



Styrmodell för Falukommun

Beslutad av Kommunfullmäktige 2025-10-23	Gäller för Falukommun	Giltighetstid Tills vidare	Senast reviderad 2025-10-23
Dokumentansvarig Ekonomikontoret, kommunstyrelseförvaltningen	Diarienummer KS0099/25	Dokumenttyp Program	Aktualitetsprövas Vart fjärde år, valår

Innehåll

Styrning av kommunkoncernen – sammanfattning.....	3
Falukommuns övergripande riktning.....	3
Den politiska ledningens viljeriktning.....	3
Utgångspunkter i styrmodellen.....	4
Kommunens uppdrag.....	4
Styrningens dimensioner.....	4
Uppföljning som grund för planering.....	4
Kommunens organisation.....	5
Kommunkoncernen.....	5
Kommunfullmäktige.....	5
Kommunstyrelsen.....	5
Nämnder.....	5
Förvaltningar.....	5
Bolag.....	5
Ekonomikontoret.....	5
Planering och styrning.....	6
Prioritering och omprioritering.....	6
Nyare kommunfullmäktigebeslut har företräde över äldre beslut.....	6
Planering på lång sikt.....	7
Planering för mandatperioden.....	7
Planering för ett enskilt år.....	7
Uppföljning.....	9
Intern kontroll.....	9
Uppsiktsplikt.....	9
Periodrapport.....	9
Delårsrapport.....	9
Årsredovisning.....	9
Hantering av prognostiserade avvikelser.....	9

Det yttersta ansvaret för kommunens styrning ligger hos kommunfullmäktige som fastställer styrmodellen. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att följa upp hur styrmodellen fungerar och efterlevs och i slutet av varje mandatperiod ska kommunstyrelsen behandla en översyn för att säkerställa att styrmodellen motsvarar de behov av styrning och ledning som finns.

Styrning av kommunkoncernen – sammanfattning

Styrmodellen visar hur Falu kommun leds och styrs, och hur mål sätts och följs upp. Syftet med styrmodellen är att säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, att verksamheterna håller god kvalitet och att god ekonomisk hushållning säkras.

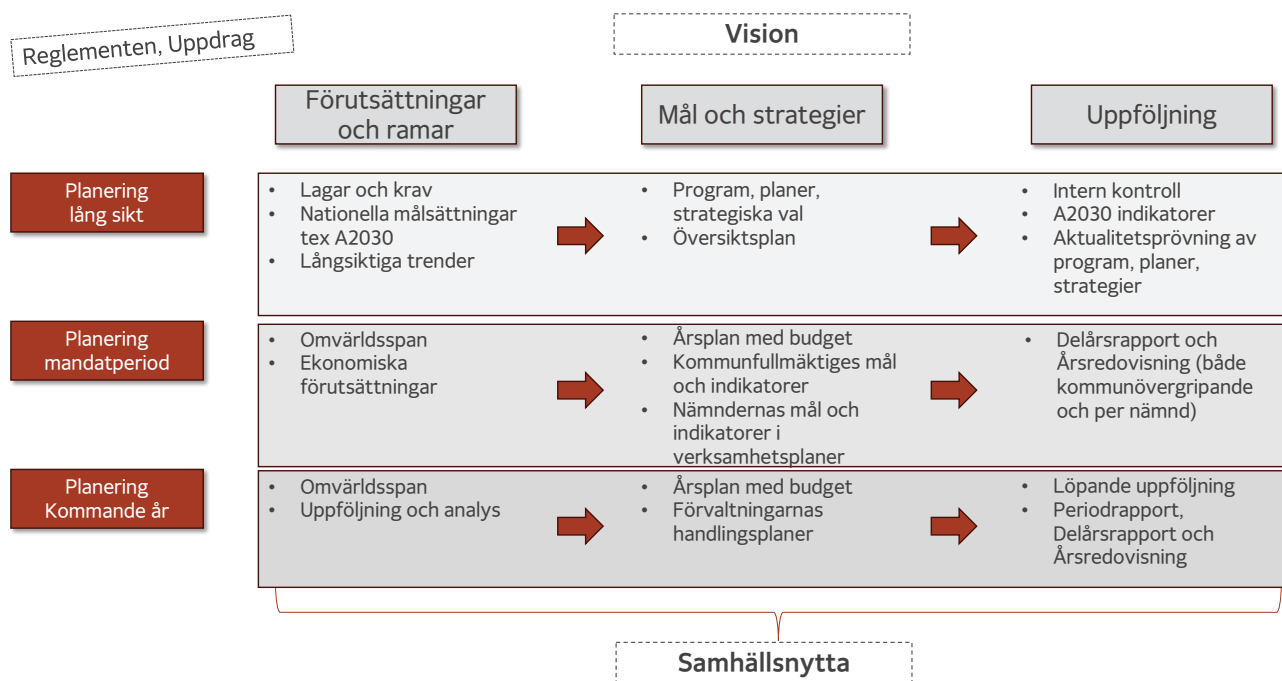
Falu kommuns övergripande riktning

Visionen är ett uttryck för vår gemensamma framtidsbild av Falun. Visionen ger oss en riktning och värdegrund att sträva mot för att fortsätta utveckla Falun för att möta framtida krav. Visionen ska vara vägledande i beslut på lång och kort sikt.

Den politiska ledningens viljeriktning

I programmet för mandatperioden beskrivs den politiska ledningens viljeriktning och hur de politiskt styrande vill förvalta och utveckla Falu kommun under

mandatperioden. Programmet beaktar Falu kommuns övergripande inriktning och de ramar och förutsättningar som behöver beaktas. Det kan handla om lagkrav eller nationella målsättningar som exempelvis Agenda 2030, eller interna koncernövergripande dokument som beslutas av kommunfullmäktige. Även omvärldsläge och trender som påverkar kommunen styr fokusområden, ambitioner och prioriteringar för mandatperioden. Kommunfullmäktige beslutar om programmet, där även övergripande mål och indikatorer fastställs. Målen bryts ned i nämndernas verksamhetsplaner vilka bidrar till uppfyllelsen av program för mandatperioden.



Styrmodellen bidrar till att skapa en helhetsbild över planering och uppföljning, från visionen och den långsiktiga planeringen, till årlig planering och uppföljning.

Utgångspunkter i styrmodellen

Kommunens uppdrag

På övergripande nivå har kommunen tre uppdrag utifrån ett medborgarperspektiv; serviceuppdraget, demokratiuppdraget och samhällsutvecklaruppdraget. Demokratiuppdraget handlar om att säkerställa att medborgarna har möjlighet att påverka och delta i kommunens beslutsprocesser. Det innebär att skapa förståelse och legitimitet för kommunens arbete, vara öppen med processerna och främja dialog med medborgarna. Samhällsutvecklingsuppdraget fokuserar på att utveckla infrastruktur, hantera sociala frågor som exempelvis jämställdhet, folkhälsa och kriminalitet, samt klimatförändringar. Serviceuppdraget handlar om att tillhandahålla grundläggande tjänster och service till medborgarna, såsom utbildning, vård och omsorg. Målet är att säkerställa samhällsnytta, att medborgarnas behov tillgodoses på bästa möjliga sätt, att lagar och krav följs och att kommunen uppfyller globala och nationella målsättningar.

En viktig utgångspunkt i styrmodellen är helhetsperspektivet och samverkan. Med det menas att det är viktigt att ha en förståelse för både sin egen del och övriga delar av organisationen. Genom att planera och följa upp med ett helhetsperspektiv minskar risken för suboptimering. Med helhetsperspektiv menas att styrelser, nämnder och bolag omfattas av styrningen.

Styrningens dimensioner

Styrningens tre dimensioner beskriver ett tankesätt som innebär att styrningen, för att lyckas, inte bara kan fokusera på exempelvis fördelning av resurser. Det är viktigt att det finns ett klart samband mellan de resurser som används, den verksamhet som bedrivs och de resultat som vi vill uppnå och därmed även nyttan som våra tjänster ska ge Faluborna. Helhetsperspektiv och samverkan.

Uppföljning som grund för planering

En utgångspunkt för styrningen är att vi kan lära oss av det som har hänt. Vi kan genom att analysera verksamheten och lära av varandra, förbättra kvaliteten och utveckla verksamheten. Genom ett samordnat arbete med uppföljning, analys och jämförelser, kan vi skapa en bättre helhetsbild av våra verksamheter och våra resultat. Detta sammanfattas i bilden nedan.



FALU-modellen för uppföljning

Följ upp

- Resultat för kvinnor och män
- Resultat jämfört med tidigare mätningar och andra kommuner
- Måluppfyllelse
- Det ekonomiska resultatet

Analysera

- Fokusera på det väsentliga
- Mönster och samband
- Vad påverkar resultatet
- Slutsatser

Leta goda exempel

- Vad ska vi göra för att bli bättre
- Lära av de bästa

Utveckla

- Handlingsplan
- Genomförande
- Uppföljning

Kommunens organisation

En bra styrning förutsätter en tydlig rollfördelning. Politiker och tjänstepersoner har olika roller. Politikernas roll är att styra genom att sätta mål, göra prioriteringar, fördela resurser och följa upp resultat. Tjänstepersonernas roll är att förse politikerna med relevant underlag för deras ställningstaganden samt att leda och genomföra verksamheten utifrån de fastställda besluten, sina tilldelade uppdrag och tillgängliga resurser.

Kommunkoncernen

Kommunkoncernen omfattar hela kommunens ansvarsområden. I kommunkoncernen ingår kommunfullmäktige, nämnderna, förvaltningarna och kommunens bolag.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är högsta beslutande organ i kommunen. Det innebär att det är kommunfullmäktige som beslutar i principiella frågor och i frågor som är av stor betydelse för Falu kommun. Kommunfullmäktige beslutar även om vilka nämnder som ska finnas och vilka ansvarsområden nämnderna har.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen leder och samordnar allt arbete inom kommunen. Övriga nämnder samt bolagen fattar sina beslut självständigt, men kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över deras verksamhet.

Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att bevaka frågor som kan påverka kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Nämnder

Nämnderna leder kommunens förvaltningar och ansvarar för den löpande verksamheten inom ansvarsområdet.

Förvaltningar

Som resurs till nämnderna finns förvaltningarna som sköter själva genomförandet av kommunens verksamheter. Det kan handla om att bereda underlag, stödja planeringen, bedriva verksamhet och följa upp verksamheten. En förvaltning kan rapportera till flera nämnder och en nämnd kan ha verksamhet i flera förvaltningar.

Bolag

Kommunfullmäktige beslutar om kommunal verksamhet ska drivas i bolagsform. Kommunfullmäktige beslutar även om vilka ändamål och befogenheter som gäller för bolagets verksamhet. Dessa beskrivs i bolagsordning och i ägardirektiv.

Ekonomikontoret

Ansvarar för att det finns ett centralt stöd för hela kommunkoncernen kring planerings- och uppföljningsprocessen. Stödet består bland annat av olika typer av processtöd, anvisningar och tidsplaner.

Planering och styrning

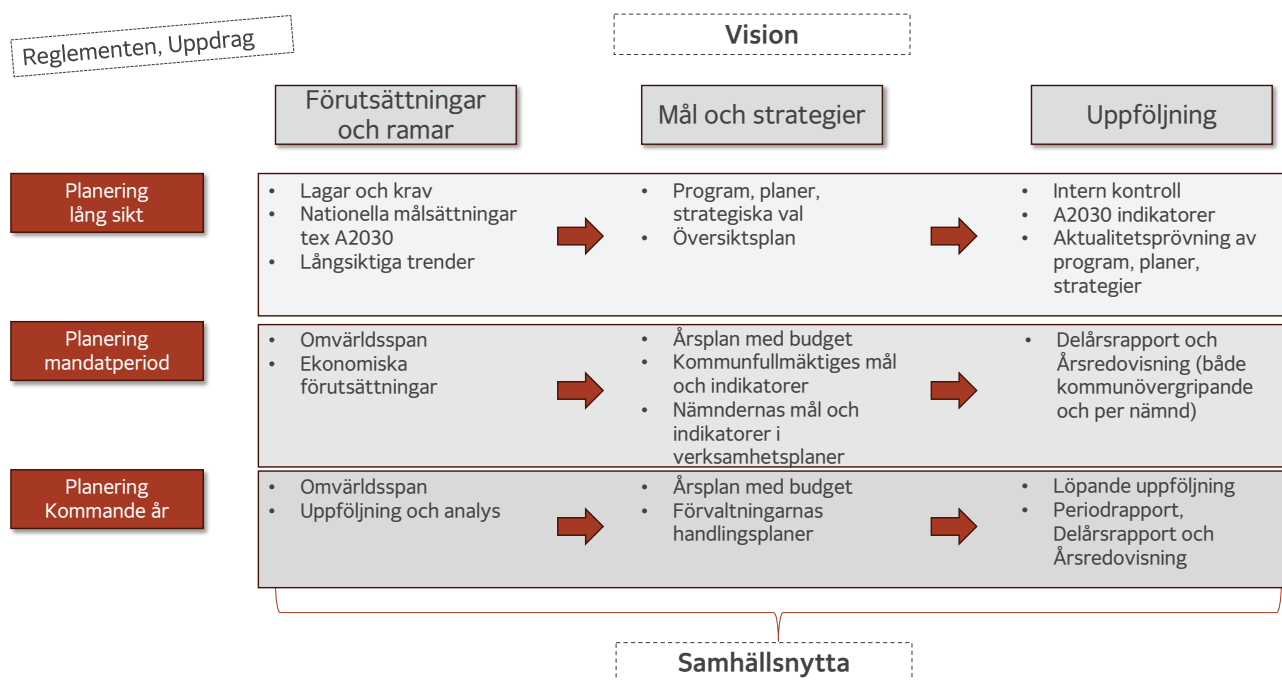
Planering behövs både på lång och kort sikt. På lång sikt handlar det om att ange en strategi och inriktning för kommunen. På kortare sikt är planeringen mer detaljerad och verksamhetsnära.

Prioritering och omprioritering

Att prioritera om är en naturlig del av verksamhetsledning, planering och styrning. Planer ändras. Omvärlden förändras i allt snabbare takt vilket gör styrningen extra viktig. Omvärldshändelser gör att det kan finnas behov av justeringar i långsiktiga planer och mål. Idag kan det finnas behov av att ha andra prioriteringar än vad som var prioritet eller problem då de långsiktiga planerna togs fram. Tillgången till resurser av olika slag kan variera och ligger inte alltid i våra händer – vilket kan ge behov av att prioritera om kring tex ambitionsnivåer. Uppföljning och resultat kan göra att omprioritering är nödvändig.

Nyare kommunfullmäktigebeslut har företräde över äldre beslut

Ett nyare kommunfullmäktigebeslut gäller över ett äldre beslut, vilket betyder att till exempel mål och ambitionsnivåer i programmet för mandatperioden står över mål och ambitionsnivåer i äldre styrdokument. Principen bakom bygger på en rättsprincip som kallas lex posterior. Denna princip innebär att en nyare regel eller beslut har företräde framför en äldre regel eller beslut om de två är oförenliga. Detta är viktigt för att säkerställa att de senaste besluten, som ofta är mer anpassade till aktuella förhållanden och behov, tillämpas. Det hjälper också till att undvika konflikter och förvirring som kan uppstå om äldre och nyare beslut skulle gälla samtidigt. Därför är det också viktigt att löpande aktualitetspröva kommunens långsiktiga styrdokument.



För att uppnå visionen, skapa samhällsnytta och bidra till kommunens uppdrag, kan en beslutad plan behöva ändras, både utifrån förändrade förutsättningar och utifrån resultat av uppföljning. En löpande styrning och prioritering är en naturlig del i planeringen.

Planering på lång sikt

Förutsättningar och ramar

Vid långsiktig planering finns det flera faktorer att beakta. Ofta handlar det om yttre omständigheter som vi inte kan påverka, men som ändå påverkar kommunens verksamhet och måste vägas in i planeringen.

Globala och nationella målsättningar – till exempel Agenda 2030, där det övergripande målet är en hållbar utveckling, det vill säga en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov. Hållbarhet handlar om både ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. De olika perspektiven är odelbara och kan inte uppnås utan att övriga perspektiv också uppnås.

Mål och strategier

Vision – Planeringen på lång sikt utgår från kommunens vision. Visionen uttrycker ett önskat framtida tillstånd och ska vara en ledstjärna för kommunens verksamheter och inspirera andra samhällsaktörer.

Översiktsplan – Kommunens långsiktiga planering uttrycks också i översiktsplanen som anger hur kommunen på lång sikt ser på användningen av mark- och vattenområden. Översiktsplanen har en tidshorisont på 20 år och aktualitetsförklaras en gång per mandatperiod.

Koncernövergripande styrande dokument – Planering på lång sikt utgörs också av olika typer av dokument som beslutats av kommunfullmäktige och som gäller för hela kommunkoncernen.

Planering för mandatperioden

Förutsättningar och ramar

Genom budget och resursfördelning vet verksamheten vilka ekonomiska förutsättningar som gäller för att ta fram verksamhets- och handlingsplaner. Enligt kommunallagen ska alla kommuner varje år göra en budget för det kommande året och en plan för ytterligare två år.

Omvärldsanalys är en naturlig del av kommunens planeringsprocess. Omvärlden och förutsättningarna förändras löpande och den kommunala verksamheten behöver fånga och förstå omvärldstrender, i tid. Bättre insikter om och hur Falun påverkas av omvärldstrender gör att både risker och möjligheter kan hanteras tidigt i planeringen.

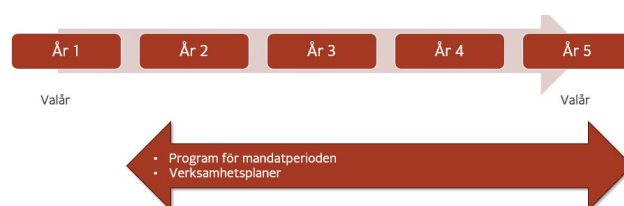
Mål och strategier

Kommunfullmäktiges mål – Mål för mandatperioden beskrivs i ett program eller plan för mandatperioden. Målen ska vara påverkbara och mätbara. I dokumentet definieras även mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Programmet för mandatperioden beslutas av kommunfullmäktige senast januari året efter val och gäller för en period om fyra år. Planeringen för mandatperioden beaktar mål och strategier i den långsiktiga planeringen, samt aktuella förutsättningar och ramar.

Nämnder och bolag – För varje mandatperiod ska nämnder och bolag fastställa mål som ska uppnås för sina verksamheter. Dessa beskrivs i en Verksamhetsplan för nämnder eller motsvarande för bolagen.

Målen ska bidra till uppfyllelsen av målsättningarna i Programmet för mandatperioden.

Indikatorerna ger signaler om målet har uppnåtts eller inte. Vid val av indikatorer är det viktigt att kunna mäta resurser, resultat och effektivitet. En eller flera indikatorer ska kopplas till kommunfullmäktiges mål. Till nämndens och bolagens mål kan ytterligare, verksamhetsnära, indikatorer kopplas. Det är även möjligt för nämnd att enbart använda fullmäktiges indikatorer som uppföljning.



Programmet för mandatperioden och verksamhetsplaner sträcker sig från året efter val till utgången av nästa valår.

Planering för ett enskilt år

Förutsättningar och ramar

Omvärldsanalys är en del i tjänstemannaunderlaget som tas fram i början av varje år. Omvärldsbekavningen presenteras utifrån påverkan för Falun generellt. Trenden och konsekvensen av trenden kan sedan ha olika påverkan på kommunens olika verksamheter. Förvaltningarna kan därför använda informationen i förvaltningens egen planeringsprocess för att ytterligare analysera påverkan och konsekvenser i den egna verksamheten.

Mål och strategier

Budget

Enligt kommunallagen ska kommunen varje år upprätta en budget till nästa kalenderår för verksamheten och ekonomin. För verksamheten ska mål och riktlinjer anges som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning, samt finansiella mål.

Budgeten med de politiska prioriteringarna för nästkommande år och de två efterföljande åren fastställs i en Årsplan med budget som beslutas av kommunfullmäktige i juni respektive år. Fullmäktige kan även ge direkta uppdrag till en eller flera nämnder och vid behov resursätta dessa uppdrag.

Vid behov kan beslut fattas om en revidering Årsplan med budget i november. Under valår beslutar kommunfullmäktige om skattesats och Årsplan med budget i november.

Verksamhetsplan

Verksamhetsplanerna följer mandatperiodsprogrammet och gäller för hela mandatperioden. Det finns dock möjlighet att revidera exempelvis indikatorer eller målnivåer årligen. Efter fullmäktiges beslut om budget reviderar nämnderna sina verksamhetsplaner med detaljerad budget för nästkommande år. I verksamhetsplanen presenteras nämndens uppdrag, mål och resursfördelning i budget.

När nämnden fastställt sin verksamhetsplan upprättar förvaltningarna sina handlingsplaner. Ofta finns de förvaltningsövergripande handlingsplanerna även nedbrutna till mer detaljerade aktivitetsplaner.

Budget- och verksamhetsplansarbete

Februari: Kommunstyrelsens ledningsutskott (KSL) ansvarar för uppstart inför budgetarbete. Nämnder, styrelser och bolag påbörjar sitt budgetarbete i samband med uppstarten.

Mars: Kommundirektörens ledningsgrupp (KLG) presenterar ett tjänstemannaunderlag som beskriver förutsättningar för kommande år utifrån ledningsgruppens perspektiv.

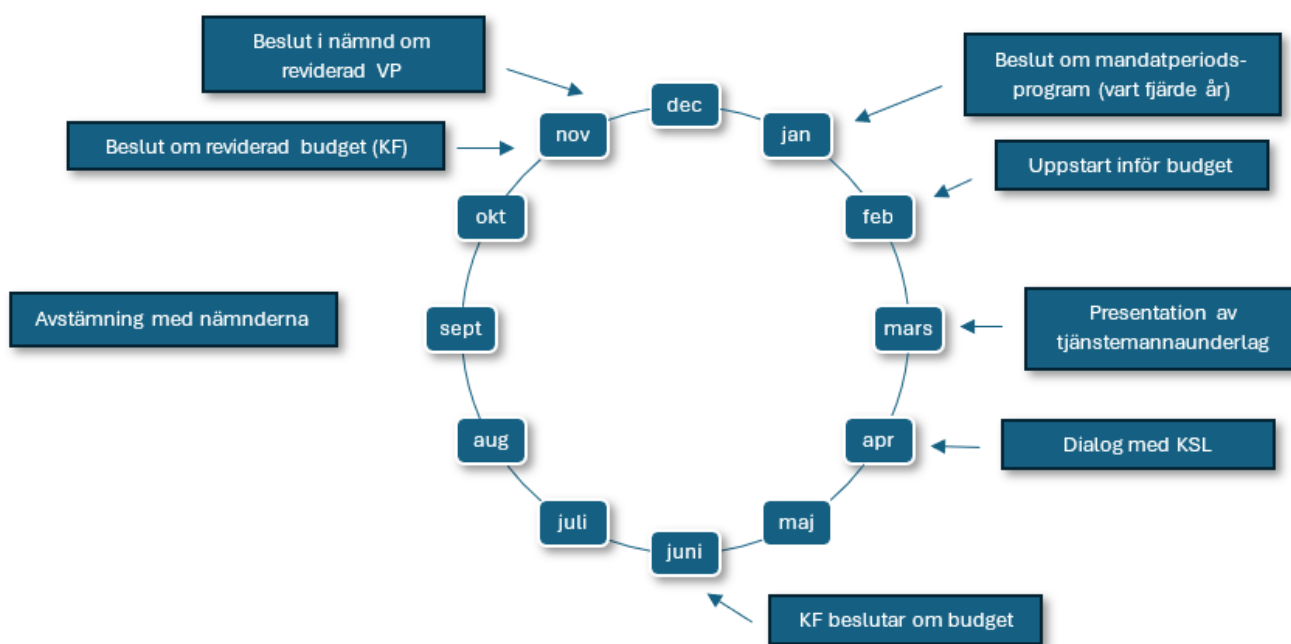
April: KSL har dialog med nämnderna utifrån nämndernas perspektiv och utifrån tjänstemannaunderlag.

Juni: Kommunfullmäktige beslutar om Årsplan med budget.

September– Oktober: Avstämning med nämnderna utifrån nämndernas förutsättningar och eventuellt justeringsbehov i verksamhetsplaner.

November: Kommunfullmäktige beslutar om eventuell reviderad Årsplan med budget.

November–december: Efter kommunfullmäktiges budgetbeslut tar nämnden beslut om justerade verksamhetsplaner. Därefter tar förvaltningarna fram sina handlingsplaner.



Avstämning med nämnderna inför beslut om budget och justerade verksamhetsplaner sker löpande under hösten.

Uppföljning

Olika typer av uppföljningar har olika syften. Uppföljning och fakta är en grund för nya insikter och beslut, och kunskap om ett förändrat nuläge kan leda till andra prioriteringar. Uppföljning görs för att se effekter av genomförda aktiviteter, för att lära, eller för vidare analys. Uppföljning är också viktigt för att se om kommunen förvaltar medel och tillgångar rätt, lever upp till förväntningar eller skapar värde för de vi finns till för. Ibland behövs flera indikatorer sättas i relation med varandra för att kunna utvärdera effekten.

Intern kontroll

Syftar till att förtroendevalda, ledning, anställda och kommuninvånare ska kunna försäkra sig om att tillämpliga lagar, föreskrifter och riktlinjer följs, och att tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten finns. Intern kontroll är också ett sätt att se att verksamheten drivs ändamålsenligt och kostnadseffektivt med väl dokumenterade system och rutiner, så att fastställda mål i budget och verksamhetsplan uppnås.

Uppsiktsplikt

Kommunstyrelsen ska hålla uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen kan lämna råd, anvisningar och förslag till åtgärder, som den anser bör vidtas. Om dessa inte följs och behov av bindande direktiv föreligger, kan styrelsen, som saknar egna maktmedel, initiera ett ärende i fullmäktige som då kan ge nämnden ett direktiv. Kommunstyrelsen har även en skyldighet att hålla löpande uppsikt även över kommunal verksamhet som bedrivs av exempelvis kommunala bolag, men även över avtalssamverkan med andra kommuner.

Periodrapport

I periodrapporterna lämnas en prognos avseende drift och investeringar samt kommentarer kring befolkningsutveckling och personal. Periodrapport görs per nämnd samt kommunövergripande. För närvarande görs periodrapporter per april, oktober och en kort lägesavstämning i november. Tillfällen för periodrapporter kan komma att ändras.

Periodrapport godkänns av kommunstyrelsen och överlämnas till kommunfullmäktige för information.

Delårsrapport

Upprättas per sista augusti och är en rapport med uppföljning av mål, verksamhet och resultat sedan föregående räkenskapsårs utgång. Delårsrapporten är en förenklad rapport jämfört med årsredovisning och innehåller även en finansiell analys. I delårsrapporten görs uppföljning per nämnd, bolag och koncernövergripande. Delårsrapporten beslutas av kommunfullmäktige.

Årsredovisning

Ett enskilt år följs upp i kommunens årsredovisning som innehåller sammanställda räkenskaper för den kommunala koncernen.

I årsredovisningen beskrivs utfallet av den samlade kommunala verksamheten både kvantitativt och kvalitativt. Årsredovisningen ska också ge förtroendevalda en uppföljning och analys av måluppfyllelsen. Årsredovisningen görs per nämnd, bolag samt koncernövergripande. Årsredovisningen beslutas av kommunfullmäktige.

Hantering av prognostiserade avvikelser

Fokus i uppföljningen är helårsprognosens avvikelser jämfört med budgeten. Varje nämnd ska i samband med behandlingen av delårsbokslut och periodrapporter ta aktiva beslut utifrån resultat och prognos i uppföljningen. Det räcker alltså inte att besluta att lägga uppföljningen till handlingarna. Vid betydande avvikelse ska en åtgärdsplan fastställas av nämnden. Åtgärdsplanen lämnas vid behov till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för beslut om den innehåller åtgärder som är att betrakta som principiell beskaffenhet såsom nedläggning av verksamheter eller större förändringar inom nämndens uppdrag. Kommunstyrelsen kan initiera en ingående analys av nämndens organisation och verksamhet i de fall man bedömer att prognoser och beslutade åtgärdsplaner inte är tillfredsställande.



Följs upp i den kommunövergripande delårsrapporten och i årsredovisningen.



Följs upp i nämndens delårsrapport och årsredovisning.

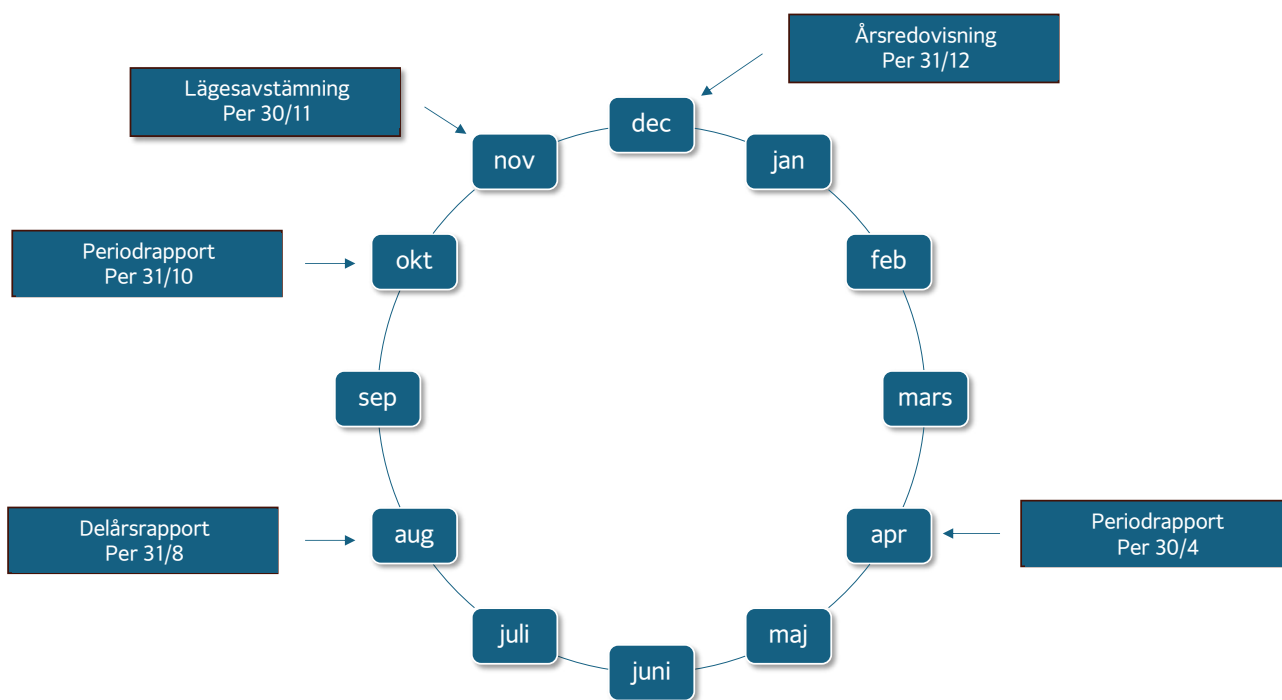
Förvaltningens handlingsplan



Följs upp löpande i förvaltningsledningen och ger input till delårsrapport och årsredovisning.



Följs upp löpande enligt kontorets ordinarie uppföljningsstruktur. Ger input till uppföljning av förvaltningens handlingsplan.



Årshjul för kommunens ekonomiska uppföljning