



STYRSYSTEM

FÖR

MARKS KOMMUN

Antagen av fullmäktige 2009-11-24

STYRSYSTEM FÖR MARKS KOMMUN

INNEHÅLL	SIDA
1. Om styrsystemet	3
2. Våra styrformer	4
2.1 Mål- och resultatstyrning	4
2.2 Decentraliserad styrning	6
2.3 Styrning av interna processer	6
3. Ansvarsfördelning och roller	8
3.1 Förtroendevalda och tjänstemän	8
3.2 Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder/styrelser	9
3.3 Om prioriteringar	10
4. Mål- och resultatstyrningsprocessen	10
4.1 Planering	11
4.2 Genomförande	13
4.3 Uppföljning och kontroll	14
5. Internkontroll	14
6. Styrdokument	15
6.1 Styrdokument som fastställs av kommunfullmäktige	15
6.2 Styrdokument som fastställs av kommunstyrelsen	16
6.3 Styrdokument som fastställs av nämnder och bolag	16
6.4 Styrdokument som fastställs av förvaltningsorganisationen	16
7. Delaktighet och inflytande för medborgare och brukare	17
7.1 Medborgarperspektiv	18
7.2 Brukarperspektiv	18
7.3 Former för delaktighet och inflytande	18
8. Delaktighet för medarbetare	19

1. OM STYRSYSTEMET

Vårt styrsystem innehåller grundprinciperna för styrning av verksamheten. Det ska hålla ordning på våra styrprocesser så att vi har koll på vart vi är på väg, vad som händer i "sanningens minut" när den kommunala tjänsten/service levereras och hur Mark som geografisk yta utvecklas. Det omfattar alla kommunens verksamheter, inklusive de kommunala bolagen, och måste därför vara känt och accepterat i hela organisationen.

Vårt styrsystem syftar ytterst till att säkerställa att politiska beslut får genomslag, att vi har god hushållning och att medborgarna därmed får den service som förtroendevalda ledamöter i fullmäktige beslutat om. Det måste därför vara tydligt och enkelt utformat så att det blir överskådligt och begripligt. För att undvika "drunkningsrisken" i en mängd mål och mått ska vi sträva efter att ha fokus på det mest väsentliga och att tydliggöra de politiska prioriteringarna.

Vårt styrsystem ska tydliggöra ansvar och rollfördelning mellan politik och förvaltning och mellan de politiska beslutsnivåerna. Det ska vara möjligt att följa den röda tråden från vision, mål och andra ställningstaganden i kommunfullmäktige till verksamhetsplaner och individuella medarbetarmål i en förvaltning eller enhet. Det ska också säkerställa att vi utnyttjar våra resurser effektivt och att det är möjligt att se sambanden mellan resurser, aktiviteter, prestationer och effekter.

Vårt styrsystem är tillika kvalitetssystem i de delar som är gemensamma för alla kommunens verksamheter. I övrigt anpassas kvalitetsarbetet efter förutsättningarna i varje verksamhet. Kvalitetsarbetet ska vara en integrerad del av styrning och ledning och därmed i planering och uppföljning på alla nivåer. Det kännetecknas av ett systematiskt utvecklingsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, kreativitet och nya idéer. Genom kvalitetsarbetet ska största möjliga nytta åstadkommas med de resurser som står till förfogande.

Styrsystemet

- Fastställer grundprinciperna för styrning av verksamheten
- Skapar ordning och reda i beslutsprocesserna
- Definierar roller och ansvar
- Tydliggör sambandet mellan finansiella mål och verksamhetsmål.

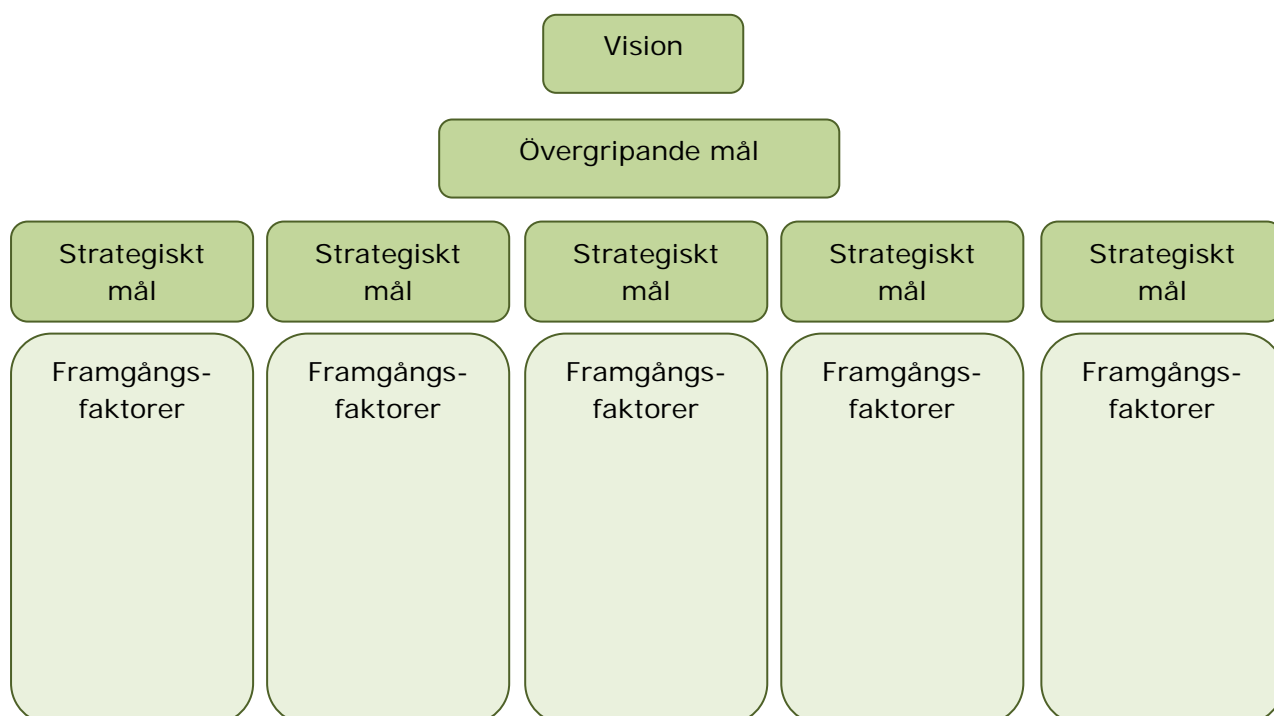
2. VÅRA STYRFORMER

2.1 Mål- och resultatstyrning

Kommunens uppgift är att bedriva den verksamhet man politiskt beslutat om för att skapa värde för medborgarna. Mål- och resultatstyrning innebär att fokus i planering, genomförande och uppföljning ligger på vad kommunen åstadkommer för skattebetalarnas pengar och inte på pengarna i sig.

Det kommunala uppdraget utgår från medborgarna genom deras ställningstaganden i de allmänna valen och regleras genom lagar, förordningar och föreskrifter. Kommunfullmäktige styr därmed kommunens verksamhet med medborgarnas grundläggande behov i fokus. Utifrån detta uppdrag fastställer fullmäktige övergripande och strategiska mål av strävanskaraktär. Till dessa har framgångsfaktorer kopplats som visar vad som är viktigt för att målen ska kunna anses vara uppnådda (fig. 1). Målen skapar förutsättningar för långsiktighet och anger inriktningen för de kommande 5-10 åren. Med de strategiska målen som utgångspunkt lägger fullmäktige årligen i mål- och resultatplanen fast nyckeltal som kopplas till uppdragen för nämnder och styrelser, samt de ekonomiska och finansiella förutsättningarna för verksamheten. I planen tydliggörs fullmäktiges mål för vad som ska åstadkommas med tillgängliga resurser. Vid konflikt mellan finansiella mål och verksamhetsmål ska de finansiella målen prioriteras.

Figur 1. Vision och övergripande mål



Verksamhetens resultat följs sedan upp och värderas systematiskt för att utgöra ett av underlagen för nya beslut om åtgärder och resurstilldelning. Nyckeltal, som speglar de strategiska målen, och målvärden, som tar sin utgångspunkt i senast tillgängliga värden, fastställs inför varje planeringsperiod.

Nyckeltal och andra indikatorer som används för resultatuppföljning ska

- Ha tydlig koppling till uppdraget
- Fokusera på något väsentligt
- Vara förankrade i organisationen
- Vara lätta att förstå
- Ge möjlighet att skilja bra från dåliga värden
- Möjliggöra jämförelser med andra
- Vara anpassade till den verksamhet som de ska spegla
- Vara påverkbara

Efter avslutad period används nyckeltalen som grund för uppföljning, analys och lärande.

Resultatanalysen ska besvara frågorna

- Nådde vi de beslutade målnivåerna?
- Hur står sig den egna verksamhetens resultat i jämförelse med andra?
- I vilken utsträckning förklaras resultaten av vad vi faktiskt gjort respektive av oförutsedda interna och externa händelser?
- Fokuserade vi på rätt områden?
- Behöver vi prioritera om resurserna?
- Använde vi rätt nyckeltal för att mäta resultat?
- Vilka lärdomar ska vi ta med oss?
- Resultatet *värderas* mot uppställda mål

Grundläggande för en välfungerande mål- och resultatstyrning är att det går att följa ett ställningstagande i kommunfullmäktige, via nämndernas planer för vad som ska åstadkommas för att uppfylla uppdraget från fullmäktige och vidare till verksamhetsplanen där förvaltningen anger hur den ska åstadkomma det som nämnden beslutat. Det innebär att mål och resultat ska tydliggöras i planering och uppföljning på alla nivåer i kommunens verksamhet.

Mål- och resultatstyrning innebär att

- Mål anges som tydliggör vad man vill uppnå med verksamheten
- Resultat*information* tas fram systematiskt
- Resultatet *analyseras* utifrån vad som åstadkommit och de resurser som tagits i anspråk
- Resultatet *värderas* mot uppställda mål

2.2 Decentraliserad styrning

Marks kommun strävar efter att tillämpa en långtgående decentralisering med syftet att beslut ska fattas på rätt nivå. Detta innebär att det är förtroendevalda som hanterar strategiska frågor och tjänstemän de operativa. Det innebär också att det är kommunfullmäktige som ansvarar för beslut och prioriteringar mellan medborgarnas behov på kommunövergripande nivå (horisontella prioriteringar) medan nämnder och styrelser ansvarar för beslut och prioriteringar inom sina respektive verksamhetsområden (vertikala prioriteringar).

Om styrningen ska vara effektiv i en decentraliserad organisation krävs det en god "styrdialog" på alla nivåer. Mellan fullmäktige och kommunstyrelsen å den ena sidan och nämnd och bolagsstyrelse å den andra. Men självklart också mellan nämnd/styrelse och förvaltnings-/bolagsledning.

Decentraliserad styrning ställer stora krav på tydlighet i rollfördelningen, transparens vid prioriteringar på alla nivåer samt på uppföljning och kontroll. För att skapa så effektiva arbetsprocesser som möjligt krävs dessutom tydlighet när det gäller de ramar inom vilka nämnder och styrelser kan agera samt ordning och reda i det interna regelverket. Kommunstyrelsen, som ansvarar för att kommunen förvaltas rationellt och ekonomiskt, beslutar om närmare riktlinjer.

Decentraliserad styrning kännetecknas av

- Tydlig rollfördelning
- God styrdialog
- Transparens vid prioritering
- Tydliga ramar för ansvar och befogenheter

2.3 Styrning av interna processer

Interna tjänster

Kommunstyrelsen ansvarar för de strategiska områdena IT, redovisning, lön, och upphandling vilket även innefattar ansvaret att tillhandahålla administrativa tjänster inom dessa områden. Teknik- och servicenämnden ansvarar för lokaler städning och kost.

- Interna tjänster ska vara kostnadseffektiva så att kommunens verksamheter underlättas till gagn för kommunmedlemmarna.
- Grunden ska vara långsiktighet och helhetssyn där den gemensamma kommunnyttan sätts före varje enskild verksamhets behov.
- Om en efterfrågad tjänst inte kan/ska produceras av den egna organisationen är det kommunstyrelsen respektive teknik- och

servicenämnden som handlar upp tjänsten och sedan förmedlar den vidare i systemet för interna tjänster.

- Interna tjänster ska utformas genom tidig dialog mellan berörda nämnder och styrelser.
- Verksamheterna ska använda de internt tillhandahållna tjänsterna och kan inte handla upp dessa av annan leverantör.
- För att skapa kostnadsmedvetenhet både hos köpare och hos säljare vilket i sin tur leder till hushållning av kommunens resurser ska, där så bedöms lämpligt, de interna tjänsterna prissättas.
- I riktlinjerna fastställer kommunstyrelsen en modell för internprissättning för respektive tjänst. Volym, kvalitet och pris bygger sedan på en dialog mellan berörda nämnder och styrelser.

Resursfördelningsmodell

Nämndernas ramar justeras med hänsyn till behovsförändringar inom barn- och ungdomsnämndens, utbildningsnämndens samt socialnämndens verksamhetsområde. Modellen omfattar följande verksamheter:

- Förskola
- Skolbarnsomsorg (fritidshem)
- Grundskola
- Ungdomsgymnasieskola
- Äldre- o handikappomsorg (SOL, HSL)

Reserver

Samtliga nämnder ska avsätta medel inom sin budgetram till en reserv för att kunna hantera variationer i behov och för händelser som inte kunnat planeras in i budgeten från början. Nämnderna tar själva ställning till hur stor reserv som deras verksamhet är i behov av utifrån nämndens uppdrag.

Åtgärder vid budgetavvikelse

Så snart avvikelse befaras eller har konstaterats, är nämnden skyldig att vidta åtgärder inom ramen för sina befogenheter, så att ramen kan hållas. Om sådana åtgärder inte bedöms tillräckliga på grund av radikalt ändrade förutsättningar för nämnden att bedriva sin verksamhet, är nämnden skyldig att hos kommunfullmäktige väcka förslag till finansiering av budgetavvikelsen samt förbereda detta förslags genomförande.

Överföring av resultat mellan åren

Huvudprincipen vid överföring av driftresultat är att nämnd får överföra över- respektive underskott mellan åren. Budgetberedningen analyserar och bedömer nämnds verksamhet och resultat i bokslutsprocessen. Ackumulerat resultat från tidigare verksamhetsår tas i regel inte upp till förnyad prövning.

Disponering av ackumulerat resultat

Akkumulerat resultat och medel ur resultatutjämnning får tas i anspråk efter beslut i kommunfullmäktige. I samband med att årsredovisningen behandlas tas nämndernas begäran om ianspråktagande upp. Undantagsvis kan frågan om disposition även behandlas vid andra tillfällen under mål- och resultatstyrningsprocessen.

All disponering av tidigare års resultat har en direkt påverkan på innevarande års resultat för kommunen. Kommunfullmäktige måste därför göra en bedömning av möjligheten till disposition med tanke på balanskravet.

Investeringar

Kommunfullmäktige beslutar om investeringsramar per nämnd och för teknik- och servicenämnden även delramar. Enskilda investeringsprojekt som överstiger 5 miljoner kronor ska beslutas per projekt av kommunfullmäktige.

Driftkostnadsökningar på grund av investeringar, även investeringar som finansieras inom de av fullmäktige beslutade investeringsramarna, och andra långsiktiga åtagande som till exempel fleråriga hyresavtal, ska inrymmas inom ram och utgör inte grund för begäran om utökning av ramar.

3. ANSVARSFÖRDELNING OCH ROLLER

Ansvar och uppgifter för alla roller och uppdrag ska vara tydliga, kända och respekterade. Det är allas ansvar att bidra till en förtroendefull dialog på alla nivåer. Det gäller såväl mellan förtroendevalda och tjänstemän som mellan de olika politiska nivåerna.

3.1 Förtroendevalda och tjänstemän

Det är förtroendevalda som styr och de anställda cheferna som leder verksamheten. Förtroendevalda ansvarar för strategiska frågor och tjänstemän för det operativa arbetet.

“Vi vill varandras framgång” är kommunens gemensamma ledstjärna för rollfördelning, styrning och ledning. Den understryker allas ansvar såväl för den egna verksamheten som för hela den kommunala verksamhetens utveckling. Allt för att resultatet för medborgaren ska bli ännu bättre.

För förtroendevalda och tjänstemän

- Medborgarna och de som verkar i kommunen är våra uppdragsgivare. I vårt uppdrag ligger att genom en god dialog vara lyhörda för deras behov och önskemål.
- Vi visar varandra respekt, inger förtroende och skapar tillit i våra relationer

- Vi tar ansvar för vårt uppdrag, men också för kommunen som helhet och för dess positiva utveckling

För förtroendevalda

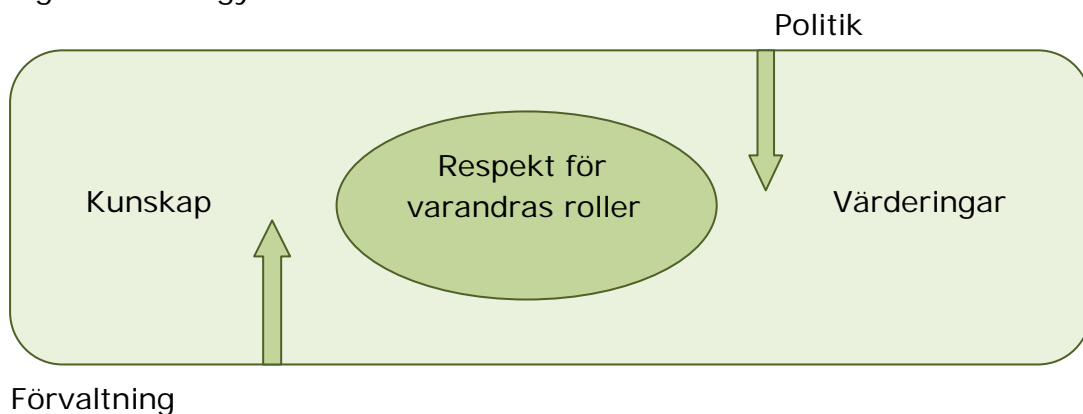
- Vi ska besluta om "VAD och VARFÖR – frågor" och göra tydliga prioriteringar med ett långsiktigt perspektiv
- Vi ger direktiv, motiverar och säkerställer att beslutade uppdrag, uppföljning och kontroll genomförs och redovisas kvantitativt och kvalitativt inom angiven tidsram
- Vi tar ansvar för tidig och kontinuerlig dialog med förvaltningschefer och varandra i olika ärenden och frågor

För tjänstemän

- Vi har ett professionellt förhållningssätt, utarbetar bra underlag för beslut och uppföljning samt verkställer beslut, dvs. tar ansvar för "HUR – frågorna"
- Vi som arbetar som förvaltningschefer tar ansvar för tidig och kontinuerlig dialog med förtroendevalda och varandra i olika ärenden och frågor, samt ser till att ledstjärnan blir känd i förvaltningsorganisationen

Hur väl roller, ansvar och uppgifter än är definierade kan det uppstå gränzoner. Dessa ser vi som "gyllene zoner" (fig. 2) där vi väljer att, med respekt för varandras roller, bidra till "varandras framgång".

Figur 2. Den "gyllene zonen"



3.2 Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder/styrelser

Även om det är kommunfullmäktige som förväntas och skall ta ett samlat ansvar för helheten måste alla nivåer ha insikt om helheten för att optimala beslut ska fattas. Förståelsen för andra verksamheter än den egna är en nödvändig grund för en planeringsmiljö där omprövning kan ske utan risk för suboptimering.

Att både se till delarna och till helheten är ett ansvar för såväl för den politiska organisationen som för förvaltningsorganisationen-/verksamhetsorganisationen. Genom att föregå med gott exempel kan den politiska organisationen medverka till att skapa trovärdighet.

Kommunfullmäktige ansvarar för

- Övergripande inriktning, mål och ramar för verksamheten
- Kommunövergripande prioriteringarna mellan behov och befolkningsgrupper
- Uppdrag och fördelning av resurser till nämnder och styrelser

Kommunstyrelsen ansvarar för

- Uppföljning av att nämnderna planerar och bedriver sin verksamhet så att uppdragen från fullmäktige fullgörs med rätt kvalitet och med tilldelade medel

Nämnder och styrelser ansvarar för

- Genomförandet av fullmäktiges uppdrag
- Prioriteringar mellan behov inom sitt verksamhetsområde
- Mål och anger inriktningen för sina verksamheter
- Fördelning av den ekonomiska ramen från fullmäktige till sina respektive huvudverksamheter

3.3 Om prioriteringar

Med de resurser som står till buds är det omöjligt att tillfredsställa alla behov och önskemål hos medborgare och brukare. Förtroendevalda, såväl i fullmäktige som i nämnder och styrelser, måste därför prioritera vilka behov som ska få företräde och vilka som får stå tillbaka. I en demokrati är det viktigt och nödvändigt att en sådan rangordning sker öppet och kan tydliggöras för medborgarna. Öppenheten är också viktig för de anställdas förståelse för sitt uppdrag och för att de i sina vardagskontakter med brukare ska kunna medverka till att förmedla politiska ställningstaganden.

Förtroendevaldas prioriteringar utgår i grunden ifrån politiska värderingar men ska bygga på faktabaserade beslutsunderlag. Kommunens vision och mål ger tillsammans med kommunövergripande styrdokument vägledning för nämnders och styrelsers prioriteringar under löpande planeringsperiod.

4. MÅL- OCH RESULTATSTYRNINGSPROCESSEN

Mål- och resultatstyrningsprocessen är den årliga process genom vilken fullmäktige planerar och följer upp verksamhetens resultat samt fördelar uppdrag och resurser till nämnderna. Genom hela styrprocessen måste förtroendevalda ha tillgång till bra underlag för att kunna fatta beslut om vilka behov som ska få företräde under den aktuella planeringsperioden.

Mål- och resultatstyrningsprocessen för varje ny planeringsperiod kan i princip delas in i tre faser.

- *Planering*
Budgetberedning och fullmäktiges fastställande av mål- och resultatplanen
- *Genomförande*
Nämnders och styrelserns arbete med att ta fram och fastställa sin nämndplan respektive bolagsplan
- *Uppföljning och kontroll*
 - Verkställigheten av fullmäktiges mål- och resultatplan kontrolleras genom uppföljning enligt fastställda intervall
 - Utvärdering och resultatanalys
 - Revision

4.1 Planering

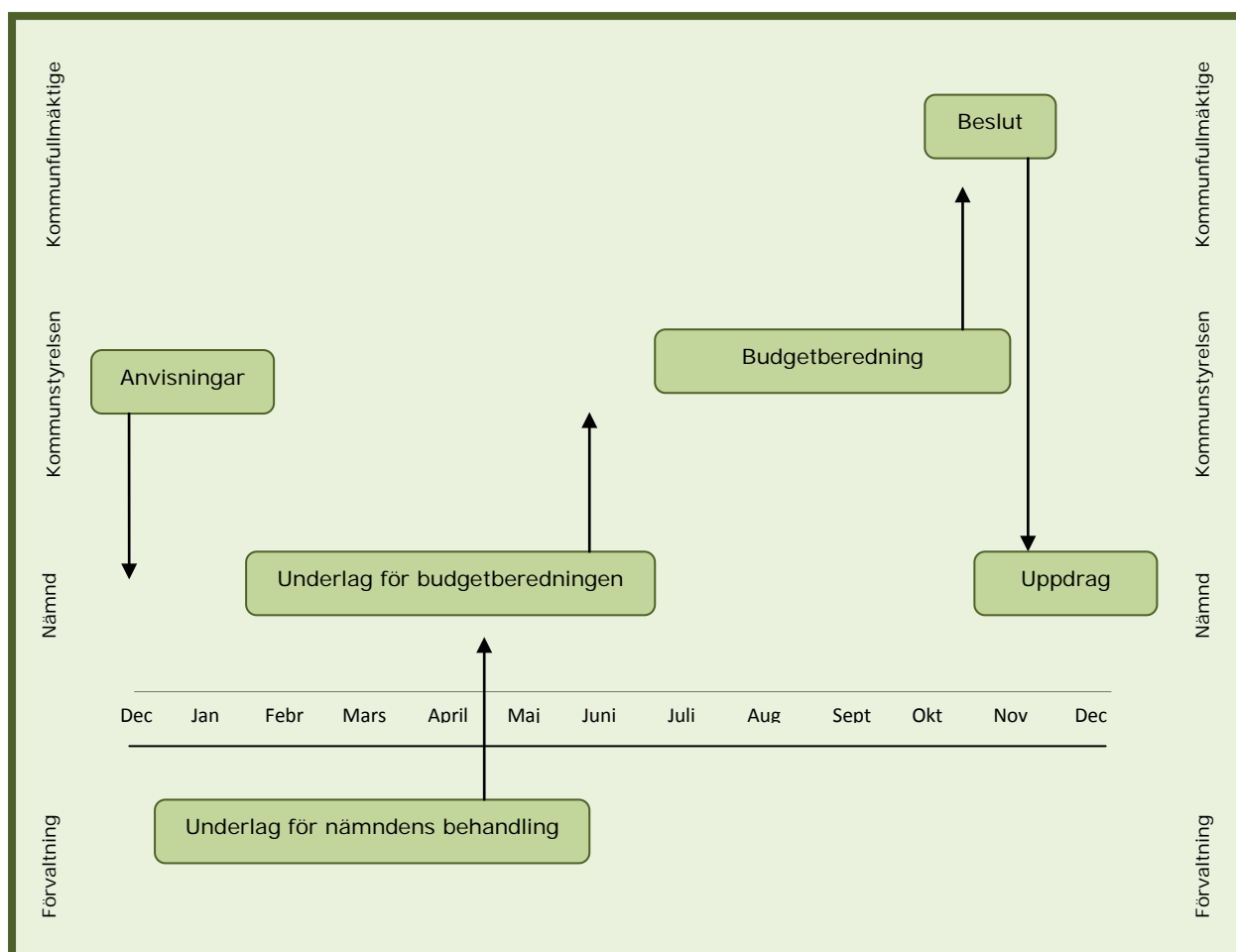
Med kommunens vision samt övergripande och strategiska mål som utgångspunkt bereder kommunstyrelsens arbetsutskott (budgetberedningen) under hösten förslaget till mål- och resultatplan för hela den kommunala verksamheten. Planen fastställs av fullmäktige i slutet av november (under ett valår fastställs skattesatsen i november och resterande mål- och resultatplan under december). För att skapa förutsättningar för långsiktighet och stabilitet beslutar fullmäktige om uppdrag och resurser för de två nästkommande åren. För år två görs i nästföljande budgetprocess i princip endast justeringar utifrån förändringar i befolkningens sammansättning samt andra omvärldsförändringar av väsentlig betydelse.

MORP 2010-2011
MORP 2011-2012
MORP 2012-2013

Budgetberedningens planeringsunderlag utgörs av

- Övergripande omvärldsanalys
- Fullmäktiges vägledningsdebatt
- Nämnders och styrelserns beskrivning av förändrade behov hos brukarna och av förändrade förutsättningar för respektive huvudverksamhet och stödverksamhet
- Analys av verksamhetens resultat

Figur 3. Planeringsprocessen



Övergripande omvärldsanalys

Omvärldsanalysen är en av de viktigaste delarna i det politiska arbetet för att få kunskap och grund för prioriteringar. Den ska bygga på fakta och utmytna i en värdering av utmaningar och möjligheter för Marks kommun. En övergripande omvärldsanalys, utifrån i förväg fastställda perspektiv och frågeställningar, sammanställs och beslutas av fullmäktige under hösten för att utgöra planeringsförutsättningar för nästkommande mål- och resultatplan. Analysen utgår ifrån insamlade fakta om sådant som antas påverka den egna verksamheten när det gäller:

- Ekonomiska förutsättningar
- Trender och tendenser i omvärlden
- Befolkningsutvecklingen
- Legala förutsättningar

Omvärldsanalysen ska ge svar på

- Hur verksamhet och ekonomi förväntas påverkas avseende nya eller förändrade behov
- Hur nya förutsättningar förväntas innebära effektiviseringsmöjligheter och anpassningsbehov
- Hur personal/arbetsgivarfrågorna påverkas

Fullmäktiges vägledningsdebatt

Med omvärldsanalysen som grund genomför fullmäktige en vägledningsdebatt som pekar ut de områden som fullmäktige anser vara särskilt viktiga för nämnder och styrelser att beakta i planeringsprocessen.

Nämnders och styrelser beskrivning av behov/ förutsättningar

Under våren färdigställer nämnder och styrelser sina underlag till budgetberedningens arbete med att ta fram förslag till mål- och resultatplan för kommunens samlade verksamhet. Underlagen innehåller nämnders och styrelser beskrivning och analys av förändrade behov hos deras brukare samt förändrade förutsättningar att tillgodose behoven. Beskrivningen bygger på nämnders och styrelser egen bevakning av trender och tendenser inom sina respektive ansvarsområden, befolkningsutvecklingen samt förändringar i lagstiftningen. Underlagen ska också ge en bild av verksamhetens utveckling och förväntade resultat jämfört med det som redovisades vid bokslut.

Analys av verksamhetens resultat

Nämnders och styrelser analys av verksamhetens resultat är ett nödvändigt underlag inte bara för verksamhetsutveckling utan också i hög grad för politiska beslut om mål och resursfördelning. Kvaliteten i kommunens tjänster definieras och mäts utifrån hur väl verksamheten uppfyller de politiska målen, svarar mot nationella krav och riktlinjer, är kostnadseffektiv och kännetecknas av en strävan till förnyelse och ständiga förbättringar utifrån rådande förutsättningar.

I delårsredovisning och årsredovisning sammanställer nämnder och styrelser sina resultatanalyser där verksamhetens kvalitet, servicenivå och kostnadseffektivitet beskrivs i relation till mål och andra jämförbara kommuner.

4.2 Genomförande

Utifrån fullmäktiges mål- och resultatplan fastställer nämnder och styrelser i nämndplan respektive bolagsplan sina prioriteringar och inriktningen för verksamheten. Nämndplanen tydliggör därmed hur nämnder och styrelser planerar att genomföra fullmäktiges uppdrag och utgör samtidigt den politiska "beställningen" till förvaltningar och bolagsledningar. Utifrån nämndplanen fastställer förvaltnings- och bolagsledning sin plan för att verkställa de politiska besluten och peka ut den säkraste och mest effektiva vägen att nå målen.

4.3 Uppföljning och kontroll

Samtliga nämnder ska till kommunstyrelsen lämna en uppföljning med helårsprognos för ekonomi, personal och verksamhetsresultat per 30 april och 31 augusti. En avstämning, i huvudsak av ekonomin, görs per 31 oktober. Efter årets slut lämnar nämnder och styrelser ett bokslut med redovisning och analys av utfallet för ekonomi, personal och verksamhet. I samband med augustiuppföljningen görs ett delårsbokslut. Bolagsstyrelser lämnar rapporter till moderbolaget Spinnerskan som sedan rapporterar vidare till kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen ansvarar för att analysera och sammanställa nämnders och styrelser rapportering och sedan redovisa dessa till kommunfullmäktige. Oktoberrapporten stannar dock i kommunstyrelsen. Det är respektive nämnds/styrelses ansvar att ta fram principer avseende hur och när uppföljningar skall göras inom nämnden utöver ovan angivna uppföljningar. Utgångspunkten ska vara att uppföljning sker varje månad.

För att inte enbart föregående budget ska utgöra grund för kommande budget måste den löpande uppföljningen av ekonomi och verksamhet tillmätas stor betydelse.

5. INTERN KONTROLL

Intern kontroll handlar om ordning och reda, att bedöma risker och att förebygga fel, att man följer det som gäller och att det ska bli som det är tänkt.

Intern kontroll ska säkerställa

- ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, dvs. god hushållning
- tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- efterlevnaden av lagar, föreskrifter och andra nationella och lokala styrdokument

Intern kontroll ingår som en del i det totala kvalitetsarbetet och är genom rutinorienterade kontroller centralt för kvalitetssäkringen av kommunens verksamheter. Intern kontroll måste alltså vara en

integrerad del i vår struktur och våra processer och inte en isolerad händelse.

Intern kontroll angår inte bara ledningen utan samtliga anställda. Personalens erfarenhet, kompetens, engagemang, medvetenhet och arbetssätt är viktiga faktorer för kontrollsystemets effektivitet.

En väl fungerande organisation förutsätter:

- Genomtänkt och dokumenterad ansvars- och befogenhetsfördelning
- Tydliga och mätbara mål
- Dokumenterade rutinbeskrivningar
- Anpassad kompetensnivå och att berörd personal är väl insatt i rutiner, uppgifter och ansvar

Internkontrollplaner fastställs genom att väsentliga och verksamhetskritiska processer och arbetsmoment identifieras och rangordnas och utifrån en bedömning av risken och sannolikheten för att fel uppstår i den professionella yrkesutövningen samt av de konsekvenser som kan uppstå vid fel.

God intern kontroll kännetecknas av

- ändamålsenliga och väl dokumenterade system och rutiner
- rättvisande och tillförlitlig redovisning och information om verksamheten
- att tillämpningen av att lagar, policyer, reglementen säkerställs
- att kommunens tillgångar skyddas mot förluster eller förstörelse
- att allvarliga fel förebyggs eller åtgärdas

6. STYRDOKUMENT

Kommunens verksamheter styrs i hög grad med olika styrdokument. Genom att tydliggöra hur styrdokumentet förhåller sig till varandra tydliggörs också fördelningen av ansvar och befogenheter. Styr- och ledningsprocesser ska utformas så att de säkerställer att styrdokumentet är levande i såväl planering som uppföljning.

Modellen över styrdokumentet ger en översiktlig bild av vad som beslutas på respektive nivå i den politiska organisationen och vad som beslutas av förvaltningsorganisationen.

6.1 Styrdokument som fastställs av fullmäktige

- Översiktsplaner och andra övergripande planer
- Reglementen, ägardirektiv och bolagsordningar

- Vision, mål och inriktning för mandatperioden
- Mål- och resultatplan som fastställer verksamhetens inriktning och omfattning för varje planeringsperiod. Planen tydliggör resurser och uppdrag för nämnder och styrelser, med koppling till övergripande mål och vision, samt nyckeltal för uppföljning av uppdragen.
- Policys som innehåller grundprinciperna för kommunens förhållningssätt i frågor av övergripande karaktär.

Förutom genom särskilda styrdokument styr fullmäktige kommunens verksamhet genom beslut för enskilda frågor som uttrycks endast i sammanträdesprotokoll. Exempel på detta är beslutet om att hänsyn ska tas till barnkonventionen i all planering. Detta och liknande beslut sammanställs i särskilt dokument som bilaga till denna dokumentation av styrsystemet.

6.2 Styrdokument som fastställs av kommunstyrelsen

- Anvisningar
- Riktlinjer

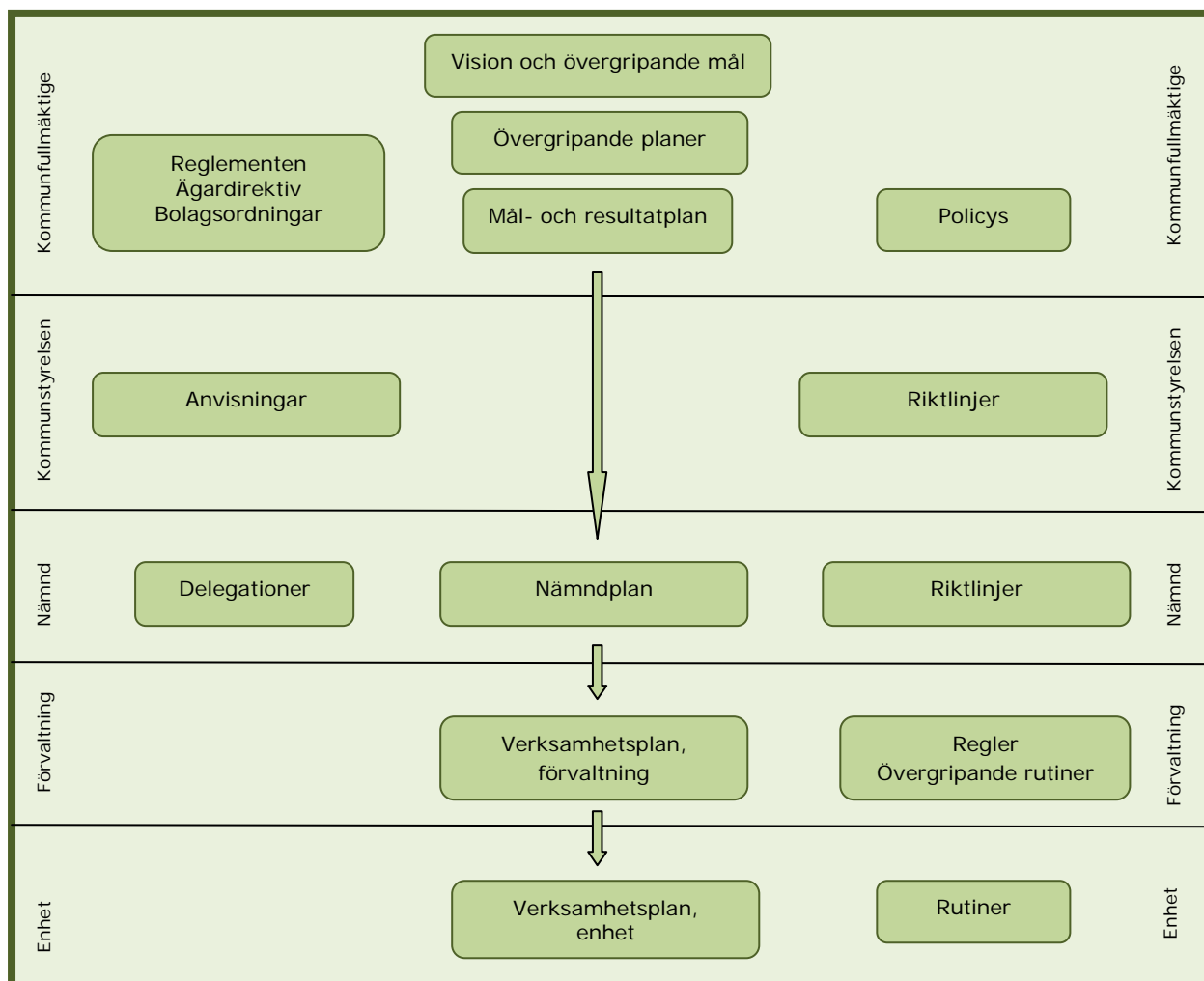
6.3 Styrdokument som fastställs av nämnder och styrelser

- Nämndplan/bolagsplan
Kommunfullmäktiges fastställda mål och riktlinjer är i huvudsak av övergripande karaktär och måste därför ges en konkret uttolkning, som kan tjäna som vägledning inom nämndens verksamhetsområde. Nämndplanen fungerar därmed som beställning till förvaltningen och anger även på vilken nivå de ekonomiska anslagen binds.
- Riktlinjer
- Delegationer

6.4 Styrdokument som fastställs av förvaltningsorganisationen

- Verksamhetsplan
Här beskrivs de aktiviteter som skall genomföras för att de politiska målen i nämndplanen skall uppnås. Här redovisas också bemanning, kompetensbehov, lokalbehov osv. Planen, som även innefattar en verksamhetsbudget, fastställs av förvaltningschef.
- Regler
- Rutiner

Figur 4. Modell över styrdokument¹



7. DELAKTIGHET OCH INFLYTANDE FÖR MEDBORGARE/ BRUKARE

För en fungerande demokrati är medborgarnas engagemang och delaktighet i samhället en förutsättning. Det måste därför finnas öppenhet och information om service och kvalitet, möjlighet till insyn och till att föra fram sina synpunkter. I en demokrati är det också viktigt och nödvändigt att prioriteringar sker öppet och kan tydliggöras

¹ Nämndplan och verksamhetsplan har annan benämning i de kommunala bolagen.

för medborgarna men också för de anställdas förståelse för sitt uppdrag och för att de i sina vardagskontakter med brukare ska kunna medverka till att förmedla politiska ställningstaganden.

Möjligheten till delaktighet utformas dels utifrån ett medborgarperspektiv och dels ett brukarperspektiv. Serviceåtaganden och synpunktshantering samt olika former av information, samråd och dialog är viktiga redskap i detta arbete.

7.1 Medborgarperspektiv

Berör samtliga invånare i kommunen. Riktlinjer för medborgarnas delaktighet fastställs av kommunstyrelsen.

7.2 Brukarperspektiv

Berör invånare som är direkt berörda av verksamheten. Riktlinjer för brukarnas delaktighet fastställs av nämnder och styrelser.

7.3 Former för delaktighet och inflytande

Information och dialog

En förutsättning för delaktighet är att medborgaren har kännedom om kommunens verksamhet. Primär kanal för informationsspridning till allmänheten är mark.se.

Kommuninvånare och andra intressenter ska ha goda möjligheter till insyn i kommunens arbete och få fortlöpande information om

- Aktuella händelser
- Beslut som är av allmänintresse
- Budget, uppföljningar och kvalitetsredovisningar

Nämnder och styrelser ska utveckla "medborgardialogen" som en del av styrprocessen och i utvecklingen av de kommunala tjänsterna genom att inhämta synpunkter från och utbyta tankar med kommuninvånare och andra intressenter.

Som ett av flera underlag för politiska beslut ska de värderingar som råder bland medborgare och brukare fogas samman med de faktakunskaper som tjänstemän tar fram. Medborgare och brukare ska som minimum ha rätten att bli hörda och deras kunskaper ska ses som en tillgång i arbetet med att forma framtidens Mark. Samtidigt kan ökad dialog ge medborgaren insikt om förutsättningarna för styrning och behovet av prioriteringar i den kommunala verksamheten.

Serviceåtaganden

Varje nämnd fastställer serviceåtaganden som uttrycker standardnivån i en tjänst och på ett enkelt sätt beskriver vilken service medborgaren eller brukaren kan förvänta sig av verksamheten. Där anges också vad

verksamheten förväntar sig av brukaren för att kommunen ska kunna uppfylla sitt åtagande. Genom serviceåtaganden konkretiseras därmed de politiska målen och ambitionsnivån för verksamheten tydliggörs. I nämndplanerna ska uppföljningen och utvärderingen av serviceåtagandena tydliggöras. Vid eventuell revidering av ett åtagande, vilket kan ske i samband med fastställandet av nämndplan, ska också skälen för detta beskrivas.

Verksamheterna skall i sin verksamhetsplan beskriva aktiviteter och arbetssätt som säkerställer att åtagandet uppfylls.

Synpunktshantering

Synpunkter på verksamheten som medborgare/brukare lämnar är värdefulla pusselbitar i vårt förbättringsarbete och ska därför tas emot som "en gåva". Synpunkter definieras vi som beröm, klagomål eller förslag. En synpunkt kan lämnas via brev, e-post, telefon eller vid direkt möte.

Den som lämnar en synpunkt ska få snabb återkoppling på att synpunkten är mottagen och på vilket sätt den kommer att tas om hand.

Varje nämnd och styrelse ska hantera synpunkter på ett systematiskt sätt så att eventuella mönster ska kunna identifieras och för att de ska kunna utgöra underlag för politisk styrning och verksamhetsutveckling.

8. DELAKTIGHET FÖR MEDARBETARE

Varje medarbetare har ansvar för att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Deras engagemang, kunskap och kreativitet är viktiga förutsättningar för en framgångsrik organisation och ska tas tillvara i beslutsprocessen. För att möjliggöra detta krävs att medarbetarna strävar mot samma mål, är väl förtrodda med sin roll i helheten, har kunskap om de resultat som uppnås och om andra frågor som påverkar den egna arbetsplatsens uppdrag. Genom samverkanssystemet, som innebär såväl rättighet, möjlighet som skyldighet, skapas förutsättningar för alla anställdas delaktighet och inflytande.