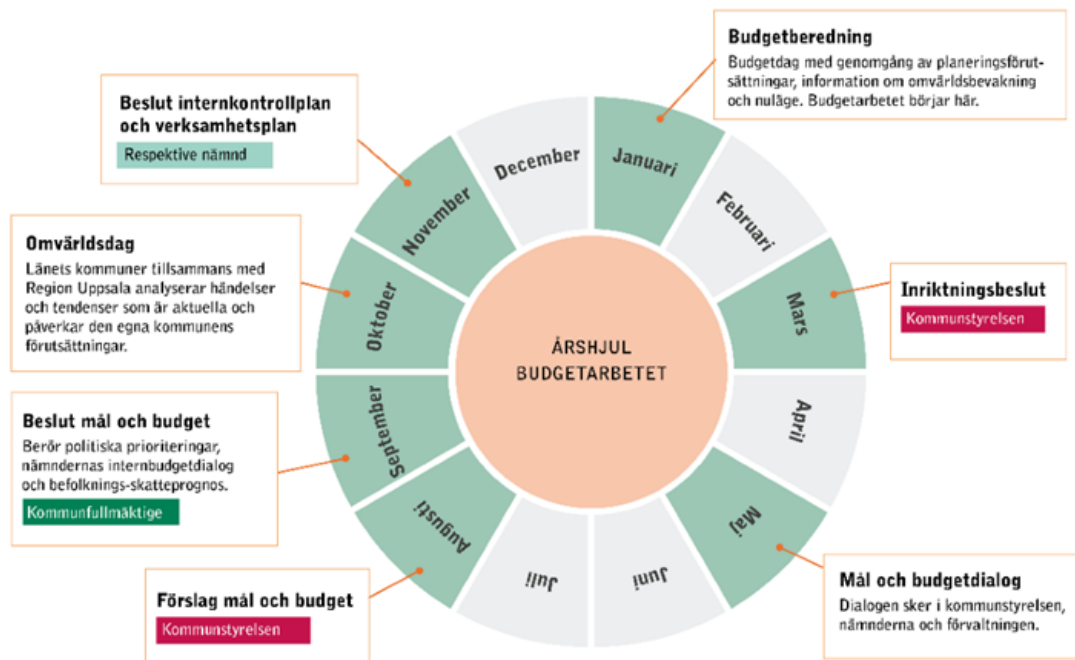
God ekonomisk hushållning innebär att kommunens ekonomi- och verksamhetsmål uppnås, att verksamheten bedrivs långsiktigt, ändamålsenligt och effektivt samt att ekonomiska aktiviteter sker i enlighet med lagar, regler och etablerade normer.

Kommunstyrelsen har genom sin uppsiktningsplikt det övergripande ansvaret att Knivsta kommun efterlever en god ekonomisk hushållning. I *Mål och budget* anges ekonomiska ramar för respektive nämnd. Ramarna utgör det sammantagna kostnadstaket. Nämnderna har ansvaret inom sitt område och inom ramen för sin budget. Vid resursbrist ska tvingande nivåer enligt lagstiftning och myndighetskrav prioriteras.

Budgetprocessen

Budgetering och ekonomisk uppföljning bidrar till effektiv resursanvändning och god ekonomisk hushållning. Det är av betydelse att alla verksamheter och nämnder genomför sitt uppdrag inom givna ekonomiska ramar.

Exempel på hur årshjulet kan se ut för mål- och budgetprocess



5

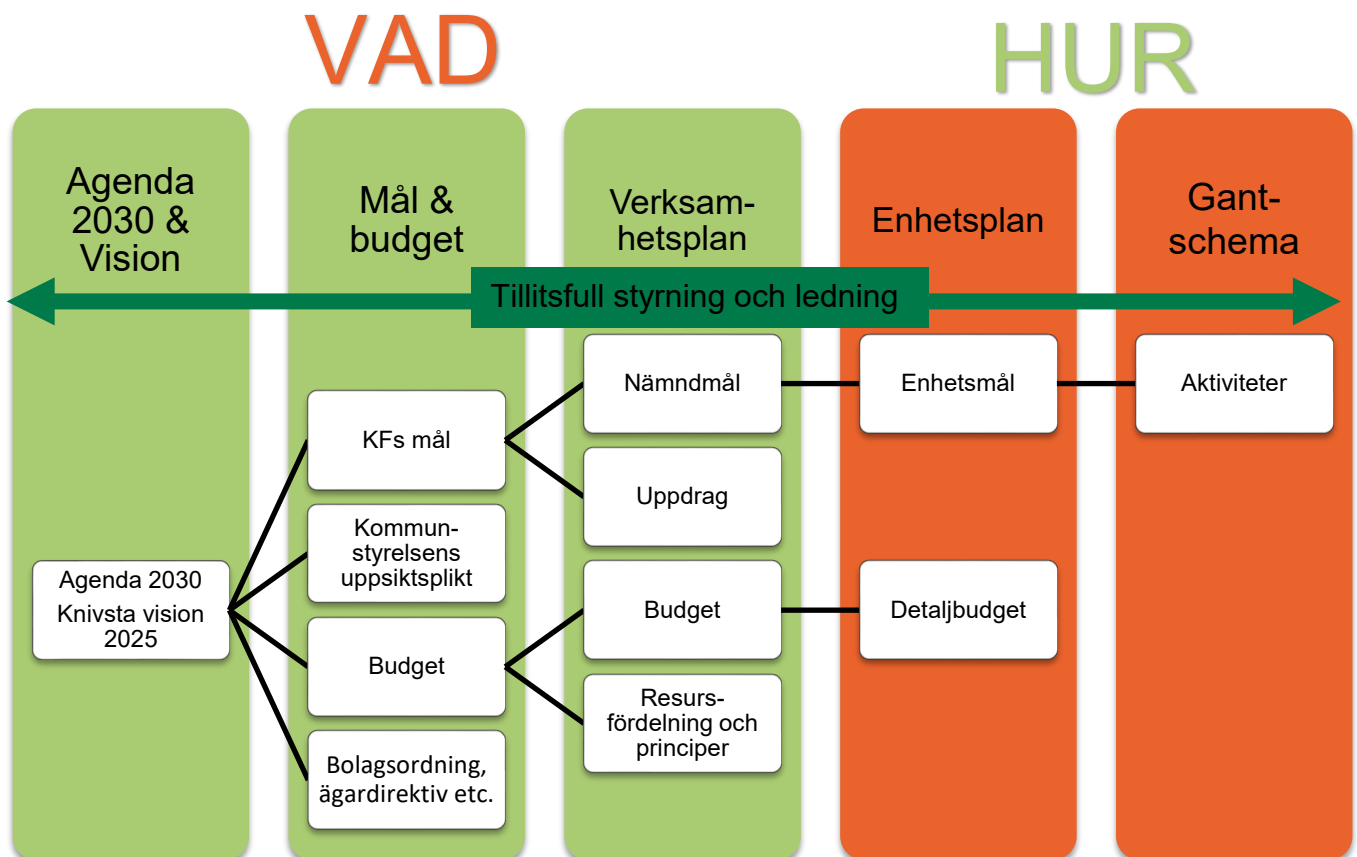
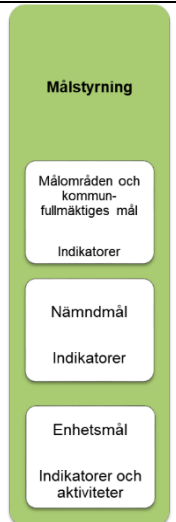
⁵ Exempel på mål- och budgetprocess, mer instruktioner finns i *Rutin för mål- och budgetprocess*.

Målstyrning

Målstyrning är en del av grundpelarna och syftar till utveckling av kommunens verksamheter. Målstyrning innebär att styra mot framtida mål och att mäta historiska resultat. Resultat utgår i första hand från ett invånar- och brukarperspektiv – alltså vad knivstaborn får för sina skattepengar och vilken kvalitet det är på välfärden.

Kommunens övergripande mål beslutas av kommunfullmäktige. De övergripande målen utgår från Agenda 2030 och kommunens vision. Målen har fokus på resultat för dem som kommunen finns till och verkar för. De formuleras i tillitsfull dialog mellan fullmäktige, nämnder och förvaltning. När de övergripande målen tas fram är det viktigt att veta vad Knivstaborn värdesätter. De gemensamma målen är få och långsiktiga, för att ge handlingsutrymme för verksamheterna att prioritera.

Nämnderna beslutar om mål inom det egna ansvarsområdet. Nämndernas mål ska vara i linje med de övergripande målen eller grunda sig i nämndens uppdrag. Genom att varje enhet under respektive nämnd tar fram mål och aktiviteter för sin verksamhet blir alla medarbetare involverade i styrkedjan, och det blir tydligt hur det egna arbetet bidrar till helheten. Målen följs upp med mätbara indikatorer på samtliga nivåer.



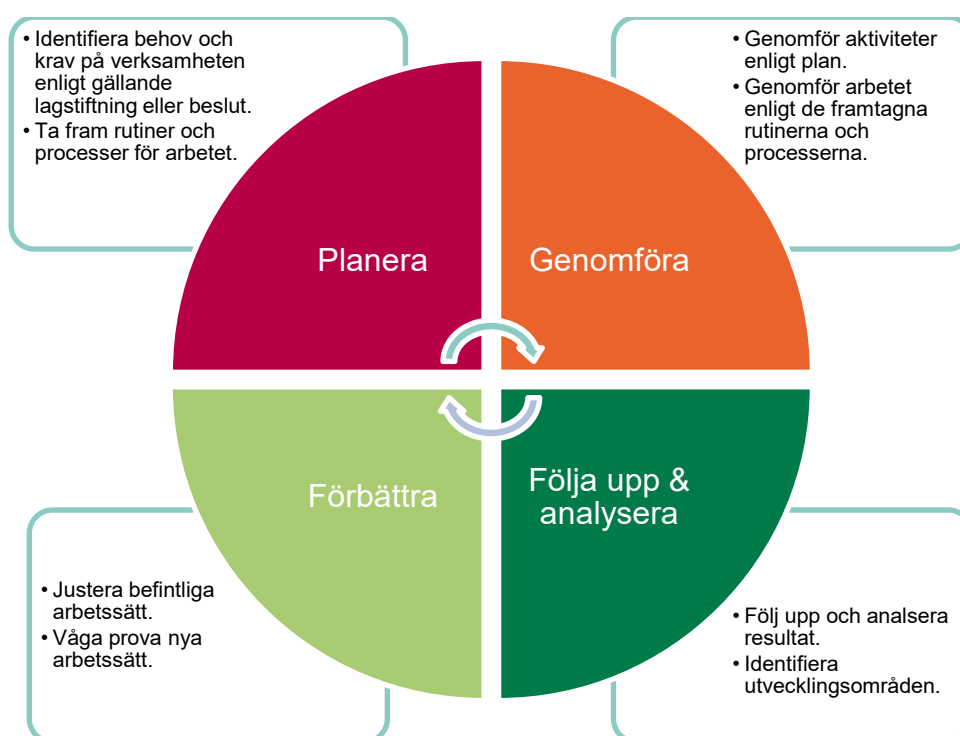
6

⁶ Bilden illustrerar målstyrningen på respektive nivå i kommunkoncernen.

Systematiskt kvalitetsarbete

Systematiskt kvalitetsarbete handlar om att arbeta med ständiga förbättringar genom att vara en lärande organisation. Det handlar också om att ha mod att utveckla metoder och systematisera arbetet som utförs. Verksamheterna reflekterar över sina arbetsätt i dialog, hur resultaten bedöms och används och vilka konsekvenserna blir för intressenterna. Medarbetarnas engagemang, idéer samt förslag, synpunkter eller klagomål från kommuninvånarna tas om hand i det systematiska kvalitetsarbetet, processer för detta är bland annat medborgardialoger. De kan genomföras utan politiskt beslut om de ryms inom beslutad plan och ram. Genom årliga uppföljningar av klagomål och synpunkter finns underlag för politiska beslut. En förutsättning för att skapa god kvalitet i kommunens verksamheter är delaktighet, från knivstaben och medarbetare.

Modell för systematiskt kvalitetsarbete i Knivsta kommun:



7

⁷ Bilden beskriver årshjulets faser i Knivstas modell för systematiska kvalitetsarbetet och vad de innehåller.

Processarbete i Knivsta kommun

För att stärka arbetet med att sätta kommuninvånaren i fokus och säkra kvalitet och resultat i verksamheterna arbetar Knivsta kommun för att bli en processorienterad organisation. En process rymmer alla moment som måste utföras från det att intressenten meddelat ett behov tills behovet är tillgodosett. För att få sitt behov tillfredsställt behöver en kommuninvånare ofta ha kontakt med flera verksamheter inom kommunen. Samarbete mellan olika enheter är därför av stor vikt för att vi ska kunna ge en god service. Det processorienterade arbetet i Knivsta kommun bygger på en helhetssyn och ett gemensamt lärande i organisationen. För att få ledningsprocesser att samverka är nyttorealiserings⁸ en av flera strategier. Nyttorealiserings skapar förändring och säkerställer att förändrade arbetssätt leder till nytta. Processtyrning och nyttorealiserings beskrivs mer utförligt i separata dokument.

Intern kontroll i Knivsta kommun

För en kommun är det viktigt att ha en tydlig och tillräcklig intern kontroll. Den interna kontrollen syftar till att säkerställa:

- Ändamålsenlighet och kostnadseffektivitet
- Tillförlitlig rapportering och information
- Säkerhet
- Efterlevnad av lagar och regler
- Upptäcka och hantera allvarliga brister

Varje nämnd och styrelse antar årligen en intern kontrollplan som beskriver vad som ska kontrolleras under året. Varje intern kontrollplan följs upp och analyseras och ingår i nämndernas utvecklingsarbete. Varje nämnd ansvarar för att vidta åtgärder utifrån identifierade brister och utvecklingsområden, för att ständigt förbättra och utveckla verksamheten som en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Knivsta kommun kallar mindre uppföljningar, utvärderingar och stickprov som beslutas av nämnd eller styrelse för intern kontroll.

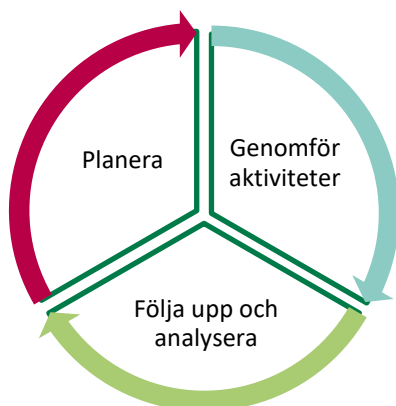
⁸ Se ordlista

Planering och uppföljning

Planering och uppföljning i Knivsta kommun utgår från ett systematiskt arbete där både fullmäktige, nämnder, ledning och medarbetare involveras på olika nivåer. Styrning och ledning utgår från Knivsta kommuns definition av tillitsbaserad styrning där tillit till medarbetarnas kunskap och erfarenhet ger ett stort utrymme för förvaltningen att inom lagens ramar, fullmäktiges mål och nämndens mål och prioriteringar ta ansvar och anpassa verksamheten till de lokala förutsättningarna. Omvärldsanalys och planeringssteget utgår från begreppen *invärld*, *närvärld*, *omvärld*. Ledningen låter även medarbetarna identifiera förändringar eller ändrade behov i den egna verksamheten, på nämndens ansvarsområde eller i kommunen. Omvärldsanalysen tar avstamp i frågor som:

- Vilka är förändringarna i omvärlden?
- Vad påverkar nämndens verksamhet?

Utifrån omvärldsanalysen tas en beskrivning av nuläge fram samt en beskrivning av verksamhetens uppdrag. Mål som är relevanta för nämndens verksamheter tas fram genom att använda modellen ”smarta mål”. Det innebär att målen ska vara specifika, mätbara, accepterade/kända, realistiska och tidsatta samt formulerade utifrån resultatet som ska uppnås. Indikatorer - det vill säga mätbara mått - sätts i planeringsfasen, samtidigt som målen. Alla mål ska kunna följas upp. I planeringsläget ska även verksamhetens ekonomiska läge vägas in. Verksamhetsplaner utifrån denna modell skrivs fram på den politiska nivån. Även enheternas enhetsplaner skrivs fram efter samma modell.



I uppföljningsläget samlas information, nyckeltal och uppföljningar in med fokus på knivstabon. Arbetets fokus ligger på beslutade mål och prioriteringar. Avvikelser och sådant som sticker ut och påverkar stora delar av verksamheten/invånare ska särskilt granskas. Analys och slutsatser bygger på fakta. Utifrån slutsats tas underlag för förslag till åtgärder fram som sedan används i kommande års planeringsläge.

Ekonomisk planering och uppföljning till nämnderna

Den ekonomiska planeringen och uppföljningen följer budgetåret och målarbetet, beskrivet ovan. Till nämnderna presenteras normalt tre till fyra ekonomiska uppföljningar per år, i form av aggregerade helårsprognoser för respektive nämnd. Kommunstyrelsen har genom sin uppsiktsplikt även det ekonomiska uppföljningsansvaret för samtliga nämnder och tar därmed ansvar för hela kommunens ekonomi. Om förändringar i omvärlden skapar behov av ändring av budget har kommunfullmäktige möjlighet att göra revideringar av mål och budget under pågående budgetår.



En prognos är en uppskattning av ekonomin på enhet-, nämnd- eller kommunnivå, vid en given tidpunkt. Prognoserna hjälper kommunledning och förtroendevalda att fatta ekonomiska beslut för framtiden. Om en nämnd rapporterar större ekonomiska avvikelser kan det motivera en eller flera extra uppföljningar. Bokslut och verksamhetsberättelse för kommunen och koncernen sker per augusti och för helåret. Året avslutas med en koncerngemensam årsredovisning som innehåller analyser och uppföljning av kommunens och koncernens resultat. Årsredovisningen behandlas av kommunfullmäktige i april.

Ekonomisk uppföljning som presenteras för nämnd är enligt följande:

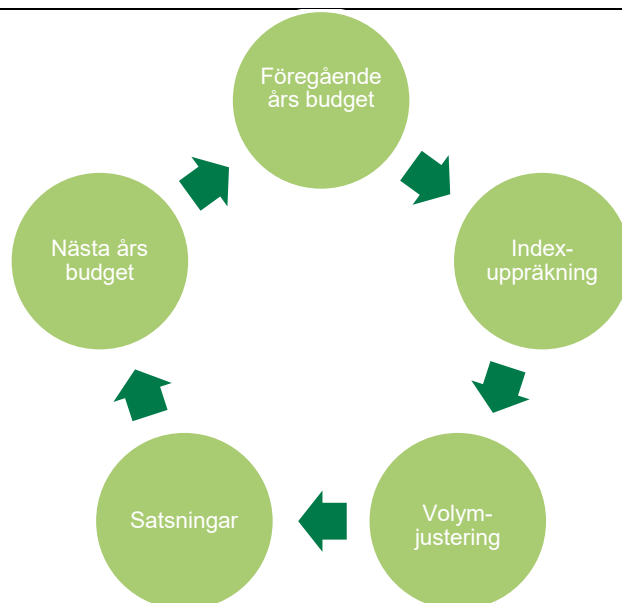
- Prognosen presenteras för nämnd under mars månad. Prognosen ger en första indikation om resultatet. Prognosen baseras på kända avvikelser (exempelvis förändringar i statsbidrag, ekonomiska obalanser).
- Prognos presenteras för nämnd under april månad. Prognosen baseras på ett utfall efter årets första tre månader och en prognos för övriga nio månader (april-december).
- Prognos presenteras för nämnd i juni-augusti. Prognostiserat resultat baseras på utfall efter fem – sex månader och en prognos på övriga sex- sju månader (juni-december).
- Delårsbokslut per augusti presenteras för nämnder i september-oktober och för kommunfullmäktige i november. I samband med delårsbokslutet görs även årets sista helårsprognos. Prognosen baseras på ett periodiserat utfall efter åtta månader och en prognos för fyra månader (september-december). Prognosen ger också en tydlig bild utifrån årets faktiska volymer.
- Behovsprövad prognos presenteras på nämndnivå **enbart** om nämnden uppvisar underskott i tidigare uppföljningar eller om något annat väsentligt har skett.

Prognostiseras nämnden med ett underskott ska förvaltningen få i uppdrag att återkomma med en handlingsplan för att nå en ekonomi i balans. Åtgärderna i handlingsplanen ska vara specifika samt realistiska och kan vara såväl kortsiktiga som långsiktiga förändringar. Nämnden ska besluta om att anta handlingsplanen och successivt följa upp att handlingsplanen efterlevs.

Chefer i Knivsta kommun har ansvar för att göra löpande prognoser för sina respektive verksamheter även om prognoserna inte presenteras i nämnd. Respektive chef från enhetschef till förvaltningschef har budgetansvar för sin verksamhet.

Budgetramarnas struktur och uppbyggnad

Kommunfullmäktiges beslut om budget innefattar vilka ekonomiska ramar och mål som gäller för kommunens olika verksamheter. Den ekonomiska ramen räknas upp för att kompensera för inflation och löneökningar. I vissa fall justeras ramen utifrån förändringar i volymer, exempelvis ett ökande antal barn i skolan. Även den politiska ambitionsnivån kan påverka verksamheternas tilldelning. En utebliven eller tillräcklig uppräknings innebär ett effektiviseringsbehov för verksamheterna samt en handlingsplan för ekonomi i balans.



9

Utöver ramfördelningen kan verksamheternas budgetar finansieras via externa taxor, avgifter samt med interna ersättningar. Kommunfullmäktige beslutar om taxor och avgifter. Modellen för interna ersättningar och intern prissättning syftar till att visa en rättvisande resultaträkning och kostnadsredovisning samt att styra beslut vad avser inköp, volym, kvalitet och leverantör. Nivån på uppräknings av interna ersättningar och interna prissättningar fastställs i samband med beslut om Mål och budget.

Investeringsramar

Kommunfullmäktiges beslut om mål och budget innefattar även verksamheternas investeringsramar. Investeringen ska ha en nyttjandeperiod (livslängd) överstigande tre år och uppgå till ett värde av minst ett prisbasbelopp. I annat fall kostnadsförs den direkt i driftredovisningen. Varje investering genererar framtida driftkostnader i form av kapitaltjänstkostnader som består av internränta och avskrivningar. Avskrivningstiderna varierar således beroende på objektets uppskattade nyttjandetid. Beviljade medel för investeringsprojekt innebär inte per automatik en utökad driftbudget. För vidare information se investeringsriktlinjer.

Så får vi styrmodellen att fungera?

Hela kommunkoncernen bär ansvaret för att styrmodellen och dess innehåll ska få genomslag och skapa goda resultat. Knivstas styrmodell tydliggör uppdrag, kultur och ledning, vilket bland annat kräver en kontinuerlig diskussion kring Knivstas definition av tillitsbaserad styrning och ledning. Alla delar av organisationen har ett ansvar att förstå och dela innehållet i styrmodellen och skapa arbetssätt för att följa respektive del. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att följa upp hur styrmodellen fungerar och följs. Detta sker i dialog med nämnder och bolag.

Vid behov ska anvisningar och rutiner tas fram inom olika områden. Varje chef ansvarar för att hålla sig uppdaterad kring de anvisningar som gäller och kommunicera till sina medarbetare. Dokumentation kring ledning och styrning sker huvudsakligen i det kommungemensamma beslutsstödsystemet Stratsys. En översyn av styrmodellen ska göras vart fjärde år. Ekonomichef är dokumentansvarig och ansvarar därmed för revideringen.

⁹ Bilden beskriver ordningen för budgetramarnas struktur och uppbyggnad. En rutin gällande principer för resursfördelningsmodell i Knivsta finns som stöd för beskrivningar ovan.

Ordlista

Aktivitet: Aktivitet är en handling som är en del i verksamhetens process och bidrar till att uppfylla ett mål för verksamheten. Aktiviteter finns i de olika verksamheterna och beslutas på tjänstemannanivå.

Aktivitetsplan: En aktivitetsplan beskriver de aktiviteter som planeras på enhetsnivå och som ska bidra till att målen uppfylls.

Civila samhället: Del av samhället där människor hjälper varandra utan inblandning av det offentliga, staten eller kommuner.

Delårsrapport: Delårsrapporten innehåller en uppföljning av verksamhet och ekonomi för årets första åtta månader. Delårsrapporten granskas av kommunens revisorer och godkänns av kommunfullmäktige.

Förändringsledning: Ett tillvägagångssätt för att förflytta en organisation till ett önskat läge.

Förtydligande av tillitsbaserad/tillitsfull styrning och ledning: I dokumentet använder vi begreppen tillitsbaserad och tillitsfull synonymt med varandra. Tillitsfull styrning och ledning är den formella benämningen, men i löptext har vi i första hand valt att använda oss av begreppet tillitsfull styrning och ledning.

Kommunalförbund: Kommunalförbund kan bildas mellan kommuner och regioner. Medlemmarna överlämnar kommunal verksamhet till förbundet. Kommunalförbundet är en egen offentlighetsjuridisk person med egen rättskapacitet, fristående från medlemmarna, ofta sägs kommunalförbundet vara en slags specialkommun.

Kommunfullmäktigemål: Kommunfullmäktiges mål baseras på visionen som kommunfullmäktige beslutat och är inriktningsmål och målen anger vilken inriktning som kommunens verksamheter ska ha under kommande mandatperiod.

Månadsuppföljning: Månadsuppföljning innebär att något kontrolleras och följs upp månadsvis och sedan presenteras till nämnder och styrelser.

Nyckeltal: Nyckeltal mäter resultat i form av förändrade tillstånd som kommunens verksamhet är tänkt ska bidra till, vilka uttrycks i form av mål på olika nivåer. Ett nyckeltal inte är en absolut sanning utan ska ses som en indikation på att målet är uppnått eller att man är på rätt väg mot målet.

Nyttorealiserings: Nyttorealiserings är ett aktivt och systematiskt arbete med att säkerställa att nyttan med de förändringar vi avser genomföra uppnås. Nyttorealiserings är relaterat till förändringsledning. Förändringsledning handlar om att på ett strukturerat sätt leda människor genom en förändring i syfte att realisera de önskade nyttorna. För att en införd lösning ska användas som det är tänkt, och därmed ge förväntad nytta, behöver arbetssätt förändras.

Nämndmål: Nämndmål är de mål som tagits fram av nämnden. Nämndmålen sätts i dimensionen verksamhet eller resultat. Nämndmålen ska bidra till att uppfylla kommunfullmäktiges mål.

Politik: Förtroendevalda politiker som verkar i kommunen och valts av kommunens medborgare.

Process: En serie upprepade aktiviteter som förädlar en vara eller en tjänst.

Resultat: Resultat är värdet av något som genomförts. Det handlar om vad verksamheten uppdrag leder till och vad invånarna får ut av den. Resultat mäts på olika sätt beroende på verksamhet, till exempel utbildningsresultat eller nöjdhet.

Resurser: Resurser är de medel som avsätts för verksamheten och som finns i form av personal, lokaler, material med mera.

Styrmodell: En styrmodell är den övergripande filosofi som avgör hur styrningen av en organisation och dess delar ska utformas. Den tydliggör också ansvar och uppdrag. För att en styrmodell ska fungera som ett användbart verktyg behöver den vara väl känd för den som verkar inom organisationen.

Tertialuppföljning: En tertialuppföljning utgör en del av uppföljningen under ett år. I tertialrapporten lämnas en prognos och kommentarer kring verksamhet och ekonomi baserad på fyra månader.

Verksamhet: Verksamheter är de rörelser kopplade till aktiviteter som kommunen levererar för att uppnå olika former av resultat. Organisering och kompetens har stor betydelse.

Verksamhetsplan Nämndens planering för ett verksamhetsår. Verksamhetsplanen innehåller nämndensverksamhetsmål och resursfördelning inom nämndens verksamhetsområde samt en aktivitetsplan på hur målen ska uppnås.

Vision: En vision innebär en gemensam ledstjärna som beskriver ett önskvärt framtida tillstånd.

Årsplan: Kommunfullmäktiges plan för nästkommande budgetår, som utifrån visionen och kärnvärdena anger politiska prioriteringar och mål för verksamheten.

Årsredovisning: I årsredovisningen görs uppföljning av samtliga verksamheter både avseende måluppfyllelse och ekonomi.