

Styrmodell för Färgelanda kommun

Antagen av kommunfullmäktige 2026-06-17, § 102

Innehållsförteckning

Inledning	4
1. Omfattning.....	6
2. Styrmodell	7
2.1 Styrningens grund – politisk inriktning och ansvar	7
2.2 Två dimensioner – styrning och ledning	9
2.3 Dialog som styrprincip.....	10
2.4 Styr- och budgetprocessen	11
2.5 Helhetsperspektiv och ansvar.....	12
3. Styrdokumentens roll i styrmodellen	13
3.1 Typer av styrdokument	13
3.2 Styrdokumentens hierarki.....	14
3.3 Koppling till styrprocessen.....	14
3.4 Intern kontroll och lagkrav	14
4. Budgetprocess.....	15
4.1 Budgetprocessens roll i styrmodellen.....	15
4.2 Budgetprocessens huvudfrågor	15
4.3 Dialogbaserad budgetprocess.....	15
4.4 Processens steg över året.....	16
4.5 Koppling till mål och verksamhet.....	17
4.6 Uppföljning och återkoppling.....	17
4.7 God ekonomisk hushållning.....	18
5. Riktlinjer för god ekonomisk hushållning.....	19
6. Roller.....	20
6.1 Övergripande principer för roller.....	20
6.2 Politiska roller	20
6.3 Förvaltningsroller	23
7. Dialog och uppföljning.....	25
7.1 Dialogens roll i styrmodellen	25
7.2 Syftet med dialogen.....	25
7.3 Dialogens struktur i styrprocessen.....	26
7.4 Rollfördelning i dialogen	26
7.5 Uppföljningens roll i styrmodellen	27
7.6 Struktur för uppföljning	28
7.7 Återkoppling och lärande.....	29
7.8 Intern kontroll och ansvarsutkrävande	29
8. Ansvar.....	30
8.1 Answarets betydelse i styrmodellen	30
8.2 Grundprinciper för ansvar.....	30
8.3 Politiskt ansvar	30
8.4 Förvaltningens ansvar.....	31
8.5 Gemensamt ansvar i dialogen.....	31
8.6 Ansvar för uppföljning och lärande	31
8.7 Ansvar i hela organisationen.....	32



9. Ledarskap.....	33
9.1 Ledarskapets roll i styrmodellen.....	33
9.2 Ett gemensamt ledarskap – politik och förvaltning.....	33
9.3 Dialogbaserat ledarskap.....	33
9.4 Balans mellan strategi och operativt genomförande.....	34
9.5 Tydlighet, mod och ödmjukhet.....	34
9.6 Tillit och ansvar i ledarskapet	34
9.7 Ledarskap i hela organisationen	34
9.8 Utvecklande ledarskap och lärande organisation.....	35

Dokumenttyp Policy	Dokumentnamn Styrmodell för Färgelanda kommun	Antagen 2026-06-17, § 102	Antagen av Kommunfullmäktige
Dokumentägare Kommunledningskontoret	Dokumentansvarig Kommundirektör	Reviderad	Giltighet
Dokumentinformation Regler och principer för styrning och ledning inklusive budgetprocess och riktlinjer för god ekonomisk hushållning			Diarienummer 2026/200
Ämnesområde Politik/styrning		Intranät X	Hemsida x
Andra regelverk som omnämns Kommunallagen			

Inledning

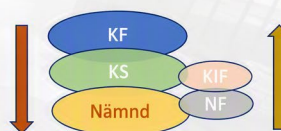
Detta styrdokument beskriver Färgelanda kommuns styrmodell och hur styrning, ledning och uppföljning ska samspela i hela organisationen. Syftet är att skapa en tydlig struktur för hur politiska mål omsätts i verksamhet och resultat genom en sammanhållen styrprocess. Modellen utgår från att styrning sker i *dialog* mellan politisk nivå och förvaltningsorganisation, där roller, ansvar och förväntningar klargörs. Centralt är att skapa balans mellan strategisk inriktning och operativ genomförandeförmåga. Dokumentet ska fungera som ett gemensamt stöd för alla nivåer i organisationen i arbetet med planering, samordning och uppföljning. Genom en tydlig styrmodell stärks förutsättningarna för god ekonomisk hushållning och hög kvalitet i verksamheten. Ambitionen är att öka styrbarhet, effektivitet och transparens gentemot medborgarna.

Politiskt styrsystem - kommuner I

- All styrning utgår från **Kommunfullmäktige** → Övergripande värdering, politisk inriktning & fokusområden
- **Kommunstyrelsen** ser till att detta blir gjort - Uppsiktsplikt för hela kommunen/koncernen.
- KS har en **förvaltning** som stöd i sitt styrarbete - *planering, samordning & uppföljning*
- KS har **nämnder/styrelser med** ett visst politiskt område att sköta till sin hjälp i genomförandet
- Nämnderna har en **sektor** till sin hjälp till att implementera planens verksamhet mer i detalj → MRP, budget & resultatmål
- Dialog viktig mellan alla organisationsnivåer

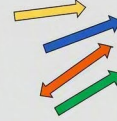


- Politisk **framtidsregn** - styrsignaler från KS/KS ner över organisationen
- Säkerställ att **paraplyet är nerfällt** på ALLA nivåer i organisationen så man blir "blöt" det vill säga påverkad av de politiska styrsignalerna





Politisk styrning - kommuner II



- Demokratisk styrningen handlar om **politiska & ideologiska idéer**, som **appliceras** inom olika områden.



(Och jag som politiker eller anställd, kanske inte känner för, eller gillar dessa...) → GILLA LÅGET, var så god att skölj... eller sök annat jobb.

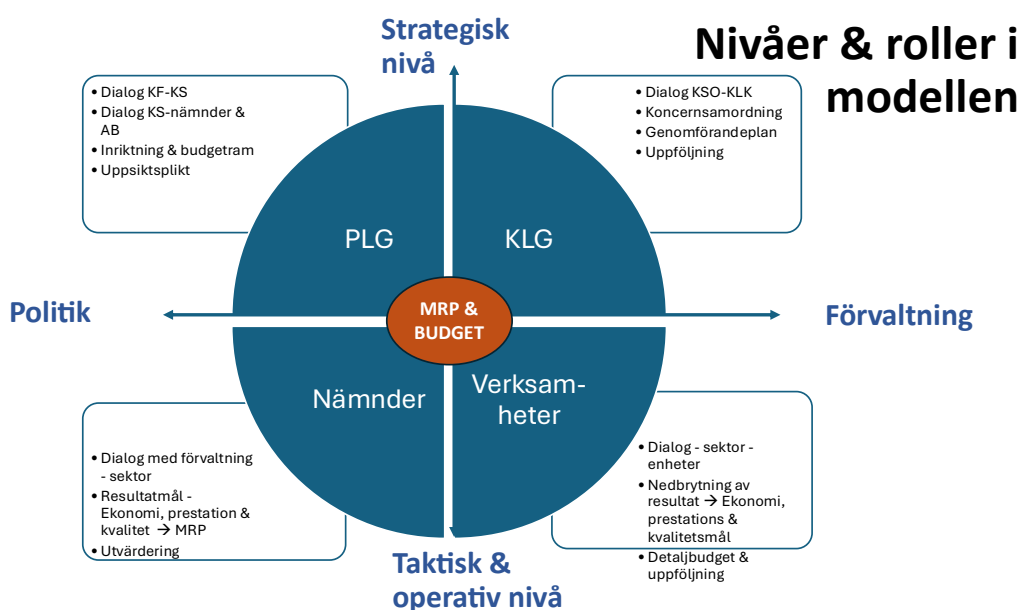
- **"Professionell aktivism"** inte OK i ett politiskt system - men GÄRNA ÖPPNA & ÄRLIGA SAMT SAKLIGA SYNUNKTER!
- *En professionell anställd tjänsteperson kan genomföra politik som man personligen inte gillar med hög effektivitet och bra resultat - saklighet och opartiskhet Regeringsformen & Förvaltningslagen.*

- Politik handlar primärt om **färdriktningen**, det vill säga vart vi ska...! INTE om valet av *transportmedel och hastighet* - men dessa är bra exempel på **dialogområden**.
- En dialog är **inte avrapportering om bara historia** - utan skall handla mest om framtiden
- Vi måste ha **tydliga förväntningar** på varandras roller - tala om dessa tillsammans - kontrakt
- Finna bra **metaforer** som stödjer processen.
- **Strategisk styrning och operativt ledarskap** – det vill säga **vision & genomförandeförmåga** parallellt!
- **Inlevelseförmåga** kopplat till EMPATI & TILLIT i ledarskapet är avgörande frågor för att lyckats!

1. Omfattning

Styrmodellen omfattar hela Färgelanda kommuns organisation – både den politiska nivån och förvaltningsorganisationen samt kommunens bolag. Det innebär att samtliga aktörer som deltar i styrning, ledning, genomförande och uppföljning av verksamheten ingår i modellen.

Mer konkret omfattas följande nivåer och roller:



- **Kommunfullmäktige (KF)** – anger övergripande värderingar, politisk inriktning och mål.
- **Kommunstyrelsen (KS)** – har ansvar för att verkställa fullmäktiges beslut samt utöva uppsiktsplikt över hela organisationen.
- **Nämnder och styrelser (inklusive bolag)** – ansvarar för genomförande inom sina respektive verksamhetsområden.
- **Förvaltningsorganisationen** – från kommundirektör till sektorchefer, enhetschefer och medarbetare som omsätter politiska beslut i praktiken.
- **Förtroendevalda och tjänstepersoner** – samspelar i dialoger där styrning, planering och uppföljning sker.

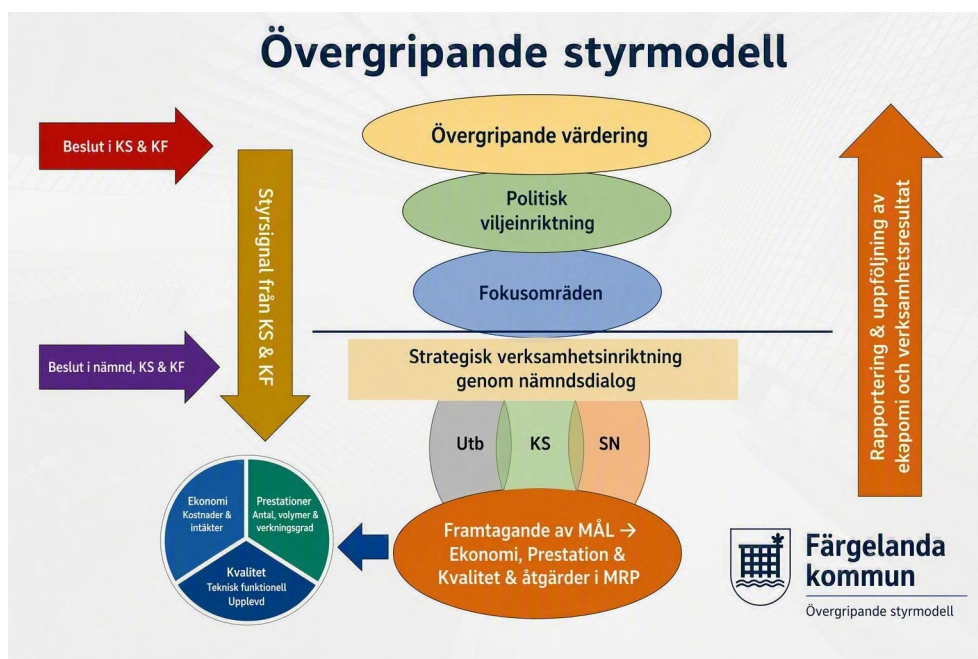
Sammanfattningsvis omfattar styrmodellen hela styrkedjan – från politisk vilja till operativt genomförande och uppföljning, där alla nivåer är beroende av varandra och kopplas samman genom strukturerad dialog.

2. Styrmodell

Färgelanda kommuns styrmodell bygger på ett sammanhållet system där politisk styrning och förvaltningsledning samverkar genom tydliga strukturer, dialoger och ansvarsfördelning. Modellen omfattar hela styrkedjan – från kommunfullmäktiges övergripande viljeinriktning till verksamheternas genomförande och uppföljning. En bärande princip är att styrning inte enbart sker genom beslut, utan genom kontinuerlig dialog mellan nivåer i organisationen

2.1 Styrningens grund – politisk inriktning och ansvar

All styrning utgår från kommunfullmäktige som genom mål- och resursplanen (MRP) fastställer *övergripande värderingar*, *politisk viljeinriktning* och *fokusområden*. Kommunstyrelsen ansvarar för att dessa omsätts i praktiken och utövar uppsikt över hela organisationen. Nämnderna ansvarar i sin tur för genomförandet inom sina verksamhetsområden, med stöd av förvaltningen



Övergripande värdering - kommunens grundläggande norm/princip, som uttrycker hur kommunen vill förhålla sig till sitt uppdrag, sina resurser och sitt ansvar över tid. Den fungerar som ett moraliskt och kulturellt ramverk som ska genomsyra alla nivåer i organisationen – politik, förvaltning och verksamhet

Politisk viljeinriktning - Den politiska viljeinriktningen är den politiska majoritetens övergripande utvecklingsambition för kommunen. Det uttrycker vilken riktning kommunen ska ta – vad politiken vill uppnå på medel-lång sikt

Fokusområden - Prioriterade utvecklingsområden där kommunen ska lägga särskild energi, resurser och uppföljning under en given period.

Strategisk verksamhetsinriktning - övergripande politiska riktning för vad som är viktigast att styra mot inom varje nämnds och styrelses verksamhetsområden.

Resultatmål - konkreta mål som varje nämnd ska ta fram för att styra verksamheten mot den strategiska inriktningen inom tre centrala dimensioner: *Ekonomi* (vad får det kosta?), *Prestation* (vilken volym, produktion eller verkningsgrad ska uppnås?) och *Kvalitet* (vilken teknisk, funktionell eller upplevd kvalitet ska levereras?)

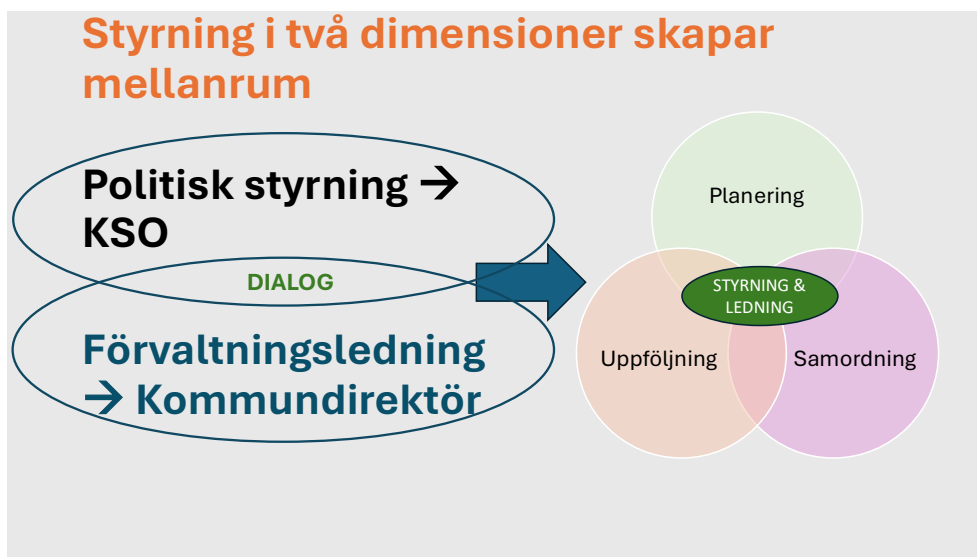


2.2 Två dimensioner – styrning och ledning

Styrmodellen utgår från två parallella dimensioner:

- **Politisk styrning** – anger riktning, mål och prioriteringar
- **Förvaltningsledning** – ansvarar för genomförande, effektivitet och resultat

Mellan dessa dimensioner finns en så kallad **dialogzon**, där samspelet sker. Det är i dialogen som förväntningar tydliggörs, prioriteringar görs och gemensam förståelse uppstår.



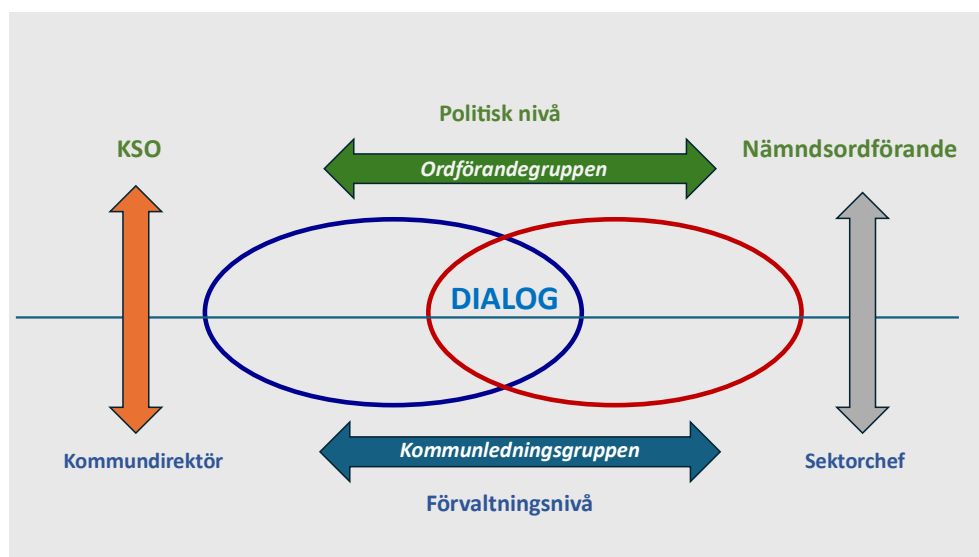
2.3 Dialog som styrprincip

En central del i styrmodellen är att styrning sker genom strukturerade dialoger snarare än enbart genom linjebeslut. Dialogerna sker mellan alla nivåer, exempelvis mellan kommunstyrelse och nämnder samt mellan nämnd och förvaltning.

Dialogerna har olika syften:

- Skapa planeringsförutsättningar
- Fastställa strategisk inriktning och budgetramar
- Bryta ner mål till verksamhetsnivå
- Följa upp resultat och vidta åtgärder

Dialogen ska ha framtidsfokus och bidra till förståelse för både mål och genomförande





2.4 Styr- och budgetprocessen

Styrmodellen konkretiseras genom en årlig styr- och budgetprocess som bygger på tre centrala frågor:

1. Var står vi? (analys och omvärldsbedömning)
2. Vad vill vi? (mål, viljeinriktning och prioriteringar)
3. Vad gör vi? (resultatmål, åtgärder och budget)

Processen genomförs stegvis och kopplar samman politiska beslut med verksamhetsplaner, budget och uppföljning. Resultat följs upp utifrån tre dimensioner: ekonomi, prestation och kvalitet.



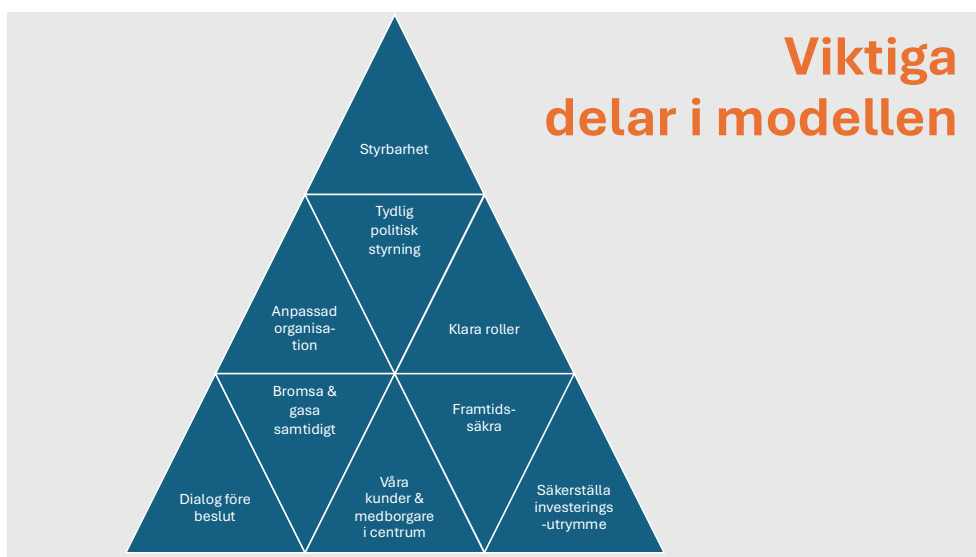
2.5 Helhetsperspektiv och ansvar

Styrmodellen betonar att hela organisationen ska arbeta utifrån ett **koncernperspektiv**, där helheten alltid går före enskilda delar. Tydliga roller och ansvar skapar förutsättningar för ansvarsutkrävande och effektiv styrning.

Modellen ställer krav på:

- Tydligt ledarskap i både politik och förvaltning
- Balans mellan kortsiktiga resultat och långsiktig utveckling
- En fungerande uppföljnings- och återkopplingskultur

Genom att koppla ihop *ansvar*, *dialog* och *uppföljning* skapas förutsättningar för god ekonomisk hushållning och hög kvalitet i verksamheten.





3. Styrdokumentens roll i styrmodellen

Styrdokumentet utgör grunden för Färgelanda kommuns samlade styrning och fungerar som ett stöd för att omsätta politiska beslut till konkret handling i verksamheterna. De säkerställer att styrningen sker systematiskt, rättssäkert och i enlighet med lagstiftning samt politiska prioriteringar. Genom tydliga styrdokument skapas en röd tråd från kommunfullmäktiges övergripande beslut till det operativa arbetet i verksamheterna.

Styrdokumentet bidrar till att tydliggöra ansvar, roller och arbetssätt, samt skapar en gemensam struktur för hur kommunen planerar, genomför och följer upp sin verksamhet. De är ett viktigt verktyg för att uppnå god ekonomisk hushållning och hög kvalitet i kommunens tjänster.

3.1 Typer av styrdokument

I styrmodellen finns flera olika typer av styrdokument med olika funktion och beslutsnivå:

Policy

Politiska, organisatoriska och ekonomiska ställningstaganden. En policy är en avsiktsförklaring som ska vägleda beslutsfattandet inom ett visst område och därmed uppnå önskade mål och resultat. Policys beskriver övergripande förhållningssätt och inte specifika arbetsformer eller processer

Beslutsinstans: Kommunfullmäktige

Strategi

Anger inriktning på en övergripande nivå, ska spegla en politisk ambition och innefatta en beskrivning av genomförande

Beslutsinstans: Kommunstyrelsen

Riktlinje

Övergripande politiska styrdokument översatta till arbetsverktyg för medarbetarna. Riktlinjer är fastställda regler och principer när det gäller handlingsutrymme, resursanvändning och vilka rättsliga krav som kan vara gällande specifikt för nämndens verksamhet. Riktlinjer ska vara vägledande och underlätta att göra rätt.

Beslutsinstans: Kommunstyrelsen eller nämnd

Plan

Innehåller de åtgärder som kommunen ska vidta för att nå uppsatta mål, vem som ansvarar för genomförandet och när åtgärden ska genomföras. Planer är ett sätt för nämnderna att omvandla politiska viljeinriktningar formulerade i strategier till nämndspecifika åtgärder.

Beslutsinstans: Kommunstyrelsen eller nämnd



Rutiner

Konkret beskrivning av ett i förväg bestämt arbetssätt som alltid ska följas eftersom det är effektivt, ändamålsenligt och korrekt. Arbetssättet kan sträcka sig över flera delar av organisationen. De utformas i verksamheten i syfte att skapa säkerhet, samstämmighet och enhetlighet i handläggning och arbetssätt.

Beslutsinstans: Kommundirektör eller sektorchef

Till detta kommer lagstadgade styrdokument som reglementen, delegeringsordningar, taxor, föreskrifter med mera.

3.2 Styrdokumentens hierarki

Styrdokumenterna är strukturerade i en tydlig hierarki där varje nivå bygger på den överordnade:

1. **Kommunfullmäktige** – fastställer övergripande dokument (policy)
2. **Kommunstyrelsen** – konkretiserar i strategier och riktlinjer
3. **Nämnder** – omsätter i planer och verksamhetsdokument
4. **Förvaltning** – konkretiserar i rutiner och arbetssätt

Denna struktur säkerställer att styrningen är sammanhängande och att politiska beslut får genomslag i hela organisationen.

3.3 Koppling till styrprocessen

Styrdokumenterna är integrerade i kommunens styr- och budgetprocess och används i alla steg:

- **Planering** – genom strategier, mål och planer
- **Genomförande** – genom riktlinjer och rutiner
- **Uppföljning** – genom krav på rapportering och intern kontroll

De bidrar till att skapa tydlighet i vad som ska göras, hur det ska göras och hur resultat ska följas upp.

3.4 Intern kontroll och lagkrav

Enligt kommunallagen är kommunstyrelse och nämnder ansvariga för att säkerställa att verksamheten bedrivs enligt fastställda mål, lagar och riktlinjer. Styrdokumenterna är ett centralt verktyg för att uppfylla dessa krav och för att säkerställa en tillräcklig intern kontroll.



4. Budgetprocess

4.1 Budgetprocessens roll i styrmodellen

Budgetprocessen är en central del av Färgelanda kommuns styrmodell och utgör länken mellan politisk viljeinriktning och verksamhetens genomförande. Genom budgetprocessen omsätts övergripande mål och prioriteringar till konkreta resurser, mål och aktiviteter. Processen säkerställer att kommunen styrs mot både god ekonomisk hushållning och hög kvalitet i verksamheten, i ett kort- och långsiktigt perspektiv.

Budgetprocessen bygger på *dialog* mellan politisk nivå och förvaltning, där analys, prioriteringar och beslut utvecklas stegvis. Den är en återkommande cykel som integrerar planering, genomförande och uppföljning.

4.2 Budgetprocessens huvudfrågor

Budgetprocessen utgår från tre centrala frågor:

1. Var står vi?

- Analys av bokslut, ekonomi och verksamhetsresultat
- Omvärlds- och nulägesanalys (t.ex. SWOT)
- Gemensamma planeringsförutsättningar

2. Vad vill vi?

- Övergripande värdering och politisk viljeinriktning
- Fokusområden
- Strategisk verksamhetsinriktning

3. Vad gör vi?

- Formulering av resultatmål
- Framtagande av åtgärder
- Beslut om mål- och resursplan (MRP) och budget

Dessa steg säkerställer att budgeten är väl förankrad i både analys och politiska prioriteringar.

4.3 Dialogbaserad budgetprocess

En grundprincip i modellen är att budgetprocessen sker genom strukturerade dialoger mellan olika nivåer:

- **Dialog I (KS–KF)**
Fastställer planeringsförutsättningar, ekonomiska ramar och övergripande inriktning

- **Dialog II (KS-nämnder/bolag)**
Klargör strategisk inriktning och fördelning av budgetramar
- **Dialog III (nämnd-förvaltning/sector)**
Bryter ned inriktning till resultatmål (ekonomi, prestation, kvalitet)
- **Dialog IV (sector-verksamhet)**
Tar fram intern budget och detaljerad verksamhetsplan

Dialogerna säkerställer samsyn, tydliga prioriteringar och att beslut är väl underbyggda.

4.4 Processens steg över året

Budgetprocessen följer ett årshjul med tydliga steg:

- **Januari-februari**
 - Budgetanvisningar tas fram
 - Bokslut och omvärldsanalys genomförs
- **Mars**
 - Nämnder lämnar budgetförslag utifrån givna ramar
- **Vår (maj-juni)**
 - Politisk ledning formulerar budgetförslag
 - Oppositionen bereds enklare stöd för eventuella ändringar
- **Höst (senast november)**
 - Kommunfullmäktige beslutar om budget och flerårsplan
- **December**
 - Nämnder fastställer verksamhetsplaner

Detta ger en strukturerad och förutsägbar process där alla nivåer involveras.

4.5 Koppling till mål och verksamhet

Budgeten i Färgelanda kommun utgår från resultatmål inom tre dimensioner:

- **Ekonomi** – kostnader och intäkter
- **Prestation** – volym och effektivitet
- **Kvalitet** – funktionell och upplevd kvalitet



Dessa bryts ner från politisk nivå till nämnd och vidare till verksamhet och enhet. På så sätt skapas en tydlig koppling mellan resurser, mål och resultat.

4.6 Uppföljning och återkoppling

Uppföljning är en integrerad del av budgetprocessen och sker löpande under året. Den omfattar:

- Ekonomiska resultat
- Verksamhetsresultat
- Måluppfyllelse

Uppföljningen ligger till grund för analys, lärande och eventuella åtgärder. Den skapar också underlag för kommande budgetprocess och möjliggör ansvarsutkrävande.



4.7 God ekonomisk hushållning

Budgetprocessen ska säkerställa att kommunen uppfyller kraven på god ekonomisk hushållning enligt kommunallagen. Det innebär:

- Balans mellan intäkter och kostnader över tid
- Effektiv användning av resurser
- Att verksamheten styrs mot uppställda mål

Budgeten ska bidra till långsiktig hållbarhet och skapa utrymme för investeringar och utveckling av kommunens verksamheter.



5. Riktlinjer för god ekonomisk hushållning

Av kommunallagen framgår att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom kommunala bolag, föreningar och stiftelser.

Ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv. Om kostnaderna i ett längre perspektiv överstiger intäkterna innebär det att kommande generationer får betala för denna överkonsumtion. Normalt sett ska ekonomin visa på ett positivt resultat på en nivå som gör att förmögenheten inte urholkas av inflation eller av för låg självfinansieringsgrad av investeringar.

Lagen innefattar även krav på att resurserna i verksamheten används till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt. Därför ska även för verksamheten anges mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Nämnder och bolag ska säkerställa att de i sina verksamhetsplaner verkställer de mål som kommunfullmäktige satt upp för sina nämnder.

För Färgelanda kommun innebär **god ekonomisk hushållning** att kommunen uppfyller 100 % av de finansiella målen samt minst 75 % av resultatmål samt åtgärder som är kopplade till fokusområdena är uppfyllda. Nämnder och förvaltningens arbete ska präglas av ett helhetstänkande där kommunens bästa är överordnat enskilda verksamheters behov.

Finansiella målen anges i mål och resursplanen.



6. Roller

Styrmodellen i Färgelanda kommun bygger på tydliga roller och ett nära samspel mellan politisk nivå och förvaltningsorganisation. Varje roll har ett definierat ansvar i styrkedjan, från formulering av politisk inriktning till genomförande och uppföljning i verksamheten. Tydlig ansvarsfördelning är en förutsättning för god styrbarhet, effektivitet och ansvarsutkrävande.

6.1 Övergripande principer för roller

- Roller delas mellan **politisk nivå (VAD och VARFÖR)** och **förvaltningsnivå (HUR och MED VEM)**
- Samverkan sker i **dialogzonen**, där förväntningar, prioriteringar och resultat diskuteras
- Varje nivå ansvarar både för sitt uppdrag och för att bidra till helheten
- Ansvarsutkrävande sker genom strukturerad uppföljning och tydlig återkoppling

6.2 Politiska roller

Kommunfullmäktige (KF)

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och fastställer:

- Övergripande värdering
- Politisk viljeinriktning
- Fokusområden och övergripande mål

Kommunfullmäktige anger riktningen för hela kommunkoncernen och följer upp resultat i relation till beslutade mål.

Kommunstyrelsen (KS)

Kommunstyrelsen ansvarar för att:

- Verkställa kommunfullmäktiges beslut
- Leda och samordna hela kommunens verksamhet
- Utöva uppsiktsplikt över nämnder och bolag
- Driva *dialog* med nämnder om inriktning och resurser

Kommunstyrelsen har en central roll i att omsätta politisk vilja till konkret styrning och säkerställa helhetsperspektiv.

Kommunstyrelsens ordförande (KSO)

KSO ansvarar för att:

- Leda Kommunstyrelsens arbete
- Leda kommunens budgetprocess via sin ledningsgrupp
- Säkerställa att övergripande värdering och politisk inriktning genomförs inom den politiska organisationen
- Ytterst ansvarig för att KF:s beslut verkställs genom kommunstyrelsen agerande
- Ytterst ansvarig för samordningen av den politiska styrningen genom aktiv arbete i dialogzonen (KS/nämnd)
- Leda arbetet i den politiska ledningsgruppen (KSO + nämnds- och bolagsordförande) inkluderande omvärldsanalys och trolig påverkan
- Initiera KS:s uppsiktsplikt gällande kontroll av kommunens samlade ekonomi & verksamhet (inkl. bolagen)
- Ansvara för att dialog med ordförande och nämnds-presidium genomförs samt att förslag till budgetram och verksamhetsinriktning tas fram. Detta kopplat till kommunensstyr- och budgetprocess
- Utifrån genomförda dialoger tillsammans med kommundirektören säkerställa att nämnderna genom förvaltningen implementerar tagna beslut och följer upp och konsekvenserna av dessa

Nämndsordförande

Nämnderna ansvarar för genomförandet inom sina verksamhetsområden.

Nämndsordföranden ansvarar för att:

- Leda det politiska arbetet i nämnden utifrån presidieberedningen och säkerställa att verksamheten drivs enligt fastlagt politisk inriktning, mål, budget och verksamhetsplaner
- Säkerställa att övergripande värdering och politisk inriktning genomförs inom nämndens ansvarsområde
- Hålla en nära *dialog* med KSO, samt ingår i den politiska ledningsgruppen
- Leda från nämndens sida arbete i dialogzonen med förvaltningen
- Genomföra regelbundna dialoger med sektorchef gällande planering, samordning och uppföljning i syfte att säkerställa måluppfyllelse inom nämndens verksamhetsområde



- Ansvara för att detaljbudget med verksamhetsplan upprättas i enlighet med intentionerna vad gäller inriktning, mål- och resursplanen beslutad av KF.

Bolagsordförande

Bolagsordförande ansvarar för att:

- Leda och samordna styrelsens arbete.
- Säkerställa att ägarens styrning fungerar.
- Delta aktivt i den politiska ledningsgruppen.
- Upprätthålla en nära dialog med kommunstyrelsens ordförande

Förtroendevalda

Förtroendevalda ansvarar för att:

- Företräda kommuninvånarnas intressen och leda den demokratiska *dialogen*
- Säkerställa att övergripande värdering och politisk inriktning genomförs inom ramen för den politiska organisationen
- Ge inriktning och mål genom MRP.
- Följa upp mål, resultat och ekonomi utifrån sitt politiska ansvarsområde
- Dialogbaserat förhållningssätt tillämpas i hela styrprocessen
- Utveckla arenor för samverkan med förvaltningsorganisationen

Oppositionsföreträdare presidier

Oppositionsföreträdare i presidierna ansvarar för att:

- Leda och samordna oppositionen
- Delta när den politiska ledningsgruppen önskar dialog



6.3 Förvaltningsroller

Kommundirektör (KD)

Kommundirektören är kommunens högsta tjänsteperson och ansvarar för att:

- Leda och samordna förvaltningens arbete
- Säkerställa att politiska beslut genomförs
- Driva planering, samordning och uppföljning
- Upprätthålla en nära *dialog* med kommunstyrelsens ordförande

Kommundirektören är en nyckelperson i att omsätta politisk styrning till operativt resultat.

Sektorchefer

Sektorchefer ansvarar för att:

- Leda och utveckla sina verksamhetsområden
- Säkerställa måluppfyllelse inom ekonomi, kvalitet och prestation
- Genomföra *dialog* med nämnd och verksamhet
- Delta i strategiskt utvecklingsarbete och omvärldsanalys

Sektorcheferna ansvarar för att koppla samman strategisk styrning med operativ verklighet.

Enhetschefer

Enhetschefer ansvarar för det dagliga arbetet i verksamheten:

- Leder personal, verksamhet och arbetsmiljö
- Säkerställer att mål och uppdrag genomförs
- Planerar, följer upp och utvecklar verksamheten
- Driver förbättringsarbete

Rollens fokus ligger på effektivt genomförande och resultat i verksamheten.



Medarbetare

Medarbetare bidrar genom att:

- Utföra uppdrag enligt mål, riktlinjer och beslut
- Delta i *dialoger* och utvecklingsarbete
- Bidra till kvalitet, effektivitet och förbättringar
- Ta ansvar för sitt arbete och sin kompetensutveckling

Medarbetarna är avgörande för att omsätta styrningen i konkret verksamhet.

Samspel mellan roller

En central del i styrmodellen är att rollerna inte verkar isolerat, utan i ett system av samspel:

- **Politiken sätter riktning och prioriteringar**
- **Förvaltningen omsätter dessa i handling**
- ***Dialoger* säkerställer gemensam förståelse**
- **Uppföljning möjliggör lärande och ansvarsutkrävande**

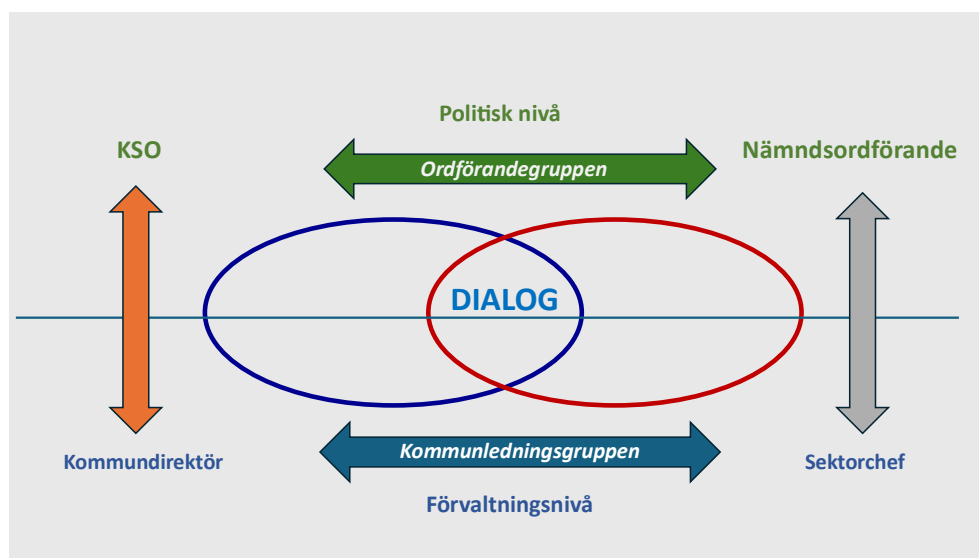
Det är i detta samspel – särskilt i dialogzonen mellan politik och förvaltning – som styrmodellen får sin fulla effekt

7. Dialog och uppföljning

7.1 Dialogens roll i styrmodellen

Dialog är en central och bärande del i Färgelanda kommuns styrmodell. Styrning sker inte enbart genom beslut utan genom ett aktivt samspel mellan politisk nivå och förvaltningsorganisation. *Dialogen* utgör länken mellan strategi och genomförande och möjliggör att politiska prioriteringar förankras, förstås och omsätts i verksamheten.

Dialogen sker i den så kallade **dialogzonen** – mellan politik och förvaltning samt mellan olika organisatoriska nivåer. Här tydliggörs roller, ansvar och förväntningar, samtidigt som konsekvenser, prioriteringar och vägval diskuteras.



7.2 Syftet med dialogen

Dialogen i styrmodellen har flera viktiga funktioner:

- Skapa **gemensam förståelse** för mål och prioriteringar
- Säkerställa **välgrundade beslut** genom analys och konsekvensbedömning
- Möjliggöra **samordning** mellan olika verksamheter och nivåer
- Stärka **ansvarstagande** och förutsättningar för ansvarsutkrävande
- Bidra till **lärande och utveckling** i organisationen

En viktig princip är att *dialog* inte ska vara enbart återrapportering av historiska resultat, utan ha tydligt fokus på framtid, utveckling och förbättring.



7.3 Dialogens struktur i styrprocessen

Dialogen är integrerad i hela styr- och budgetprocessen och genomförs i flera steg:

- **Dialog mellan kommunstyrelse och kommunfullmäktige**
Skapar gemensamma planeringsförutsättningar och ekonomiska ramar
- **Dialog mellan kommunstyrelse och nämnder**
Fastställer strategisk inriktning och prioriteringar
- **Dialog mellan nämnd och förvaltning**
Bryter ner mål till verksamhetsnivå och säkerställer genomförande
- **Dialog inom förvaltningen (sektor-enhet)**
Konkretiserar mål i det dagliga arbetet

Dialogerna är strukturerade, återkommande och baseras på gemensamma underlag, vilket bidrar till en sammanhållen styrning i hela organisationen.

7.4 Rollfördelning i dialogen

Dialogen tydliggör gränsdragningen mellan politik och förvaltning:

- **Politiken** fokuserar på *vad* som ska uppnås och *varför*
 - Värderingar, mål, inriktning och prioriteringar
- **Förvaltningen** fokuserar på *hur* det ska genomföras
 - Genomförande, effektivitet och resultat

Samtidigt kräver en väl fungerande *dialog* ett ömsesidigt ansvar där båda parter bidrar med kunskap, analys och perspektiv.



7.5 Uppföljningens roll i styrmodellen

Syfte och betydelse

Uppföljning är en integrerad del av styrmodellen och säkerställer att kommunen utvecklas i enlighet med beslutade mål och prioriteringar. Den möjliggör kontroll, lärande och förbättring samt utgör grunden för ansvarsutkrävande gentemot medborgarna.

Uppföljningen skapar också återkoppling till den politiska nivån, vilket gör det möjligt att justera inriktning, prioriteringar och resursfördelning över tid.

Vad som följs upp

Uppföljningen sker utifrån tre centrala dimensioner:

- **Ekonomi** – kostnader, intäkter och resultat
- **Prestation** – volymer, produktivitet och genomförandegrad
- **Kvalitet** – funktionell och upplevd kvalitet i verksamheten

Dessa dimensioner ger en helhetsbild av verksamhetens resultat och måluppfyllelse.

7.6 Struktur för uppföljning

Färgelanda kommuns styrmodell ska säkerställa en systematisk och sammanhållen uppföljning av mål, resultat och kvalitet i verksamheterna. Detta uppnås genom ett tydligt årshjul och en fastställd rapporteringsstruktur som kopplar samman planering, genomförande, uppföljning och utveckling.

Kommunens uppföljningsarbete utgår från en cyklisk modell för ständiga förbättringar (PDCA – Plan, Do, Check, Act). Modellen innebär att verksamheterna:

- **Planerar (Plan)** genom att fastställa mål, prioriterade utvecklingsområden och insatser.
- **Genomför (Do)** beslutade aktiviteter inom respektive verksamhet.
- **Följer upp (Check)** resultat och måluppfyllelse genom strukturerad analys och rapportering.
- **Utvecklar (Act)** verksamheten genom att vidta förbättringsåtgärder baserat på uppföljningens resultat.

Förbättringshjulet (PDCA)





Årshjulet konkretiserar denna cykel och tydliggör när olika moment ska genomföras, såsom uppföljning, analys, dialog, fastställande av utvecklingsområden samt initiering av ny planeringsfas. Detta skapar en kontinuerlig lärandeprocess där resultat tas tillvara och omsätts i verksamhetsutveckling.

Dialog mellan politik och förvaltning utgör en central del av processen och säkerställer samsyn kring nuläge, måluppfyllelse och prioriteringar framåt.

Styrmodellen ska präglas av ett förhållningssätt där ständiga förbättringar är integrerade i det dagliga arbetet. Det innebär att uppföljning inte enbart är en kontrollfunktion, utan ett verktyg för lärande, utveckling och ökad kvalitet i kommunens verksamheter.

Uppföljning sker löpande och systematiskt genom:

- Årsredovisning och delårsrapporter
- Prognoser och ekonomiska uppföljningar
- Uppföljning av mål och verksamhetsresultat
- *Dialoger* mellan olika nivåer

Uppföljningen är kopplad till budgetprocessens årshjul och sker både på politisk nivå och inom förvaltningen.

7.7 Återkoppling och lärande

En central del av uppföljningen är att skapa lärande i organisationen. Resultat analyseras och diskuteras i *dialogen*, vilket leder till:

- Identifiering av avvikelser och behov av åtgärder
- Prioritering och omprövning av insatser
- Utveckling av arbetssätt och processer

På detta sätt blir uppföljningen inte enbart kontroll, utan ett aktivt verktyg för utveckling.

7.8 Intern kontroll och ansvarsutkrävande

Uppföljningen är nära kopplad till den interna kontrollen. Nämnder och kommunstyrelse ansvarar för att säkerställa att verksamheten bedrivs enligt lagar, mål och riktlinjer.

Genom tydlig uppföljning och återkoppling skapas förutsättningar för:

- Ansvarsutkrävande mellan nivåer
- Transparens gentemot medborgarna
- Tillit i organisationen



8. Ansvar

8.1 Answarets betydelse i styrmodellen

Ansvar är en grundläggande del av Färgelanda kommuns styrmodell och en förutsättning för att styrningen ska fungera effektivt och rättssäkert. Modellen bygger på att ansvar är tydligt fördelat mellan politisk nivå och förvaltningsorganisation, samtidigt som ansvarstagandet sker i ett sammanhang där helheten alltid prioriteras framför enskilda delar.

Ett tydligt ansvar möjliggör styrbarhet, skapar förutsättningar för ansvarsutkrävande och säkerställer att beslut omsätts i konkreta resultat i verksamheten.

8.2 Grundprinciper för ansvar

Styrmodellen utgår från några centrala principer för ansvar:

- **Tydlig ansvarsfördelning** mellan nivåer och roller
- **Helhetsperspektiv** – kommunens bästa går före enskilda verksamheters intressen
- **Ansvar i hela styrkedjan** – från beslut till genomförande och uppföljning
- **Ansvarsutkrävande** – uppföljning sker systematiskt och leder till återkoppling

Ansvar omfattar både att fatta beslut, genomföra uppdrag och följa upp resultat.

8.3 Politiskt ansvar

Den politiska nivån har ansvar för att ange riktning och skapa förutsättningar:

- Fastställa värderingar, mål och prioriteringar
- Besluta om budget och resursfördelning
- Följa upp resultat och utvärdera måluppfyllelse
- Ta ansvar inför medborgarna för kommunens utveckling

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för den övergripande styrningen samt att säkerställa att hela organisationen arbetar i enlighet med beslutade mål.



8.4 Förvaltningens ansvar

Förvaltningen ansvarar för att omsätta politiska beslut i praktiken:

- Planera och genomföra verksamheten
- Använda resurser effektivt och ändamålsenligt
- Uppnå satta mål inom ekonomi, prestation och kvalitet
- Säkerställa intern kontroll och regelefterlevnad

Kommundirektören har det övergripande ansvaret för att leda och samordna förvaltningen, medan sektorchefer och enhetschefer ansvarar för genomförandet inom sina respektive områden.

8.5 Gemensamt ansvar i dialogen

I styrmodellen är ansvar inte enbart knutet till enskilda roller, utan också till det gemensamma arbetet i *dialogen*.

Det innebär att:

- Politiken ansvarar för att ge tydliga styrsignaler
- Förvaltningen ansvarar för att bidra med underlag, analys och genomförande
- Båda parter ansvarar för att *dialogen* är öppen, saklig och framåtriktad

Ansvar i *dialogen* handlar också om att tydliggöra förväntningar och säkerställa samsyn kring mål och prioriteringar.

8.6 Ansvar för uppföljning och lärande

Ansvar innefattar även att följa upp och ta konsekvenser av resultat:

- Identifiera avvikelser från mål
- Vidta åtgärder för förbättring
- Lära av erfarenheter och utveckla verksamheten

En fungerande återkopplingskultur är avgörande för att ansvar ska kunna utkrävas och bidra till utveckling.



8.7 Ansvar i hela organisationen

Ansvar finns på alla nivåer i organisationen:

- **Politisk nivå** – ansvarar för riktning och prioriteringar
- **Ledning** – ansvarar för samordning och genomförande
- **Chefer** – ansvarar för resultat inom sina verksamheter
- **Medarbetare** – ansvarar för att utföra uppdrag och bidra till kvalitet och utveckling

Varje nivå bidrar till helheten och är beroende av att övriga nivåer fullgör sitt ansvar.



9. Ledarskap

9.1 Ledarskapets roll i styrmodellen

Ledarskapet är en avgörande förutsättning för att Färgelanda kommuns styrmodell ska fungera i praktiken. Modellen ställer krav på ett tydligt, samordnat och ansvarstagande ledarskap där både politiskt ledarskap och förvaltningsledning verkar tillsammans. Ett väl fungerande ledarskap skapar riktning, engagemang och genomförandekraft i hela organisationen.

Ledarskapet ska bidra till att omsätta politiska mål till resultat, samtidigt som det säkerställer att verksamheten präglas av kvalitet, effektivitet och långsiktighet.

9.2 Ett gemensamt ledarskap – politik och förvaltning

Styrmodellen bygger på att ledarskapet delas mellan två huvudfunktioner:

- **Politisk ledning** – ansvarar för viljeinriktning och prioriteringar
- **Förvaltningsledning** – ansvarar för genomförande, resultat och utveckling/implementering

Mellan dessa funktioner finns ett gemensamt ansvar för helheten.

Ledarskapet utövas i nära samspel och bygger på *dialog*, tillit och respekt för varandras roller.

9.3 Dialogbaserat ledarskap

En central del av ledarskapet i modellen är att det ska vara dialogbaserat.

Det innebär att ledare på alla nivåer:

- Driver och deltar i strukturerade *dialoger*
- Klargör mål, förväntningar och prioriteringar
- Säkerställer samsyn mellan nivåer i organisationen
- Främjar öppenhet, saklighet och respekt i samtal

Dialogen ska ha fokus på framtid och utveckling, och utgör en arena där både politiska mål och verksamhetens förutsättningar möts.



9.4 Balans mellan strategi och operativt genomförande

Ledarskapet ska säkerställa balans mellan:

- **Strategisk styrning** – att formulera långsiktig inriktning och mål
- **Operativt ledarskap** – att säkerställa effektivt genomförande i verksamheten

Denna balans är avgörande för att organisationen både ska kunna hantera vardagens krav och utvecklas långsiktigt.

9.5 Tydlighet, mod och ödmjukhet

Styrmodellen ställer krav på ett ledarskap som är:

- **Tydligt** – klargör ansvar, mål och prioriteringar
- **Modigt** – vågar fatta beslut och driva förändring
- **Ödmjukt** – lyssnar, tar tillvara kompetens och skapar tillit

Ett sådant ledarskap stärker organisationens förmåga att hantera komplexitet och förändring.

9.6 Tillit och ansvar i ledarskapet

Ledarskapet ska präglas av tillit och ett gemensamt ansvarstagande. Det innebär att:

- Ledare ger förutsättningar för medarbetare att ta ansvar
- Beslut fattas nära verksamheten när så är möjligt
- Uppföljning sker systematiskt och konstruktivt
- Ansvar utkrävs på ett tydligt och respektfullt sätt

Tillit är en förutsättning för att *dialogen* ska fungera och för att styrmodellen ska ge avsedd effekt.

9.7 Ledarskap i hela organisationen

Ledarskap utövas på alla nivåer i organisationen:

- **Politiskt ledarskap** – anger riktning och prioriteringar
- **Kommundirektör och ledningsgrupp** – samordnar och leder förvaltningen
- **Chefer** – omsätter mål i verksamhet och resultat
- **Medarbetare** – tar ansvar i det dagliga arbetet och bidrar till utveckling

Alla nivåer bidrar till helheten och är beroende av varandras ledarskap.



9.8 Utvecklande ledarskap och lärande organisation

Ledarskapet ska främja en kultur av lärande och utveckling. Det innebär att:

- Uppföljning används som grund för förbättring
- Nya arbetssätt provas och utvecklas
- Omvärldsanalys och innovation uppmuntras
- Medarbetarnas kompetens tas tillvara

Ett utvecklande ledarskap stärker kommunens förmåga att möta framtida utmaningar.