Mark

Styrsystem för Marks kommun

Dokumenttyp Styrsystem	**Fastställd av** Kommunfullmäktige	**Beslutsdatum** 2021-12-16	**Senast granskad/reviderad** 2022-06-16, 2024-12-12
Giltig till tv	**Gäller för** Marks kommuns nämnder och styrelser	**Dokumentansvarig** Ekonomichef	**Diarienummer** KS 2021-456, KS 2024-277

Innehåll

1. Styrsystemet ... 3

2. Grunduppdraget – den gemensamma basen ... 4

3. Mål- och resultatstyrning ... 5
   - Strategiska områden och kommungemensamma mål ... 5
   - Förutsättningar för måluppfyllelse och goda resultat ... 5
   - Nämnd- och styrelsenivå ... 7
   - Förvaltningsnivå ... 7

4. Ekonomistyrning ... 8
   - Budgetramar ... 8
   - Investeringar ... 9
   - Interna tjänster ... 10

5. Värdegrund ... 11

6. Ansvar och roller ... 12
   - Förtroendevalda och tjänstepersoner ... 12
   - Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder/styrelser ... 13
   - Om prioriteringar ... 13

7. Planering och uppföljning ... 14
   - Planering ... 14
   - Uppföljning ... 15

8. Intern kontroll ... 16

9. Styrdokument ... 17

10. Delaktighet och inflytande för medborgare och brukare ... 19
    - Medborgarperspektiv ... 19
    - Brukarperspektiv ... 19
    - Former för delaktighet och inflytande ... 19

11. Delaktighet för medarbetare ... 20

12. Ordlista ... 21

1. Styrsystemet

Styrsystemet 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/servicen levereras och hur Mark som geografisk yta utvecklas. Det omfattar hela kommunkoncernen och måste därför vara känt och accepterat i hela organisationen.

Styrsystemet syftar ytterst till att säkerställa att politiska beslut får genomslag, att kommunkoncernen 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 fokus vara på det mest väsentliga och på att tydliggöra de politiska prioriteringarna.

Styrsystemet 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 resurser nyttjas effektivt och att det är möjligt att se sambanden mellan resurser, aktiviteter, resultat och effekter.

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. Grunduppdraget – den gemensamma basen

Kommunens nämnder och bolagsstyrelser har alla en viktig roll i kommunkoncernen. Varje nämnd och styrelse har ett grunduppdrag som består av det uppdrag som nämnden/styrelsen genom reglementen har fått från fullmäktige, och regleras dessutom av den lagstiftning som styr verksamheten samt av de styrdokument som kommunen beslutat om. Nämnder och styrelser ska följa upp hur väl nämnd/styrelse når upp till sitt grunduppdrag och om uppföljning visar på behov av förbättring ska nämnd/styrelse vidta åtgärder.

Samarbete för invånarnas bästa
När uppdrag fördelas ut på separata verksamheter är det viktigt med samarbete över organisatoriska gränser. Samarbete inom hela kommunkoncernen är centralt för att lyckas med uppdragen från fullmäktige och på bästa sätt tillgodose behoven hos dem kommunen är till för.

Skapa handlingsutrymme
Ansvaret för verksamhetens mål, organisation, ekonomi, resultat, personal, arbetsmiljö och utveckling ska ligga på lägsta effektiva nivå. I kommunkoncernen ska vi sträva efter att skapa handlingsutrymme genom att delegera befogenheter och mandat.

I Marks kommun förutsätts nämnderna sträva efter att delegera beslut som inte enligt lag måste fattas av nämnderna. Många av de beslut som nämnderna av olika skäl måste fatta kan delegeras. Detta innebär att besluten kan överlämnas till exempel till förvaltningens tjänstepersoner.

Kommunkoncernen ska stäva efter att medarbetare känner engagemang genom att ta ansvar, vara handlingskraftiga och lösningsfokuserade.

Ständigt bli bättre
Samtliga nämnder, bolag och förvaltningar ansvarar för att ha ett utvecklingsarbete som säkrar att kommunen och dess verksamheter fullföljer grunduppdraget. Ett systematiskt utvecklingsarbete ska genomsyra organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, innovation, kreativitet och nya idéer. På alla nivåer ska vi planera, genomföra, följa upp och förbättra verksamhet. Genom kvalitetsarbetet ska hållbara lösningar och största möjliga nytta åstadkommas med de resurser som står till förfogande och med kommun-invånaren och brukarens upplevelse i fokus.

3. 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 medborgarnas behov beslutar fullmäktige om en vision, strategiska områden och mål för Marks kommun. I budgeten tydliggörs fullmäktiges mål och vad som ska åstadkommas med tillgängliga resurser. Vid konflikt mellan finansiella mål och verksamhetsmål ska de finansiella målen prioriteras.

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 åstadkommits och de resurser som tagits i anspråk
- Resultatet *värderas* mot uppställda mål

Strategiska områden och kommungemensamma mål

Kommunfullmäktige anger de strategiska områdena som talar om vem målen gäller och vad som ska uppnås. De strategiska områdena är konkretiserade genom kommungemensamma mål. Målen på kommunfullmäktigenivå visar vad det särskilt ska läggas fokus på under mandatperioden, områden som kommunen behöver göra förbättringar inom och som är gemensamt för hela kommunkoncernen.

Förutsättningar för måluppfyllelse och goda resultat

Hållbar personal- och kompetensförsörjning och god ekonomisk hushållning är förutsättningar för att jobba mot de strategiska områdena och nå de kommungemensamma målen.

Hållbar personal- och kompetensförsörjning

Kommunkoncernens personal- och arbetsgivarpolitik syftar till att säkerställa personal- och kompetensförsörjningen. Marks kommun behöver attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare för att klara uppdragen gentemot kommunens invånare och företag.

God ekonomisk hushållning
God ekonomisk hushållning innebär att kommunkoncernen förvaltar mänskliga och materiella resurser så att en ekonomisk hållbarhet uppnås. Det innebär att kommunkoncernens verksamhet är ändamålsenlig, av god kvalitet och kostnadseffektiv. Det innebär också att kommunkoncernen förvaltar sin egendom väl, har långsiktigt hållbara resultat- och investeringsnivåer samt hållbar personal- och kompetensförsörjning. Det ställer krav på ett gemensamt ansvarstagande, kontinuerlig omprioritering och ständig förnyelse av verksamhetens innehåll och inriktning.

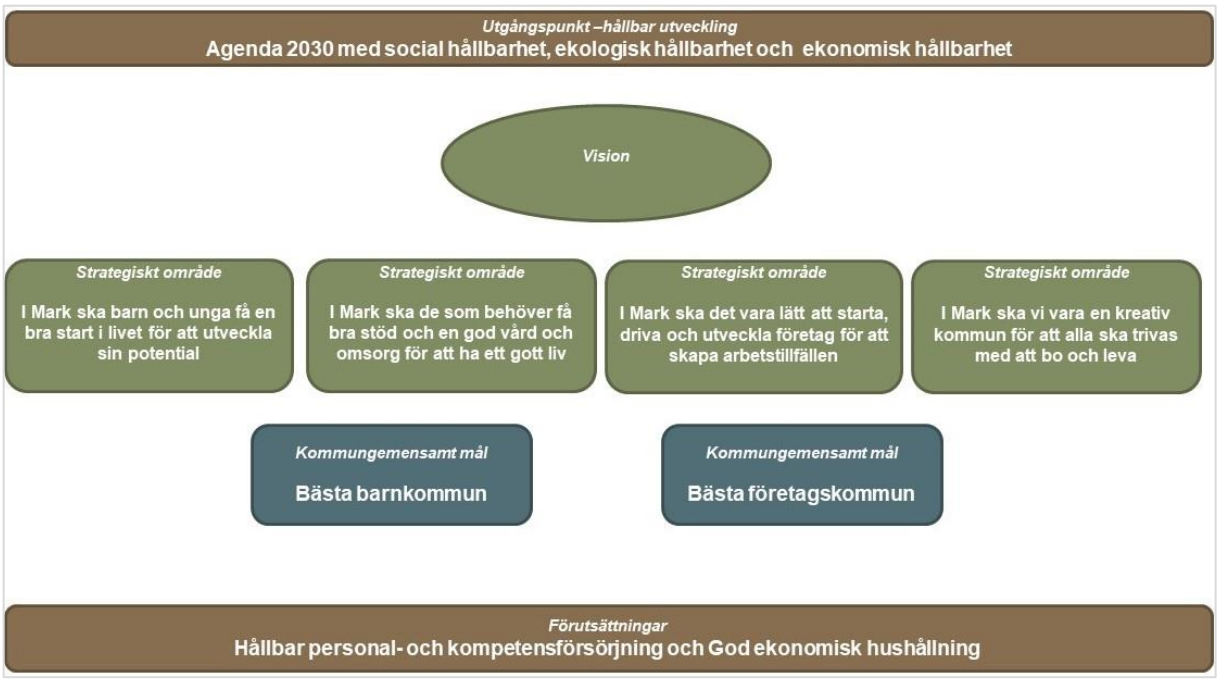
Definitionen ovan är Marks kommuns riktlinjer för God ekonomisk hushållning enligt kommunallagen.

Kommunen ska ha två finansiella mål för kommunen, resultatnivå och soliditet, vilka tillsammans med verksamhetsmål anges i budgeten.

Utgångspunkt – hållbar utveckling
Hållbar utveckling är utgångspunkten i verksamhetsplaneringen, visionen och målen. Hållbar utveckling och Agenda 2030 ska genomsyra allt arbete.

Agenda 2030 med globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser.

Hållbar utveckling består av tre dimensioner:
- Miljömässig hållbarhet – att långsiktigt bevara vattnens, jordens och ekosystemens produktionsförmåga och att minska påverkan på naturen och människans hälsa.
- Social hållbarhet – att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls.
- Ekonomisk hållbarhet – att hushålla med och långsiktigt investera i mänskliga och materiella resurser.



Vision, strategiska områden, kommungemensamma mål, utgångspunkt och förutsättningar.

Nämnd- och styrelsenivå

Varje nämnd och styrelse sätter mål inom de kommungemensamma målen och kommunfullmäktiges strategiska områden. I nämnd- och affärsplaner beskrivs målen, hur målen politiskt ska uppnås samt hur målen ska följas upp.

För att veta om resultaten är på rätt väg och om mål uppnås är det viktigt att målen följs upp och att resultaten är lätta att se och förstå. Målen ska därför sträva efter att vara SMARTa; specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Indikatorer med målvärden och följetal utan målvärden hjälper att ha koll och att följa verksamhetens utveckling.

Förvaltningsnivå

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 resultat ska tydliggöras i planering på alla nivåer i kommunens verksamhet

4. Ekonomistyrning

Resultatutjämningsfond

Resultatutjämningsfond, RUR, får användas för att reglera underskott i kommunens bokslut när en lågkonjunktur inträffat under året vilket medfört vikande skatteintäkter till följd av en konjunkturförsvagning. RUR får inte användas för att täcka ett underskott som uppkommit av andra skäl, t.ex. att nämnderna inte hållit tilldelad budget.

Vid fastställande av budget för det kommande året får RUR disponeras om skatteintäkterna viker till följd av en konjunkturnedgång. Uttaget får högst vara så stort att kommunen når sin genomsnittliga utveckling av skatteintäkter och utjämning under de senaste 10 åren. Åtgärder måste vidtas för att anpassa verksamheternas kostnader om förändringarna bedöms vara mer än ett år.

Budgetramar

Kommunfullmäktige tilldelar en nettobudgetram per nämnd för driften. Nämnden fördelar i sin tur budgetramen mellan nämndens verksamheter. Nämnden ska i sin nämndplan ange på vilken budgetnivå anslagen binds.

Resursfördelningsmodell
Nedan beskrivs de faktorer som påverkar resursfördelningen till respektive nämnd.

Resursfördelning	*Kommentar*
Ingående ram	
Förändrad verksamhet	Nämndernas budgetram kan justeras utifrån förändrade uppdrag, t.ex. vid flytt av verksamhet.
Demografimodell	Nämndernas budgetramar justeras med hänsyn till behovsförändringar inom barn- och utbildningsnämndens, omsorgsnämndens samt socialnämndens verksamhetsområden. Modellen omfattar förskola, fritidshem, grundskola, gymnasieskola, äldreomsorg och LSS (viss funktionshinderverksamhet). Förändringar enligt demografimodellen baseras på befolkningsprognoser. I bokslutet görs en uppföljning och ekonomisk avstämning av modellen.
Pris-/kostnadsökningar	Pris-/kostnadsökningar kompenseras inte med automatik. Beslut om eventuell kompensation tas i ordinarie budgetprocess.
Arvodes- och lönerevision	Kostnader för arvodes- och lönerevision kompenseras inte med automatik. Beslut om eventuell kompensation tas i ordinarie budgetprocess.
Kapitalkostnader	Grundprincipen är att kapitalkostnadsökningar till följd av investeringar ska rymmas inom nämndens beslutade ram. För att kompensera teknik- och servicenämndens verksamheter, gata och park, för kapitalkostnader med anledning av planerade investeringar används en resursfördelningsmodell. Modellen utgår från befintliga kapitalkostnader och dess utveckling i enlighet med rapportuttag ur anläggningsreskontran. Dessutom tillkommer kapitalkostnader i enlighet med investeringsplan. I bokslutet görs en uppföljning och ekonomisk avstämning av modellen.
Uppdrag/riktade medel	Nämnd kan få särskilt uppdrag där medel avsätts för ändamålet.
Politiska prioriteringar	Kommunfullmäktige kan genom politiska prioriteringar tillskjuta medel eller minska budgetramen.

Nämnd ansvarar för att det inom nämnden finns ett intern ändamålsenligt resursfördelningssystem.

Användning av riktade medel
Om kommunfullmäktige, i budget eller vid annat tillfälle, tillför nämnd eller styrelse, riktade medel ska dessa användas till avsett ändamål. Om nämnd önskar använda dessa medel för annat ändamål ska nämnden begära detta av kommunstyrelsen.

Budgetreserv
Nämnderna ska avsätta en del av sin budgetram till en reserv för oförutsedda kostnader. Reserven ska hantera variationer i behov och händelser som inte kunnat planeras in i budgeten. Nämnden tar själv ställning till hur stor reserv verksamheten är i behov av, men en procent av kostnaderna kan ses som ett riktvärde.

Bruttobudgetering
För att möjliggöra en rättvisande redovisning och analyser mellan budget och faktiskt utfall ska nämnd/styrelse tillämpa bruttoredovisning vid upprättandet av såväl budget som uppföljning av drifts- och investeringsverksamheten.

Åtgärder vid budgetavvikelse
Så snart negativa avvikelser för budgeten befaras ska förvaltningschef/VD informera nämnd/styrelse samt föreslå åtgärder så att budgeten kan hållas.

Nämnden/styrelsen är i sin tur skyldig att vidta åtgärder inom ramen för sina befogenheter, så att den totala budgetramen hålls. Nämnder och styrelser kan inte ensidigt besluta om åtgärder som påverkar andra nämnders/styrelsers budgetramar eller kommunkoncernens totala ekonomi.

Om nämndens/styrelsens åtgärder inte bedöms som tillräckliga på grund av radikalt ändrade förutsättningar för nämnden/styrelsen att bedriva sin verksamhet, är nämnden/styrelsen skyldig att hos kommunstyrelsen/Spinnerskan i Mark AB väcka förslag till finansiering av den negativa budgetavvikelsen samt förbereda detta förslags genomförande. Om kommunstyrelsen bedömer att ärendet är av principiell beskaffenhet ska kommunstyrelsen bereda ärendet för behandling i kommunfullmäktige.

Vid förväntat budgetöverskott ska nämnden rapportera detta till kommunstyrelsen i samband med ordinarie uppföljningstillfällen.

Investeringar
Investeringsprocessen ska kännetecknas av öppenhet, noggrannhet, transparens och god framförhållning. Kommunfullmäktige fastställer kommunens totala investeringsbudget och fastställer respektive nämnds investeringsram. Kommunfullmäktige beslutar om projekt av principiell betydelse och alla enskilda projekt som beräknas överstiga 10 mnkr. Övriga projekt hanterar nämnden inom sin investeringsram.

Nämnd ska årligen göra en investeringsplan för sin investeringsram. Kommunstyrelsen beslutar vilka projekt som prioriteras in i kommunens investeringsplan.

Nämnd ska i samband med delårs- eller årsbokslut slutredovisa de av fullmäktige beslutade projekten.

Överföring av investeringsanslag mellan åren sker genom begäran om ombudgetering per större projekt i samband med bokslutet.

Grundprincipen är att kapitalkostnadsökningar till följd av investeringar ska rymmas inom nämndens budgetram. Det gäller även investeringar som finansieras av kommunstyrelsens och kommunfullmäktiges investeringsramarna. Vid kompensation för kapitalkostnads-ökningar läggs dessa centralt under kommunstyrelsen. När de aktuella kapitalkostnaderna börjar påföras verksamheten tillförs medlen berörd nämnd. I de fall kostnadsökningen inte blir av eller försenas har kommunstyrelsen rätt att använda dessa medel för annat ändamål.

Kommunstyrelsen beslutar om riktlinjer för investeringar.

Interna tjänster

För att kunna bibehålla och öka kommunens kärnverksamheters möjlighet att effektivt och kvalitetssäkrat driva sin verksamhet behövs en god intern service som stöd. Strävan efter kostnadsmedvetenhet och kostnadseffektivitet på alla plan i organisationen är en grundläggande utgångspunkt för all verksamhet. För att åstadkomma detta hos både kärnverksamheter och stödverksamheter ska, där kommunstyrelsen bedömer det som lämpligt, de interna tjänsterna prissättas.

Inriktningen för kommunens internprismodell är att fokusera på väsentligheter och undvika suboptimering av resurser. Grunden ska vara långsiktighet och helhetssyn där den gemensamma kommunnyttan sätts före varje enskild verksamhets behov. Internprismodellen ska präglas av tydlighet, transparens, effektivitet och enkelhet. Kommunstyrelsen tolkar och tydliggör modellen i riktlinjer för interna tjänster. Om beställande och utförande part inte är överens tolkar kommunstyrelsen regelverket med utgångspunkt från vad som är bäst utifrån ett helhetsperspektiv.

Dialoger mellan beställande och utförande part kring kostnader relaterat till kvalitet och servicenivå är utgångspunkt för internprismodellen. De ekonomiska ramarna som utförande part har att hålla sig inom vid dessa dialoger sätts av kommunstyrelsen i samband med anvisningarna till budgetarbetet.

Kommunens utförande enheter har till uppgift att påvisa att de har en effektiv verksamhet. Prissättning baserat på jämförelse med andra kommuners kostnader för motsvarande tjänster ska redovisas till kommunstyrelsen.

Kommunala kärnverksamheter är av långsiktig karaktär och bör bedrivas i egna lokaler och boenden för kommunens kärnverksamheter av kommunens bostadsbolag. Därav följer att de stödverksamheter som tillhandahåller dessa lokaler utgör kärnan av kommunens interna tjänster. Kommunstyrelsen definierar i riktlinjerna vilka tjänster som bedöms som interna tjänster och finansieringen av dessa.

Om någon efterfrågad intern tjänst inte kan produceras av den egna organisationen eller om den inte bedöms som kostnadseffektiv är det kommunstyrelsen som beslutar om upphandling av tjänsten. Kommunstyrelsen ansvarar även för upphandlingen och förmedlar den vidare i systemet för interna tjänster om så bedöms lämpligt.

5. Värdegrund

Enligt vår värdegrund skapar vi vår tillsammanskultur genom att vara engagerade, omtänksamma och utvecklande. Värdegrunden är ett komplement till de lagar och politiska beslut som styr vad vi ska göra, och ska vägleda oss i hur vi gör – fokus ligger på hur vi beter oss mot varandra.

Värdeorden engagerade, omtänksamma och utvecklande utgör basen för kommun-koncernens värdegrund. Dessa ord ska vägleda hur vi tar oss an vårt dagliga arbete. De sätter tonen för hur vi beter oss och hur vi utför vårt arbete i relation till kollegor, kommuninvånare och andra samarbetspartners.

Vår tillsammanskultur skapar vi genom att vara

- Engagerade
- Omtänksamma
- Utvecklande

6. Ansvar 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 tjänstepersoner som mellan de olika politiska nivåerna.

Förtroendevalda och tjänstepersoner

Det är förtroendevalda som styr och de anställda cheferna som leder verksamheten. Förtroendevalda ansvarar för strategiska frågor och tjänstepersoner 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 tjänstepersoner

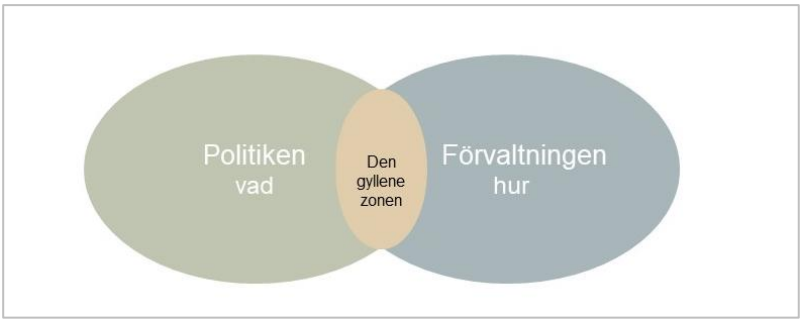
- Medborgarna och de som verkar i kommunen är våra uppdragsgivare. I vårt uppdrag ligger att genom en god dialog vara lyhörda för deras behov och önskemål
- Visar varandra respekt, inger förtroende och skapar tillit i våra relationer
- Tar ansvar för vårt uppdrag, men också för kommunen som helhet och för dess positiva utveckling.

För förtroendevalda

- Beslutar om *VAD- och VARFÖR–frågor* och gör tydliga prioriteringar med ett långsiktigt perspektiv
- Ger direktiv, motiverar och säkerställer att beslutade uppdrag, uppföljning och kontroll genomförs och redovisas kvantitativt och kvalitativt inom angiven tidsram
- Tar ansvar för tidig och kontinuerlig dialog med förvaltningschefer och varandra i olika ärenden och frågor.

För tjänstepersoner

- 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.



I gränslandet mellan det politiska ansvaret och chefernas ansvar finns den så kallade ”gyllene zonen”.

Kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder/styrelser

Även om det är kommunfullmäktige som förväntas och ska 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
- Att ha uppsikt över att kommunens verksamhet och angelägenheter bedrivs och utvecklas i enlighet med kommunens styrdokument och beslut samt att lagar och förordningar efterlevs.

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.

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.

7. Planering och uppföljning

Budgetprocessen är den årliga process genom vilken fullmäktige planerar och följer upp verksamhetens resultat samt fördelar uppdrag och resurser. Budgetprocessen ska ge goda förutsättningar för nämnder, styrelser, förvaltningar och bolag att planera, genomföra och följa upp det som står i Marks kommuns budget och i andra styrdokument.

Planering

Planeringsförutsättningar
Kommunstyrelsen beslutar under hösten om planeringsförutsättningar för kommande budgetprocess. Planeringsförutsättningarna innehåller bland annat omvärldsanalys, analys av verksamhetens resultat och ekonomiska förutsättningar.

Nämnder och styrelser lämnar budgetunderlag
Nämndernas årsrapporter och styrelsernas årsredovisningar är viktiga underlag i beredningen av kommunens budget. I samband med årsrapporten/årsredovisningen lämnar nämnder och styrelser en analys av verksamhetens resultat och kvaliteten i verksamheten. Nämnden beskriver också hur nämnden ska bedriva verksamheten utifrån den av kommunfullmäktige beslutade ram nämnden har för kommande år.

Marks kommuns budget
Med kommunens vision och mål som utgångspunkt bereder kommunstyrelsens arbetsutskott under våren ett förslag till budget för kommunkoncernen. Budgeten inklusive skattesats fastställs av kommunfullmäktige i juni.

Om det skett stora förändringar i omvärlden som påverkat kommunen finns en reservtid för kommunfullmäktige i november för att göra justeringar i kommunbudgeten. Det kan innebära att justeringar därefter krävs även i nämnd och styrelse.

Valår
Enligt kommunallagen ska budgeten fastställas av den nya kommunfullmäktige. Under valår tas den i juni beslutade budgeten upp för fastställande av nya kommunfullmäktige senast i december.

Nämndplan/affärsplan och verksamhetsplan
Utifrån kommunfullmäktiges budget fastställer nämnder sina prioriteringar och inriktning för verksamheten i en nämndplan. Nämndplanen tydliggör hur nämnder planerar att genomföra fullmäktiges uppdrag och utgör samtidigt den politiska beställningen till förvaltningar. Utifrån nämndplanen fastställer förvaltningschef sin verksamhetsplan för att verkställa de politiska besluten och peka ut den säkraste och mest effektiva vägen att nå målen. Bolagen upprättar en affärsplan.

Uppföljning

Nämnder och styrelser ska per 30 april göra en aprilrapport som i huvudsak innehåller en avstämning av ekonomin. Nämnder/styrelser ska lämna en delårsrapport per 31 augusti med helårsprognos för ekonomi, personal och verksamhetsresultat. Efter årets slut lämnar nämnder och styrelser ett bokslut med redovisning och analys av utfallet för ekonomi, personal och verksamhet. I samband med april- och augustiuppföljningarna görs delårsbokslut. Nämnderna lämnar sina uppföljningsrapporter till kommunstyrelsen. Bolagsstyrelser lämnar rapporter till moderbolaget Spinnerskan i Mark AB som sedan rapporterar vidare till kommunstyrelsen.

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

Kommunstyrelsen ansvarar för att analysera och sammanställa nämnders och styrelsers rapporter och sedan redovisa dessa till kommunfullmäktige.

Förvaltningschef/VD ansvarar för att nämnden/styrelsen får en ekonomisk rapport varje månad. Anvisningar till månadsrapporten tas fram av kommunledningskontoret.

8. Intern kontroll

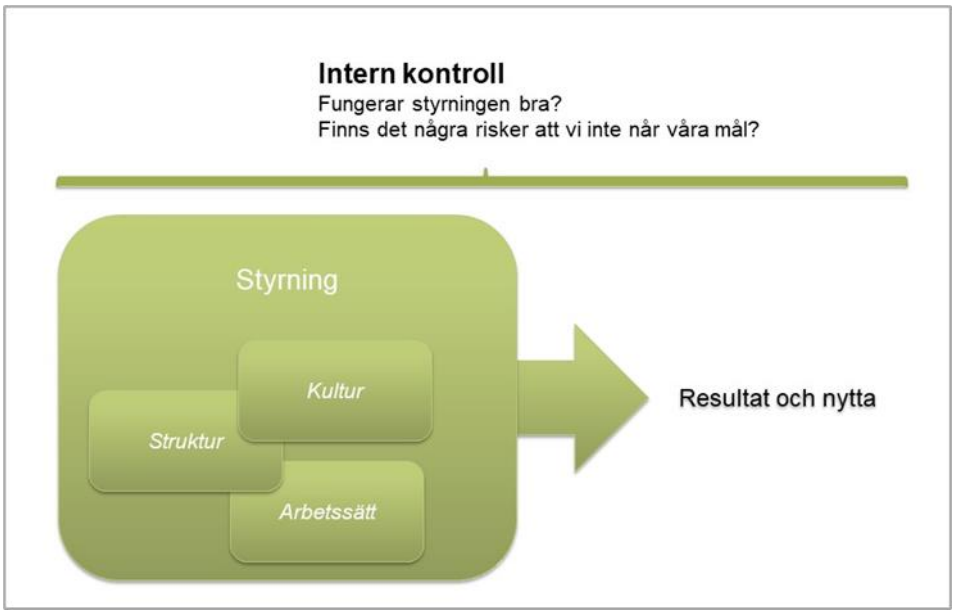
Intern kontroll handlar om ordning och reda, att bedöma risker och att förebygga fel, att man följer det som gäller och att det ska bli som det är tänkt.

Intern kontroll ska säkerställa

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, dvs. god ekonomisk hushållning
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnaden av lagar, föreskrifter och andra nationella och lokala styrdokument.

Varje nämnd och styrelse ska, med en riskanalys som grund, göra en internkontrollplan.

Nämnden och styrelser ska rapportera riskanalys, internkontrollplan samt uppföljning av internkontrollplanen till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska med utgångspunkt från nämndernas och styrelsernas rapportering utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll.



Intern kontroll ska säkerställa att styrningen fungerar och att de mål och resultat som fastställs uppnås.

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

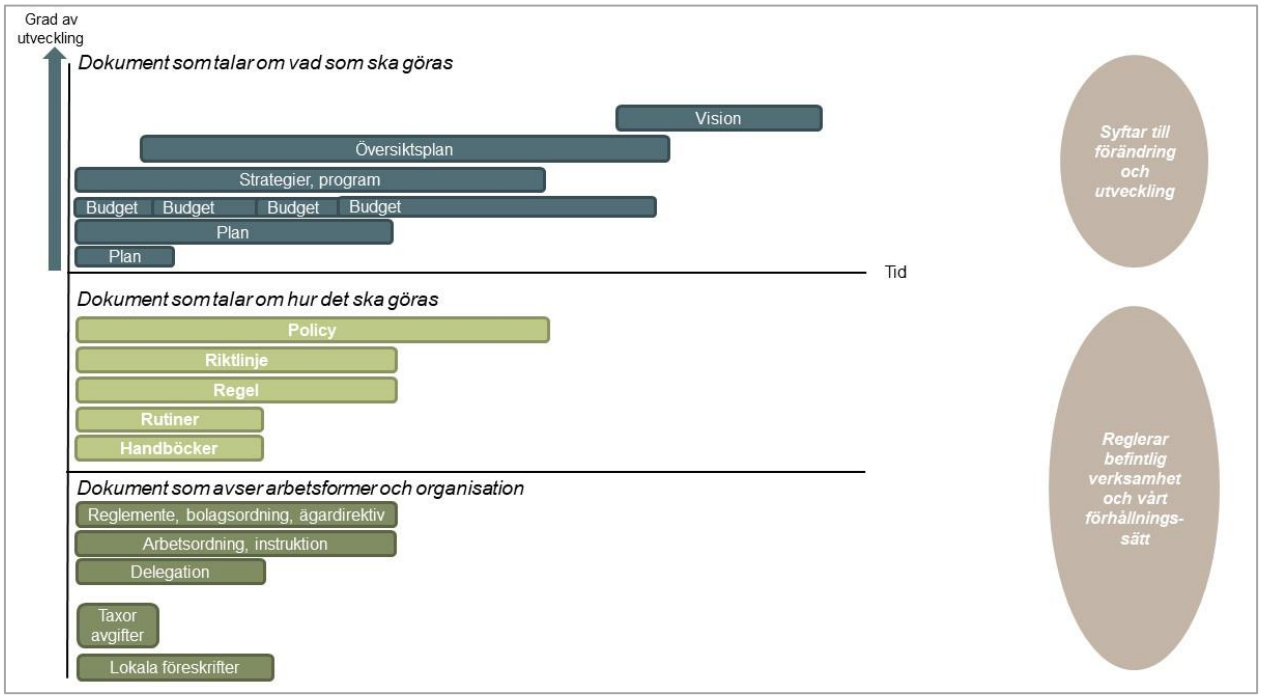
9. Styrdokument

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

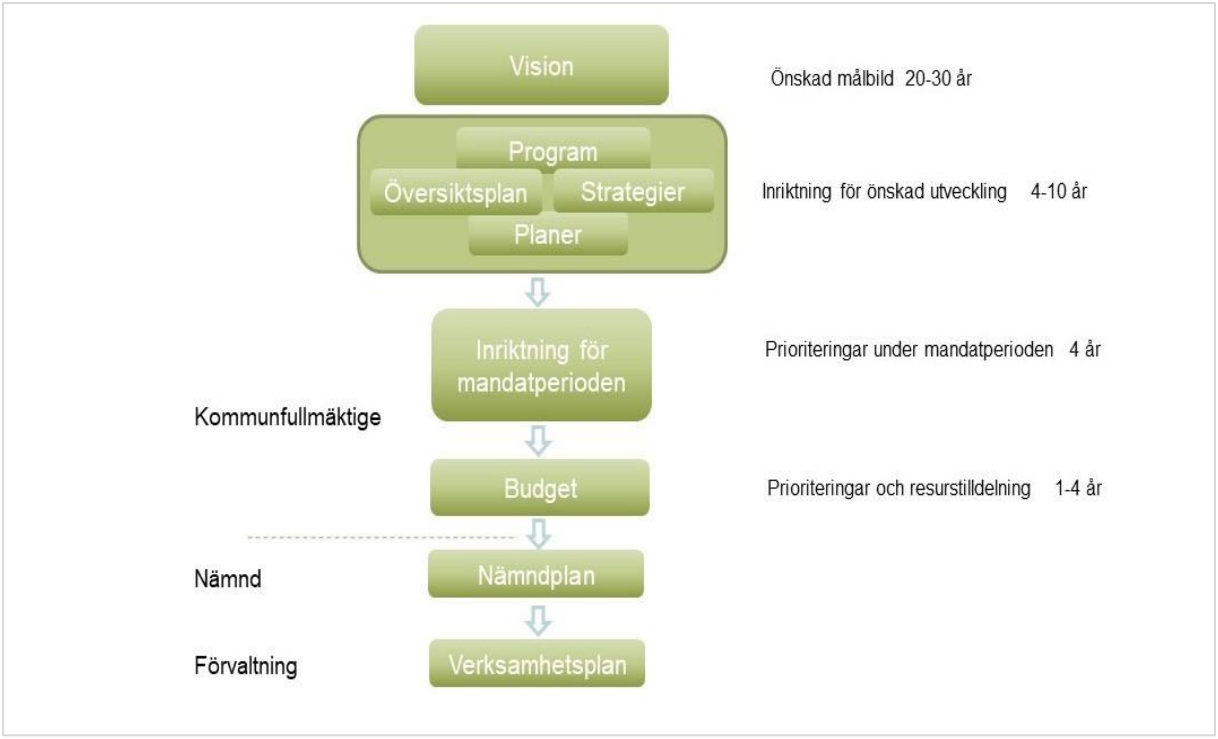
Kommunens styrdokument förtydligar politiska viljeinriktningar, ambitioner eller förhållningssätt. En del styrdokument är lagstadgade men kommunen väljer också att ta fram egna styrdokument inom olika områden. Styrdokumenten visar vad vi behöver göra eller fokusera på för att anta de utmaningar som staden står inför, få den önskade utvecklingen och för att uppnå visionen.

	VAD SKA GÖRAS, syftar till förändring och utveckling	**HUR DET SKA GÖRAS, förhållningssätt till en given situation**	**Arbetsformer och organisation**	**Övriga styrdokument**
Kommun-fullmäktige	Vision Översiktsplan Strategi Program Plan Budget	Policy	Reglemente Bolagsordning Ägardirektiv Arbetsordning Delegation	Taxor och avgifter Lokala föreskrifter
Nämnd och kommunstyrelse	Program Plan Nämndplan	Riktlinje	Instruktion Delegation	
Förvaltning	Plan Verksamhetsplan	Regel (förvaltningschef) Rutiner Handböcker	Vidaredelegation	

Vilken instans som beslutar om vilket styrdokument.



Tidsperspektivet för respektive styrdokument.



Hur de dokument som syftar till förändring och utveckling förhåller sig till varandra.

10. Delaktighet och inflytande för medborgare och 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 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, dels utifrån ett brukarperspektiv. Synpunktshantering samt olika former av information, samråd och dialog är viktiga redskap i detta arbete.

Medborgarperspektiv

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

Brukarperspektiv

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

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 samt 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 tjänstepersoner 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.

Synpunktshantering

Synpunkter på verksamheten som medborgare/brukare lämnar är värdefulla pusselbitar i vårt förbättringsarbete. Synpunkter definierar 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.

11. Delaktighet för medarbetare

Varje medarbetare har ansvar för att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Medarbetarnas 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 förtrogna 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.

12. Ordlista

Term	Definition
Affärsplan	En plan som bolagsstyrelse upprättar och där målen beskrivs, hur målen politiskt ska uppnås samt hur målen ska följas upp.
Aprilrapport	Nämnder och styrelser gör en uppföljning för januari-april som skickas till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen upprättar en aprilrapport för kommunen. Aprilrapportens huvudsakliga innehåll är ekonomi.
Budget	Kommuner ska varje år upprätta en budget för nästa kalenderår (budgetår). Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret. I budgeten ska skattesatsen och anslagen, det vill säga de ekonomiska ramarna, anges. Av budgeten ska framgå hur verksamheten ska finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut. För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Budgeten ska också innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. (KL 8 kap 4-5§§)
Budgetberedning	Kommunstyrelsens arbetsutskott arbetar fram förslag till budget för hela den kommunala verksamheten. Vid budgetberedningen deltar även representanter för de partier som finns i fullmäktige men som inte sitter i kommunstyrelsens arbetsutskott.
Budgetunderlag	En rapport som nämnderna upprättar och som innehåller omvärld, ekonomi och analys av den egna verksamheten. Rapporten är underlag till budgetberedningens arbete med att ta fram förslag till budget för kommunens samlade verksamhet.
Delårsrapport	En rapport för perioden januari-augusti. Enligt kommunallagen ska kommunen upprätta minst en delårsrapport och Marks kommun har valt att göra sin delårsrapport efter augusti månad. Kommunen gör också en aprilrapport, men den rapporten upprättas inte efter kriterierna för en delårsrapport. Även nämnder och styrelser gör delårsrapporter efter augusti månad, Kommunstyrelsen sammanställer Marks kommuns delårsrapport som beslutas av kommunfullmäktige.
Ekonomistyrning	Styrning av verksamheten genom finansiella mål, incitament och nyckeltal. Ekonomistyrningen innefattar regelverk med avseende på hur olika ekonomiska frågor t.ex. interna mellanhavanden, kapitaltjänst-kostnader, lokalkostnader, internprissättning, över- och underskott m.m. ska hanteras
Finansiella mål	Mål för kommunens ekonomi, t.ex. resultatnivå och skuldsättningsgrad. Enligt kommunallagen ska det i budgeten anges finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.
Fullmäktigemål eller fullmäktiges mål	Mål som beslutas av kommunfullmäktige. Kan vara de kommungemensamma målen eller andra mål som sätts i t.ex. strategier och program.
Följetal	Mått utan målvärden för att följa verksamhetens utveckling. Skillnaden mellan följetal och indikatorer är att indikatorer har ett målvärde.
God ekonomisk hushållning	I kommunallagen 11 kap 1§ står att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och det står att fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. God hushållning handlar om att styra ekonomi och verksamhet både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv. Det avsnitt om god ekonomisk hushållning som finns i kapitel 3 i detta dokument är kommunens riktlinjer enligt kommunallagen. I budgetdokumentet kompletteras riktlinjerna med mål för god ekonomisk hushållning.

Term	Definition
Grunduppdrag	Grunduppdraget består av de uppdrag som kommunfullmäktige fördelat till nämnden eller bolaget. Det regleras även av den lagstiftning som styr verksamheten och de styrdokument som kommunen beslutat om.
Indikatorer	Mått som användas i bedömningen av framgång i förhållande till mål. Indikatorer har målvärden och är kopplade till mål. Skillnaden mellan följetal och indikatorer är att följetalen inte har ett målvärde.
Intern kontroll	Intern kontroll är ett begrepp som återfinns i kommunallagen. Varje nämnd ska enligt kommunallagen tillse att den interna kontrollen inom nämndens verksamhet är tillräcklig.
Internkontrollplan	Upprättas utifrån en riskanalys och innehåller identifierade risker och vilken uppföljning som ska göras. Internkontrollplanen ingår som en del i nämndplanen.
Kommungemensamma mål	Vad som är särskilt viktigt att prioritera under mandatperioden. Fastställs av kommunfullmäktige.
Mandatperiod	Den tidsperiod en politisk församling har sitt uppdrag. Nämnder och styrelsers mandatperiod är 2023-2026, 2027-2030, om inte ett nyval förändrar mandatperioden.
Mål	En beskrivning som ger tydlighet i vad som ska uppnås. Ett mål är det resultat som kommunen vill åstadkomma och det förväntade resultatet eller effekten.
Mål- och resultatstyrning	Två olika styrformer som samverkar inriktade på att styra mot framtida mål (målstyrning) respektive mäta historiska resultat (resultatstyrning). Med resultat avses i första hand resultat utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv, d.v.s. vilken service och vilka tjänster erhåller medborgarna för sina skattepengar och med vilken kvalitet.
Målvärden	Den nivån på en indikator som ska uppnås.
Nämndplan	Upprättas av nämnderna. Innehåller nämndernas mål samt hur målen ska uppnås och följas upp. Nämndplanen innehåller verksamhet, ekonomi, personal samt internkontrollplan.
Nämndsmål	Mål som beslutas av en nämnd. Vanligen finns de i nämndplanen, men kan också var i program och planer som en nämnd beslutar.
Ordinarie uppföljningstillfällen	April-, delårs- och årsrapport., d.v.s. efter april, augusti och december.
Planeringsperiod	Den årliga budgetprocessen har en planeringsperiod på fyra år.
Riktade medel	Medel som tillförs för ett specifikt ändamål.
Resultatutjämningsreserv, RUR	En avsättning/reservering av medel som kan göras vid bokslut och som sedan kan vändas vid negativt resultat i syfte att undvika kravet på att återställa ett negativt resultat. Det finns ett särskilt regelverk som styr RUR.
Resursfördelningsmodell	En modell som beskriver vilka kriterier som ligger till grund för fördelning av resurser mellan olika delar av organisationen.
Strategiska områden	De strategiska områdena talar om hur visionens ska nås och är vanligen på 6-10 års sikt. De är konkretiserade genom kommungemensamma mål.
Styrsystem	En målmedveten styrningsprocess som syftar till att påverka organisationens beslut och beteende i riktning mot önskat resultat.
Verksamhetsmål eller Verksamhetsnära mål	Mål som beslutas av förvaltningsorganisationen.
Verksamhetsplan	Plan som upprättas inom förvaltningen (förvaltningsnivå, verksamhets-nivå eller enhetsnivå) för att beskriva hur de politiska målen ska uppnås.

Term	Definition
Vision	Visionen anger framtidsbilden. I visionen finns formulerat de olika delarna som ingår i den långsiktiga utvecklingen av kommunen.
Värdegrund	Värdegrunden ska vägleda oss i hur vi gör – fokus ligger på hur vi beter oss mot varandra.
Värdeord	Värdeord utgör basen för kommunens värdegrund och vägleder hur vi tar oss an vårt dagliga arbete.