

Riktlinjer för ledning och styrning i Kungälv kommun

Riktlinje

Diarie-/dokumentnummer: KS2019/2101
Beslut: KS § 188/2018
Giltighetstid: 2023-12-31
Dokumentansvarig: Kommundirektör
Senast uppdaterad av: Haleh Lindqvist



Innehåll

Inledning.....	3
Övergripande styrning.....	3
Nivåer på styrning	3
Kommunfullmäktige	3
Kommunstyrelsen.....	3
Nämnd, bolag, stiftelsestyrelse.....	4
Kommunstyrelsens arbetsutskott.....	4
Kommunfullmäktiges beredningar.....	4
Nämndstyrning ansvar och roller	5
Bolags och stiftelse styrning	5
Ansvaret för nämnder.....	5
Ansvaret för Bolags- och stiftelsestyrelser.....	5
Ledning i sektorer, bolag och stiftelse	6
Förvaltningens uppdrag.....	6
Processen för styrning och uppföljning.....	6
Budget och uppföljning	7
Övergripande syfte och fokus	7
Kommundirektör, sektorchef och verkställande direktörs ansvar.....	8
Ansvar för budget.....	9
Uppföljning och åtgärder vid uppkomna avvikelser	9
Intern kontroll	11
Ansvarsfördelning intern kontroll	11
Kommundirektör, sektorchef och verkställande direktör.....	11
Verksamhetsansvariga och enhetschefer.....	11
Övriga anställda.....	11
Styrning och uppföljning av intern kontroll.....	11



Inledning

Syftet med föreliggande dokument är att kortfattat beskriva strukturen för ledning och styrning i Kungälv kommun. Dokumentet är en beskrivning som är tilltänkt att användas av förtroendevalda samt tjänstemän i olika befattningar, med avsikten att det ska användas som stöd i samband med diskussioner om hur ledning och styrning är strukturerat inom kommunen på en övergripande nivå. Dokumentet är skrivet utifrån kommunstyrelsens (KS) perspektiv. Kungälv kommun definieras i detta dokument som samtliga nämnder, beredningar, utskott, bolag och stiftelse.

Övergripande styrning

Det övergripande dokumentet som syftar till att styra utvecklingen av Kungälv kommun är kommunfullmäktiges (KF) beslut om rambudget. Rambudgetens innehåll styrs av styrmodellen för Kungälv kommun ”Från demokrati till effekt och tillbaka” (KS2016/0383). I styrningen måste flera olika perspektiv beaktas. Verksamheten ska bedrivas inom ramen för de ekonomiska förutsättningarna. Invånarnas behov ska vara vägledande för verksamheternas utveckling samtidigt som medarbetarnas möjligheter till delaktighet och engagemang ska tillgodoses.

För att få en effektiv och ändamålsenlig styrning och uppföljning är det av stor vikt att ha ett helhetsperspektiv. Kommunstyrelsen och styrelsen i respektive bolag och stiftelse ansvarar för uppföljning av tilldelad budget. Kommunstyrelsen samt övriga nämnder, beredningar, utskott och styrelse i respektive bolag och stiftelse ansvarar också för uppföljning av uppdrag (reglemente/ägardirektiv) och KF:s strategiska mål. Resultat och analys av dessa prioriterade mål ska rapporteras till KS och KF. Följsamhet mot rambudgetens inriktningar och prioriterade mål ska ske oavsett verksamhetsform (förvaltning, bolag och stiftelse).

Nivåer på styrning

Nedan beskrivs kommunens styrning i ett kommunövergripande perspektiv.

Kommunfullmäktige

KF fattar beslut i frågor som rör hela Kungälv kommun, dokument som exempelvis övergripande vision för kommunen, finansieringsfrågor, utfärdande av direktiv och ramar, inriktningar samt strategiska mål och förutsättningar som anges i KF:s rambudget etc.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har ekonomiskt verksamhetsansvar. Som uppdragsgivare till kommundirektören har kommunstyrelsen också ansvar för kommunens resurser för personal och lokaler.

Kommunstyrelsen fullgör ett uppdrag från kommunfullmäktige. Alla ledamöter har samma ansvar att fullgöra uppdraget och ansvara för budget och uppsikt över verksamheterna. Presidiets särskilda ansvar är att se till att det finns förutsättningar för ledamöterna att leva upp till det ansvaret.

Kommunalrådet och oppositionsrådet är kommunstyrelsens politiska ledare – de skall leda kommunstyrelsens arbete samt samordna, utvärdera och utveckla arbetet i och samarbetet mellan kommunstyrelsen, dess utskott och övriga nämnder.

Kommunstyrelsens presidium skall leda kommunstyrelsens arbete, samt samordna, utvärdera och utveckla arbetet i och samarbetet mellan kommunstyrelsen, dess utskott och övriga nämnder. Tidsperspektivet skall vara fyraårigt; att utvärdera föregående år, genomföra verksamheten innevarande år och planera för kommande åren.

KS ansvarar för att det som KF beslutar genomförs, följs upp och utvärderas. KS beslutar om planer, riktlinjer, regler och årsplan.

Nämnd, bolag, stiftelsestyrelse

Nämndernas uppgift är att se till att verksamheten inom det avsedda sakområdet bedrivs i enlighet med gällande lagstiftning samt de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.

Kommunstyrelsen, bolag och stiftelsestyrelse fastställer strategier för verksamheten, säkerställa att förvaltningen, bolaget och stiftelse har en effektiv ledning, organisation och verksamhetsstyrning som bidrar till att KF:s mål och direktiv kan uppfyllas. Vidare skall kommunstyrelsen, bolag, stiftelsestyrelsen följa upp kommundirektör, respektive VD:s förvaltning, bolag, stiftelse verksamheten samt säkerställa att det finns en god och fungerande intern kontroll.

Kommunstyrelsens arbetsutskott

Utskotten har som uppgift att bereda ärende till kommunstyren samt att fatta beslut i de frågor som är delegerade. Utskotten har dessutom ett uppföljningsansvar inom sina sakområden. Utskotten har budgetansvar på delegation.

Kommunfullmäktiges beredningar

Beredningarnas uppgift är att bereda ärenden inom sitt uppgiftsområde som fullmäktige skall avgöra. Den får väcka ärenden i fullmäktige inom sitt uppgiftsområde. Beredning skall följa den verksamhet inom kommunen som hör till dess uppgiftsområde och hos fullmäktige göra de framställningar som beredningen finner påkallade.

Fullmäktige har en valberedning och sex fasta beredningar som arbetar övergripande före-trädesvis inom nedan angivna områden.

En berednings uppgift är att:

- utarbeta förslag till övergripande och långsiktiga politiska mål- och inriktnings-dokument för verksamheterna
- löpande utvärdera och till fullmäktige föreslå ändringar av fastställda mål- och inriktningsdokument
- följa verksamheten inom respektive område
- ta initiativ inom sitt område
- skaffa och bibehålla omvärldskunskap m.m. inom sitt område

Nämndstyrning ansvar och roller

KF är kommunens högsta beslutande organ. KF:s verksamhet regleras i första hand utifrån kommunallagen 3 kap 9 § (KL). Av lagtexten framgår att KF beslutar i ärenden av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för kommunen, främst mål och riktlinjer för verksamheten, budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor, nämndernas, beredningar, utskott, organisation och verksamhetsformer, årsredovisning och ansvarsfrihet.

Nämnderna, beredningar och utskott beslutar i frågor enligt delegationsordningen och i frågor som de enligt lag eller annan författning ansvarar för. Kommunstyrelse och nämndernas verksamhet granskas årligen av revisorer som utses av KF. Prövning av ansvarsfrihet för nämndledamöterna görs årligen av KF.

Bolags och stiftelse styrning

Som nämnts tidigare är KF det högsta beslutande organet i kommunen. Det är KF som bland annat fastställer ändamålet med den kommunala verksamheten. KF utser styrelseledamöter i kommunägda bolag och stiftelse.

Enligt Kommunallagen 6 kap 1 § ska KS ha uppsikt över bolagen. Bolagens verksamhet granskas årligen dels av externa revisorer dels av revisorer som utses av KF. Prövning av ansvarsfrihet för styrelseledamöter och VD görs årligen på bolagsstämman.

Ansvaret för nämnder

Bestämmelser om nämndens, uppgifter och ansvar återfinns framför allt i kommunallagen, samt särskilt reglemente för nämnden. För vissa nämnders verksamhet gäller också särskild lagstiftning.

Ansvaret för Bolags- och stiftelsestyrelser

Enligt aktiebolagslagen svarar ett aktiebolags styrelse för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets verksamhet. Styrelsen svarar också för att organisationen beträffande bokföringen och medelsförvaltningen även innefattar en tillfredsställande kontroll.



Aktiebolagslagen gäller i alla delar, vilket innebär att bolagsstämman beslutar om ansvarsfrihet för styrelse och VD. Den verkställande direktören skall sköta den löpande förvaltningen enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar.

Ledning i sektorer, bolag och stiftelse

Sektorchefer och VD:ar ansvarar för den operativa verksamheten för sektorer, bolag och stiftelse. VD ska följa respektive bolagsstyrelses mål, riktlinjer och anvisningar samt tillse att överordnad styρνivå får den information och det underlag som erfordras för att fatta välgrundade beslut. Samtliga styrande nivåer i kommunen, KF, kommunstyrelse, nämnder, bolag och stiftelse styrelser måste arbeta med flera olika tidshorisonter; kortsiktigt, medellång sikt och långsiktigt.

Förvaltningens uppdrag

Förvaltningens grunduppdrag är att stödja de ledningsprocesser som ägs av kommunstyrelsen, vilket bl a innebär att bereda de beslutsunderlag som KS ska behandla.

Utifrån den specifika rapportering som lämnas från nämnder, utskott och styrelser till KS, gör förvaltningen en helhetsanalys med avseende på risk och väsentlighet utifrån ett kommunledningsperspektiv.

Processen för styrning och uppföljning

Processen för styrning och uppföljning skall stödja verksamheternas arbete med att nyttja resurserna effektivt och tillhandahålla tjänster med en god kvalitet. Styrnings- och uppföljningsprocessen utgår från PDSA-principen, dvs Planera-Genomföra-Följa upp-Vidta förbättringar.

Styrning och målbilden för helheten bryts ned på olika nivåer i organisationen. För att uppnå de övergripande målen krävs att målen för de olika nivåerna är länkade till varandra. Uppföljningen och återrapportering av mål och ansvar sker från enhetsnivå och uppåt i organisationen. Den uppföljning som görs på de olika nivåerna ska vara kopplad till ansvar och roll. Uppföljningen ska visa måluppfyllelse för både delarna och helheten, därför är respektive beslutsorgans roll och ansvar en viktig grund för styrningen av kommunen och dess bolag och stiftelse.

Andra styrdokument

Tidigare i detta dokument anges att kommunfullmäktiges budget ett övergripande styrdokument. Även reglemente, ägardirektiv, bolagsordningar och kommunens översiktsplan är övergripande styrdokument som antas av kommunfullmäktige.

En sammanställning av de olika dokumentnivåerna visas nedan;

Grundläggande styrning – beslutas i kommunfullmäktige

Arbetsordning, Reglementen, Föreskrifter, Rambudget, Årsredovisning, Taxa, Bolagsstyrning,

Visionära dokument – beslutas i kommunfullmäktige

Vision, Program, Policy

Tillämpande dokument – beslutas i kommunstyrelsen

Plan, Riktlinjer, Regler, Årsplan

Dokument som beslutas i förvaltningsledning

Tillämpningsanvisning, Anvisning, Verksamhetsplan, Verksamhetsberättelse

Budget och uppföljning

Den kommunala budgetprocessen regleras genom kommunallagenens 8 kap. Kommunallagen anger de yttre förutsättningarna, men den är allmänt hållen och lämnar stort utrymme för en kommun att själv skapa interna regler för styrnings- och uppföljnings principer i den egna organisationen. För att uppnå de politiska ambitionerna och särskilja det kommunövergripande ansvaret från nämndernas, bolags och stiftelse styrelsernas ansvar i budget- och uppföljningsprocessen har föreliggande dokument tagits fram. Syftet är att styra och stödja de bärande värderingar och förhållningssätt som genomsyrar principerna bakom budget- och uppföljningsprocessen.

Övergripande syfte och fokus

Kommunfullmäktiges årliga rambudgetbeslut är det övergripande styrdokumentet för kommunens samtliga nämnder, beredningar, utskott, bolag och stiftelse. Det övergripande syftet med föreliggande dokument är att de skall stödja långsiktigt tänkande och god ekonomisk hushållning samt vara åtgärdsinriktade och sätta fokus på analysen av det faktiska utfallet. Dokumentet tydliggör även nämnders, beredningar, utskott, bolags och stiftelse



styrelsers ansvar i det arbete som ska ske inom ramen för årsplanens planering- och uppföljningsprocess och omfattar då även bolagens och stiftelsens arbete med affärsplaner.

Dokumentet är ett ramverk för det arbete som sker i årsplaneprocessen och omfattar samtliga nämnder, beredningar, utskott, bolag och stiftelse i Kungälv kommun.

Dokumentet ska;

Tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen mellan tjänstemannanivå och politisk nivå,

stödja arbetet med att vidga uppföljningen, från ekonomifokus till en balanserad uppföljning.

Dokumentet fokuserar dessutom dialog och kommunikation på alla nivåer, samt

ställer krav på samråd och samverkan mellan nämnder, beredningar, utskott bolag och stiftelse.

Nämnders, beredningar, utskott bolag och stiftelsestyrelsers ansvar

Samtliga nämnder, beredningar, utskott, bolag och stiftelsestyrelser ska följa den kommun-gemensamma struktur- och tidplanen för budget- och uppföljningsarbetet. Kommunstyrelsen fastställer detta inför varje kalenderår.

Nämnden, beredningar, utskott, bolag och stiftelsestyrelsen ska besluta om en tid- och arbetsplan för det egna planerings- och uppföljningsarbetet. Nämnden, utskottet, bolag och stiftelse styrelsen ska följa upp verksamheten månadsvis. Om särskilda skäl finns kan en nämnd, utskott, bolag och stiftelsestyrelse besluta om att avvika från kravet på månatlig uppföljning. Respektive nämnd, utskott, bolag och stiftelsestyrelse ska bedriva arbetet med planering- och uppföljning så att ansvaret för den egna verksamheten säkerställs, men också så att kommunstyrelsens uppsiktsplikt möjliggörs.

Nämnden, beredningen, utskott, bolag och stiftelsestyrelsen har, utöver vad som anges i anvisningar från kommunstyrelsen, alltid ett ansvar att på eget initiativ informera kommunstyrelsen/kommunfullmäktige om förändrade förutsättningar eller händelser som kan vara av betydelse för den kommunövergripande uppföljningen och styrningen av verksamheten.

Kommundirektör, sektorchef och verkställande direktörs ansvar

Kommundirektör, sektorchefen och verkställande direktören ska månadsvis redovisa uppföljningsinformation om verksamheten till KS, nämnder, utskott, bolag och stiftelsestyrelsen.

KS, nämnder, utskott och bolag ska i sina protokoll låta kommundirektör, sektorchef och VD:s mening antecknas i frågor av väsentlig ekonomisk betydelse. Kommundirektör och

sektorchef, är skyldiga att i protokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som inte är uttryckligen finansierade.

Verkställande direktörens rättigheter och skyldigheter regleras i Aktiebolagslagen (ABL). Enligt ABL ska bolagsstyrelsen årligen upprätta en arbetsordning som fördelar ansvaret mellan VD och styrelse.

Ansvar för budget

Den av kommunfullmäktige fastställda rambudgeten anger, kommunstyrelsen, nämnder, beredningar, utskott, bolag och stiftelsen kommunfullmäktiges inriktningar och prioriteringar inom givna ekonomiska ramar och gällande lagstiftning. De mål, planer, program och riktlinjer som kommunfullmäktige i övrigt antagit är underordnade budgeten och dess funktion är stödjande.

För kommunstyrelsen gäller att verksamheten ska bedrivas inom befintliga ramar och enligt gällande lagstiftning även om detta medför att de i budgeten angivna målen och inriktningarna inte helt kan uppnås. Kommunstyrelsen får inte överskrida sin ekonomiska ram avseende drift och/eller investering.

Kommunstyrelsen, bolag och stiftelse styrelsen ska med utgångspunkt från kommunfullmäktiges budget initiera det egna budgetarbetet genom att utarbeta och besluta om ett inriktningsdokument för budget och affärsplan innehållande övergripande inriktningar och målsättningar för den egna verksamheten. Ansvar för inriktningsdokumentet kan inte delegeras.

Kommunstyrelsen, bolag och stiftelse styrelsen ska senast [den 31 oktober](#) varje år besluta om budget för kommande år.

Kommunstyrelsen, bolag och stiftelse styrelsen ska periodisera såväl drifts- som investeringsbudget över årets samtliga månader så att regelbundna jämförelser och analyser gentemot aktuellt periodiserat utfall är möjliga.

Uppföljning och åtgärder vid uppkomna avvikelser

Kommunstyrelsen, nämnder, bolag och stiftelse styrelsen ska kontinuerligt, enligt den egna fastställda arbetsplanen/-ordningen, få uppföljning av den egna verksamheten. Innan kommunstyrelsen, nämnder, bolag och stiftelse styrelsen tar ställning till respektive uppföljningsrapport ska samtliga avvikelser, såväl positiva som negativa, i förhållande till verksamhetsmål och budgetens ekonomiska mål (periodiserat och på helårsbasis) analyseras och förklaras skriftligen av kommundirektör, sektorchef och VD.



För kommunstyrelsen gäller att negativa avvikelser i förhållande till det ekonomiska målet, för såväl drifts- som investeringsverksamheten, ska åtgärdas enligt följande:

I de fall uppföljningsarbetet visar på ett periodutfall som avviker negativt från det ekonomiska målet för perioden (periodens budgeterade resultat) sektorchef senast 20 kalenderdagar efter det att avvikelserna konstaterats presentera förslag till åtgärder till kommundirektören.

Åtgärdsförslagen ska vara så utformade att kommunstyrelsen senast till utgången av innevarande budgetår når det ekonomiska målet. Kommundirektören får inte som alternativ till åtgärder föreslå en sänkning av det ekonomiska målet genom ianspråktagande av positivt eget kapital då endast politiken förfogar över ett sådant initiativ.

Motsvarande hanteringsordning gäller om uppföljningsrapporten visar på en prognostiserad negativ avvikelse i förhållande till det ekonomiska målet på helårsbasis.

Vid hantering av avvikelser avseende investeringsverksamheten ska kommunstyrelsen beakta vad som i övrigt gäller enligt kommunens beredning och uppföljning av investeringar.

Kommunstyrelsen har, efter det att en uppföljningsrapport med negativa avvikelser framlagts för nämnden, 30 kalenderdagar på sig att fatta beslut om åtgärder. Besluten ska vara så utformade att kommunstyrelsen senast till utgången av innevarande budgetår når fastlagd budget.

Kommunstyrelsen ska vid beslut om åtgärder av större vikt som berör flera verksamheter, bolag och stiftelse styrelser särskilt beakta skyldigheten att samråda med berörda före genomförandet.

Intern kontroll

God intern kontroll behövs i alla organisationer och företag. Rätt hanterad är intern kontroll till stor nytta för verksamheter då det ger förutsättningar för att skapa effektivare verksamhet och bättre kommunikation/information samt undvikande av kostsamma fel. I en väl fungerande organisation är intern kontroll en del av verksamhets- och ekonomistyrningen.

Den årliga intern kontrollplanen syftar till att säkerställa att Kungälvs kommun, dess nämnder, bolag och stiftelse styrelser upprätthåller en god intern kontroll.

Ansvarsfördelning intern kontroll

Enligt Kommunallagen har kommunstyrelsen det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll.

Kommunstyrelsen, nämnder, bolag och stiftelse styrelserna har ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Varje nämnd, beredning, utskott, bolag och stiftelse styrelse ska upprätta en organisation för den interna kontrollen samt anta regler och anvisningar för den interna kontrollen.

Kommundirektör, sektorchef och verkställande direktör

Kommundirektör, sektorchef och verkställande direktör ansvarar för att leda arbetet med intern kontroll och ska se till att konkreta regler och anvisningar är utformade så att god rapportera till nämnden, bolag och stiftelse styrelsen om hur den interna kontrollen fungerar. Rapportering ska ske inom ramen för förvaltningens/Bolagets samlade uppföljning.

Verksamhetsansvariga och enhetschefer

Verksamhetsansvariga och enhetschefer på olika nivåer i organisationen ska följa de antagna reglerna och anvisningarna samt informera övriga anställda om dess innebörd. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till närmast överordnad.

Övriga anställda

Övriga anställda är skyldiga att följa de antagna reglerna och anvisningarna i sitt arbete. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till närmast överordnad.

Styrning och uppföljning av intern kontroll

Varje nämnd, bolag och stiftelse styrelse är skyldig att styra och löpande följa upp det interna kontrollsystemet inom sitt verksamhetsområde. Som grund för styrningen ska riskbedömningar genomföras i den egna verksamheten.

Senast i december månad varje år ska nämnden, bolag och stiftelse styrelsen anta en särskild kontrollplan för kommande verksamhetsårs uppföljning av den interna kontrollen.

Resultatet av den antagna planens uppföljning ska rapporteras till nämnden, bolag och stiftelse styrelsen i den omfattning som har fastställts i den interna kontrollplanen.

Nämnden, bolag och stiftelse styrelsen ska i samband med årsrapportens upprättande rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen till kommunstyrelsen. Rapportering ska samtidigt ske till kommunens interna revisorer.

Kommunstyrelsen ska med rapporterna som grund utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll, och om förbättringar behövs, föreslå sådana. Denna utvärdering ska ske inom ramen för den samlade uppföljningen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Haleh Lindqvist
Kommundirektör

