



VARA KOMMUN

Lednings- och styrdokument

# STYRNING OCH ORGANISATION

*Styrdokument antaget av kommunfullmäktige de...*

2016 - 2019

Vara framåt .....	3
Grundläggande värden .....	3
Vara vågar! .....	3
Kund/Brukarorientering.....	3
Engagerat ledarskap.....	3
Allas delaktighet och engagemang .....	3
Kompetens.....	3
Principer för styrning.....	4
Mål- och visionsstyrning.....	4
<i>Strategisk plan</i> .....	4
<i>Lednings- och styrdokument</i> .....	5
<i>Sektorsprogram</i> .....	5
<i>Verksamhetsplaner</i> .....	5
<i>Servicedeklarationer</i> .....	5
<i>Arbetsplaner</i> .....	6
Övriga styrdokument .....	6
<i>Policy</i> .....	6
<i>Program</i> .....	6
<i>Riktlinje</i> .....	6
<i>Anvisning</i> .....	6
<i>Rutiner</i> .....	7
Målnivåer .....	7
<i>Inriktningsmål</i> .....	7
<i>Effektmål</i> .....	7
<i>Operativa mål</i> .....	7
Organisation .....	7
Politiska organisationens struktur .....	8
Bolag .....	8
Råd.....	8
Tjänstemannaorganisationens struktur .....	8
Projekt som arbetsform.....	9
<i>Förankring, extern finansiering och anmälan av projekt</i> .....	9
Tydlig ansvarsfördelning .....	10
Roller och ansvar .....	10
<i>Förtroendevald</i> .....	10
<i>Tjänsteman</i> .....	10
Utveckling en del av arbetet.....	12
Ordning möter kaos.....	12
Kompetensutveckling av alla medarbetare .....	12
Metodutveckling.....	12
Omvärldsbevakning.....	13
Mål .....	13
Inriktningsmål .....	13

*Effektmål* ..... 13

# Vara framåt

## Grundläggande värden

Vara kommuns verksamhet utgår från fem grundläggande värden.

### Vara vågar!

Vi antar utmaningar med mod, kreativitet och ansvarsfullhet för att nå uppsatta mål.

Framgång kräver kontinuerlig utveckling med ständiga förbättringar och förnyelse i verksamhetens alla delar. Förutsättningen är ett metodiskt förbättringsarbete som genomsyrar hela kommunens organisation och en kultur som stimulerar kreativa förslag och nya idéer. I Vara kommun ser vi problem som möjligheter och vi vågar prova oss fram för att hitta bästa lösningen. Hos oss är det tillåtet att misslyckas, för vi lär av våra misstag.

### Kund/Brukarorientering

Våra kunders/brukares uttalade och underförstådda behov, krav och förväntningar ska vara vägledande för kommunens verksamhet. Varje medarbetare ska i varje situation bemöta kunder/brukare och kommuninvånare på ett inlyssnande och kompetent sätt.

### Engagerat ledarskap

Våra chefer är synliga och engagerande i sitt uppdrag att leda enskilda medarbetare och arbetslag.

Ledarskapets viktigaste uppgift är att se till att verksamhetens syfte uppfylls, att ta tillvara potentialen i människors olikheter och erfarenheter och att genom närvaro och dialog skapa förutsättningar för varje medarbetare att göra ett gott arbete.

### Allas delaktighet och engagemang

Vi är och tillåts vara delaktiga och tar ansvar för vårt uppdrag.

En förutsättning för en god service är varje enskild medarbetares engagemang i sitt dagliga arbete och i arbetet med att kontinuerligt förbättra service och arbetssätt. Det är viktigt att medarbetarna har förtroendet att utföra och att utveckla sitt arbete. Kontinuerlig utveckling av arbetet är en del av arbetsuppgifterna.

### Kompetens

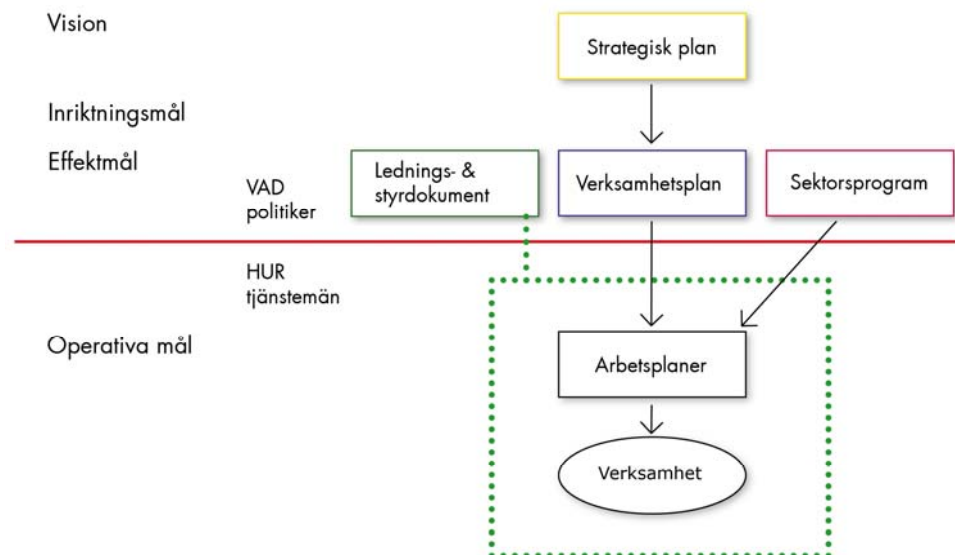
Vi stimulerar personlig och professionell utveckling för att nå uppsatta mål.

Den samlade kompetensen är avgörande för kommunens framgång och konkurrenskraft. Kompetensutveckling i Vara kommun har till syfte att utveckla och tillföra kompetens på ett sätt som stärker såväl individen, gruppen som organisationen utifrån en helhetssyn och ett långsiktigt perspektiv.

## Principer för styrning

### Mål- och visionsstyrning

Kommunens mål- och visionsstyrning utgörs av ett antal styrdokument som anger vision och mål på olika nivåer. Dessa styrdokument är centrala för kommunens arbete och gäller vid sidan av de vanliga styrdokument, så som arbetsordning, reglementen och policier m.m.



Grunden för kommunens inriktning, utöver det som följer direkt av lagar och förordningar, anges i den strategiska planen. Utöver denna finns lednings- och styrdokument, sektorsprogram och verksamhetsplaner. Samtliga av dessa dokument antas av kommunfullmäktige en gång per mandatperiod och har ett fyraårigt perspektiv. Detta till skillnad mot de vanliga styrdokument som har sin utgångspunkt i lagkrav och som kan tillkomma under pågående mandatperiod och kan ha en giltighet som sträcker sig över mandatperiodens gränser.

### Strategisk plan

I den strategiska planen formuleras kommunens övergripande mål utifrån den vision som finns för kommunen och dess verksamheter under mandatperioden. Den strategiska planen visar inriktningen av kommunens verksamheter.

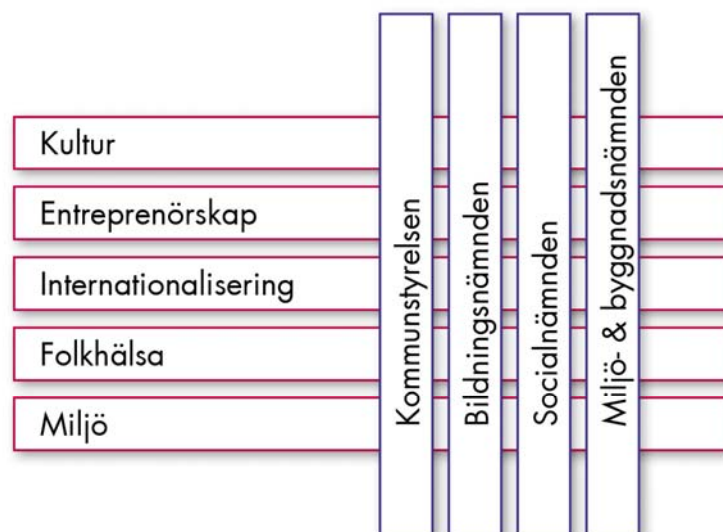
## Lednings- och styrdokument

Lednings- och styrdokumentet anger politikernas mål avseende den tjänstemannamässiga styrningen av organisationen Vara kommun. Dessa styrdokument utgör ett ramverk för verksamheternas drift och hur vi uppträder som arbetsgivare. För mål- och visionsstyrningen finns följande lednings- och styrdokument: Styrning och organisation, Finans och upphandling, Personal, Kvalitet, och Kommunikation.

Utöver dessa finns också respektive nämnds reglemente och kommunfullmäktiges arbetsordning som är centrala styrdokument. Dessa kan dock ändras under pågående mandatperiod och har en giltighetstid som sträcker sig längre än mandatperioden.

## Sektorsprogram

Sektorsprogrammen anger viktiga frågor som går tvärs igenom den traditionella förvaltningsorganisationen och kommunens nämnder. För att inte tappa dessa viktiga delar i arbetet ut mot våra kunder/brukare så har vi följande sektorsprogram: Kultur, Entreprenörskap, Internationalisering, Folkhälsa och Miljö.



## Verksamhetsplaner

Verksamhetsplanerna anger kommunfullmäktiges uppdrag till styrelsen och nämnderna. Verksamhetsplanerna är fyraåriga och följer mandatperioden med ett års förskjutning.

## Servicedeklarationer

För att nå en tydlighet i vad kunden/brukaren kan förvänta sig ska samtliga nämnder ha servicedeklarationer inom sitt område, ofta med en tydlig koppling till verksamhetsplanen. Dessa beslutas av respektive nämnd och fastställer

servicenivån inom vissa avgränsade, och av politikerna, prioriterade områden. Servicedeklarationerna är politiskt satta mål av operativ karaktär, de enda i sitt slag i kommunen.

### Arbetsplaner

Arbetsplaner arbetas fram på respektive resultatenheter och beslutas av förvaltningschef. De sträcker sig över ett år med ett fyraårigt perspektiv. Arbetsplanerna ska redovisa hur effektmålen gentemot kunden/brukaren ska nås. I arbetsplanerna fastställs de operativa mål som enheten arbetar mot under året.

### Övriga styrdokument

De styrdokument i kommunen som inte faller under de mål- och visionsstyrningsdokument som beskrivits ovan följer en specifik dokumenthierarki, där de ryms under någon av nedanstående kategorier (undantag är sådana styrdokument som har benämning enligt lag, t.ex. ordningsföreskrifter, reglementen och delegeringsordningar).

### Policy

Antas av kommunfullmäktige.

En policy uttrycker politikens värdegrund och förhållningssätt. Denna typ av dokument fastställs av kommunfullmäktige, då de är av principiell beskaffenhet och därmed enligt kommunallagen tillhör fullmäktiges exklusiva beslutanderätt, och gäller tills vidare. En policy talar om vad kommunen vill uppnå inom ett specifikt område som berör flera verksamheter. Policyn bör inte innehålla detaljerade ställningstagande vad gäller utförande, prioriteringar eller metoder.

### Program

Antas av kommunstyrelsen eller nämnd.

Programdokument anger konkreta åtgärder för den politiska viljeinriktningen. Ett program är en form av strategi för åtgärderna och ska ange vem som ansvarar för att åtgärder genomförs, när de ska vara genomförda samt vilka prioriteringar som ska göras. Strategin ska gälla under en begränsad period, exempelvis under en mandatperiod.

### Riktlinje

Antas av kommundirektör.

Riktlinjer säkerställer riktigt agerande och god kvalitet i kommunens arbete. I riktlinjer preciseras *hur* något ska uppnås. Det kan exempelvis handla om hur verksamheterna ska arbeta för att uppnå de politiska inriktningar och mål som finns i en policy eller ett program.

### Anvisning

Godkänns av förvaltningschef.

Anvisningar rör sig i regel om ren verkställighet av riktlinjer eller andra styrdokument. Denna typ av dokument är förvaltningens verktyg för att

verkställa politiska beslut och dokumenten är inte föremål för formella beslut i politiska organ utan upprättas efter behov av varje verksamhet/enhet i samråd med ansvarig förvaltningschef.

### Rutiner

Godkänns av re-chef/avdelningschef

Rutiner anger väldigt detaljerade instruktioner om verkställighet. De kan utgöra ett komplement till anvisningar och avse verkställigheten av riktlinjer och andra styrdokument, men kan bestå av rutinbeskrivningar för handläggningen/verkställigheten av lagstyrda ärenden.

## Målnivåer

### Inriktningsmål

Inriktningen på kommunens olika verksamheter återfinns i den strategiska planen och i nämndernas verksamhetsplaner. Inriktningen kan beskrivas som verksamhetens grundidé, vad som eftersträvas. Beskrivningarna är utifrån ett långsiktigt perspektiv och inte tidsbestämda. Inriktningen bestäms endast en gång per mandatperiod.

### Effektmål

Effektmål återfinns i nämndernas verksamhetsplaner, lednings- och styrdokumenterna samt i sektorsprogrammen. Effektmål är att se som en konkretisering av den inriktning som bestämts, de beskriver vilka verksamhetsresultat som ska uppnås och när detta ska ske.

Effektmålen i verksamhetsplanerna och sektorsprogrammen är riktade gentemot kund/brukare medan effektmålen i Lednings- och styrdokumenterna i huvudsak har ett internt fokus. Målen är fyraåriga och antas endast en gång per mandatperiod. Indikatorerna på effektmålens uppfyllelse mäts bl.a. genom kund/brukarundersökningar och arbetsklimatundersökning vart annat år. Till effektmålen finns ett antal indikatorer kopplade.

### Operativa mål

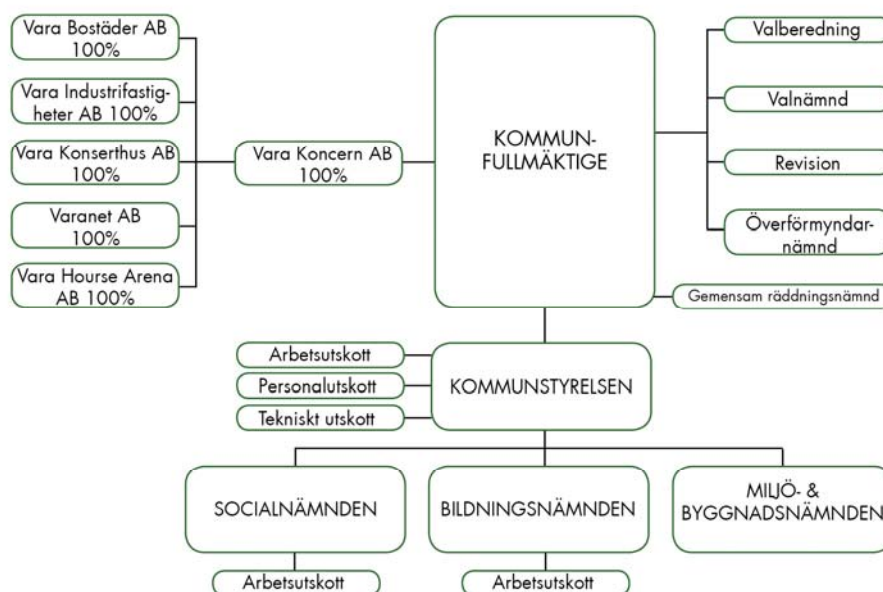
Operativa mål sätts av verksamhetsföreträdare, resultatenhetschef eller motsvarande, de är ettåriga med ett fyraårigt perspektiv och är till för att förtydliga vilka aktiviteter som kommer att genomföras på enhetsnivå för att nå effektmålen. Dessa mål återfinns i arbetsplanerna. De enda operativa målen som är politiska är servicedeklarationerna.

## Organisation

Vara kommun har en stark decentralisering med tydlig uppdelning mellan det politiska uppdraget och tjänstemannauppdraget.



## Politiska organisationens struktur



## Bolag

I Vara kommun finns också ett antal kommunala bolag. Här har kommunfullmäktige av olika skäl valt att lägga över ansvaret för en viss kommunal angelägenhet till ett helägt aktiebolag. Bolagen ses som en del i kommunkoncernen och styrs av politiska beslut från kommunen som ägare. Bolagen är organiserade i en bolagskoncern där Vara Koncern AB utgör moderbolag för de övriga bolagen och ansvarar för samordningen av styrningen.

## Råd

I Vara kommun finns ett antal kommunalt utsedda råd som har en remiss- och samverkansfunktion. Råden har ingen beslutanderätt. Kommunfullmäktige beslutar om vilka råd som ska finnas.

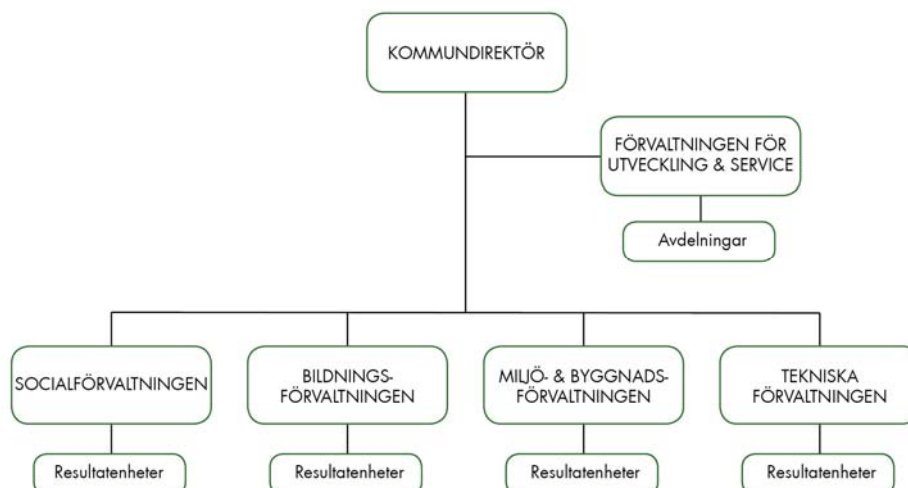
## Tjänstemannaorganisationens struktur

Förvaltningsorganisationen ansvarar för genomförandet av den verksamhet som krävs för att de politiskt uppsatta målen ska kunna förverkligas.

Förvaltningsorganisationen har en platt ledningsstruktur med tydligt avgränsade resultatenheter. Ledningsstrukturen innebär att de beslut som rör kunderna/brukarna tas nära dem, något som skapar förutsättning för att skapa individuellt anpassad service.

Ledningsstrukturen i förvaltningsorganisationen innebär också möjligheter att utöva ett synligt nära ledarskap och en organisationskultur som präglas av delaktighet och engagemang hos varje enskild medarbetare.

Organisationens utformning kan ändras under mandatperioden beroende på faktorer som t.ex. val av fokusområden, influenser från omvärlden, samverkan med andra och alternativa driftsformer. Beslut om förändringar av förvaltningsorganisationen initieras av kommundirektören och antas av kommunstyrelsen.



Följande ramverk gäller dock under mandatperioden:

- Inom varje förvaltning ska finnas endast en ytterligare ansvarsnivå; resultatenhetsnivån vilken leds av en resultatenhetschef. Några få undantag från regeln kan finnas, beslut om dessa tas av kommundirektören.
- Resultatenheterna i Vara kommun kan vara indelade i arbetslag. Arbetslagens sammansättning och uppgifter ser olika ut mellan förvaltningar och mellan verksamheter. Resultatenhetschefen ansvarar för arbetslagens utformning.

## Projekt som arbetsform

Vara kommun ser fördelar med att bedriva delar av arbetet i projektform. Projektformen innebär att arbetsuppgifter begränsas i omfattning, att ansvar, dokumentation och utvärdering tydliggörs i projektplaner eller uppdragsbeskrivningar.

Extern finansiering ska prövas av varje nytt projekt eller utvecklingsarbete, vilket kräver framförhållning.

### Förankring, extern finansiering och anmälan av projekt

Projektets utformning	Beslut tas av	Anmälan till nämnd/styrelse
Projektet ryms i enhetens budget	Resultatenhets-/avdelningschef	Vid allmänintresse

Projektet ryms inte i enheten budget, men inom förvaltningens budget	Förvaltningschef	Vid positivt beslut och vid allmänintresse
Projektets kommunala kostnadsdel ryms inte inom förvaltningens budget	Berörd nämnd/styrelse	Beslut innan ansökan lämnas in för anvisning av medel
Projektets art är utanför Vara kommuns uppsatta mål	Berörd nämnd/styrelse	Beslut innan ansökan lämnas in för godkännande och anvisning av medel.

## Tydlig ansvarsfördelning

Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän är tydlig i Vara kommun. Politikerna svarar för ”vad-frågor” medan tjänstemän hanterar ”hur frågor”. Politikerna sätter mål och visioner och avsätter resurser på en strategisk nivå. Tjänstemän fördelar arbetet och hur man går tillväga för att nå målen på en operativ nivå.

## Roller och ansvar

För att utveckla den demokratiska styrningen i Vara kommun har politikernas och förvaltningarnas roller renodlats. Den politiska styrningen utövas genom förtroendevalda som har tre tydliga uppgifter; inriktning, resursfördelning samt utvärdering. Förtroendevalda ansvarar dessutom för vilka tjänster som ska erbjudas kommunens invånare och dess kvalitet. I delegeringsordningar tydliggörs ansvarsfördelning och beslutsmandat.

### Förtroendevald

Kommunens verksamheter styrs av kommuninvånarna genom ombud i form av ett antal förtroendevalda politiker. Att vara politiker innebär olika roller; bland annat invånarföreträdare, arbetsgivare och myndighet.

Kommunens förtroendevalda beslutar om vad som ska göras i form av inriktning och mål samt fördelar de resurser som kommunen som organisation har att förfoga över. I uppdraget som politiker är utvärdering en viktig del. I utvärderingen ska kvalitet och effektivitet belysas.

### Tjänsteman

Tjänstemännen i Vara kommun har i uppdrag att verkställa de beslut som politikerna fattar. Det är tjänstemännen som utför det dagliga arbetet i kommunen och beslutar om hur verksamheten ska bedrivas för att målen ska uppnås. Som tjänsteman har man i uppdrag att bereda och ge beslutsunderlag till de förtroendevalda så att de kan fatta välgrundade och faktabaserade beslut rörande kommunens verksamheter och framtida utformning.

Ansaret för ekonomi, personal och verksamhet är kopplat till den enhet för vilket chefen är ansvarig. Det innebär att förvaltningschefen ansvarar för förvaltningens totala ekonomi, personal och verksamhet. Resultatenhetschefen

har det fulla ansvaret för sin enhets ekonomi, personal och verksamhet på motsvarande sätt.

Tjänstemännen har i uppdrag att utifrån de ramar, mål och resurser som finns för verksamheten på bästa sätt skapa en kommunal service av hög kvalitet.

Uppföljning av verksamheten åvilar tjänstemännen. Årligen ska en beskrivning av verksamheten på olika nivåer ske enligt anvisningar. Av dessa ska måluppfyllnadsgraden framgå och eventuella avvikelser ska kommenteras. Uppföljning sker löpande gentemot planer och budget.

### Kommundirektör

Kommundirektören ansvarar för att verkställa politiska beslut samt att se till att kommunen sköts utifrån ett helhetsperspektiv. Kommundirektören är föredragande i kommunstyrelsen. Kommundirektören är ytterst ansvarig för genomförandet av den verksamhet som krävs för att de politiskt uppsatta målen ska kunna förverkligas och ansvarar för utformningen av förvaltningsorganisationen.

### Förvaltningschef

Under kommundirektören lyder ett antal förvaltningschefer. Förvaltningschefen ansvarar för sin förvaltnings verkställighet av nämndens beslut och beslut fattade på kommunövergripande nivå. Förvaltningschefen är föredragande i sin respektive nämnd och ansvarar för att ärenden till nämnden är erforderligt beredda. Förvaltningschefens uppdrag är att samordna, utveckla och informera.

### Avdelningschef

För de interna stödfunktionerna inom central administration finns avdelningschefer. Avdelningscheferna är direkt underställd förvaltningschefen för utveckling och service. Avdelningscheferna ansvarar för sitt verksamhetsområde och arbetar gentemot alla kommunens verksamheter.

### Resultatenhetschef

Varje resultatenhet leds av en resultatenhetschef, vilken är direkt underställd förvaltningschefen. Utgångspunkten är att resultatenheten ska anpassas så att den är hanterbar utifrån kommunens principer om en platt ledningsstruktur.

Resultatenhetschefen har det fulla ansvaret för sin enhets ekonomi, personal och verksamhet.

Resultatenhetschefer har rätt att dela ut samordnaruppdrag till medarbetare för att ansvara för planering av verksamhetens dagliga drift. En resultatenhetschef kan inte delegera bort sitt ansvar för ekonomi, personal eller verksamhet till enskilda medarbetare.

Enklast beskrivs resultatenhetschefernas befogenheter genom att förtydliga vad de inte får besluta om. Resultatenhetschefen får inte ta beslut som rör

- verksamhetens inriktning och effektmål

- avvikelser från policybeslut, riktlinjer och anvisningar
- avveckling av verksamheter
- start av nya verksamheter
- inrätta administrativa tjänster
- överskrida budgetram
- förhandlingar rörande tviste- eller intressekonflikter.
- teckna kollektivavtal
- frågor som enligt lag, förordning eller annat beslut ankommer på annan
- investeringar
- lokalanskaffning.

### Samordnaruppdrag

Som samordnare i Vara kommun har man ansvaret för planering av verksamhetens dagliga drift, men uppdraget innebär inget ansvar för enhetens ekonomi, personal eller verksamhet. Samordnarens uppdrag är att bistå resultatansvarig chef med den löpande planeringen av verksamheten och avlasta chefen arbetsuppgifter, vilka är av daglig rutinkaraktär. Samordnaruppdraget kan med fördel rotera i arbetslaget över tid och utgöra en del av arbetet inom verksamheten snarare än ett enskilt uppdrag.

## Utveckling en del av arbetet

Det finns olika sätt att nå en hög kvalitet i vår service. Att alltid sträva efter att utföra arbetet på bästa vis är grunden för kommunens kontinuerliga förbättringsarbete. Utgångspunkten är att varje enskild medarbetare i sitt dagliga arbete ska verka för att skapa största möjliga värde med så lite resursåtgång som möjligt. Det handlar om att öka den värdeskapande tiden och minska slöserier och onödig byråkrati.

## Ordning möter kaos

Kvalitet kopplas ofta samman med systematik, ordning och reda, rutiner och struktur. Vårt kvalitetsarbete syftar till att strukturera och systematisera så mycket av det rutinmässiga arbetet som möjligt för att skapa utrymme för något som kan ses som dess motsats; kreativitet, flexibilitet, formbarhet och nytänkande, vilket ibland kan upplevas kaotiskt. Målsättningen är att uppnå en kreativ ordning. Att våga och att få misslyckas är en del i att lyckas.

## Kompetensutveckling av alla medarbetare

I Vara kommun har utvecklingsinsatser för alla medarbetare en given plats som en del av ett långsiktigt och målmedvetet arbete för att stärka ett gott arbets- klimat och säkra en hög kvalitet på kommunens tjänster.

## Metodutveckling

Vara kommuns strävan efter det perfekta arbetssättet är en del av varje enskild medarbetares uppdrag. Varje chef i Vara kommun har som uppdrag att skapa

förutsättningar för medarbetarna att arbeta med metodutveckling och förbättringsarbete i vardagen.

En del av utvecklingsarbetet med kontinuerliga förbättringar handlar om att öka möjligheterna att använda ny teknik för att öka den värdeskapande tiden och minska slöserier.

IT ska bidra till en effektiv användning av resurser och ge goda förutsättningar för en förbättrad service och ökad kvalitet i kommunens tjänster till kommuninvånare, organisationer och företag.

## Omvärldsbevakning

Genom att se hur andra organisationer löser sin verksamhet och lära av såväl goda exempel som försök som misslyckats ökar möjligheterna att vi ska hitta enkla och bra förbättringar hos oss. Vi ska löpande följa nya forskningsrön och aktivt arbeta för att ha en god omvärldsbevakning både internt, nationellt och internationellt, vilket utgör grunden i förbättringsarbetet.

## Mål

### Inriktningsmål

Vara kommuns alla verksamheter präglas av en helhetssyn på det kommunala uppdraget.

#### Effektmål

- Såväl politiker som chefer inom organisationen arbetar utifrån Vara kommuns styrprinciper

Målet mäts genom en fråga i chefs- och politikerenkät vart annat år som lyder: ”Jag arbetar utifrån Vara kommuns styrprinciper” För att målet ska anses som uppnått ska 100 procent svarat instämmer helt eller delvis.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Jag arbetar utifrån Vara kommuns styrprinciper (%)	100	--	100	--

- Alla medarbetare arbetar aktivt med att utveckla sitt arbetssätt.

Målet mäts genom en fråga i arbetsklimatundersökningen vart annat år som lyder: ”Jag arbetar aktivt med att utveckla mitt arbetssätt och min verksamhet.” För att målet ska anses som uppnått ska 75 procent svarat instämmer helt eller delvis.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Jag arbetar aktivt med att	75	--	75	--

utveckla mitt arbetssätt. (%)				
-------------------------------	--	--	--	--



VARA KOMMUN

# Lednings- och styrdokument Finans och upphandling

*Styrdokument antaget av kommunfullmäktige den ...*

2016 - 2019



Stark ekonomi skapar möjligheter .....	2
Vara kommuns definition av stark ekonomi .....	2
Verksamhetsperspektiv på stark ekonomi .....	2
Ekonomistyrning .....	2
Budget .....	3
Resursfördelningssystem .....	3
Central resursfördelning .....	3
Nämndernas resursfördelning .....	3
Över- och underskott .....	3
Interna tjänster .....	4
Investeringar .....	4
Finansiering .....	5
Finansverksamheten .....	5
Uppföljning .....	5
Upphandling .....	5
Utgångspunkter .....	6
Mål .....	6
Inriktningsmål .....	6
Inriktningsmål .....	7

# Stark ekonomi skapar möjligheter

För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en stark ekonomi. För ekonomin ska anges de finansiella mål som är av betydelse för en stark ekonomi.

## Vara kommuns definition av stark ekonomi

Varje generation måste själv bära kostnaderna för den service som den konsumerar.

- Det innebär att kommunen har en ekonomisk buffert för att kunna hantera oförutsedda händelser och konjunktursvängningar.
- Kommunen, med i princip obegränsad livslängd, ska inte förbruka sina tillgångar för att täcka löpande behov. En stark ekonomi innebär att de löpande intäkterna täcker de löpande kostnaderna med marginal.
- Medel från försäljning av anläggningstillgångar används för att återbetala lån eller återinvestera i nya anläggningstillgångar.
- Vara kommun tillämpar fullfonderingsmodellen vid redovisning av pensioner då kommunen vill ha en rättvisande bild av den finansiella situationen.

Bra resultat, bra soliditet och låg nettokostnadsutveckling är centrala begrepp när man pratar om en stark ekonomi. Dessa nyckeltal hänger ihop; har kommunen ett positivt resultat så förbättras oftast soliditeten och då är också utvecklingen av nettokostnader lägre än utvecklingen av skatteintäkter och generella statsbidrag. Med bra soliditet avser kommunen att detta nyckeltal inte understiger 25 procent.

## Verksamhetsperspektiv på stark ekonomi

Verksamheten bedrivs kostnadseffektivt och ändamålsenligt. Det ska finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter. För att kunna styra verksamheterna måste kommunen säkerställa processer som ger förutsättningar för att bedriva verksamheterna kostnadseffektivt och ändamålsenligt.

## Ekonomistyrning

De ekonomiska målen är överordnade alla verksamhetsmål. Ett ekonomiskt ansvar innebär att inom den ekonomiska ramen utföra verksamhet utifrån de mål som finns. Budgetansvar innebär både ansvar och befogenhet att inom tilldelade budgetanslag bedriva verksamheten på ett effektivt sätt med hög kvalitet samt med hög grad av måluppfyllnad.

## Budget

Kommunfullmäktige fastställer i november budget för nästkommande år samt plan för de kommande tre åren. Ekonomiska ramar för nämnder och styrelser ska beslutas i juni månad, liksom förslag till investeringsbudget. Verksamheten ska bedrivas inom befintliga ramar även om detta medför att de i budgeten angivna målen och riktlinjerna inte helt kan uppnås. Nämnderna förfogar över ett nettobelopp. Nämnden beslutar om resursfördelningen inom nämndens verksamhetsområde. Leder beslutet till väsentligt ändrad service- och/eller verksamhetsnivå i förhållande till fastställda mål och riktlinjer, ska detta beslutas av kommunstyrelse/kommunfullmäktige. Interna hyror och kapitalkostnader ingår i den ekonomiska ramen vilket innebär att nämnden har fullt kostnadsansvar för dessa kostnader.

## Årsbudget

Kommunfullmäktige fastställer i november månad skattesatsen, drift- och investeringsbudget, resultat-, kassaflödes- och balansbudget samt vad som ska uppnås för pengarna uttryckt i mål, prestation och kvalitet för verksamheten.

# Resursfördelningssystem

## Central resursfördelning

Genom ett resursfördelningssystem på central nivå och ett på förvaltningsnivå fördelas resurserna efter de behov som finns i verksamheterna med utgångspunkt från den demografiska utvecklingen. Den centrala resursfördelningen görs årligen i samband med framtagandet av ekonomiska ramar. Inom socialnämndens verksamheter sker central resursfördelning inom särskilda boenden, hemtjänst samt inom omsorgen kring personer med funktionsnedsättning. Inom bildningsnämndens verksamheter sker central resursfördelning inom förskola 1-5, familjedaghem, fritidshem, förskoleklass, grundskola, särskola, gymnasie- och gymnasiesärskola.

## Nämndernas resursfördelning

Bildningsnämnden och socialnämnden ska ha resursfördelningssystem inom de verksamheter där det är lämpligt ur resursfördelningssynpunkt.

## Över- och underskott

Hanteringen av över- och underskott ska skapa förutsättningar för positiva styreffekter i organisationen. Det är viktigt att vårda resursfördelningen och att det finns respekt och tillit till den.

## Nämnderna

Nämnderna får balansera över- och underskott till efterföljande år. Grundprincipen för över- och underskott är att 100 procent av nämndernas över- och underskott balanseras över årsskiftet och regleras mot nämndernas egna kapital.

Beslut om överföring av över- respektive underskott för nämnderna fattas av kommunfullmäktige efter förslag från kommunstyrelsen vid behandling av årsredovisningen.

Nämnderna får ta i anspråk tidigare ackumulerade överskott efter särskilda beslut i årsbudgeten. Dessa överskott läggs då in i budgetramen.

## Resultatenheterna

Förvaltningschefen disponerar över- och underskott från resultatenheterna. Förvaltningschefen kan bedöma att en enhet ska bära över- eller underskott till nästa år. Det läggs då in i ramen för enheten året därpå.

## Interna tjänster

Utgångspunkten för internpriser i en decentraliserad organisation är att så stor del som möjligt av resursanvändningen ska kunna påverkas. Genom interna ersättningar styrs resurserna dit där de bäst behövs samt åstadkommer en effektiv resursanvändning totalt sett för kommunen.

Helhetssyn, koncernnyttan samt risk för suboptimering måste alltid beaktas och värderas. Interna kostnader ska, så långt det är motiverat, fördelas till den kostnadsbärare som förbrukar varan/tjänsten. Incitament för effektiv resursanvändning måste finnas på enhetsnivå.

Interna priser har i huvudsak följande syften:

- Att ge en rättvisande bild av resursanvändningen.
- Att möjliggöra jämförelser med externa köp.
- Att erhålla ett rättvist underlag för finansiering.
- Att tydliggöra olika ansvarsområden

## Investeringar

Investeringar är en övergripande och strategisk fråga för kommunfullmäktige. Investeringar som tas upp i budgeten ska åtföljas av en beskrivning. Investeringsprojekt som överstiger fem miljoner kronor slutredovisas till kommunfullmäktige. Övriga specifika investeringsprojekt över en miljon kronor slutredovisas i kommunstyrelsen.

Nämndernas begäran om överföring av investeringsanslag till nästkommande år ska behandlas i samband med bokslut och budget. Beslut om ombudgetering fattas av kommunfullmäktige i samband med godkännandet av årsredovisningen. Nämnderna möjlighet till att göra omdisponering av budgetanslag mellan investeringsprojekt, med belopp upp till en och en halv miljon kronor per investeringsprojekt och maximalt fem miljoner kronor per år. Beslut om omdisponering av budgetanslag överstigande dessa nivåer fattas av kommunfullmäktige.

# Finansiering

## Finansverksamheten

All form av ekonomisk verksamhet innebär alltid ett visst mått av finansiellt risktagande. Genom en aktiv finansförvaltning skapas möjligheter till ett rationellt hanterande av risker med beaktande av den kostnad som det medför att minska eller eliminera risker.

Inom ramen för kommunallagens bestämmelser och policyn för finansförvaltning ska kommunkoncernens upplåning ske till så låg kostnad som möjligt och de egna medlen placeras så att god avkastning erhålls.

Kommunkoncernens finansverksamhet ska drivas så att den medverkar till att säkerställa koncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt. Finansverksamheten ska genomföras på ett säkert och effektivt sätt utan spekulativa inslag och så att en betryggande säkerhet alltid upprätthålls.

Finansverksamheten ska medverka till att kapitalanskaffning och kapitalanvändning i kommunen och dess bolag blir effektiv. Målsättningen är att uppnå bästa möjliga finansnetto för kommunkoncernen. För att nå en effektiv penninghantering ska likviditetsplaneringen för hela kommunkoncernen vara samordnad.

Kommunkoncernens kassaflöden ska samlas i ett koncernkonto så att ut- och ingående betalningsströmmar kan kvittas mot varandra.

Vara kommun är medlem i Kommuninvest.

## Uppföljning

Uppföljning, utvärdering och analys av måluppfyllelse, prestationer och kvalitet är viktiga beståndsdelar i ekonomistyrningen.

Ekonomisk uppföljning görs månadsvis (undantaget är januari, juni och juli) på resultatenhetsnivå som sammanfattas på förvaltningsnivå.

En mer omfattande uppföljning av ekonomi görs efter fyra månader (delårsbokslut april) och efter åtta månader (delårsbokslut augusti) i en finansiell rapport där drift och investeringar ingår. I delårsbokslutet för augusti följs målen, verksamheterna och bolagen upp. Båda delårsboksluten rapporteras till kommunfullmäktige. Större investeringsobjekt följs upp både avseende budget och tidplan. Avvikelse jämfört med budget och tidplan ska kommenteras i uppföljningen.

Efter december månads utgång skriver varje enhetschef en verksamhetsberättelse över det gångna året som stäms av mot arbetsplanen.

Bokslut och årsredovisning för året upprättas av ekonomiavdelningen och beslutas i kommunfullmäktige i slutet av mars året efter.

## Upphandling

Vara kommuns upphandlingar ska bidra till en god totalekonomi med beaktande av kvalitet och miljöhänsyn. Upphandlingarna är en strategiskt viktig

fråga för kommunen och därigenom finns i vissa fall utrymme för vägledande politiska mål för specifika upphandlingar.

## Utgångspunkter

### Lag om offentlig upphandling

Var och en som för kommunens/bolagens räkning verkställer en upphandling ansvarar för att upphandlingen sker i enlighet med lagarna om offentlig upphandling och kommunens lednings- och styrdokument kring upphandling.

Lagarna om offentlig upphandling (LOU och LUF) reglerar all upphandling. Huvudregeln är att upphandling ska göras med utnyttjande av de konkurrens-möjligheter som finns och även i övrigt genomföras affärsmässigt. Anbudsgivare, anbudssökande och anbud ska behandlas utan ovidkommande hänsyn.

### Affärsetik

Alla som företräder Vara kommun i upphandlingssammanhang ska behandla leverantörer på ett likvärdigt och icke diskriminerande sätt samt genomföra upphandlingar på ett öppet sätt. Vid upphandlingar ska vidare principerna om ömsesidigt erkännande och proportionalitet iakttas.

Vara kommun strävar efter att möjliggöra för att såväl små som stora leverantörer kan lämna anbud för att öka konkurrensen och ge även lokala leverantörer möjligheter att leverera varor och tjänster.

### Miljöhänsyn och sociala hänsyn

Vid all upphandling ska miljöhänsyn och social hänsyn beaktas om upphandlingens art motiverar detta.

Vid upphandling av livsmedel ska miljöstyrningsrådets kriterier följas. Ambitionen är att sträva efter att så långt som möjligt inhandla livsmedel som är producerade i enlighet med den lagstiftning som Sverige ställer på produktionen.

Vid upphandling av större entreprenader möjligheten till att ställa krav på att kommuninvånare, som står långt från arbetsmarknaden, får chans till praktik, utbildning eller jobb beaktas.

## Mål

### Inriktningsmål

Vara kommun ska ha en stark ekonomi med bra resultat och soliditet.

### Effektmål

- Det årliga resultatet i förhållande till skatteintäkter och generella statsbidrag ska uppgå till två procent plus minus två procent.

Målet mäts genom att måttet beräknas vid varje delårsbokslut och årsbokslut.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Resultatet i förhållande till skatteintäkter och generella statsbidrag (%).	2	2	2	2

## Inriktningsmål

Vara kommuns upphandlingsverksamhet ska präglas av effektivitet, kompetens, samverkan och helhetssyn.

## Effektmål

- Antal ramavtalsområden ska öka.

Målet mäts en gång om året genom att räkna antalet ramavtalsområden.

Målet mäts en gång om året genom kontroll av intern lista med antalet ramavtalsområden. Målet anses uppfyllt om angivna indikatorer uppnås.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Antal ramavtalsområden ska öka	84	86	88	90



VARA KOMMUN

# Lednings- och styrdokument

# PERSONAL

*Styrdokument antaget av kommunfullmäktige den ...*

2016 - 2019



Nya möjligheter av egen kraft .....	2
Förväntningar .....	2
Chef och ledare.....	2
Medarbetare.....	3
Policyområden.....	4
Samverkan .....	4
Ledarskap .....	4
Utvecklingsinsatser .....	5
Innovation & förbättring.....	5
Arbetsmiljö .....	5
Resor i tjänsten .....	5
Hälsa och friskvård.....	5
Jämställdhet.....	6
Mångfald.....	6
Lönesättning .....	6
Alkohol och droger .....	6
Rehabilitering .....	7
Personalförsörjning.....	7
Personalavveckling.....	7
Pension .....	7
Mål .....	7
Inriktningsmål .....	7

# Nya möjligheter av egen kraft

Medarbetarnas insatser är kommunen idag och grunden för morgondagens kommun. Vara kommun ska ha attraktiva arbetsplatser och motiverade medarbetare samt ha en effektiv bemanning och kompetent ledning för dagens och framtidens behov.

## Förväntningar

Vara kommun ställer tydliga krav på och sätter tydliga mål för våra chefer och medarbetare och ger goda förutsättningar för att uppnå ett gott ledarskap och målen för verksamheten.

## Chef och ledare

I Vara kommun förväntar vi oss att du som chef ska vara:

### Kompetent

- Har kunskap, färdigheter och förmåga att utföra ditt uppdrag
- Är kunnig, kvalitetsmedveten och omvärldsorienterad
- Tar ansvar för din egen utveckling

### Aktiv och engagerad

- Deltar aktivt i och tar ansvar för verksamheten
- Utövar inflytande
- Visar intresse och engagemang

### Arbetar målstyrt

- Tar initiativ och driver på för att nå de fastställda målen
- Tar ett tydligt resultatansvar för din enhet
- Är lojal mot mål och fattade beslut

### Vidsynt och tolerant

- Visar respekt i mötet med arbetskamrater och kund/brukare
- Är samarbetsvillig och bidrar till ett gott arbetsklimat
- Medverkar till ett öppet och tillåtande klimat

### Förändringsbenägen

- Är öppen och lyhörd för förändringar i omvärlden och tar ansvar för att utveckla verksamheten och för att möta nya krav
- Visar tillit till medarbetarna och stödjer nytänkande
- Tar rollen som ledare av förändringsprocesser, involverar medarbetarna i förändrings- och utvecklingsarbete och är lyhörd för deras idéer och förslag

## Synlig och tydlig

- Är synlig (tillgänglig) för medarbetare och kund/brukare
- Skapar förutsättningar för varje enskild medarbetare att utvecklas och vidga sitt kompetensområde och organisera arbetet för att främja ett kontinuerligt lärande
- Vågar vara chef

## Helhetssyn

- Verkar utifrån en helhetssyn
- Följer de policybeslut och regler som arbetas fram kommunövergripande
- Ser din egen roll i helheten

## Medarbetare

I Vara kommun förväntar vi oss att du som medarbetare ska dela kommunens värdegrund och utifrån din verksamhets krav ska ha ett gott/en god:

## Bemötande

Kvaliteten i verksamheten bedöms utifrån brukarnas upplevelser. I tjänsteskapande verksamheter som kommunen till största delen är, grundar sig brukarnas kvalitetsupplevelser på ett antal faktorer vid varje personligt möte.

Sättet att bemöta kund/brukare, chefer och kollegor är en central faktor i dessa möten.

## Helhetssyn

Helhetssyn på kommunal verksamhet är av betydelse för kommuninvånarnas sammantagna upplevelse av kommunens verksamhet. Var och en som arbetar inom kommunen behöver ha en god kunskap om och intresse av de tjänster kommunen tillhandahåller.

Helhetssyn innebär att förstå och se sin del i kundens/brukarens liv.

## Samarbetsförmåga

På olika sätt vill Vara kommun ta vara på den stora kraft och energi som finns i ett fungerande arbetslag. Förmågan att bidra till en bra laganda har betydelse för arbetet. I samarbetet ligger bland annat att ha respekt för varandra, att kunna ge och ta emot feedback, att ställa upp för och skickliggöra varandra och att använda sin kompetens så att den kommer andra och verksamheten tillgodo. Det finns ett ansvar hos varje medarbetare att aktivt arbeta för ett gott samarbete inom arbetslaget.

## Delaktighet och initiativförmåga

Det är av stort värde att medarbetarna aktivt vill medverka till utveckling av verksamheten. Vara kommun vill uppmuntra till en öppen och konstruktiv diskussion inom kommunens alla verksamheter. Vara kommun vill att medarbetaren ska vara positiv till och ta initiativ till förändringar som kan

utveckla verksamheten, ha ett engagemang att gripa sig an och utföra arbetsuppgifterna samt vara delaktig i verksamheten.

## Ansvarstagande

Vara kommun strävar efter en arbetsorganisation med hög grad av decentralisering och ansvarstagande. Medarbetaren ska ta ansvar för sina egna, arbetslagets och resultatenhetens arbetsuppgifter, och gentemot kund/brukare.

## Medarbetarroll

Som anställd i en kommunal verksamhet möter man i olika situationer kunder/brukare och andra kommuninvånare. Det är viktigt att hålla isär rollen som professionell personal och som kommuninvånare så att privata åsikter om kommunens politik inte framförs till våra kunder/brukare under vår tjänsteutövning.

## Utveckling en del av arbetet

I Vara kommun har varje medarbetare i sitt uppdrag att också arbeta med att förbättra det arbete som utförs. Utgångspunkten är att varje enskild medarbetare i sitt dagliga arbete ska verka för att skapa största möjliga värde med så lite resursåtgång som möjligt. Det handlar om att öka den värdeskapande tiden och minska slöserier och onödig byråkrati.

För att visa vikten av att varje chef och varje medarbetare ser utveckling som en del av arbetet har Vara kommun ett mål om att fem procent av varje enskild medarbetares arbetstid ska användas till utveckling. I begreppet utveckling ingår förbättringar av arbetssätt och insatser som görs i arbetsgruppen för att främja bemötande, samarbete, helhetssyn, delaktighet och ansvarstagande. I begreppet utveckling ingår dessutom det som traditionellt ses som kompetensutveckling i form av individuella och/eller riktade utbildningar och kurser.

# Policyområden

## Samverkan

Vara kommun tror på samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare. Vi har samverkansformer som skapar förutsättningar för ett positivt arbetsklimat och god hälsa och god arbetsmiljö. Samverkanssystemet ger alla medarbetare en möjlighet till inflytande, delaktighet och utveckling.

## Ledarskap

I Vara kommun är ledarskapet centralt och en tydlig faktor till att nå en kommunal service som håller hög kvalitet. Därför har kommunen förtydligat förväntningarna som finns på de som har chefspositioner.

Kommunens chefer är synliga och engagerade i sitt uppdrag att leda individer och arbetslag. De ska se till att verksamhetens syfte uppfylls, att ta tillvara potentialen i varje individs olikheter och erfarenheter, att skapa förutsättningar

för varje medarbetare att göra ett gott arbete, att vara närvarande och stötta arbetsgrupperna i det dagliga arbetet och att i dialog med medarbetarna definiera och följa upp målen.

## Utvecklingsinsatser

Vara kommun arbetar med centrala utvecklingsinsatser kring kompetens för alla medarbetare. Satsningarna ger positivt resultat; både i form av en hög kvalitet på kommunens tjänster och på ett gott arbetsklimat. De centrala utvecklingsinsatserna har fokus på områden som medarbetarna inte kan

vidareutveckla på egen hand, så som t.ex. samarbete och effektiva möten men också på frågor som organisationen anser är viktigt att alla har kunskap och kompetens inom. Exempel på sådana områden är helhetssyn på kommunal verksamhet, kommunens styrprinciper och övergripande mål, samt metoder kring kontinuerligt förbättringsarbete.

Arbetet med centralt initierade utvecklingsinsatser kommer att fortsätta även under mandatperioden 2016 - 2019 och kompletteras förvaltningsvis med individuellt inriktade kompetensutvecklingsinsatser för att höja yrkeskompetensen.

## Innovation och förbättring

Kreativitet och ständiga förbättringar går ofta hand i hand. Vara kommun uppmuntrar medarbetarna att förstå, och hitta lösningar på, utmaningar och kontinuerligt förbättra det dagliga arbetet. Hos Vara kommun är utveckling en del av arbetsuppgifterna och det är viktigt att varje enskild medarbetare och varje arbetslag arbetar med att kontinuerligt förbättra sin vardag.

## Arbetsmiljö

Vara kommuns målsättning är att ha en bra arbetsmiljö, såväl sett ur ett fysiskt som psykiskt och socialt perspektiv. Arbetsgivaren har huvudansvaret för arbetsmiljön, men för att uppnå en god arbetsmiljö krävs samverkan mellan arbetsgivaren och arbetstagarna i form av ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Medarbetarna i kommunen ska sträva efter att ständigt förbättra arbetsmiljön, förhindra arbetsskador, minska arbetsrelaterad frånvaro och på ett tidigt stadium arbeta aktivt med rehabilitering samt verka för att mobbning inte förekommer.

## Resor i tjänsten

Vid resor i tjänsten ska medarbetarna vara goda ambassadörer för Vara kommun, vilket innebär att ta ansvar för att uppträda i enlighet med kommunens värdegrund och samhällets vedertagna normer. Kommunen ska planera resorna så att de blir så säkra, miljövänliga och kostnadseffektiva som möjligt.

## Hälsa och friskvård

Medarbetarnas hälsa, utveckling och arbetsglädje är nyckeln till en framgångsrik och effektiv kommunal verksamhet. Vara kommun ska ha

hälsosamma arbetsplatser med mångfald och motiverade medarbetare samt ha en effektiv bemanning och kompetent ledning för dagens och framtidens behov. Medarbetarnas insatser är kommunen idag och grunden för morgondagens kommun.

I Vara kommun sker friskvårdsarbetet som en del av det utvecklingsarbete som pågår för att skapa effektiva arbetslag. Kommunens hälsofrämjande arbete utgår ifrån det friska och syftar till att stärka individen, gruppen och verksamheten. Arbetet ska skapa positiva återverkningar; för individuell hälsa, i arbetslaget, för verksamheten och i förhållningssättet till våra kunder/brukare. Yttersta ansvaret för den egna hälsan är dock alltid individens själv.

## Jämställdhet

Vara kommun ska ha jämställda arbetsplatser som kan ge medborgarna jämställd service. Kommunen ska ta initiativ till utveckling av metoder för att åstadkomma sådana arbetsplatser med lika möjligheter till utveckling, arbete och fritid, där både kvinnor och män kan känna sig välkomna.

## Mångfald

Bland Vara kommuns medarbetare ska våra olikheter, t.ex. i form av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder ses som en styrka och tas tillvara. Mångfalden bidrar till att göra kommunen till en attraktiv arbetsgivare. Genom att tillvarata samspelet mellan människor med olika erfarenheter, bakgrund och kompetens blir Vara en modern kommun som tillgodoser alla invånares behov av service.

## Lönesättning

Lönesättningen ska stimulera till goda arbetsinsatser, engagemang, utveckling och arbetstillfredsställelse så att verksamheten ständigt förbättras. Löne- och andra förmåner ska vara sådan att kommunen kan rekrytera och behålla kompetenta medarbetare samt att den bidrar till att verksamhetsmålen nås.

I Vara kommun tillämpar vi individuell lönesättning. Löneutvecklingen ska avspegla uppnådda mål och resultat. Mål för arbetet sätts i utvecklingssamtal, och följs upp i lönesamtal, årligen mellan chef och medarbetare.

## Alkohol och droger

Vara kommuns målsättning är att förebygga missbruk av alkohol och användning av narkotika och övriga droger samt att skapa en attityd till alkohol och droger som baseras på kunskap, gott omdöme och omtanke om varandra. För att uppnå en hög verksamhets säkerhet och god arbetsmiljö inom kommunen ställs krav på medarbetarna att visa yrkeskicklighet, gott omdöme och ansvarstagande. Att förebygga missbruk av alkohol och användning av narkotika och dopningsmedel angår därför alla medarbetare inom Vara kommun.

## Rehabilitering

Vara kommuns rehabilitering syftar till att medarbetarna ska återvinna sin arbetsförmåga för fortsatt arbete. Kommun tar ansvar för rehabiliteringen av medarbetarna på ett kraftfullt och medmänskligt sätt. Kommunens ambition är att ta tillvara medarbetarens kompetens, kunskaper och förutsättningar att utföra arbetsuppgifter, i första hand inom Vara kommun.

## Personalförsörjning

Vara kommun ska sträva efter att genom god planering och framförhållning tillgodose behovet av kompetent personal. Ett framgångsrikt arbete med att stärka kommunens varumärke som arbetsgivare bidrar till att attrahera de mest kompetenta och motiverade medarbetarna.

## Personalavveckling

Vara kommun har ett ansvar som arbetsgivare för medarbetarna kring såväl rekrytering, utveckling som avveckling för att ta tillvara varje individs förutsättningar och förmåga på bästa sätt. Det innebär att kommunen har ett ansvar att bidra till goda förutsättningar för medarbetaren genom omsorg, varsamhet och god etik då personen lämnar sin anställning på arbetsgivarens initiativ, t.ex. vid omorganisation eller övrig omställning, inklusive pension.

## Pension

Vara kommun har en pensionspolicy som reglerar former för, och tryggnad av, pensionsförmåner till anställda och förtroendevalda.

# Mål

## Inriktningsmål

Vara kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare för kompetenta medarbetare som har kunden/brukaren i fokus.

## Effektmål

- Medarbetarna i Vara kommun trivs att arbeta på Vara kommun.

Målet mäts genom nöjd medarbetar-index i arbetsklimatundersökningen som genomförs vart annat år. Målet anses uppfyllt om index uppgår till 75 procent eller mer.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Nöjd Medarbetar Index (%).	>75	--	>80	--

- Den totala sjukfrånvaron i Vara kommun uppgår till högst fyra procent år 2019.

Målet mäts genom sjukfrånvarostatistik som tas fram varje år. Målet anses uppfyllt om angivna indikatorer uppnås

Indikator	2016	2017	2018	2019
Sjukfrånvaro (%) <sup>1</sup>	<5,5	<5	<4,5	<4

---

<sup>1</sup> Kommunens sjukstatistik





VARA KOMMUN

Lednings- och styrdokument

# KVALITET

*Styrdokument antaget av kommunfullmäktige den...*

2016 - 2019



---

Ordning och reda, en förutsättning för kreativitet .....	2
Intern och extern kvalitet .....	2
Fokusområden .....	2
Processorientering.....	3
Kundfokus.....	3
Ständiga förbättringar/Innovationer.....	3
Allas delaktighet .....	3
Ordning och reda .....	3
Verktyg .....	3
Gemensam systematik i alla verksamheter .....	4
Undersökningar och insamling av synpunkter.....	4
Service-deklarationer.....	4
Intern kontroll .....	4
Lean.....	5
Effekten av verktygen.....	5
Utvärdering och Uppföljning .....	5
Mål .....	6
Inriktningsmål .....	6
<i>Effektmål</i> .....	6

# Ordning och reda, en förutsättning för kreativitet

Kvalitet är ett mått på organisationens prestationer utifrån kundens synvinkel. Syftet med allt kvalitetsarbete är att det ska leda till förbättringar. Det kräver att organisationen lyssnar på sina kunder och ständigt bedriver ett aktivt förbättrings- och förnyelsearbete.

Utgångspunkten för all verksamhet inom Vara kommun är att tillhandahålla en kommunal service av hög kvalitet där kunderna, såväl interna som externa, är i centrum. Eftersom kvalitet är ett av kommunens kärnvärden ska Vara kommun rankas som ledande bland Sveriges kommuner. Detta blir vi genom att sätta kvalitetsfrågorna högt på agendan och låta dem genomsyra hela organisationen genom att arbeta med gemensamma fokusområden och verktyg.

## Intern och extern kvalitet

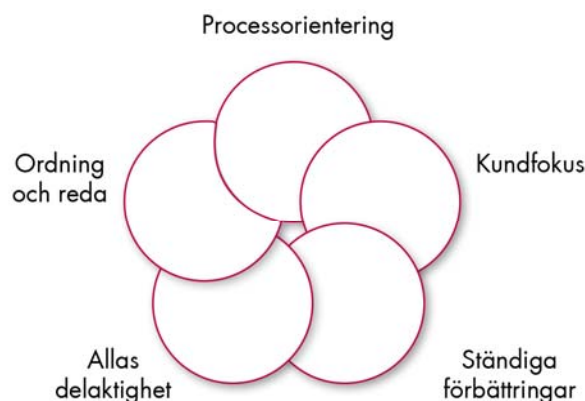
Det finns en extern och en intern dimension av kvalitetsarbetet. Den externa kvalitetsdimensionen berör Vara kommuns kunder och deras kvalitetsupplevelser.

Den interna kvalitetsdimensionen handlar om under vilka förutsättningar medarbetarna arbetar, hur man upplever sin arbetssituation och på vilket sätt värdeflödet i organisationen fungerar. I den interna dimensionen återfinns också internkundperspektivet, tillfällen då medarbetare är kunder till varandra.

För att kunna leverera en extern kvalitetsupplevelse av hög kvalitet krävs en hög intern kvalitetsnivå. Enkelt uttryckt; för att kunna göra bra satsningar externt krävs ordning och reda internt.

## Fokusområden

Under perioden har följande fem områden särskilt fokus i Vara kommuns kvalitetsarbete. Tillsammans skapar de förutsättningar för en god kvalitet i våra verksamheter, både internt och externt.



---

## Processorientering

Vara kommuns verksamheter ses som processer som skapar värde för kunderna. Processorientering stimulerar till att analysera och förbättra arbetsflöden och arbetsorganisationen, detta är grunden för kommunens kundorienterade verksamhet.

## Kundfokus

Lyhördhet för de externa och de interna kundernas uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar är vägledande för kommunen, medarbetare och verksamheterna.

## Ständiga förbättringar/Innovationer

Ett metodiskt förbättringsarbete genomsyrar Vara kommuns verksamheter och skapar förutsättningar för en kultur som stimuleras till ständigt lärande, kreativitet och nya idéer. Medborgare och medarbetare uppmuntras att lyfta fram goda idéer. Kommunen ska löpande följa nya forskningsrön och aktivt arbeta för att ha en god omvärldsbevakning både internt, nationellt och internationellt. Att lära av varandra och av andra utgör grunden i förbättringsarbetet.

## Allas delaktighet

Vara kommuns medarbetare upplever att de har förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en ser sin roll i helheten, har klara mål, har tillgång till de medel som krävs och kunskap om de resultat som uppnås.

## Ordning och reda

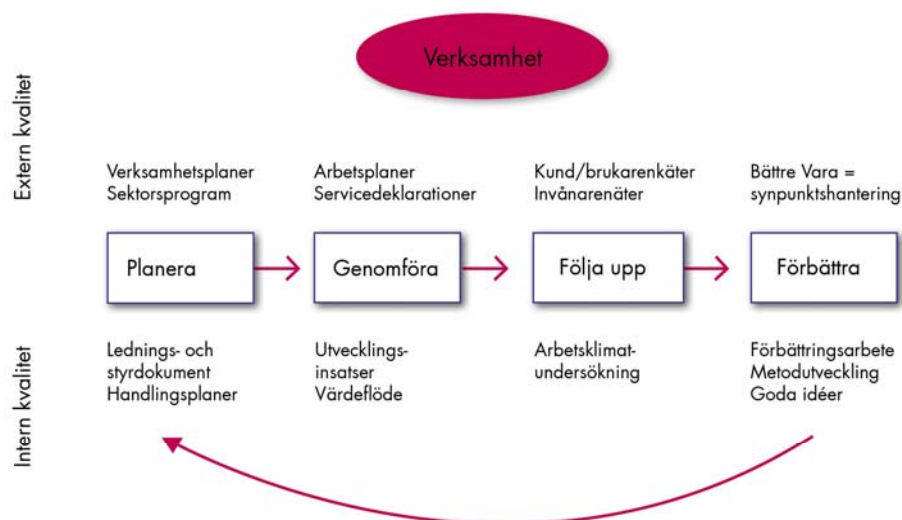
Kvalitet kopplas ofta samman med systematik, ordning och reda, rutiner och struktur. Det är dock viktigt att komma ihåg att ett syfte med kvalitetsarbetet är att genom att strukturera och systematisera så mycket som möjligt av det rutinmässiga arbetet skapa utrymme för motsatserna; kreativitet, flexibilitet, formbarhet och nytänkande.

## Verktyg

För att nå en effektiv verksamhet av hög kvalitet krävs att Vara kommun skapar förutsättningar för att nå framgång med våra fokusområden. Detta möjliggörs genom olika verktyg för kvalitetsarbetet som finns eller skapas inom organisationen samt genom ständig utvärdering och uppföljning.

Systematiken kring detta kan illustreras på följande vis:

De huvudsakliga verktygen för kvalitetsarbetet är:



## Gemensam systematik i alla verksamheter

I Vara kommun finns en gemensam systematik i alla kommunens verksamheter. Utöver denna kommungemensamma systematik finns verksamhetsspecifika kvalitetssystem kring t.ex. dokumentation, kvalitetsredovisningar, avvikelshantering och standardisering.

## Undersökningar och insamling av synpunkter

Vara kommun gör regelbundna mätningar till kunder i form av kund/brukarundersökningar och till medarbetare i form av arbetsklimatundersökningar. Kund/brukarundersökningarna visar en bild av hur de som nyttjar kommunens service upplever den. Resultatet används i verksamheterna för att förbättra och utveckla den kommunala servicen.

Kommunen har också ett stort intresse att få in synpunkter till sig om kommunens verksamheter, och goda idéer om förbättringar. Det finns en systematik kring denna synpunktshantering vilken har till uppgift att dokumentera de synpunkter på kommunens verksamheter från invånare, företagare, kunder och medarbetare som inkommer för att kunna förbättra och utveckla servicen.

## Servicedeklarationer

För att nå en tydlighet i vad kunden/brukaren kan förvänta sig ska samtliga nämnder ha servicedeklarationer inom sitt område. Dessa fastställer servicenivån inom vissa avgränsade, och av politikerna prioriterade områden. Servicedeklarationerna är politiskt satta mål av operativ karaktär, de enda i sitt slag i kommunen.

## Intern kontroll

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en god intern kontroll. För detta finns en intern kontrollplan upprättad, vilken gäller för






samtliga styrelser och nämnder. Denna ska ha en tydlig koppling till styrningen av kommunen så att kontrollerna omfattar både måluppfyllnad och systematik för redovisningskontroller och administrativa kontroller.

## Lean

Lean är ett begrepp sprunget ur industrivärlden, men som anpassats till servicesektorn och visat sig vara ett bra arbets- och tankesätt för att minimera slöserier och frustrationer och öka utrymmet för värdeskapande aktiviteter. Lean är ett verktyg som omsätter systematiken till handling och gör den lättillgänglig och förståelig.

## Effekten av verktygen

Syftet med att arbeta med de olika verktygen ovan är att ge goda resultat inom fokusområdena för att på det viset skapa en hög kvalitet i våra verksamheter.

<b>Verktyget:</b>	<b>ger förutsättningar för</b>	<b>Fokusområdena:</b>
<b>Gemensam systematik</b>		Ordning och reda, ständiga förbättringar, delaktighet och processorientering
<b>Undersökningar och synpunktsinsamling</b>		Kundfokus, ständiga förbättringar och delaktighet (i förbättringsarbetet)
<b>Servicedeklarationer</b>		Kundfokus (sätter nivån på kundens förväntningar)
<b>Intern kontroll</b>		Ständiga förbättringar, ordning och reda, processorientering (genom en tydlig koppling till styrningen)
<b>Lean</b>		Processfokus, delaktighet, ordning och reda

## Utvärdering och uppföljning

För att nå framgång i kvalitetsarbete krävs att organisationen kontinuerligt följer upp, värderar och utvecklar de verksamheter som kommunen ansvarar för, oavsett driftsform. Uppföljning och utvärdering kan ske på många sätt, t.ex. genom beskrivningar av verksamheten och genom att betrakta och granska verksamheten utifrån för att nämna några metoder. Stor vikt bör läggas vid analysen av de resultat som uppnåtts samt agerande utifrån analysens

resultat. För att säkerställa detta krävs en tydlig planering av kvalitetsarbetet där information lämnas i god tid, t.ex. i form av ett ”årshjul”, om vilka undersökningar som ska genomföras, när resultatet ska rapporteras samt när och hur utvärdering och analys av resultatet ska ske.

Uppföljning sker genom en årlig beskrivning av verksamheterna i form av verksamhetsberättelser och redovisningar enligt övergripande anvisningar. I uppföljningen kan hänvisningar och kommentarer till resultat från olika undersökningar göras. Avvikelse från måluppfyllelse ska alltid kommenteras och fastställda nyckeltal ska följas upp enligt plan.

## Mål

### Inriktningsmål

Vara kommun ska leverera en verksamhet av god kvalitet för våra invånare, kunder och medarbetare.

### Effektmål

- Vara kommuns medborgare är nöjda med kommunens sätt att bedriva sina verksamheter och det inflytande de har över detta.

Målet mäts genom nöjd medborgar-index och nöjd inflytande-index i SCB:s medborgarundersökning. Målet anses uppfyllt om index uppgår till 75 procent eller mer.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Nöjd Medborgar-Index (NMI) Medborgarna om kommunens verksamheter	75	--	>75	--
Nöjd Inflytande-Index (NII) Medborgarna om inflytandet i kommunen	75	--	>75	--



VARA KOMMUN

# Lednings och styrdokument

# Kommunikation

*Styrdokument antaget av kommunfullmäktige den ...*

2016 - 2019



Nå in, nå ut .....	2
Intern kommunikation .....	2
Intranät .....	2
Extern kommunikation .....	2
www.vara.se .....	2
Sociala medier .....	2
Kommuninformationsblad .....	3
Press och annonser .....	3
Presentationer .....	3
Personliga möten och bemötande .....	3
Självservice .....	3
Ett starkt varumärke .....	3
Vara kommuns heraldiska vapen .....	3
Vara kommuns logotyp .....	4
Mål .....	4
Inriktningsmål .....	4

## Nå in, nå ut

Kommunikationens uppgift är att bidra till att kommunens mål uppnås. All strategisk kommunikation av kommunen ska ske med kommuninvånarnas bästa för ögonen. En väl fungerande kommunikation bidrar till att stärka relationen mellan kommuninvånare, lokala medier, besökare och näringslivet

Utvecklingen av digitala kanaler bidrar till att uppnå de mål som kommunen har att bli mer digitaliserad. Kommunikationen ska genom en tekniskt fungerande miljö bidra till att verksamheternas arbete effektiviseras och att kommuninvånarna erbjuds relevant service.

## Intern kommunikation

En fungerande intern kommunikation är en förutsättning för att Vara kommuns ledning, chefer och medarbetare ska kunna skapa en effektiv verksamhet och stärka kommunens varumärke. Det är viktigt att ledningen och medarbetarna har en gemensam förståelse för vad kommunen arbetar och står för.

## Intranät

Syftet med intranätet är att underlätta vardagen för kommunens medarbetare genom att bistå med information som behövs för att bedriva en god verksamhet. Syftet är också att öka medarbetarnas kunskapsnivå om den kommunala verksamheten.

## Extern kommunikation

Extern kommunikation är en viktig del i den demokratiska processen därför behövs en väl fungerande kommunikationsverksamhet. Kommunikationen ska vara *öppen* och *tillgänglig* för att underlätta för kommuninvånarna när de söker information. Kommunikationen ska också vara *tydlig* så att den är lätt att förstå och ta till sig.

## www.vara.se

Vara kommuns webbplats är den primära plattformen för information om den kommunala verksamheten. Här samlas information som är relevant för kommuninvånarna. Informationen ska vara lätt att hitta samt enkel att förstå. Informationen ska dessutom vara sådan att besökaren ska kunna få den kunskap som denne kan behöva för att utföra många av sina ärenden direkt utan att behöva söka kontakt med kommunen på annat vis.

## Sociala medier

Vara kommun ska genom att använda sociala medier i sin externa kommunikation möta kommuninvånarna på deras egna mötesplatser. Kommunikationen i sociala medier ska vara snabb, aktuell och skapa dialog.

## Kommunikationsblad

Vara kommuns informationsblad har som syfte att bistå kommuninvånarna med relevant information.

## Press och annonser

Genom aktiva presskontakter kan Vara kommun kommunicera sitt budskap samt synliggöra kommunens arbete.

## Presentationer

Presentationer, roll-ups och vepor ska följa den grafiska profilen för att ge ett tydligt och professionellt intryck.

## Personliga möten och bemötande

Vara kommuns invånare ska mötas av engagerade, professionella och pålästa representanter för kommunen. Genom ett positivt bemötande i dagliga möten, samtal och epost stärker kommunen sitt varumärke. Kommunservice ska agera som ett kitt mellan den interna och den externa kommunikationen.

## Självservice

Vara kommuns olika självserviceverktyg ska underlätta för medarbetarna och invånarna. Genom en standardiserad IT-miljö med exempelvis fungerande epostkonton samt tillgång till E-tjänster får kommunen bättre möjligheter att bedriva sin verksamhet.

Tjänsterna som erbjuds ska ha god kvalitet och ge en bra upplevelse. Det ska vara enkelt och lättförståeligt för kunder att se vilka tjänster de har tillgång till och kan beställa. Kunden ska utifrån tjänstens definition enkelt kunna läsa ut vad de kan förvänta sig av den.

## Ett starkt varumärke

Vara kommuns varumärke är starkt. Genom ett aktivt arbete med kommunens samtliga kommunikationskanaler bidrar kommunen till att marknadsföra och stärka kommunens varumärke ytterligare.

Det är viktigt att kommunens grafiska profil används på ett konsekvent sätt. Detta skapar en tydlig bild av Vara kommun och stärker på så vis kommunens varumärke.

## Vara kommuns heraldiska vapen

Vapnet är den officiella symbolen för Vara kommun, därför är det en skyldighet för kommunens styrelser, nämnder och förvaltningar att använda det. För kommunens bolag är användandet av vapnet en rättighet, det vill säga ett kommunalt bolag får använda vapnet som en del i sin logotyp. Ett villkor för användande av vapnet är att det sker i samråd med kommunens informationsenhet och att kommunjurist har beviljat tillstånd.

## Vara kommuns logotyp

Logotypen ska alltid användas för att ge identitet åt kommunal verksamhet. Grundregeln är att kommunens logotyp ska vara synlig i alla sammanhang av officiell karaktär och i sammanhang där kommunen agerar som myndighet eller serviceorgan. Det är viktigt att invånarna känner igen sin egen kommun och att kommunens verksamheter visar ett gemensamt ansikte utåt.

## Mål

### Inriktningsmål

Vara kommuns varumärke ska vårdas och stärkas genom aktiva kommunikationsinsatser internt och externt.

### Effektmål

- Medarbetarna har kännedom om de kommunala förvaltningarnas verksamheter.

Målet mäts genom en fråga i arbetsklimatundersökning som genomförs vart annat år och som lyder: ”Jag har kännedom om de kommunala förvaltningarnas verksamheter”. Målet anses uppfyllt om 75 procent av respondenterna svarar stämmer väl eller mycket väl.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Jag har kännedom om de kommunala förvaltningarnas verksamheter.	75	--	75	--

- Kommuninvånarna är nöjda med tillgången till information om kommunen och dess verksamheter.

Målet mäts genom en fråga i SCB:s medborgarundersökning som genomförs vart annat år och som lyder ”Hur nöjd är du med tillgången till information om kommunen och dess verksamheter?” Målet anses uppfyllt om 75 procent av respondenterna ger mellanbetyg (5-7) eller höga betyg (8-10) på en tiogradig betygsskala.

Indikator	2016	2017	2018	2019
Jag är nöjd med kommunens webbplats	75	--	75	--

- Kommuninvånarna är nöjda med kommunens webbplats.

Målet mäts genom en fråga i SCB:s medborgarundersökning som genomförs vart annat år och som lyder, ”Hur nöjd är du med kommunens webbplats?” Målet anses uppfyllt om 75 procent av respondenterna ger mellanbetyg (5-7) eller höga betyg (8-10) på en tiogradig betygsskala.

Indikator	2016	2017	2018	2019

---

Jag är nöjd med kommunens webbplats	75	--	75	--
-------------------------------------	----	----	----	----