

Styrmodell för Falkenbergs kommun

Antagen av kommunfullmäktige 2023-03-28



Falkenbergs
kommun

Diarienummer KS 2022/359	Fastställt av Kommunfullmäktige	Datum för fastställande 2023-03-28
Dokumenttyp Styrmodell	Dokumentet gäller för Nämnder och bolag	Giltighetstid Tills vidare
Revideringsansvarig Kommunstyrelsen	Revideringsintervall Senast vart fjärde år	Reviderad datum
Dokumentansvarig (funktion) Utvecklingschef	Uppföljningsansvarig Kommunstyrelsen	

Innehåll

Inledning.....	2
-----------------------	----------

Syftet med styrmodellen.....	2
------------------------------	---

Falkenbergs kommuns styrmodell	3
---	----------

Vår syn på styrning i Falkenbergs kommun.....	3
---	---

Tre samverkande styrningsperspektiv.....	3
--	---

Politisk styrning och verksamhetsstyrning.....	6
--	---

Styrkedjan – från vision till verksamhet.....	6
---	---

Det systematiska kvalitetsarbetet.....	8
--	---

Planerings- och uppföljningsprocessen.....	9
---	----------

Arbetet under året.....	9
-------------------------	---

Uppföljningen av kommunfullmäktiges mål.....	12
--	----

Inledning

Detta dokument beskriver Falkenberg kommuns styrmodell. Styrmodellen gäller för hela kommunkoncernen.

Syftet med styrmodellen

Styrmodellen ska säkerställa att vi når vår vision, våra mål och uppdrag. Den ska bidra till att skapa en helhetsbild och en röd tråd från visionen till det dagliga arbetet i verksamheterna. Styrmodellen är de förtroendevaldas verktyg för att styra och följa upp arbetet med kommunens viljeinriktning och för att säkerställa verksamhetens kvalitet och ekonomi. Genom styrmodellen kommuniceras politiska prioriteringar som ska få genomslag i organisationen.

Styrmodellen ska även hjälpa oss att åstadkomma ett gemensamt arbete med planering, genomförande och uppföljning utifrån kommunfullmäktiges viljeinriktning och uppdrag.

För att styrmodellen ska vara ett relevant verktyg för styrning av kommunkoncernens verksamheter behöver den ses över och utvärderas kontinuerligt.

Vad beskrivs i styrmodellen?

Styrmodellen ger en övergripande helhetsbild av hur verksamheten i kommunkoncernen leds och styrs, hur arbetet planeras och följs upp och vilka krav som ställs på nämnder och bolag.

Alla bidrar till en fungerande styrmodell

Oavsett om du är förtroendevald, chef eller medarbetare har du ansvar för att ta till dig innehållet i styrmodellen och arbeta utifrån modellen i din vardag. Vi har alla ett ansvar för att styrmodellen ska få genomslag och effekt. Styrmodellens bärkraft påverkas av kultur, värderingar och attityder i vår organisation. Om modellen ska få genomslag och effekt måste vi alla bära och värna om den i vardagen. Förtroendevalda och chefer ansvarar för att aktivt visa vägen genom att agera enligt innehållet i styrmodellen i sitt arbete samt för att bidra till att den efterlevs i den egna verksamheten.

Vi har alla ett gemensamt ansvar för att uppmärksamma brister i styrmodellen och vid behov föreslå förändringar. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar att i dialog med nämnder och bolag följa upp hur styrmodellen fungerar och följs.

Falkenbergs kommuns styrmodell

Vår syn på styrning i Falkenbergs kommun

Styrning innebär att åstadkomma en gemensam förflyttning eller önskad förändring utifrån en beslutad riktning.

Att styra är att prioritera

Kommunfullmäktige har i sin roll som det högst beslutade organet beslutat om en viljeinriktning (vision och mål) som ska styra kommunkoncernens arbete. Den politiska viljeinriktningen är bred i sin ansats vilket förutsätter att vi tydliggör vad som är prioriterat och begränsar antalet styrsignaler. Innan vi väljer vad som är mest prioriterat behöver vi göra en nulägesanalys. Hur ser behoven ut hos dom vi är till för? Vilka är våra största utmaningar och möjligheter?

Tre samverkande styrningsperspektiv

Styrningen i Falkenbergs kommun utgår från tre samverkande styrningsperspektiv.

Mål- och
resultatstyrning

Tillitsbaserad
styrning

Ekonomistyrning

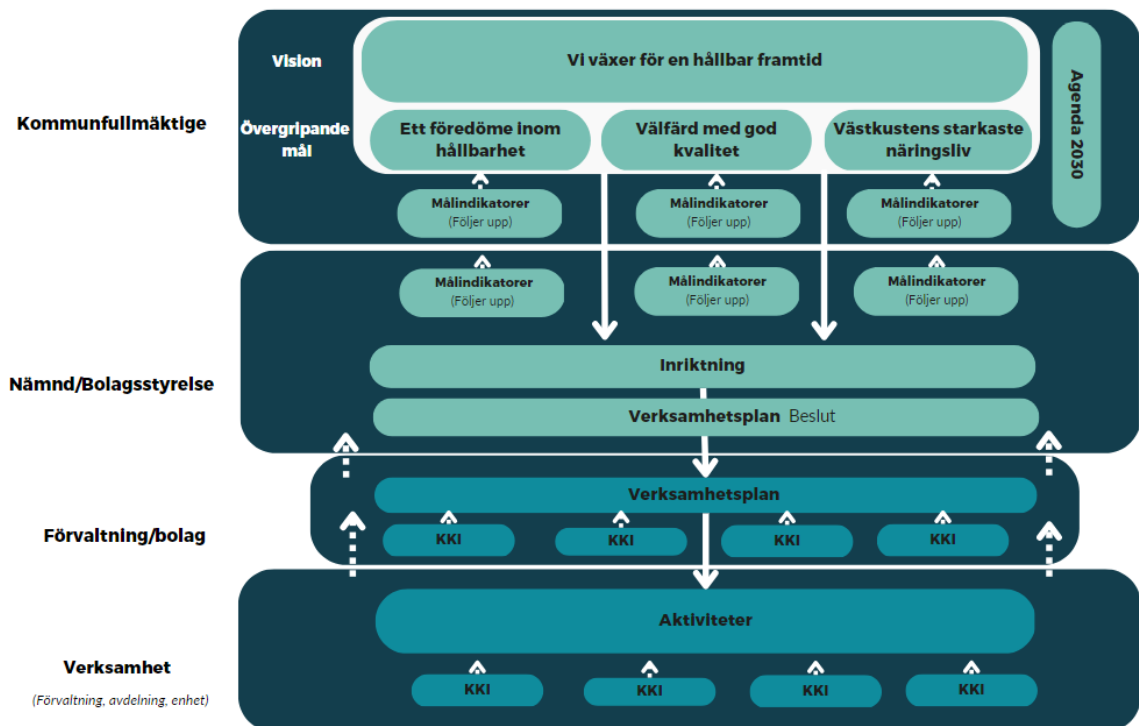
Mål- och resultatstyrning

Kommunens mål- och resultatstyrning innebär att fullmäktige beslutar om de mål som kommunkoncernen som helhet ska arbeta mot för att röra sig i riktning mot visionen. En viktig del i målstyrningen är att vi sätter ett begränsat antal mål som är tydliga och att vi genom mätbara resultat, kunskap och erfarenhet från verksamheten gör analyser, drar slutsatser och genomför förbättringsaktiviteter för att nå målen. Ett begränsat antal politiska mål möjliggör överblick och en effektiv styrning.

Varje mandatperiod beslutar kommunfullmäktige om ett viljeinriktningsdokument som beskriver kommunfullmäktiges vision och mål för den kommande fyraårsperioden. Som stöd för kommunfullmäktiges målarbete arbetar kommunstyrelseförvaltningen fram ett analysunderlag/planeringsunderlag. Fullmäktiges viljeinriktningsdokument beslutas senast den 30 april mandatperiodens första år. I dokumentet anges de mål som kommunkoncernen ska arbeta mot. De mål som beslutas genom kommunfullmäktiges viljeinriktningsdokument kan behöva revideras eller förtydligas under mandatperioden. Detta sker i så fall genom fullmäktiges årliga beslut om mål och budget.

Varje nämnd och bolag beslutar sedan om inriktningar och verksamhetsplaner som ska bidra till att fullmäktiges mål kan uppnås. Nämnderna och bolagen presenterar sina inriktningar i varsitt eget inriktningsdokument som ska beslutas av respektive nämnd och bolag senast den 30 september mandatperiodens första år.

Bilden nedan beskriver kommunfullmäktiges mål- och resultatstyrning.



Tillitsbaserad styrning

Tillitsbaserad styrning i Falkenbergs kommun innebär att styrning, kultur och arbetssätt fokuserar på verksamhetens syfte och invånarens behov, upplevelse och kunskap. Alla medarbetare i organisationen ska verka för att stimulera samverkan, helhetsperspektiv och att bygga tillitsfulla relationer.

I Falkenbergs kommun arbetar vi med dialog och lärande som utgångspunkt i planeringen och uppföljningen av verksamheterna.

Tillitsbaserad styrning syftar till att minska onödig kontroll och detaljstyrning och att bättre ta tillvara invånarnas och medarbetarnas kompetens för att på så sätt skapa mer kvalitet i de tjänster vi levererar.

För oss i Falkenbergs kommun innebär den tillitsbaserade styrningen att:

Vi visar tillit

Vi har tillit till våra förtroendevaldas, medarbetares, chefers och invånares kunskap och förmågor och har positiva förväntningar på de vi samarbetar med. Tillitsbaserad styrning syftar till att minska onödig kontroll och detaljstyrning, men när vi utövar kontroll är dialogen en viktig utgångspunkt för att mötas i perspektiv kring förbättringar av verksamheten.

Vi sätter invånarens upplevelse och kunskap i fokus och försöker förstå vad invånaren sätter värde på

Vår utgångspunkt är invånarens upplevelse och kunskap i fokus där vi försöker förstå vad invånaren värdesätter på i planering, genomförande och utveckling av verksamheten.

Vi har helhetssyn och jobbar tillsammans

Tillsammans tar vi ansvar för helheten. Vi samarbetar i hanteringen av kommunens utmaningar och för att skapa största möjliga värde för de vi finns till för.

Vi ger handlingsutrymme och mandat

Tydliga ramar och mandat ger medarbetarna möjlighet att ta ansvar för hur uppdraget ska lösas. Vi utgår från vårt gemensamma uppdrag och våra gemensamma mål när vi gör prioriteringar i våra verksamheter.

Vi delar kunskap, lär av varandra och är öppna för nya arbetssätt och lösningar

Vi tar alla ansvar för en tillitsfull och aktiv dialog som främjar verksamhetens utveckling. Vi välkomnar oliktankande, vågar utmana varandra och ger konstruktiv feedback.

Ekonomistyrning

Ekonomistyrning handlar om att styra utifrån ekonomiska mål. Enligt kommunallagen ska kommunerna styra verksamheten utifrån en god ekonomisk hushållning, både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv. För att långsiktigt uppnå god ekonomisk hushållning har kommunfullmäktige i Falkenbergs kommun beslutat om två finansiella mål; ett resultatmål och ett soliditetsmål. De två målen ger en styrning som balanserar finansieringen av välfärden idag och för kommande generationer.

En viktig grundförutsättning för ekonomistyrningen utgörs av kommunens budget där nämnderna tilldelas budgetram för att bedriva sin verksamhet till målpuppfyllelse.

Kommunfullmäktige har beslutat om en resursfördelningsmodell för Falkenbergs kommun som utgår ifrån den förväntade befolkningsutvecklingen. Resursfördelningsmodellen är transparent och har tydliga principer för ekonomisk resursfördelning som är hållbara över tid. Utöver resursfördelning kopplad till befolkningsutveckling sker också uppräknings för andra kostnadsökningar. Därtill styr kommunfullmäktige genom riktade anslag för särskilda satsningar i verksamheten. Mer information om resursfördelningsmodellen återfinns i den av kommunstyrelsen beslutade riktlinjen för Falkenbergs kommuns resursfördelningsmodell.

Det finns även andra beslutade ekonomiska styrprinciper för kommunen. Bland dessa kan nämnas principer för investeringsprocessen, principer för hantering av över- och underskott

samt finanspolicy, finansreglemente och finansinstruktion. Styrningen av de kommunala bolagen sker genom beslutade ägardirektiv.

Politisk styrning och verksamhetsstyrning

Politisk styrning
VAD?

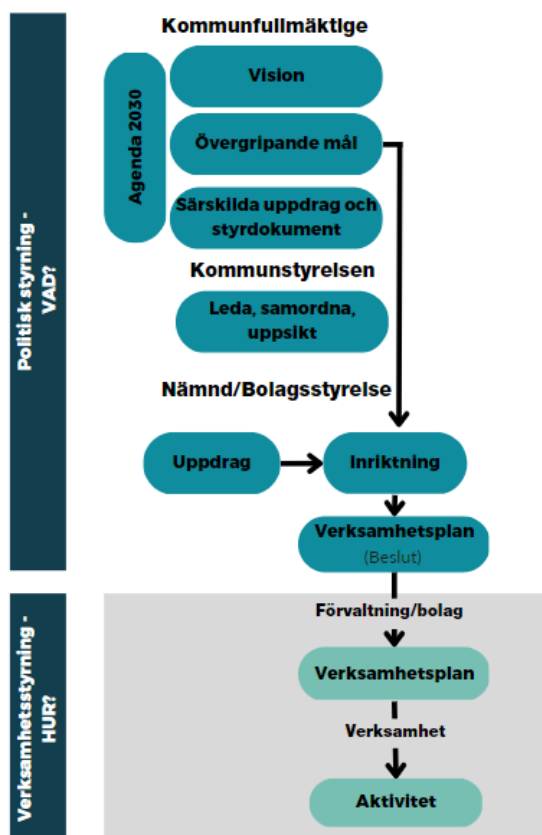
Den politiska styrningen innebär att det är de förtroendevalda som fattar besluten om vilka mål och vilken riktning som ska vara styrande för verksamheten. De förtroendevalda sätter även de ekonomiska ramar som ska gälla för verksamheterna.

Verksamhetsstyrning
HUR?

Cheferna ansvarar för att planera, genomföra och följa upp verksamheten tillsammans med medarbetarna, utifrån de mål och ekonomiska ramar som beslutas. Verksamhetsstyrning handlar om att styra verksamheten så att vi lyckas inom uppdraget.

Styrkedjan - från vision till verksamhet

För att målstyrningen ska få genomslag är det viktigt att det finns en röd tråd i styrkedjan. Det ska finnas en tydlig koppling mellan fullmäktiges vision och mål, nämndens/bolagets inriktningar och det arbete som bedrivs i verksamheterna. Detta bidrar till att den politiska viljeinriktningen når hela vägen ut i verksamheten och att organisationen förflyttar sig visionens och målens riktning.



Agenda 2030

Falkenbergs kommunkoncern ska fungera som en katalysator och föregångare i arbetet för hållbar utveckling. Styrningen i kommunen ska därför utgå från de globala målen i Agenda 2030.

Visionen

All styrning i Falkenbergs kommun utgår från den av kommunfullmäktige beslutade visionen – **Vi växer för en hållbar framtid**. Kommunens vision pekar ut den gemensamma långsiktiga målbilden och är styrande för kommunens utveckling som helhet. I vardagen innebär det att visionen ska vara vägledande i allt från formuleringar av inriktningar, prioriteringar och i genomförandet av vår verksamhet.

Kommunfullmäktiges mål

För att förtydliga och konkretisera de politiska ambitionerna har kommunfullmäktige beslutat om övergripande mål för kommunen. Målen är långsiktiga och ska styra för en utveckling mot kommunens vision.

Särskilda uppdrag och styrdokument

Styrdokumentet förtydligar politiska viljeinriktningar och ambitioner eller förhållningssätt. Det finns olika typer av styrdokument som beslutas på olika nivåer. Exempel på styrdokument kan vara policys, riktlinjer och anvisningar.

Kommunfullmäktige beslutar varje år budget för nästa år. Budgeten är ett viktigt styrdokument för all verksamhet. Den anger hur de ekonomiska resurserna fördelas i organisationen. I samband med beslut om budget kan särskilda uppdrag ges.

Lagstiftning

Kommunens verksamhet styrs på olika sätt av lagstiftning som exempelvis kommunallagen, förvaltningslagen, aktiebolagslagen och ett antal speciallagar för olika områden. Utöver detta sker statlig styrning även i andra former genom bland annat förordningar och föreskrifter.

Kommunstyrelsens uppdrag

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. I kommunstyrelsens uppdrag ingår att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnder.

Nämndernas och bolagens uppdrag

Grunduppdraget beskriver syftet med nämndens eller bolagets verksamhet. Nämndernas grunduppdrag redovisas i reglemente och bolagens uppdrag redovisas i ägardirektiv.

Nämndernas och bolagens inriktning

Nämnder och bolag är ansvariga för att bryta ner de kommunövergripande målen i nämndspecifika inriktningar utifrån sina respektive uppdrag. Inriktningarna gäller för mandatperioden, men ses över varje år och justeras vid behov. Inriktningarna talar om hur den politiska ledningen vill utveckla verksamheten inom nämnden eller bolaget under mandatperioden. Verksamheten måste kunna bidra till den utveckling som inriktningarna beskriver men behöver inte styra över dem fullt ut. Det kan finnas faktorer i omvärlden som också påverkar utvecklingen.

Nämnder och bolagsstyrelser ansvarar för att styra verksamheten enligt inriktningen och mot de kommunövergripande målen.

Förvaltningens/bolagets verksamhetsplan

Förvaltningarna och bolagen ska omsätta nämndens och styrelsens inriktningar och grunduppdrag i en verksamhetsplan. Verksamhetsplanen anger hur kommunfullmäktiges mål ska uppnås och de övergripande aktiviteter som ska genomföras för att nå målen. I verksamhetsplanen beskrivs också de kritiska kvalitetsindikatorer (KKI) som används för att följa upp verksamhetens grunduppdrag. Verksamhetsplanen beslutas av nämnd respektive bolagsstyrelse.

Verksamhetsplanen sträcker sig över målperioden och är ett levande verktyg som innehåller ett tydligt uppdrag och visar vad som är prioriterat i verksamheten.

Aktiviteter

Förvaltningens verksamheter sätter utifrån verksamhetsplanen de aktiviteter som ska genomföras för att bidra till nämndens/styrelsens inriktning och det genom uppfyllelse av kommunfullmäktiges mål.

Det systematiska kvalitetsarbetet

Alla nämnder, bolag, förvaltningar och verksamheter i Falkenbergs kommun ska ha ett systematiskt kvalitetsarbete. Det systematiska kvalitetsarbetet syftar till att kvalitetssäkra verksamheten och att utveckla och förbättra den service och de tjänster som levereras. Grundläggande är att skapa kvalitet i servicen till medborgare, företagare och besökare.

Metoder och verktyg i det systematiska kvalitetsarbetet

I det systematiska kvalitetsarbetet kan olika metoder och verktyg användas, men kvalitetsarbetet i Falkenbergs kommun utgår från ett arbete med internkontroll och egenkontroll.

Intern kontroll

Arbetet med intern kontroll är lagstadgat i kommunallagen. Den interna kontrollen är en viktig del både i styrningen och i det systematiska kvalitetsarbetet. Den ska utveckla och säkerställa funktion och kvalitet i kommunens samtliga verksamheter och därmed minska risken för att fel uppstår.

I Falkenbergs kommun arbetar vi med intern kontroll utifrån en process där politisk ledning, förvaltningsledning och medarbetare samverkar. Enligt kommunallagen är varje nämnd skyldig att inom sitt område se till att den interna kontrollen är tillräcklig. Det övergripande ansvaret för att det finns en tillräcklig intern kontroll i kommunen vilar på kommunstyrelsen, som med utgångspunkt från nämndernas rapporter ska utvärdera kommunens samlade arbete med intern kontroll och vid behov ta initiativ till och besluta om förbättringar.

Nämnder och bolagsstyrelser genomför som grund för sin interna kontroll riskbedömningar (risk- och väsentlighetsanalys) för den samlade verksamheten. Nämnderna och bolagsstyrelser avgör hur riskerna ska hanteras genom åtgärder som förebygger, begränsar eller undanröjer risken eller med uppföljande kontroll. Inför varje verksamhetsår antas en internkontrollplan av nämnderna och bolagen. En kommunövergripande internkontrollplan tas även fram och beslutas av kommunstyrelsen. Närmare anvisningar för hur arbetet ska bedrivas framgår av den policy för intern kontroll som fullmäktige beslutar.

Egen kontroll

Samtliga verksamheter i Falkenbergs kommun ska arbeta med egenkontroll. Arbetet med egenkontroll innefattar uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten samt kontroll av att den bedrivs i enlighet med de processer och rutiner som verksamheten fastställt. Egenkontrollen ska vara systematisk och genomföras med den frekvens och i den omfattning som krävs för att kunna säkra verksamhetens kvalitet.

Andra metoder och verktyg

Exempel på andra metoder och verktyg som kan användas i det systematiska kvalitetsarbetet är: brukarundersökningar, kollegialt lärande, nulägesanalys, kvalitetsjämförelser, innovationsarbete, klagomåls- och synpunktshantering eller analys av avvikelser.

Planerings- och uppföljningsprocessen

Planering och uppföljning är en förutsättning för en effektiv verksamhet. Syftet med Falkenbergs kommuns planerings- och uppföljningsprocess är att säkerställa ett effektivt genomförande och en hållbar utveckling av verksamheten utifrån kommunfullmäktiges styrning.

Arbetet under året

Inom ramen för den årliga planeringsprocessen fastställer fullmäktige mål och uppdrag och fördelar resurser till nämnderna och bolagen.

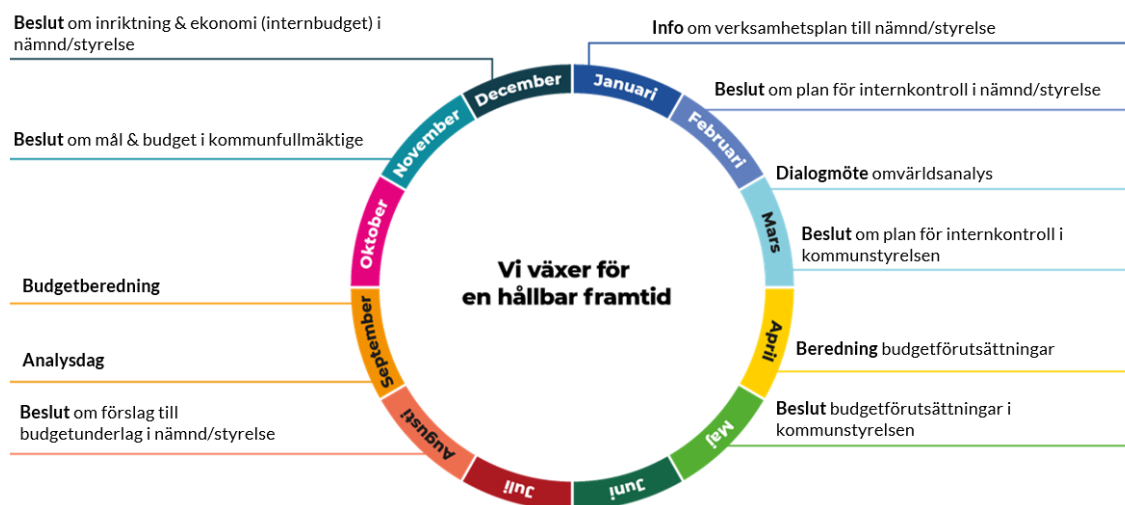
Planeringen ska på alla nivåer i kommunens organisation ta sin utgångspunkt i:

- Agenda 2030
- Kommunfullmäktiges viljeinriktning
- Lagar och andra författningar
- Omvärldsanalys
- Nyttan för kommuninvånarna och för alla som använder kommunens tjänster

Mål & budget

Planering handlar om att värdera och prioritera och på så sätt ge tydliga förutsättningar för verksamheternas genomförande.

Årshjul för mål & budget



Uppstart med omvärldsanalys

Planeringsprocessen inleds med att kommunstyrelseförvaltningen i samarbete med kommunens övriga förvaltningar och bolag tar fram en omvärldsanalys. Analysen är ett planeringsunderlag som bidrar till en helhetssyn i kommunens styrning i riktning mot kommunfullmäktiges vision och den ska stärka kommunens samlade förmåga att styra och leda verksamheten i en föränderlig omvärld. Under ett gemensamt dialogmöte samlas förtroendevalda och tjänstepersoner för att ta del av analysen och de slutsatser som framkommit. Syftet med dialogmötet är att skapa en gemensam plattform för det kommande planeringsarbetet.

Nämndernas och bolagens planering

I maj beslutar kommunstyrelsen om budgetförutsättningar inför nämndernas och bolagens budgetarbete. I budgetförutsättningarna tydliggör kommunstyrelsen de ekonomiska förutsättningar som nämnder och bolag har att förhålla sig till i budgetarbetet.

Nämnderna och bolagen arbetar därefter fram förslag till underlag till kommunfullmäktiges budget. I budgetunderlagen beskrivs behov av verksamhetsförändringar för planeringsperioden utifrån verksamhetens resultat, måluppfyllelse och förändringar i omvärlden. I budgetunderlaget föreslås eventuella förändringar gällande nämndens inriktning och målkriterier. Här lämnar nämnderna och bolagen även sitt förslag till driftbudget och investeringsplan. Underlagen beslutas i nämnderna senast i augusti.

Budgetberedning

Budgetarbetet leds av budgetberedningen. Budgetberedningen består av representanter från samtliga partier som sitter i kommunfullmäktige. Budgetberedningen rapporterar till kommunstyrelsen. Under september genomförs analysdagar då budgetberedningen träffar nämndernas och bolagens presidier och för dialog om de budgetunderlag som de lämnat in. Budgetberedningen arbetar därefter fram ett förslag till mål & budget.

Beslut om mål & budget i kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar senast i november om mål & budget. I mål & budget anges hur de ekonomiska resurserna fördelas i organisationen samt vilka prioriterade mål och uppdrag som nämnder och bolag ska arbeta med. Det är lagstadgat för kommunen att fastställa en budget och i kommunallagen beskrivs närmare vilka krav som gäller.

Nämndernas och bolagens beslut om inriktning & ekonomi (internbudget)

I december beslutar nämnder och bolag om inriktning & ekonomi (internbudget), utifrån kommunfullmäktiges beslut om mål & budget. Beslutet om inriktning & ekonomi anger nämndens/bolagets inriktningar och målkriterier för perioden, förutsättningar för nämndens respektive bolagets planering samt eventuella förändringar i verksamheten. Beslut om inriktning & ekonomi innehåller även driftbudget och investeringsplan.

Från budget till verksamhetsplanering

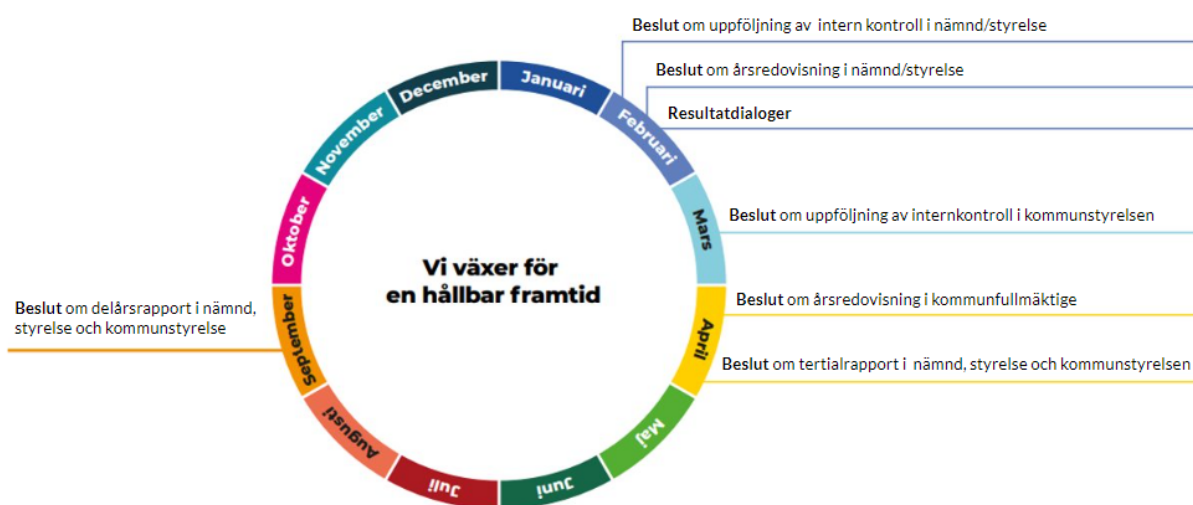
Utifrån nämndens/styrelsens beslut om inriktning och ekonomi arbetar respektive förvaltning och bolag fram en verksamhetsplan för kommande år. Arbetet påbörjas under hösten parallellt med budgetarbetet. I verksamhetsplanen anges övergripande aktiviteter för att genomföra nämndens/bolagets inriktning. Beslut om verksamhetsplan sker i nämnd eller styrelse senast i januari månad innevarande budgetår.

Lärande & uppföljning

Systematisk uppföljning och analys är en central och viktig del i Falkenbergs kommuns styrmodell. Uppföljning och analys handlar om att ge förutsättningar för ett lärande och underbyggda prioriteringar och på så sätt utveckling och förbättring i verksamheterna.

Varje nämnd och bolag ansvarar för att regelbundet och systematiskt följa upp den egna verksamheten utifrån mål och resultat, kvalitet, ekonomi och medarbetare. Kvalitet i analysarbetet är grundläggande för att kunna skapa välgrundade slutsatser och utveckla och förbättra den kommunala verksamheten.

Årshjul för lärande & uppföljning



Gemensam uppföljning

Gemensam uppföljning sker vid tre tillfällen per år: tertialrapport efter april, delårsrapport efter augusti och årsredovisning efter årets slut. Kommunstyrelseförvaltningen skickar årligen ut anvisningar för uppföljningsrapporter som beskriver innehållet i de olika rapporterna mer utförligt, inklusive hur uppföljningen från nämnderna och bolagen ska utformas.

Nämnderna och bolagen ansvarar för att rapportera till kommunstyrelsen i enlighet med aktuella anvisningar.

Kommunstyrelsen ansvarar i sin tur för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige utifrån budget och prioriterade mål samt övrigt som är av väsentlighet utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt över nämnder och styrelser.

Med utgångspunkt i nämndernas och bolagens årsredovisningar genomförs resultatdialoger under februari och mars, där kommunstyrelsens arbetsutskott besöker nämnder och styrelser. Nämnderna och bolagen presenterar det gångna årets resultat utifrån mål, verksamhet och ekonomi och sammanfattar lärdomar inför kommande budgetplanering. Genom dialogerna synliggörs förflyttningar och framgångsfaktorer men också utmaningar och behov av nya förflyttningar.

Kommunfullmäktige fastställer koncernens årsredovisning i mars.

Uppföljningen av kommunfullmäktiges mål

Målindikatorer

Till varje kommunfullmäktigemål kopplas en eller flera indikatorer. En indikator är ett mått som används för att analysera och bedöma framgång i förhållande till uppsatta mål. En enskild indikator mäter aldrig alla aspekter av måluppfyllelsen, utan lyfter fram någon del som anses vara väsentlig. Varje indikator behöver kompletteras med en analys. En bra indikator gör det möjligt att värdera resultat över tid och går att jämföra med andra verksamheter eller kommuner.

Kommunstyrelsen ansvarar för att föreslå de indikatorer som följer upp kommunfullmäktiges mål på kommunövergripande nivå. Antalet indikatorer som väljs ut ska begränsas till ett fåtal. De ska kunna jämföras över tid eller i förhållande till liknande verksamheter. Fullmäktiges indikatorer ses över i samband med budgetarbetet och vid behov kan indikatorerna revideras eller ersättas.

Även nämnderna och bolagen tar fram målindikatorer för kommunfullmäktige mål. Nämnder och bolag beslutar själva om vilka indikatorer som ska följas. Nämndernas och bolagens indikatorer ska ses över årligen i samband med antagande av internbudget och vid behov kan målindikatorer revideras.

Analys av måluppfyllelse

Genom att följa upp och analysera mål och resultat ges återkoppling på det arbete som genomförts och underlag för utveckling och justeringar av mål, inriktningar och aktiviteter. Varje nämnd och bolag ansvarar för kvaliteten i målarbetet samt för att utarbeta en välfungerande process för sin analys.

Ett aktivt och gemensamt analysarbete är en förutsättning för en lärande organisation där alla arbetar för ständiga förbättringar och förflyttningar mot de gemensamma målen.

Varje kommunfullmäktigemål har en målansvarig på kommunövergripande nivå. Den målansvariges roll är att samordna analysen av utvecklingen inom målen, bedömningen av måluppfyllelse och att vid behov föreslå förändringar i målarbetet. Analysen sker i samarbete och dialog med berörda förvaltningar och bolag.

Analysen baseras bland annat på:

- nämndernas och bolagens uppföljning av mål
- utfallet för målindikatorerna

Bedömning av måluppfyllelse

Bedömningen av måluppfyllelsen för varje mål är gjord utifrån en tregradig skala



Stark utveckling i målarbetet och på god väg mot måluppfyllelse



Utveckling inom vissa områden och på väg mot måluppfyllelse



Svag utveckling i målarbetet och i relation till målet

- annan viktig fakta och kunskap som är relevant för utvecklingen inom målen, exempelvis från omvärldsbevakning

I arbetet med att uppnå målen ska samarbete ske mellan nämnder och bolag. Det är varje nämnds och bolags ansvar att samarbeta för att uppnå målen. Detta förutsätter att nämnder och bolag arbetar både för den egna och för den samlade nyttan för hela kommunen.

Kritiska kvalitetsindikatorer (KKI)

Med god kvalitet menas att verksamheten uppfyller sitt uppdrag och de krav som gäller samt att den är anpassad till och ständigt utvecklas utifrån behoven hos kommuninvånarna och alla som använder kommunens tjänster. Varje förvaltning ska identifiera och arbeta med kvalitetsområden som är särskilt viktiga för en god kvalitet i den egna verksamheten. Dessa ska anges i förvaltningens verksamhetsplan.

En kvalitetsindikator är ett mått på kvalitet/effektivitet. Kvalitetsindikatorerna ska regelbundet mätas och följas upp och periodicitet styrs av kvalitetsområdets vikt, relevans och möjlighet att mäta. Då uppföljningen visar på behov av förbättring ska verksamheterna vidta åtgärder.

Kvalitetsindikatorer tas fram av verksamheten för respektive verksamhetsområde.

Bilden nedan beskriver styrkedjans samspel med kedjan för uppföljning av mål och kvalitet.

