

Ekonomiska styrprinciper i Skara kommunkoncern

Inledning

I kommunallagen regleras grunderna för kommunens uppgifter och förvaltning. En särskild redovisningslag bestämmer hur kommunens redovisning ska hanteras. Tillsammans med andra lagar och förordningar bildas ett ramverk för styrningen av den kommunala verksamheten. Utöver detta har Skara kommun själv att precisera och utarbeta organisation- och styrmodell som man önskar tillämpa.

Skara kommun har en omfattande verksamhet som bedrivs i en komplex organisation. Verksamheterna bedrivs dels i; egen kommunal förvaltningsregi, gemensam förvaltningsregi med andra kommuner i form av kommunalförbund eller gemensamma nämnder, egna kommunala bolag samt privata bolag. För att kunna samordna hela den kommunala verksamheten så att den bedrivs så effektivt som möjligt krävs en genomtänkt styrmodell. Styrning handlar ytterst om att påverka andra att vidta åtgärder som innebär att önskad effekt uppnås för organisationens bästa. I Skara kommun, med en långtgående decentralisering av ansvar och befogenheter, handlar styrningen ofta om att påverka personalens förståelse, förmåga och vilja att genomföra kommunens uppgifter på bästa sätt för Skara kommuns invånare.

Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Skara kommun definieras som en systematisk process för att påverka all kommunal verksamhet oavsett organisationsform i en riktning mot önskat resultat, effektivitet och ekonomisk ställning. Verksamhet och ekonomi måste ständigt balanseras. Resultatkrav ska därför ställas utifrån en helhetssyn på ekonomi, personal, prestationer, kvalitet och långsiktig hållbarhet.

Styrprinciperna lägger grunden för hur Skara kommuns verksamheter ska styras, följas upp och utvärderas och är därmed en viktig del i kommunens interna kontrollsystem.

All rapportering som sker i enlighet med övergripande planering, uppföljning, utvärdering såsom verksamhetsrapporter, uppföljningsrapporter med mera ska ske i Skaras ledningssystem Stratsys efter anvisningar från kommunledningskontoret.

Samtliga ekonomiska beslut såsom nya investeringsprojekt, leasing av bilar mm. som fattas med stöd i dessa styrprinciper med ekonomisk påverkan ska skickas till kommunledningskontorets ekonomiavdelning.

Huvudprinciper i kommunens styrning

Grunden i kommunen är att varje nämnd/bolag har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att bedriva en avgränsad verksamhet i enlighet med gällande lagar, förordningar, föreskrifter samt nationella mål för den kommunala verksamheten. Kommunfullmäktige styr därmed kommunstyrelse, nämnder och bolag genom fastlagda reglementen och bolagsordningar. Enligt kommunallagen ingår i kommunstyrelsens funktion att leda och samordna hela förvaltningen av kommunens angelägenheter, den så kallade uppsiktsrätten/plikten.

Styrningen av Skara kommunkoncern, utöver ovan angivna styrdokument, sker genom visionen, de koncernövergripande målen, de ekonomiska ramarna som fastställs i

årsbudgeten, andra styrdokument (policy, reglementen, direktiv, riktlinjer, planer), särskilda uppdrag, samt uppföljning och utvärdering av verksamheten.

Enligt kommunallagen ska varje kommun ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. God ekonomisk hushållning ska garanteras genom att kommunen lägger fast såväl mål och riktlinjer för verksamheten som finansiella mål. God ekonomisk hushållning ska ytterst säkerställa att varje generation bär sina egna kostnader, generationsprincipen. Vi ska betala för den verksamhet vi bedriver och inte skjuta betalningsansvaret på framtiden. Skara kommun har antagit ett särskilt styrdokument vad gäller god ekonomisk hushållning med ekonomiska mål.

Det är viktigt att beslutsfattare och medarbetare i Skara kommun har en helhetssyn och hög koncensamordning för kommuninvånarnas bästa. Organisationen och styrningen av densamma ska utformas så att en suboptimering av de kommunala resurserna och därmed en lägre medborgarnytta förhindras.

Syfte

Styrning syftar till att påverka beteendet i organisationen för en långsiktig effektiv resursanvändning med ett önskat resultat. Kommunen bedriver inte huvudsakligen sin verksamhet med ekonomiskt vinstsyfte, däremot ska medborgarnas pengar förvaltas på effektivast möjliga sätt. Kommunkoncernens styrmodell lyfter fram kommunens grundläggande kärnverksamhet. Utifrån uppdraget sätts våra kunder i centrum. Det är till våra kunder vi ska leverera tjänster och det är för dem vi ska uppnå goda verksamhetsresultat.

Styrprinciperna i Skara kommun ska bidra till att beslutsfattare på alla nivåer får så korrekta signaler som möjligt vad gäller verksamhetens prestationer och ekonomiska realiteter. De ska vara ett stöd för organisationen i arbetet med processer samt redogöra för ansvar och befogenheter. Vidare ska styrprinciperna bidra till att organisationen arbetar utifrån ett helhetsperspektiv i kommunkoncernen.

Styrprinciperna ska leda till att styrelse, nämnder och bolag aktivt verkar för att förverkliga kommunens vision och de av kommunfullmäktige beslutade strategiska målen. Det är genom dessa som medborgarnytan lyfts fram.

Övergripande ansvar och roller

Politisk nivå

Den politiska nivån beslutar om mål, prioriteringar och tilldelar resurser d.v.s. vilken kommunal service och tjänster som ska erbjudas invånarna, vilka förutsättningar som gäller, när utförandet ska ske och till vilken kostnad. Uppföljning av verksamhetens utfall sker normalt i samband med fastställda uppföljningstillfällen, delårsrapport och årsredovisning.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige styr nämnder, styrelse, utskott och kommunala bolag bland annat genom mål, direktiv, reglementen och policys. Fullmäktige beslutar i frågor av principiell beskaffenhet eller i frågor av större vikt.

Kommunfullmäktige beslutar varje år om budget. Kommunfullmäktiges budget ska upprättas och fastställas i enlighet med kommunallagen och vad som i övrigt följer av kommunfullmäktiges beslutade styrprinciper.

För att följa upp budgeten, både ekonomiskt och verksamhetsmässigt, beslutar kommunfullmäktige om delårsrapport och årsredovisning.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen ansvaret för att leda och samordna kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Styrelsen ska också i vissa fall, enligt samma lag, ha uppsikt över kommunal verksamhet som överlämnats till bolag, förening, stiftelse eller enskild individ.

Detta innebär att kommunstyrelsen

- Leder utvecklingen av kommunkoncernen
- Leder och samordnar ekonomistyrprocessen.
- Bereder och lämnar förslag på budget till kommunfullmäktige.
- Följer upp budgeten genom uppföljning av verksamheten, delårsrapport samt årsredovisning.
- Föreslår kommunfullmäktige åtgärder för att nå de uppställda målen om prognoserna visar att målen för ekonomi eller verksamhet inte uppnås.
- Beslutar om omdisponering av ram mellan nämnder där det avser frågor av ej fördelningspolitisk karaktär samt vad som följer av dessa styrprinciper.
- Beslutar om resultatregleringar mellan åren och nämndernas ianspråktagande av resultatfonder.
- Beslutar om överföring mellan åren av ej påbörjade investeringsprojekt understigande 5 mnkr.

Kommunstyrelsen skall rapportera till kommunfullmäktige om det mellan ordinarie prognostillfällen uppkommer större förändringar i ekonomin eller verksamheterna.

Nämnder, bolag och utskott

Nämnder, bolag och utskott svarar inom sitt respektive område för att:

- Leda och utveckla den verksamhet som man ansvarar för enligt reglementen och bolagsordning.
- Verksamheten bedrivs utifrån högsta möjliga kvalité och måluppfyllelse.
- De riktlinjer, föreskrifter och taxor som gäller för verksamheten i övrigt följs.
- Verksamheten planeras och bedrivs inom den av kommunfullmäktige fastställda budgeten.
- Upprätta internbudget med verksamhetsplan. Internbudget ska upprättas på lägst verksamhetsnivå. Nämndens verksamhetsplan ska innehålla årsplanering av verksamheten med mål och mätindiaktorer i enlighet med vad kommunens styrmodell anger.
- Omdisponeringar inom nettoanslaget under löpande budgetår förutsatt att verksamhetsmålen uppfylls.
- Respektive nämnd ansvarar för att budgetansvariga och beslutsattestanter utses samt att de informeras om sitt ansvar och sina befogenheter.
- Nämnd ansvarar för att den interna kontrollen inom nämndens ansvar är tillräcklig.

- Vid befarat/prognostiserat underskott i förhållande till budget ska nämnden inom 30 dagar besluta om åtgärder/omdisponeringar inom nämndens nettoanslag. Åtgärderna ska innebära att nämnden vid årets slut är i ekonomisk balans. Nämnden ska redovisa vidtagna och planerade åtgärder till kommunstyrelsen.
- Innehåller åtgärdsförslag delar som är av principiell betydelse eller av större vikt ska kommunfullmäktige pröva åtgärdsförslaget.

Nämnd, bolag och utskott ska rapportera till kommunstyrelsen enligt fastställd tidplan för Uppföljningar av ekonomi och verksamhet. Nämnd/bolag/styrelse ska löpande följa upp den ekonomiska situationen inom sitt verksamhetsområde. Uppstår större förändringar i verksamheten mellan ordinarie rapporteringstillfällen skall man omedelbart rapportera till kommunstyrelsen om orsaken till underskottet.

Begränsningar i nämndsbefogenheter

Nämnden får inte ingå egna hyreskontrakt med extern hyrespart som överstiger 1 år. Med extern hyrespart menas alla andra än kommunen. Hyresavtal över 1 år ska tecknas av fastighetsavdelningen. Nämnden ska alltid höra sig för och undersöka möjlighet att lösa lokalbehov eller lokalöverskott inom kommunkoncernen. Undantag från hyresavtal enligt ovan gäller för de hyreskontrakt som upprättas med föreningen Skara äldre hem samt för avtal som ingås för tredje man räkning.

Nämnden får inte ingå kontrakt med extern part vid köp av lokalvård eller köp av kostverksamhet om inte köpande och säljande nämnd är överens att så kan ske.

Nämnden kan inte anställa förvaltningschef och HR personal då anställningsmyndighet för dessa tjänster är kommunstyrelsen.

Våra förvaltningar Tjänstemannanivå

Verksamhetsansvariga har av nämnd erhållit ett budget-/resultatansvar, vilket innebär att verksamheten ska följas upp mot såväl budget som mål. Ansvar innebär skyldighet att ta initiativ till förändringar och utveckling samt vidta åtgärder när verksamheten inte följer plan. Kopplat till budget-/ resultatansvar har man befogenheter att förbruka resurser och att anskaffa materiel med mera. (inköpsansvar/attestansvar) Befaras ett underskott ska budgetansvarig åtgärda detta snarast möjligt. I inköpsansvaret ligger att tillse att upphandling och inköp sker i enlighet med lagar och tecknade avtal.

Om en budgetansvarig befattningshavare genom sina uppföljningar och åtgärdsplaner ser att budgeten ändå inte kan hållas ska ekonomin prövas mot hela enhetens/förvaltningens verksamhet.

Om enhets- förvaltningschef inte själv anser sig kunna besluta om en lösning på underskottsproblematiken ska förvaltningschef förelägga nämnden ett åtgärds paket inom 30 dagar efter att ett befarat underskott presenterats. Förslaget till nämnd ska innebära att inget underskott ska finnas vid verksamhetsårets slut.

Planeringsprocess och budget

Skara kommun planerar sin verksamhet på kort och lång sikt. Varje år fattar kommunfullmäktige beslut om budget med efterföljande planeringsår. Denna planering av verksamhetsomfattning/kvalitetsnivåer och ekonomiskt utfall är en kortsiktig planering på 3

år. Den kortsiktiga planeringen tar sitt avstamp i en längre tidshorisont då många beslut, främst investeringar, sätter strukturer som påverkar kommunens ekonomi på mycket lång tid.

Den långsiktiga planeringen grundas på en omvärldsanalys med medföljande framtida planprogram för kommunens större verksamhets- och ansvarsområden. (Exempelvis äldreomsorgsplan, bostadsförsörjningsplan, VA plan, skolplan eller liknande dokument). Omvärldsanalysen tar avstamp i demografiutvecklingen samt försöker se förändringar i värderingar, teknik med mera som kan påverka framtidens verksamheter.

Skara kommuns beslutade vision och strategidokument ger också vägledning till de årliga budgetbesluten.

Budgetens innehåll och underlag

Kommunfullmäktiges budget innehåller ett budgetår och två planeringsår. Den uttrycker förväntningar, fördelar ansvar och befogenheter samt beskriver sammanhang mellan mål, verksamhet och medel. Driftbudgetens anslag tilldelas i form av ett nettoanslag (kostnader reducerat med intäkter) för respektive nämnd.

Budgeten ska innehålla budgetåret samt de 2 kommande årens planering och eller vad nedan sägs:

Budgeten ska upprättas i enlighet med vad kommunfullmäktige beslutat vara god ekonomisk hushållning i Skara kommun.

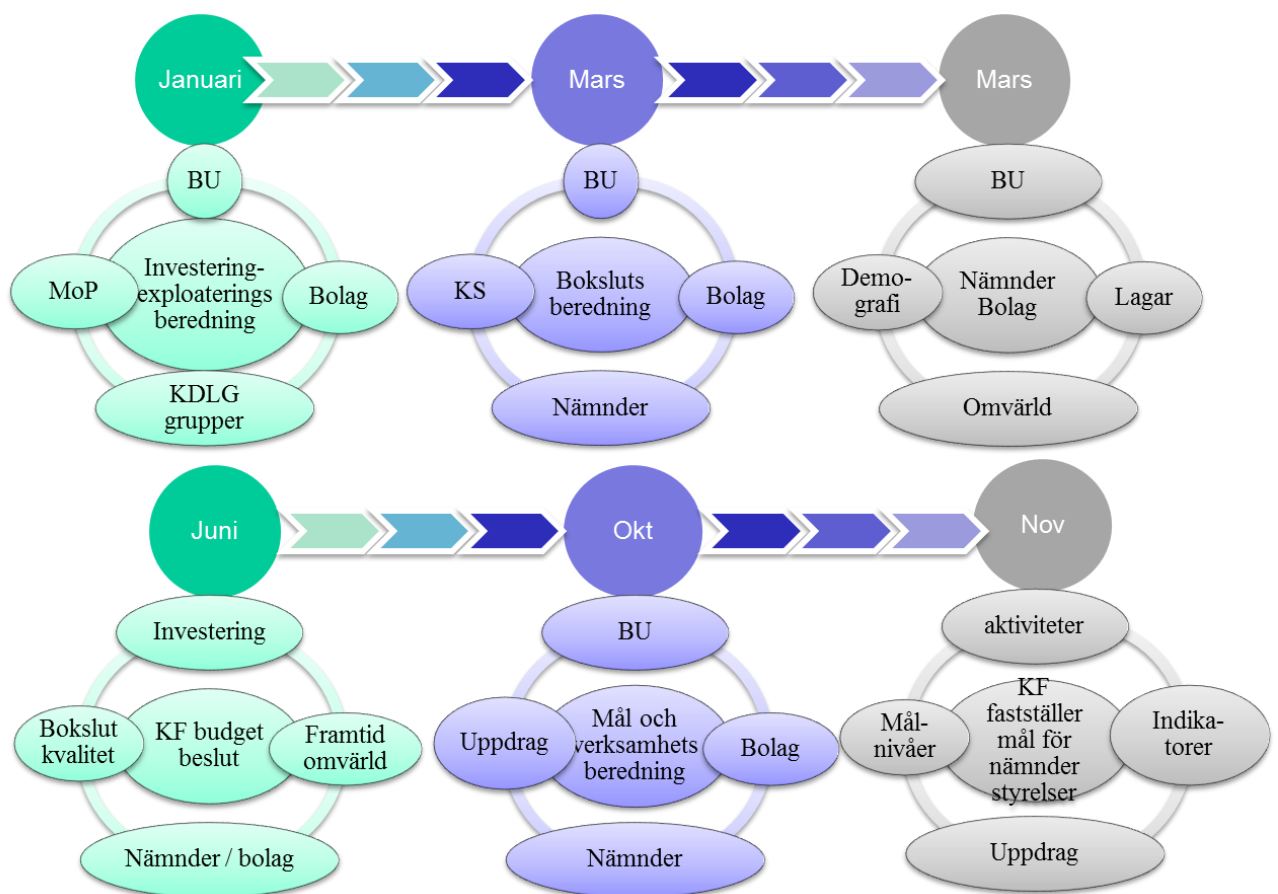
- Strategiska mål för Skara kommunkoncern.
- Nämndernas och utskottens driftsbudget.
- Resultat- och balansräkning och finansieringsanalys.
- Investeringsbudget, 5 årig per projekt, (budgetår med 4 planeringsår).
- Exploateringsbudget per projekt och etapp.
- Upplåningsramar och annan finansiering.
- Kommunal skattesats samt taxor och avgifter.
- Balanskravsutredning och avstämning av resultatutjämningsreserv.
- Nämndernas mål med måttatta indikatorer (fastställs i november).

Budgetens beslutsunderlag är arbetsmaterial som tagits fram av flera parter. Gemensamt är att de ska sparas under 3 år. Underlagen kan variera från år till år i omfattning och innehåll. Allt material ska registreras in i ledningssystemet Stratsys där det sparas och arkiveras. Merparternas av det arbetsmaterial som tas fram för att upprätta budget distribueras elektroniskt.

Budgetprocessen

Kommunfullmäktige	Nämnder och styrelser
<p>Kommunkoncernens budgetarbete inleds i januari året före budgetåret med en investeringsberedning där beredningsutskottet arbetar med kommunkoncernens investerings- och exploateringsbehov.</p> <p>I bokslutet redovisar nämnder och bolagsstyrelser sitt resultat. Det presenteras i kommunstyrelsens bokslutsberedning i mars. Föregående års resultat analyseras och tas med som förutsättning in i planeringen för budgetåret och planåren.</p> <p>I mars genomförs budgetberäkningar i form av indexuppräknings för löner, inflation, ränta, demografisk förändring samt med de ingångsvärden som planeringsår i tidigare beslutad budget ger.</p> <p>I april redogör nämnder och bolagsstyrelser vilka lagändringar eller andra större förändringar som de har att ta hänsyn till med omvärldsanalysen som grund. Detta sammanfattas i budgetunderlag till beredningsutskottet</p> <p>Politiska prioriteringar sker därefter, så att budgeten får den inriktning och det innehåll som den politiska majoriteten önskar. Kommunfullmäktiges budget med strategiska mål och uppdrag beslutas i juni tillsammans med skattesats.</p> <p>I oktober har beredningsutskott och nämnder/bolag en dialog med nämndernas/bolagens verksamhetsplaner i fokus. Nämnderna presenterar mål och kvalitativa budgetnivåer och eventuella förändringar/åtgärder.</p> <p>I kommunfullmäktige i november kompletteras Skara kommuns budget med nämndernas och bolagsstyrelsernas mål</p>	<p>Kommundirektörens ledningsgrupp, bolag med flera arbetar fram investeringsunderlag till investeringsberedningen i januari.</p> <p>Med fullmäktiges tidigare beslutade planeringsram och uppdaterade uppräknings redogör nämnder och styrelser i april sina prioriteringar och bedömningar till beredningsutskottet.</p> <p>Med kommunfullmäktiges budgetbeslut i juni för nästkommande verksamhetsår som grund färdigställer nämnder och bolagsstyrelser sina verksamhetsplaner, där de redovisar sina mål, uppdrag och aktiviteter för att bidra till att det planerade resultatet i kommunkoncernens budget uppfylls.</p> <p>Nämnder och bolagsstyrelser väger i sina verksamhetsplaner in visionen samt de strategiska målen och uppdragen från kommunfullmäktige. Hänsyn tas också till förändringar i lagstiftning och annan statlig styrning, samt till de av kommunens långsiktiga planer som berör dem.</p> <p>Nämndens/styrelsens verksamhetsplaner ska bidra till att uppnå de strategiska målen samt säkra drift och löpande utveckling av de egna verksamheterna. Nämnder/styrelser ska i oktober redovisa nämndens mål och målnivåer samt vad som i övrigt ska uppnås för året till beredningsutskottet som svar på kommunfullmäktiges budgetbeslut.</p> <p>I december beslutar nämnden/styrelsen om internbudget med verksamhetsplanen för kommande budgetår. Nämnden/styrelsen beslutar också om inköps och attestansvar samt kommande års interna kontrollplan kopplat till internbudgetbeslutet.</p> <p>Under verksamhetsåret drivs och säkras verksamhetsresultat genom fortlöpande uppföljning och delårsrapport. Negativa resultatavvikelse föranleder ställningstaganden till korrigeringar och åtgärdsrapporter.</p>

och vad som ska uppnås under året. Målen antas av kommunfullmäktige som sina egna. Vid valår fastställs hela budgeten i november av det nyvalda kommunfullmäktige.



Målprocess

Inom ramen för styrmodellens sju målområden fastställs kommunfullmäktiges strategiska mål i samband med budgetbeslutet. Det är en framgångsfaktor att dessa hålls intakta över tid för att kunna erhålla en kontinuerlig uppföljning. Beredningsutskottet bereder målen inför beslut i juni. Nämnderna ska med respektive förvaltningsledning stöd utarbeta strategiska nämndmål för sina verksamheter med målsatta indikatorer under hösten utifrån budgetbeslutet i juni. Detta är nämndens beställning av verksamheten till förvaltningsledningen. Nämnden kommuniserar mål och kvalitetsnivåer med beredningsutskottet vid mål och

verksamhetsmötet under hösten. När samsyn över vad som ska uppnås finns fastställs nämndernas mål av KF som sina egna i november. Förvaltningar upprättar med utgångspunkt i nämndens beställning sin verksamhetsplan för kommande år och som fastställs i nämnd tillsammans med internbudget och intern kontrollplan i december månad.

Investeringsprocess

Nämnder och bolag ansvarar för identifiering av respektive nämnds investeringsbehov. Dessa hämtas från långsiktiga program och planer som respektive verksamhetsansvarig nämnd/bolag ansvarar för att ta fram och vid behov uppdatera.

Löpande reinvesteringar i maskiner och inventarier ska respektive nämnd/bolag redogöra för utifrån upprättad inventarieförteckning och utbytesplaner.

Vid fastighetsinvesteringar ansvarar tekniska nämnden odelat för befintliga byggnader och dess reinvesteringar utifrån byggnadsteknisk karaktär.

Delat ansvar föreligger mellan tekniska nämndens fastighetsavdelning och hyresavtalande nämnds förvaltningsledning vad gäller eventuella verksamhetsförändringar och ombyggnationer i befintliga fastigheter samt nybyggnationer. Ansvaret över verksamhetsförändringar och nya fastighetsinvesteringar och kommunikationen till fastighetsavdelningen ägs av respektive verksamhetsnämnd. Kommunikationsansvaret till investeringsberedningen ägs av tekniska nämnden då de har slutligt ansvar för samtliga fastighetsprojekt. Processen ska säkerställa att kapacitet finns för tekniska nämndens fastighetavdelning att planera och genomföra beslutade projekt samt att fastighetsrelaterad kunskap tillförs planeringen i ett tidigt skede. Tekniska nämndens fastighetsavdelning ansvarar för dialogforum.

För övergripande planer för exploatering och samhällsutbyggnad ansvarar kommunstyrelsen för underlag till investeringsberedningen.

Investeringar

Definitioner

För att en tillgång ska klassas som en investering ska två kriterier vara uppfyllda:

- Värdet överskrider ett prisbasbelopp
- Nyttjandetiden är minst tre år

När det gäller anskaffning av flera inventarier, med ett naturligt samband, ska anskaffningen avse hela det samlade anskaffningsvärdet. Motsvarande gäller köp som är ett led i en större inventarieinvestering.

Investeringsprojekt överstigande tio miljoner kronor kan belastas med räntekostnad från internbanken om extern lånefinansiering föreligger, räntan utgör kommunens genomsnittliga kostnadsränta under respektive år projektet pågår.

Investeringsanläggningar som tillkommer från exploateringsprojekt regleras särskilt i ”Skara kommuns exploateringsföreskrifter ”

Kommunfullmäktiges beslut

Kommunfullmäktige beslutar om investeringsbudget för budgetåret och 4 planeringsår, sammantaget 5 år. Kommunfullmäktige beslutar om anslagsbindning per projekt och total avsatt budgetpeng för investeringsprojektet. Fördelas det totala budgetbeloppet över flera år är det att se som en planering av genomförandet av projektet och ingen begränsning per år. Ett investeringsprojekt i budgetbeslutet kan vara en investeringsram för löpande reinvesteringar som i redovisningen sedan fördelas på olika projekt.

Investeringsbudgeten upprättas och beslutas i respektive års prisnivå. Uppräkningar görs inte årligen vid nytt budgetår men eventuella justeringar i projektbeloppen kan ske under beredningsfasen. Investeringsprojekt har vid budgetbeslut mer eller mindre osäkerhet beroende på vilken fas projektet befinner sig i. Investeringsprojekt är ofta i samband med budgetbeslut schablonberäknade då förprojektering inte har skett. Vid startbesked och då förprojektering är gjord kan det behövas nya politiska beslut.

Investeringsprojekt som överstiger 5 mnkr ska vid igångsättningsbeslut i nämnd eller styrelse åtföljas av investeringskalkyl med driftskostnadspåverkan utifrån en för- eller detaljprojektering samt andra för investeringsbeslutet väsentliga uppgifter om inte en partneringupphandling används.

Investeringsprojekt ska i huvudsak genomföras under angivna verksamhetsår.
(investeringsbudgeten upprättas inte utifrån en likviditetspåverkan.)

Driftkostnader från investeringsverksamheten utöver eventuellt erhållna budgetjusteringar som uppstår vid investeringar finansieras inom styrelsens/nämndens budgetanslag.

Verkställande av investeringsbeslut

Beslutade investeringsprojekt i kommunfullmäktige innebär igångsättning för budgetårets investeringsprojekt upp till 2,5 mnkr. Projektbelopp mellan 2,5 och 5 mnkr ska startbeslutas av ansvarig nämnd och överstigande 5 mnkr ska startbeslutas av kommunstyrelsen. Beslutade investeringsprojekt överstigande 5 mnkr som av någon anledning inte genomförs eller förflyttas i tid ska förklaras och motiveras vid ordinarie uppföljningstillfällen och godkännas av kommunfullmäktige.

De investeringar som ligger på planperiodens år 2-3 och understiger 2,5 mnkr kan startas upp av budgetansvarig förvaltningschef. Investeringsprojekt överstigande 2,5 mnkr för planperiodens år 2-3 får startas upp efter beslut i nämnd. Maximalt 10 % av investeringsbeloppet per projekt får användas innan investeringsprojektet hamnar på budgetåret (planering och projektering). För att få starta upp investeringar längre fram på investeringsbudgetens planperiod, år 4-5, eller om mer än 10 % av budgeterat investeringsbelopp ska tas i anspråk krävs kommunstyrelsebeslut.

Omfördelning av beslutade investeringsprojekt och start av nya investeringsprojekt under budgetåret.

Nämnd får inom egna investeringsprojekt som inte påverkar andra nämnder omfördela investeringsmedel mellan projekt upp till 1 mnkr per år. Vill nämnd omfördela

investeringsmedel för projekt som berör flera nämnder eller överstiger 1 mnkr ska kommunstyrelsen besluta om detta med mandat upp till 5 mnkr per år om det ej bedöms vara av principiell beskaffenhet.

Nämnd kan besluta om start av ett helt nytt investeringsprojekt som kommunfullmäktige inte beslutat om upp till 1 mnkr för att täcka upp för oförutsedda investeringsbehov under året.

Förutsättningarna för ovan omfördelning och start av nya investeringar är att nämnden bär de ökade kostnader som investeringen medför inom sitt budgetanslag.

Överföring mellan åren.

Redovisning sker i samband med bokslutsberedningen.

Ej förbrukade investeringsmedel per projekt förs enligt huvudregeln över till nästkommande år om investeringsprojektet är pågående. Kvarstår medel för påbörjade projekt vid årets slut, för årligen återkommande investeringsprojekt ska nämnden särskilt motivera varför dessa ska överföras till nästkommande år.

Ej påbörjade projekt avslutas eller flyttas till den tidsperiod som kommunfullmäktige beslutat/beslutar om.

Överföring av driftmedel över-/underskott till nästa år

Över- och underskott ska enligt huvudprincip balanseras vidare i en resultatfond för nämnden. Detta för att det ska finnas incitament att driva verksamheterna med en långsiktig planering och en god hushållning.

Över och underskott redovisas i en separat sidordnad redovisning och hanteras enbart i ekonomisystemen vid ett beslut om att använda ett befintligt överskott. Beslut om att disponera ackumulerat överskott innebär att kommunstyrelsen ger nämnden en tilläggsbudget för det enskilda året som kommunledningskontoret justerar i ekonomisystemet mot budgeterat resultat.

Överskott förs per automatik till respektive nämnds resultatfond. Kommunstyrelsen kan dock om överskott beror på en omständighet utanför nämndens kontroll och påverkan besluta om undantag.

Underskott förs per automatik till resultatfond om inte nämnden särskilt har begärt att underskottet inte ska belasta resultatfonden. Nämnden ska ange skälen för varför ett underskott har uppkommit och varför nämnden inte anser att det bör belasta resultatfonden.

I det fall nämnden har ett underskott i resultatfonden ska detta inarbetas under en treårsperiod. Nämndens budgetanslag från kommunfullmäktige minskas inte utan underskottet ska arbetas in genom ett överskott mot beslutad budget vilket presenteras i en åtgärdsrapport eller i internbudgetbeslutet.

Överskott får endast användas för att finansiera tillfälliga satsningar för att inte permanent öka kommunens framtida kostnader.

Specifika ansvar och roller

Kommunfullmäktige beslutar om reglering av resultatfondernas ackumulerade värden.

Kommunstyrelsen beslutar i april varje år om resultatreglering för föregående år som läggs till respektive resultatfond.

Kommunstyrelsen beslutar om att nämnderna kan få ianspråktaga resultatfonder under verksamhetsåret upp till maximalt 10 % av budgeterad resultatnivå för året.

Resultatuppföljning

Uppföljningen ska syfta till att vara lärande, förebyggande, stoppa ogynnsam/främja gynnsam utveckling, skapa ansvarskänsla och dialog. Uppföljningarna görs av förvaltningsnivån och lämnas till respektive nämnd och kommunstyrelsen för beslut samt vid delårsrapport även till kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen övervakar att den fastställda budgeten följs och ser till att kommunens löpande förvaltning handhas effektivt. Vid behov ser nämnder eller kommunstyrelsen till att erforderliga initiativ till anpassnings- och/eller korrigeringsåtgärder tas. Kommunstyrelsen ska till fullmäktige rapportera om kommunens ekonomiska ställning samt lämna delårsrapport med resultatuppföljning för innevarande år.

Nämnd har skyldighet att internt upprätta system för kontinuerlig uppföljning och avrapportering av verksamheten inom nämndens ansvarsområde.

Det åligger nämnderna att under året följa och analysera såväl ekonomiskt utfall som verksamhetens utveckling mot fastställda mål och ta initiativ till de åtgärder som kan vara nödvändiga. I upprättade årsprognoser görs en samlad bedömning över beräknat utfall. Visar årsprognosen ett underskott ska rapport lämnas till kommunstyrelsen innehållande en åtgärdsplan för hur resultatet på årsbasis ska komma i balans med budget. Åtgärdsplanen beslutas av nämnden och lämnas vidare 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.

Uppföljning av investeringsprojekt

Investeringsprojekt följs upp löpande i samband med ordinarie uppföljningstillfällen enligt kommunledningskontorets riktlinjer och anvisningar. Vid större avvikelser ska dessa rapporteras direkt till kommunstyrelsen.

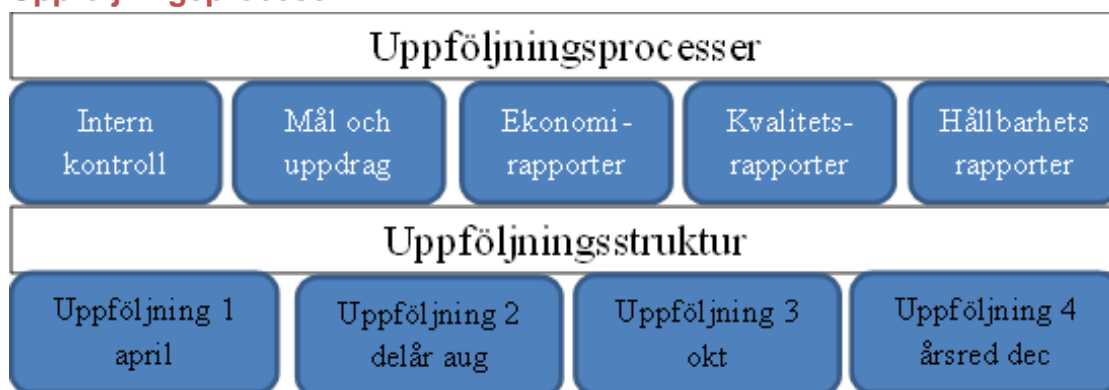
Negativa avvikelser i investeringsprojekt ska förklaras och i första hand ska dessa prövas med omprioriteringar mellan övriga projekt inom nämndens beslutsmandat.

Investeringsprojekt i överstigande 10 mnkr ska slutredovisas i kommunfullmäktige i samband med bokslutsberedningen det år investeringsprojektet är färdigställt. Investeringsprojekt understigande 10 mnkr men med en negativ budgetavvikelse större än 10 % av projektbudget

ska slutredovisas i nämnd i samband med förvaltningens årliga verksamhetsrapport till nämnd.

Investeringar som genomförs med en specifik utsedd styrgrupp ansvarar styrgruppens ordförande för att rapportering vid behov enligt ovan sker till nämnd och styrelse.

Uppföljningsprocess



Intern kontroll tertial 1	Ekonomiskt utfall med helårprognos	Ekonomiskt utfall med helårprognos	Årsredovisning
Tjänstegarantier	Intern kontroll tertial 2	Kvalitetsrapporter	Mål och uppdrag
Ekonomiskt utfall med helårprognos	Mål och uppdrag	Kund och brukarrapporter.	Hållbarhetsrapporter
	Personalrapport	KFI rapport	Personalbokslut
	Finansrapport	ekonomisk analys	Intern kontroll helårsrapport

Ovan presenterade uppföljningsprocesser ska ses som en strukturering och klassificering av olika rapporter som görs av kommunen till kommunen eller andra intressenter och myndigheter. Omvända situationen kan också vara gällande att andra myndigheter granskar kommunens verksamheter eller uppfattningen om den kommunala verksamheten.

Uppföljningsstrukturen är vad kommunfullmäktige fastställer. Kommunstyrelsen har rätt att besluta om fler och andra rapporttillfällen utöver vad som sägs ovan.

Uppföljningsrapporternas innehåll kan varieras och ska i ovan tabell enbart ses som en inriktning/vägledning över hur rapportering kan se ut.

Kapitalkostnader

När en investering genomförs finansieras detta av kommunens finansieringsverksamhet. Verksamheten har därefter kapitalkostnader i form av ränta och avskrivning under den ekonomiska livslängden.

En investering ska efter färdigställande omgående generera kapitalkostnad.

Skara kommun använder rak nominell metod vid kapitalkostnadsberäkning. Det innebär att avskrivning sker linjärt utifrån anskaffningsvärdet och att intern ränta debiteras löpande utifrån kvarvarande bokfört värde.

Nämnden kan få budgetersättning för kapitalkostnader i budgetbeslutet. Om inget specifikt färdigställdedatum kan ges i planeringsfas ersätts kapitalkostnader med en halvårseffekt år 1. Nämnden erhåller i regel inte budgetersättning för reinvesteringsbehov av inventarier och maskiner.

Kapitalkostnader från fastighetsinvesteringar som är av byggnadsteknisk karaktär och som genererar förhöjd hyra bör ersättas medan ersättningar från fastighetsrelaterade kapitalkostnader från verksamhetsförändringar prövas från fall till fall utifrån nämndens ansvar att prioritera verksamheten.

Anslagsbindningsnivå och verksamhetsindelning

Anslagsbindningen är på nämndnivå vilket innebär att styrelse/nämnd kan styra resurser över verksamhetsnivåer. Anslagsbindningsnivå är alltså det område nämnden utan beslut från kommunfullmäktige kan omfördela resurser mellan enheter/verksamheter om det inte medför väsentliga förändringar av verksamheten och inte strider mot antagna målsättningar av fullmäktige.

Interndebitering

I en målstyrd och decentraliserad organisation är det viktigt att ansvarsenheterna skall kunna påverka största möjliga delen av såväl kostnader som intäkter. Detta gäller både interna som externa transaktioner. Detta kräver att även interna leveranser av varor och tjänster prissätts och att ett köp- och säljförhållande upprättas mellan olika enheter. Vid ställningstagande om tjänster skall bli föremål för interna ersättningar måste alltid nyttan vägas mot det administrativa merarbetet. Internfakturering understigande 200 kronor ska ej ske om det inte i sammanhanget ingår i en större debiteringskedja såsom telefoni, post, kioskverksamhet eller andra liknande poster.

Syftet med interna ersättningar och intern prissättning är följande:

- Rättvisande resultatredovisning eller kostnadsavbildning
- Styra beslut avseende inköp, volym, kvalitet, leverantör.
- Skapa ett kostnadsansvar och kostnadsmedvetande.
- Interna ersättningar ska följa självkostnadsprincipen.
- Den interna hyressättningen för fastigheter regleras i särskilt dokument.

Hyra/leasing

Hyra och leasing är att likställa med en investering. Huvudregeln är att leasing inte ska ske. Leasing av datorer/kopiatorer och bilar kan förvaltningsledning besluta om. Vid annan leasing ska kontakt tas och godkännande ske från kommunledningskontorets ekonomiavdelning.

Likviditetsplanering

Styrelse/nämnd/bolag ska i januari lämna en likviditetsplan till kommunledningskontoret för årets utbetalningar för drift och investeringar. Denna ska följas upp vid ordinarie uppföljningstillfällen och vid behov revideras. Större förändringar meddelas kommunledningskontoret löpande.

Verksamhetsmässiga styrprinciper i Skara kommunkoncern

Kommunens uppdrag

Kommunens grundläggande uppdrag är att tillhandahålla service och välfärdstjänster samt att utveckla den geografiska orten.

En mycket stor del av kommunernas verksamhet bedrivs på uppdrag av staten och regleras i lag (kommunallagen, skollagen, socialtjänstlagen, miljöbalken med flera), men svenska kommuner har en hög grad av självstyre. Det innebär att skaraborna lokalt genom kommunfullmäktige avgör vad som ska prioriteras och uppnås. Kommunfullmäktiges ledamöter utses i allmänna val.

Kommunkoncernens styrsystem

Kommunkoncernens styrsystem lyfter fram kommunens grundläggande kärnverksamhet. Utifrån uppdraget sätts verksamhetsresultat och våra kunder i centrum. Det är till våra kunder vi ska leverera tjänster och det är för dem vi ska uppnå goda verksamhetsresultat.

Styrsystemets syfte är att hålla samman styrningen av kommunkoncernens olika verksamheter så att kommunkoncernen driver, säkrar och förbättrar kommunens löpande verksamhet så att den håller avsedd kvalitet och når uppsatta mål.

tillsammans arbetar, utvecklas och uppnår vi de strategiska målsättningarna och tar kommunen närmare visionen.

Resultatstyrning och effektivitet

Med effektivitet menas förhållandet mellan förbrukade resurser och kvantitativ/kvalitativ måluppfyllelse. För att kunna bedöma om kommunens verksamhet är effektiv måste det finnas mål som man kan följa upp och värdera. Kommunallagen anger att en kommun ska ha finansiella mål samt verksamhetsmål som leder till god ekonomisk hushållning.

Ekonomistyrning omfattar planering och uppföljning av verksamheten för att uppnå ekonomiska mål. Verksamhetsstyrning omfattar utformningen och styrningen av organisationen och dess verksamhet för att uppfylla de verksamhetsmål som sätts upp. Sammantaget ger det en resultatstyrning av den samlade verksamheten utifrån ett helhetsperspektiv.

Ansvarsfördelning och roller

Kommunfullmäktige är kommunens högsta politiska organ. Ledamöterna tillsätts i allmänna val. Fullmäktige styr kommunkoncernen, bland annat genom att fastställa vision, strategisk inriktning, budget med strategiska mål och uppdrag, ägardirektiv och årsredovisning.

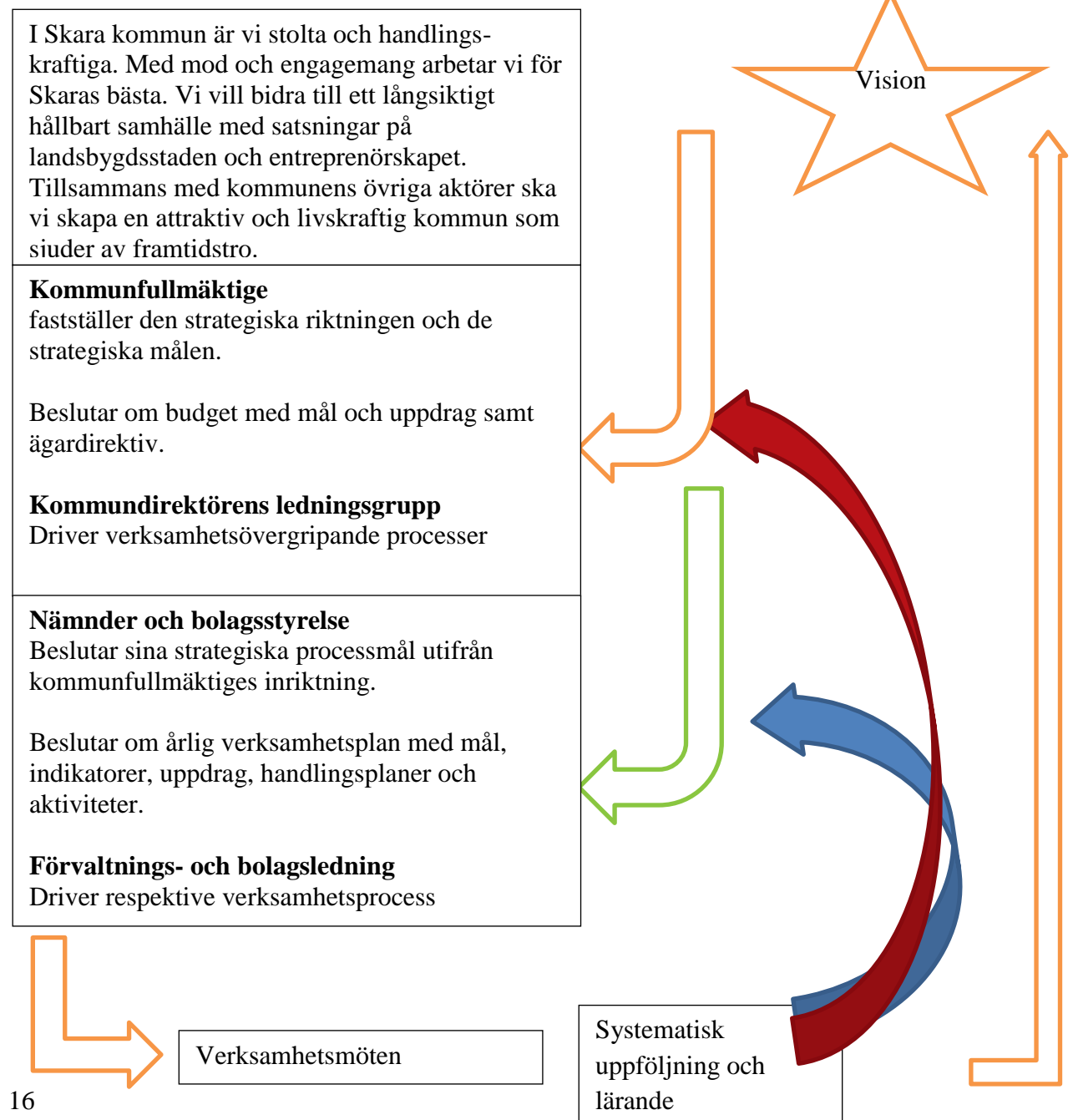
Kommunstyrelsen leder och samordnar strategiska mål och uppdrag för kommunkoncernen, samt har uppsikt och följer upp måluppfyllelse.

Kommunens förvaltningar styrs av politiskt tillsatta nämnder. Formellt ansvar anges i reglementen beslutade av fullmäktige

De kommunalt helägda bolagen styrs av bolagsstyrelser utsedda av kommunfullmäktige. Ändamål och uppdrag anges i en bolagsordning för varje bolag samt i ägardirektiv.

Nämnder och bolagsstyrelser preciserar vad förvaltningen eller bolaget ska utföra och uppnå i enlighet med fullmäktiges styrning, medan förvaltningsledning och bolagsledning avgör hur målen ska nås. Förvaltnings- och bolagsledningen driver verksamheten, säkrar utveckling, följer upp och kommunicerar resultat. Förvaltning-/bolagsledningen ansvarar för att målen uppnås. Ledningen tillsammans med enheterna gör preciseringar i sina verksamhetsplaner med aktiviteter för att svara mot verksamhetsmålen.

En samordnad kommunkoncern med starka förvaltningar och bolag, där enheterna lyfts fram, skapar en stark, resultatutriktad organisation.

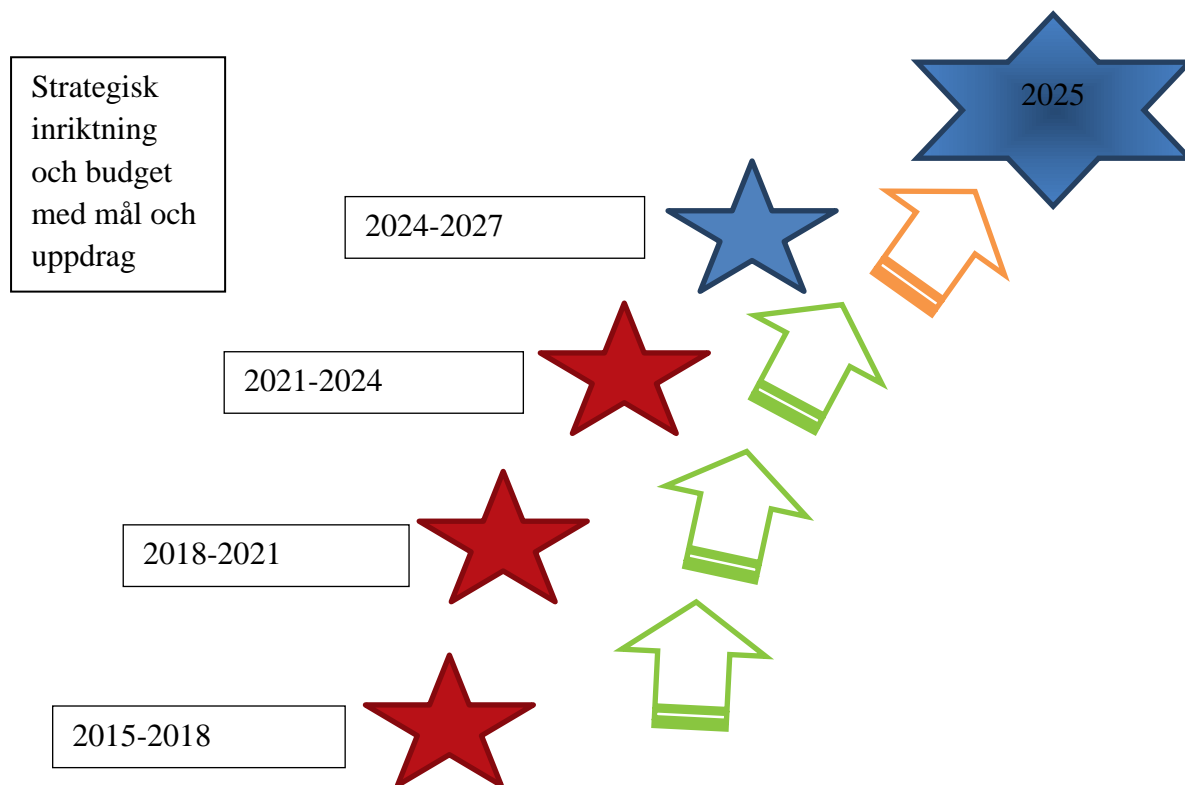


Styrning på lång sikt

Visionen visar vägen

Visionen ska ange riktningen för oss som arbetar för Skara kommun och hjälpa oss i vårt utvecklingsarbete. Visionen är vår målbild. Så här vill vi att Skara ska vara år 2025!

De utvecklingsområden som finns utpekade i visionen ska ligga till grund för hur vi formar vårt varumärke och för vilka konkreta mål våra verksamheter ska uppnå. Visionen ska inspirera fullmäktige, nämnderna och förvaltningarna när de sätter sina mål så att målen hela tiden tar oss närmare vårt önskade läge. Målen skrivs in i budgeten och följs upp årligen.



Organisationens värdegrund, styrande dokument, lagstiftning, politiska inriktningsprogram

Vägen till visionen går via den strategiska inriktningen, där fullmäktige genom att fastställa strategiska mål anger vilka förbättringar som ska uppnås under mandatperioden. Fullmäktiges budget med strategiska mål och uppdrag utgår från strategisk riktning och visar vilka resultat och förändringar som ska uppnås under året. Organisationens värden beskriver den kultur som ska prägla vår organisation. Styrande dokument och lagstiftning utgör tillsammans med organisationens värden basen för styrsystemet.

Organisationens värden och kultur

För att nå resultat och ge Skaraborna tjänster av bästa möjliga kvalitet krävs en gemensam, inre kultur inom kommunkoncernen som innebär ansvarstagande samtidigt som den uppmuntrar kreativitet och innovation, som stödjer förbättring och utveckling.

Organisationens värden ska genomsyra såväl mötet med kund som mötet medarbetare emellan.

Resultatet av våra tjänster

Den kommunala verksamheten består till största delen av pedagogisk verksamhet, vård, omsorg, myndighetsutövning, rådgivning och andra former av service. Tjänsten sker i mötet mellan den som får service och kommunens medarbetare. Vi finns till för att skapa och öka värdet och medborgarnyttan. Alla medarbetare har en nyckelroll i att kommunen utvecklas mot visionen.

Klara besked i förväg till kunder om tjänsten och tydligt uppdrag för medarbetaren skapar realistiska förväntningar och bidrar till rätt kvalitet och ökad nöjdhet. Att mäta hur nöjda kunder är med kommunkoncernens tjänster är ett viktigt resultatmål.

Nämnder och bolag ska ha fastställda tjänstegarantier där det framgår vilka löften som ges samt vad som ska ske om löften inte uppfylls. Med fördel kan en mindre ekonomisk kompensation i tillexempel form av nedsättning av avgifter ges för att öka och harmonisera förväntningarna mellan kunder och verksamhet.

Vem vi är till för

För oss står alltid invånare och kunder i centrum. Det är dem vi är till för; det är för dem vi skapar värde. Skaraborna är både uppdragsgivare och mottagare av våra tjänster. Det är de som ska ha nytta och glädje av vårt arbete.

Styrning mot visionen, strategisk planering

Den strategiska planeringen hjälper oss att arbeta i visionens riktning. Den ingår i kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning samt kvalitetsutveckling. Planerna visar våra prioriterade perspektiv med strategiska mål. På det sättet kan vi planera vårt arbete och säkerställa att vi gör rätt saker för skaraborna.

Strategins uppbyggnad

De strategiska planerna med målperspektiv, strategiska mål och indikatorer ligger till grund för kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning och följs upp i samband med beslutade uppföljningstillfälle, delårsbokslut och årsredovisning. Nämnder, styrelse och bolag utgår från kommunfullmäktiges strategiska mål i sin ekonomi- och verksamhetsplanering. Det innebär att alla arbetar för att nå de koncernövergripande målen, främst genom den ordinarie verksamheten men också genom särskilda uppdrag som kommunfullmäktige tilldelar.

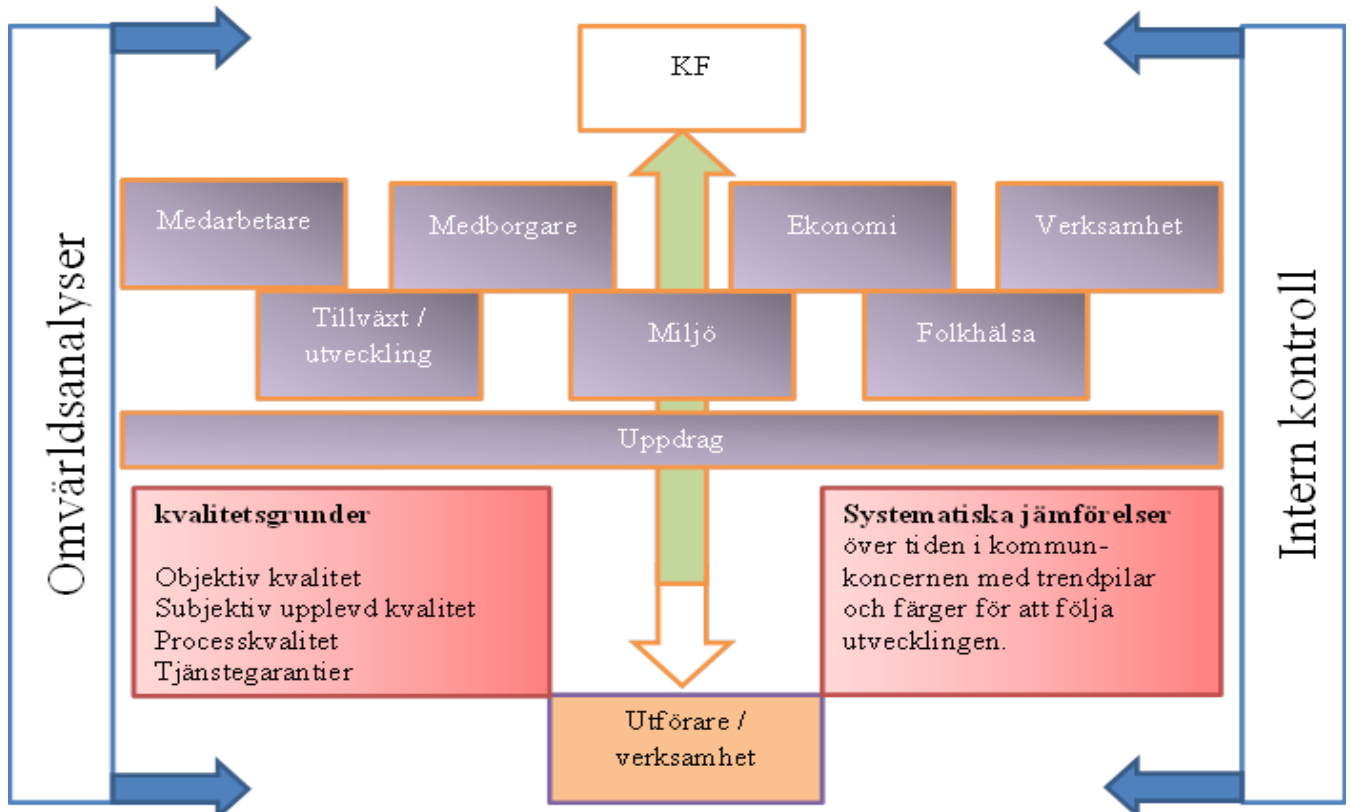
Sju målperspektiv

Målperspektiven visar vilka områden som är prioriterade i koncernen för att vi ska nå visionen. Målperspektiven är framtagna för att stödja en helhetssyn för den strategiska utvecklingen av kommunen. De sju perspektiven är



Inom varje målperspektiv har kommunfullmäktige fastslagit strategisk inriktning. Det är en vägledning till vad vi vill uppnå inom varje målperspektiv. Alla kommunens verksamheter ska, var och en på sitt sätt, medverka till att de strategiska målen nås. Målen följs sedan upp med hjälp av indikatorer. I uppföljningen av målen ser vi resultat och effekter och det blir tydligt vilka utvecklingsområden som bör lyftas upp framöver. Styrningen av vad som behöver göras för att kommunen ska nå målen sker till stor del genom kommunfullmäktiges uppdrag.

Ledningssystemet ska ge fokus på helheten



Ledningssystemet omfattar förutom målstyrningen även kommunens kvalitets- och omvärldsanalyser. Det ger en heltäckande styrprocess för verksamhetsplanering och uppföljning samt underlättar att leda med en god ekonomisk hushållning som ledstjärna.

Genom att integrera kvalitetsarbetet i ledningssystemet med indikatorer som mäter kundnöjdhet, kvalitet och effektivitet, kan vi enkelt följa upp och säkerställa att eventuella brister identifieras och åtgärdas. Resultatet leds då främst framåt genom att styrningen fokuserar på ständiga förbättringar.

Varje organisation har en omvärld att förhålla sig till. En omvärld som förändras i allt snabbare takt. Vilka värden kommer människor värdesätta framöver? Hur vill människor bo i framtiden? Vad händer på miljöområdet? Vad menar kommande generation är en god arbetsgivare? Vad händer inom näringslivet? Genom att integrera en strategisk och systematisk omvärldsanalys i ledningssystemet kan vi på ett bättre sätt ta fram strategier för de förändringar vi har att möta. Lika strukturerat som kommunen gör ekonomiska rapporter, redovisas händelser i omvärlden som bedöms ha betydelse för kommunen tillsammans med strategier för att möta dessa. Omvärldsanalysen har sin grund i kommunfullmäktiges perspektivområden.

Styrmodellen stödjer en god verksamhetsmässig intern kontroll med fokus på väsentlighet. Intern kontroll har sin egen process och beskrivs i ett eget reglemente men är också en mycket viktig del i ledningssystemet.

Varje nämnd och styrelse ska så långt det är möjligt för varje strategiskt mål beslutat av kommunfullmäktige identifiera tre egna strategiska mål samt måttsatta indikatorer för årlig mätning.

Verktyg för planering, uppföljning, delaktighet och transparens

För att förenkla planeringen och få en tydlig uppföljning har vi ett IT-system som hjälper. Systemet är öppet för alla dvs även de som inte arbetar direkt i verktyget. Var och en kan följa utvecklingen av mål och resultat. Det finns fördelar med öppenhet och transparens då alla kan vara delaktiga i arbetet med kommunens mål och resultat och på så sätt få en bättre förståelse för att var och en gör skillnad i sitt dagliga arbete. Bra exempel som uppfyller sina mål kan lyftas fram och spridas vidare inom organisationen.

Med utgångspunkt i kommunfullmäktiges strategiska mål inom de sju målperspektiven formulerar nämnder själva eller tillsammans med förvaltningen sina respektive nämndmål för sina specifika verksamhetsprocesser och tillhörande indikatorer.

IT-systemet ger en överblick över hela organisationens målsättningar, uppdrag, aktiviteter på alla nivåer. En röd tråd tydliggör kopplingen från perspektiven via strategiska fullmäktigemål och nämndmål till indikatorer, aktiviteter och handlingsplaner. Verksamheternas resultat kan därefter enkelt följas upp mot de uppsatta målen. Det ger ett bra underlag för alla att kunna analysera och vidareutveckla verksamheterna genom ständiga förbättringar.

IT-verktyget utvecklas kontinuerligt till att innehålla ledningsprocesser som ska säkerställa en systematisk kvalitetutveckling och god intern kontroll.

Uppdrag i nämnder och bolag

Kommunfullmäktige beslutar om vilka uppdrag som varje nämnd eller bolag ansvarar för och när under budget och planperioden de ska genomföras. Ett uppdrag är en insats/åtgärd som har betydelse för måluppfyllelsen. Uppdraget ska ligga i linje med och bidra till att nå kommunfullmäktiges strategiska mål. Det är alltså inte detsamma som ett mål. Uppdraget ska vara så konkret att det går att följa i delårsbokslut och årsredovisning. Det ska även vara avgränsat i tid så att det kan genomföras inom budget och planperioden.

Systematisk förbättring och kvalitetsutveckling

Kommunkoncernens kvalitetsarbete utgår från verksamhetsprocesserna och består bland annat av

Systematiskt förbättringsarbete.

Tjänstegarantier för att ge kunder realistisk förväntan samt styra kvalitetsnivåer.

Synpunktshantering.

Kundundersökningar som visar hur nöjda kunderna är.

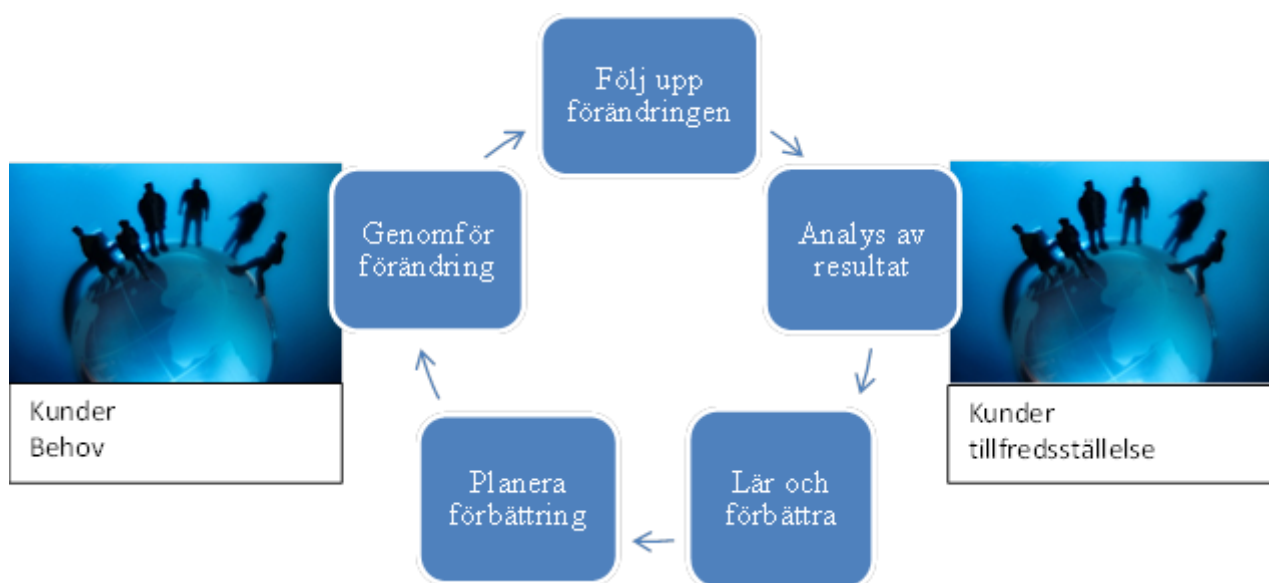
Medarbetarenkäter.

Medborgarundersökningar, egna och externa.

Systematiska jämförelser, över tid och med andra. Ta lärdom av de bästa.

Gemensam analysmetod.

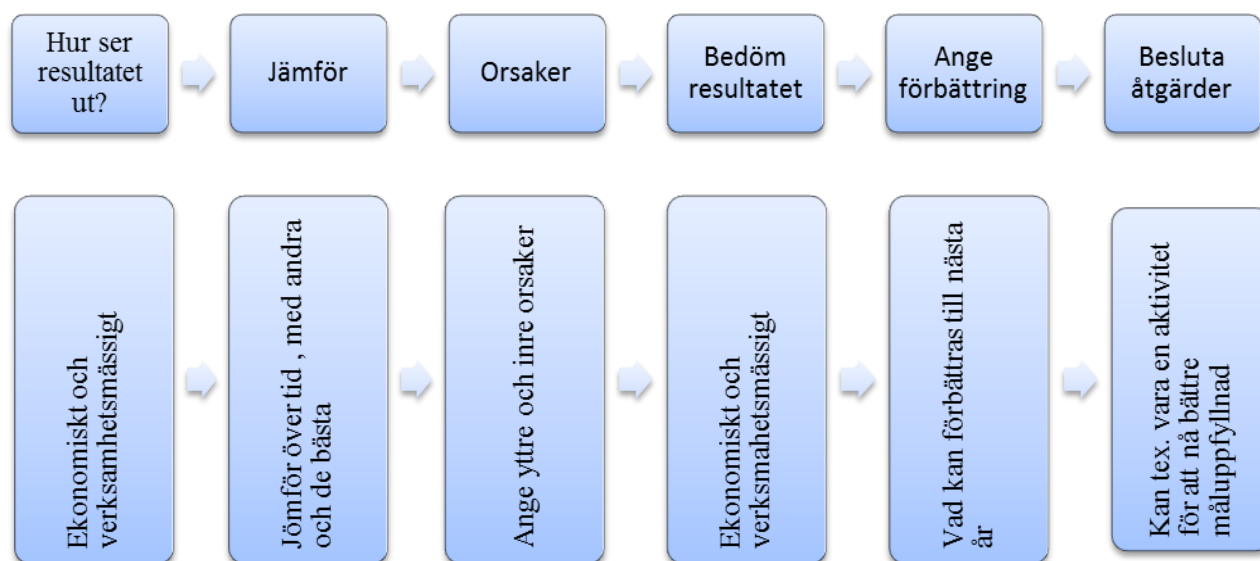
Kommunicerat resultat till beslutsfattare, invånare och medarbetare.



Systematisk kvalitetsutveckling innebär förändring i små steg som sammantaget över tid ger större förbättringar. Ibland kan mer omfattande förändringar dock krävas. Kreativitet och innovativa metoder behövs för förnyelse. Varje sten behöver ibland vändas, allt ifrågasättas. Vad kan göras enklare och bättre? Genom att ibland studera och lyfta fram hela processflöden kan kommunen upptäcka möjligheter till förenkling, förbättring och effektivisering med bibehållen eller förbättrad kvalitet.

Bra analys behövs som grund för beslut om förbättringar. I analysen ingår att göra jämförelser, både med andra som har samma förutsättningar och med dem som lyckas allra

bäst i något avseende.(omvärldsanalys och kvalitetssystemet) Kommunens analysmodell ger praktisk vägledning i bedömningen av det egna resultatet.



Uppföljning och effekt

Fokus ska riktas på uppföljning och analys. Vi följer verksamhet och uppdrag samt mäter måluppfyllelse och effekter under året. Samtidigt drar vi lärdom av verksamhetsåret och nya politiska målnivåer och uppdrag tas fram inför kommande budgetperiod.

Från strategi till årlig styrning

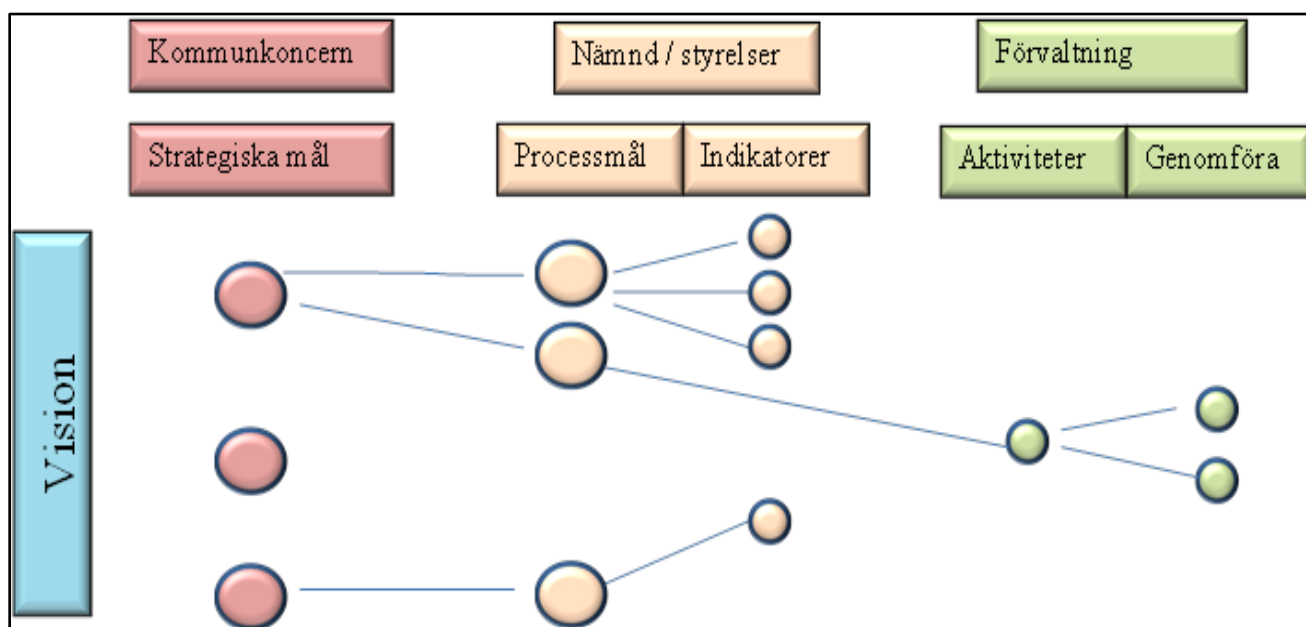
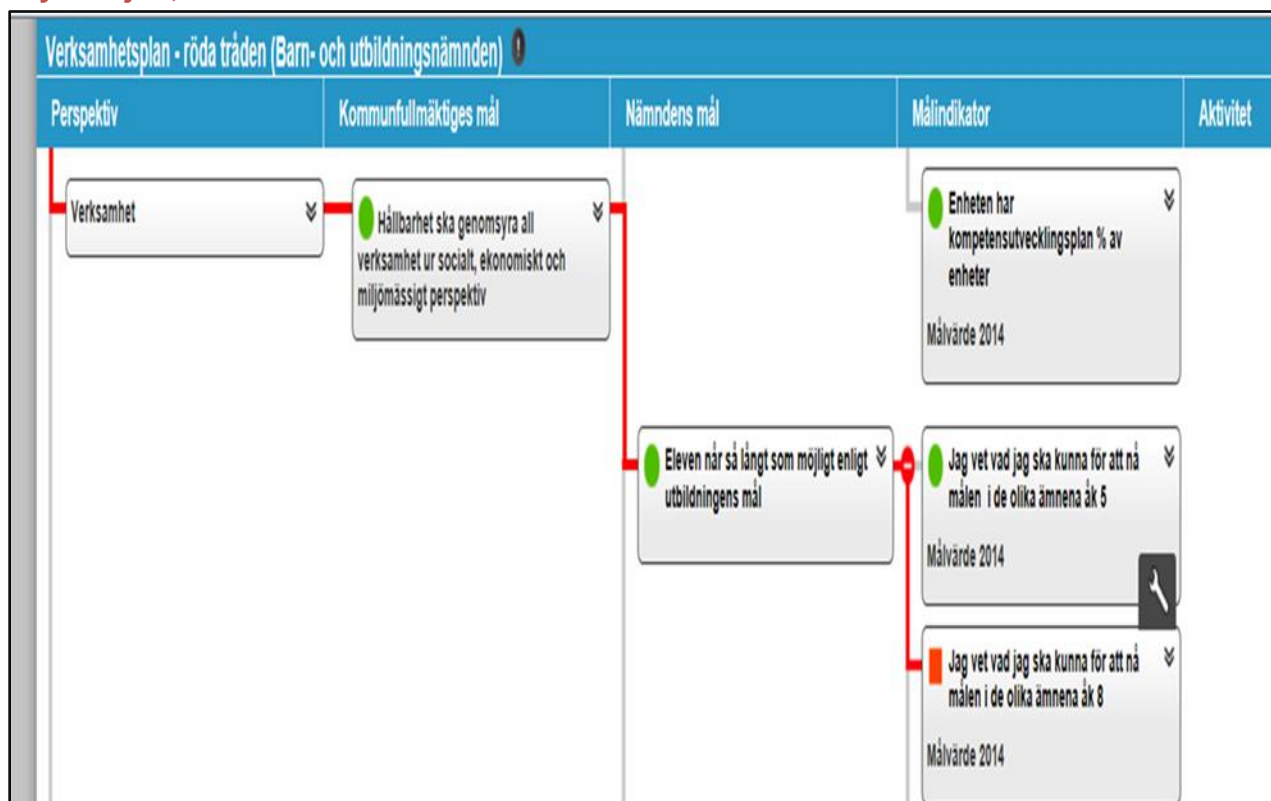
Kopplat till de strategiska nämnds- och bolagsmålen finns indikatorer. De nivåsätts med den resultatnivå som ska uppnås. Indikatorerna används för att bedöma om det uppsatta, strategiska målet är på väg att nås och när det är uppnått. Indikatorerna ska tillsammans fånga bredden i det strategiska målet varför varje strategiskt mål behöver ha flera indikatorer. Nämnder och bolag tar fram och nivåsätter indikatorer för att kunna följa utvecklingen över den strategiska planperioden. Detta skapar möjlighet att se trender, arbeta med ständiga förbättringar, mäta utvecklingen mot andra kommunala/kommunalägda organisationer samt ge en signal för att åtgärda en utveckling som inte är önskvärd.

Indikatorerna ska där så är möjligt samt där det är av intresse redovisas könsuppdelat för att visa om kvinnor, män, flickor och pojkar erbjuds kommunal service på lika villkor.

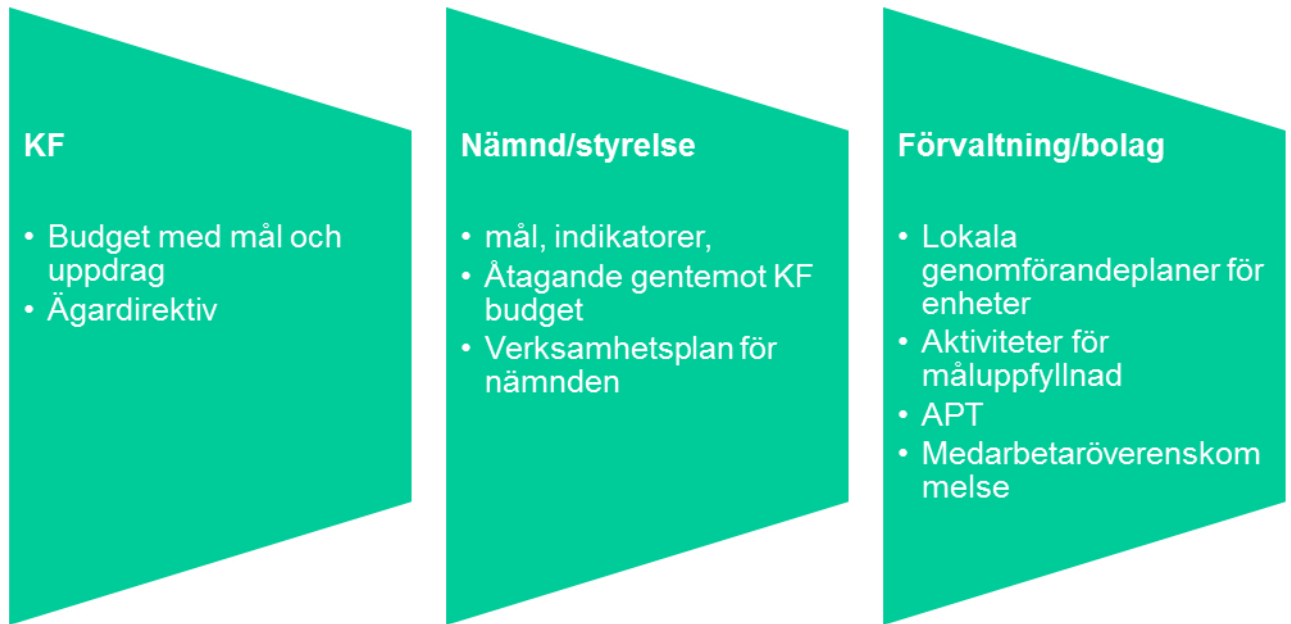
Årlig styrning

Kommunens budget och flerårsplan, verksamhetsplanerna för nämnder och bolagsstyrelser samt eventuella enheters verksamhetsplaner visar vilka verksamhetsresultat som ska uppnås under ett år. Kommunkoncernens budget och årsplanering utgår från den strategiska inriktning och mål som kommunfullmäktige angett för mandatperioden samt nämndernas och bolagsstyrelsernas strategiska mål. Det i kommunens långsiktiga planer som ska förverkligas under året tas med i planeringen. Utifrån de strategiska målen bestäms vilka resultat som ska uppnås och vilka aktiviteter som kan behöva genomföras. Här avgörs hur tillgängliga resurser ska fördelas så att de räcker till det som ska åstadkommas.

Styrkedjan, den röda tråden från KF till medarbetare



Planeringsprocess



Övergripande kalendarium

