

Antagen av kommunfullmäktige

2016-11-07

# Styrsystem för Norbergs kommun

---

## Förord

*Norbergs kommun har arbetat fram en ny vision för år 2025. I januari 2016 beslutade kommunfullmäktige om visionen samt fyra strategiska områden. I nästa steg, våren 2016, togs kommunstyrelsens övergripande mål fram. De övergripande målen är nu fastställda. Respektive utskott ska utifrån målen formulera åtaganden, handlingsplaner samt följa upp planer och aktiviteter. Styrsystemet har ett resultatfokus där resultat följs upp på ett bredare sätt än enbart ur finansiella perspektiv. Förutom ekonomiska perspektiven omfattar styrsystemet uppföljningar ur verksamhets-, individ- och medborgar- samt medarbetarperspektiv med målet att Norbergs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare.*

Norberg

2016-09-07

Johanna Odö  
Kommunalråd

Hannu Högberg  
Kommunchef

# Styrdokument

För att använda resurser och skattemedel effektivt och svara upp mot invånarnas krav, krävs en gemensam riktning och samordning av kommunens verksamheter. Dokumentet *Styrsystem för Norbergs kommun* beskriver den samlade styrningen för kommunen, sektorer och samverkansorgan. Styrsystemet ger färdriktning, utgör värdegrund och reglerar ekonomi- och verksamhetsstyrning. Styrningen utgår från kommunens vision, strategiska områden, övergripande mål samt gällande lagstiftning, föreskrifter och nationella mål för den kommunala verksamheten.

Styrsystemets ambition är att resultat ska kunna följas upp på ett bredare sätt än enbart ur ett finansiellt perspektiv. Förutom de ekonomiska perspektiven har styrsystemet sikte på de kommunala verksamheterna, individen/medborgaren samt medarbetarna. På så sätt är styrsystemet balanserad.

*Verksamhetsperspektiv*

*Att vi når våra mål och erbjuder bra och rätt resultat.*

*Invånarperspektiv*

*Att vi har nöjda kunder och invånare.*

*Medarbetarperspektiv*

*Att vi har engagerade och nöjda medarbetare med rätt kompetens.*

*Ekonomiska perspektiv*

*Att vi har en ekonomi i balans samt når balanskraven.*

**Ett tips är att använda frågorna efter varje avsnitt i utskotten samt sektorerna, det senare i en dialog chefer tillsammans med medarbetare.**

**Reglemente** beskriver vad styrelser och utskott ska göra, vilken verksamhet som finns inom ansvarsområdet. Det finns både lagstyrd och frivillig kommunal verksamhet. Reglemente fastställs av kommunfullmäktige.

**Program och strategier** i Norbergs kommun uttrycker värdegrund och förhållningssätt för arbetet med utvecklingen av kommunen som geografisk yta. Den långsiktiga planeringen, t. ex. översiktsplanen beskriver vad det är önskvärt att kommunen ska utveckla. Program och strategier beslutas av kommunfullmäktige.

**Policys** beskriver värdegrund, förhållningssätt och/eller grundprinciper för hur man ska arbeta i kommunen eller inom ett speciellt område internt eller externt t.ex. IT-policy och personalpolicy. Policys beslutas av kommunstyrelsen.

**Riktlinje** säkerställer en riktning för agerande och handlande. Riktlinjer är ett stöd vid beslut, prioriteringar och ger vägledning. Vissa riktlinjer beslutas av kommunstyrelsen, andra mindre principiella riktlinjer beslutas av tjänstemän.

**Handlingsplaner** anger strategier, konkreta åtgärder och metoder för att nå mål och åtaganden.

**Delegationsordning** talar om vem som har rätt att fatta beslut om vad i organisationen. Genom delegation flyttas beslutanderätten över till delegaten.

## Lagar och förordningar

Lagar och förordningar reglerar kommunens övergripande uppdrag och begränsningar och styr en stor del av kommunens verksamheter t.ex. skolans verksamhet, socialtjänsten och miljö- och hälsoskyddsverksamheten. Kommunallagen är ett exempel bland många lagar som styr kommunens verksamhet.

**Föreskrifter.** Riksdag och regering har gett vissa statliga myndigheter rätt att besluta om föreskrifter inom sitt verksamhetsområde.

Myndighetsföreskrifterna publiceras i den författningssamling som hör till myndigheten t.ex. Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS).

**Allmänna råd** är rekommendationer som vänder sig till kommuner som huvudman och till kommunens verksamheter inom t. ex socialtjänst, förskoleverksamhet och grundskola. De är utarbetade av statliga

myndigheter och ska följas om inte kommunen kan påvisa att man handlar på ett annat sätt som gör att kraven i bestämmelserna uppfylls.

## När

I alla dokument i Norbergs kommun skall det stå när dokumentet är antagen och eventuellt också för vilken period dokumentet gäller. Norbergs kommuns styrdokument läggs succesivt ut på intranätet och på hemsidan, det senare gäller också kommunala protokoll.

**Kommunen är en politisk styrd verksamhet. Vad innebär det för dig och för arbetslaget?**

**På vilka sätt kan du vara med och forma samt påverka verksamhetens innehåll?**

**Vilka idéer och innovationer kan du bidra med?**

# Vision 2025

**”Den växande kommunen som är tillgänglig, trygg och utvecklande för alla. Mångfald är den självklara drivkraften för tillväxt och hållbar utveckling”**

## Kommunfullmäktiges vision

(antagen av KF, januari 2016)

Norbergs kommun har arbetat fram en vision för år 2025. Processen började våren 2015 där förtroendevalda, tjänstemän och invånare involverats i framtagande via utvecklingskonferenser samt arbetsmöten. I januari 2016 beslutade kommunfullmäktige om en vision samt fyra strategiska områden för Norberg.

Vad betyder visionen för dig? Vad kan ditt utskott eller arbetslaget bidra med för att vi ska nå vision 2025? Hur vill ni förbättra och utveckla Norberg?

## Strategiska utvecklingsområden

Kommunfullmäktige har beslutat om fyra strategiska områden som har stor betydelse för Norbergs kommun. Dessa anger vägar fram till vision. I flera fall behövs samverkan mellan kommun och externa krafter för att nå vision 2025.



# Övergripande mål

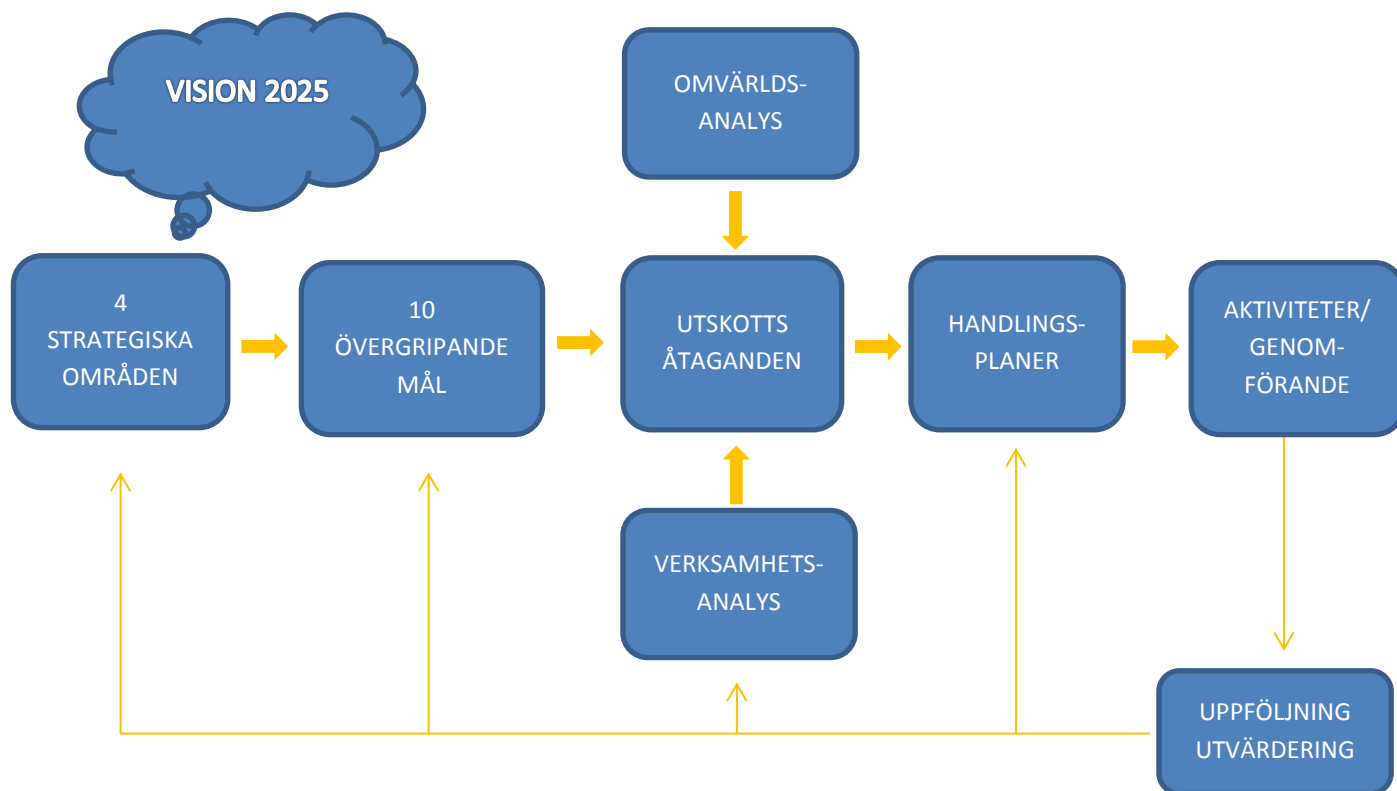
## Kommunstyrelsens övergripande inriktning

I Norbergs kommun vet vi vilka vi är till för. För oss står invånare, brukare, kunder och elever i centrum. Det är dem vi är till för och det är för dem som vi skapar värde. Det är de som ska ha nytta och glädje av vårt arbete. Invånarna i Norberg är på så sätt både uppdragsgivare och mottagare av kommunala tjänster.

**Vad betyder det för dig att sätta kunden/brukaren/invånaren/eleven i centrum? Vem är din brukare/din kund? Ge exempel.**

Med en grund i Vision 2025 samt kommunfullmäktiges fyra strategiska områden har kommunstyrelsen formulerat 10 övergripande mål. Utifrån målen formulerar utskotten åtaganden, som i sin tur formas i handlingsplaner samt aktiviteter/genomförande.

Figur: Styrning och uppföljning av resultat i Norbergs kommun



## **Kommunstyrelsens övergripande mål för perioden 2016-2018:**

### **Den tillgängliga och attraktiva kommunen**

1. Invånarna är delaktiga i samhällsutvecklingen och kan påverka den egna livssituationen.
2. Invånarna är trygga i livets alla skeenden.
3. I Norberg tas allas förmåga tillvara och det finns goda möjligheter till livslångt och livsvitt lärande.
4. Norberg är en digitaliserad och innovativ kommun.

### **Samverkan för hållbar tillväxt och utveckling**

5. Natur- och miljöarbete gör det enkelt att göra klimatsmarta val i vardagen.
6. Norberg har ett varierat och blomstrande näringsliv.
7. I Norberg har alla invånare en god hälsa med attraktiva och hälsosamma boendemiljöer.

### **Unik miljö för fritid, kultur och besöksnäring**

8. I Norberg finns ett brett utbud av fritids- och kulturupplevelser samt möjlighet till ett aktivt och varierat föreningsliv för alla.
9. Norberg är en utvecklad arrangemangs- och besöksort.

### **Kommunen – en attraktiv arbetsgivare**

10. Norbergs kommun är en attraktiv arbetsgivare med engagerade, nöjda och stolta medarbetare.

## **Åtaganden och handlingsplaner i en balanserad styrmodell**

I Norbergs kommun formulerar respektive utskott åtaganden. Utifrån dessa arbetas handlingsplaner fram. Aktiviteter planeras och genomförs. Relevanta mätetal tas fram inom sektorer och enheter. Mätetalen ska ha relevans för att följa om vi når visionen samt de övergripande målen. Nyckeltal och kriterier arbetas även fram på kommunövergripande nivå för att följa resultatutvecklingen.

**Vilka åtaganden finns inom ditt verksamhetsområde?**

**Vilka är din enhets handlingsplaner?**

**Vilka mätetal/nyckeltal arbetar ni med?**



# Användning och fördelning av resurser

## Ekonomistyringspolicy och balanskrav

Kommunallagen innehåller en paragraf om **”God ekonomisk hushållning”** som ställer krav på att kommunen ska fastställa finansiella mål.

I en god ekonomisk hushållning ingår att kommunala verksamheter ska utövas på ändamålsenliga och från ekonomisk synpunkter tillfredsställande sätt. De finansiella målen i god ekonomisk hushållning innebär:

- att kommunen inte bör förbruka sin förmögenhet för löpande behov,
- att löpande driftskostnader inte bör finansieras med lån,
- att de löpande intäkterna bör täcka kostnaderna.

Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna (balanskravet). Undantag får endast göras om det finns synnerliga skäl. Uppföljning mot budget sker i delårsbokslut och årsbokslut. Uppföljningen omfattar fastställda finansiella och verksamhetsmässiga mål.

## Så här jobbar vi fram kommunens budget

### Politik

Varje år beslutar kommunfullmäktige om hur kommunens budget ska se ut för de kommande tre åren. Det är kommunstyrelsens budgetberedning med stöd av Norra Västmanlands Ekonominämnd som bereder budgeten. I Norbergs kommun finns en politiskt beslutad vision, prioriterade strategiska områden samt övergripande mål som ger arbetet med budget en färdriktning. Av kalendarier framgår hur arbetet sker i ett årshjul.

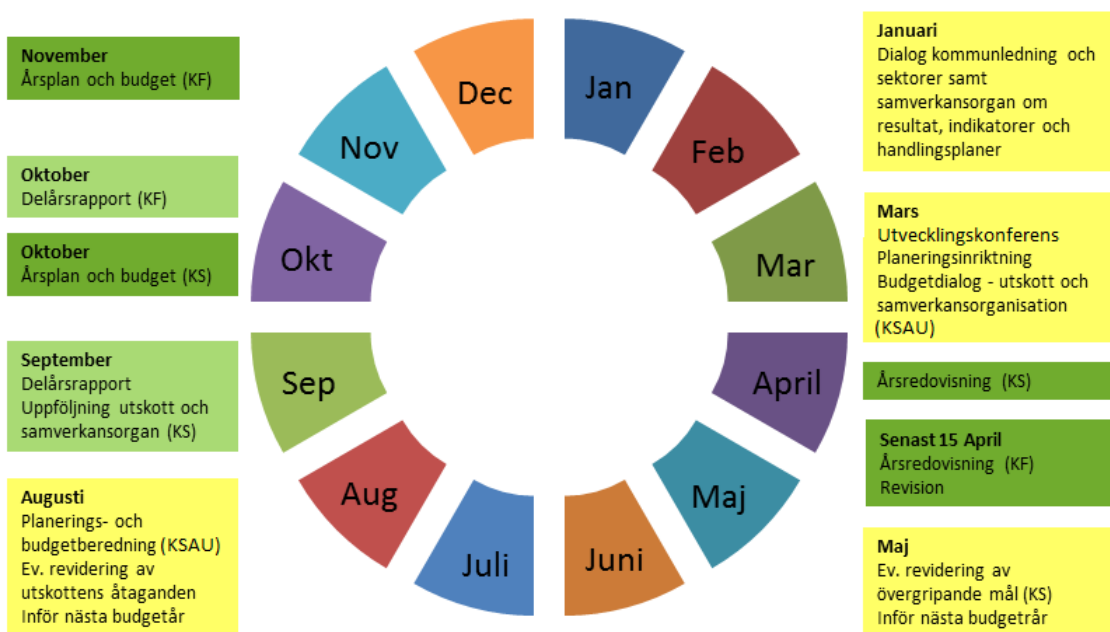
### Anställda

De anställda medverkar i den kommunala budgetprocessen i framtagandet av underlag och genom beskrivningar av verksamheternas behov.

## Samverkan med arbetstagarorganisationer

Kommunen har ett samverkansavtal med arbetstagarorganisationerna som beskriver hur samverkan ska organiseras. Budget och andra viktiga frågor för medarbetare hanteras inom samverkanssystemet. Målet är att skapa ett positivt arbetsklimat och en god arbetsmiljö där inflytande, delaktighet, utveckling och uppföljning är rättigheter och skyldigheter för alla medarbetare. Budget är en också av punkterna på arbetsplatsträffarna.

## Årskalender för mål- och budgetprocess



**Vilken budget har ditt utskott/din enhet?  
Hur sker resursfördelning och prioriteringar inom  
sektorn/verksamhetsområdet?**

# Systemstöd och kvalitet

Utvecklandet av IT-systemstöd för styrmodellen utvecklas successivt i Norbergs kommun. Ambitionen är att införa ett stöd som främjar planering och uppföljning av kommunstyrelsen övergripande mål, utskottsåtaganden, handlingsplaner, aktiviteter samt nyckeltal. En del mätetal är gemensamma för hela kommunen och används för verksamhetsstyrning, planering och uppföljning. Det kan gälla redovisning av sjukfrånvaro och ekonomiskt utfall. Ett så kallat styrkort kan utgöra en utgångspunkt för att återkommande, exempelvis, månadsvis föra dialog om verksamhetens uppnådda resultat mellan chef och medarbetare.

Det är i mötet med brukaren/kunden, eleven eller invånaren som kvaliteten uppstår. Norbergs kommuns verksamheter består till största delen av tjänster, där upplevelsen av kvalitet är lika viktig som objektivt uppmätt kvalitet. Hög kvalitet i kommunala verksamheter uppnås via bra arbetsmetoder, dialoger, rutiner och uppföljningar.

Exempel på olika typer av kvalitetsmått

- NKI (nöjd-kund-index) och enkäter som fångar brukarens subjektiva upplevelser.
- Andelen behöriga elever till gymnasiet eller betyg i samtliga grundskolans ämnen är objektiva kvalitetsresultat.
- Väntetider, exempelvis för bygglov eller andra handläggningstider är ytterligare mått på kvalitet.

I Norbergs kommun arbetar vi med metoden (planera-utför-följ upp-analysera-förbättra), en vedertagen metod för systematiskt förbättringsarbete. Se figur på sidan 6, Styrning och uppföljning av resultat i Norbergs kommun.

**Hur skapar vi en balanserad styrning och uppföljning? Vilka mätetal, nyckeltal och indikationer är relevanta för att följa upp resultat?**

**Vad går bra, vad är ni nöjda med?**

**Vad går mindre bra? Vilka åtgärder behöver du och din enhet vidta för att nå ett bättre resultat och säkra resultat?**

# Samverkan

## med andra kommuner

Norbergs kommun samverkar med andra kommuner för att bland annat få ut mer av kommunens resurser.

KSO-gruppen, kommunstyrelseordförandegruppen för de så kallade FAHNS kommunerna (Fagersta, Avesta, Hedemora, Norberg, Skinnskatteberg) består av ordföranden från samverkande kommuner och har fullmäktiges uppdrag att ta initiativ till samverkan. KSO-gruppen riktar rekommendationer till respektive kommun. Samverkan med andra kommuner beskrivs nedan.

**Västmanland-Dalarnas Miljö och Byggnadsnämnd** är ansvarig för frågor som handlar om miljö, bygg, fysisk planering, kartor och mätning med mer. Den politiska organisationen består av ledamöter från Avesta, Fagersta och Norberg. Säteskommun är Avesta.

**Södra Dalarnas Räddningstjänstförbund** styrs av en förbundsledning vars representanter utses av respektive medlemskommuns fullmäktige. Den politiska organisationen består av tre ledamöter från Avesta, två ledamöter från Hedemora, två ledamöter från Norberg och två ledamöter från Fagersta kommun. Vidare finns ett arbetsutskott med fyra ledamöter. Säteskommun är Avesta.

**Norra Västmanlands Kommunalkommunikationsförbund** är ett kommunalförbund med ledning. Ledamöterna i ledningen är politiker från Norberg och Fagersta och väljs i kommunalvalet vart fjärde år. Gatu- och fastighetsförvaltningarna har en platsorganisation i både Fagersta och Norberg medan övriga förvaltningar samordnas i Fagersta inom vatten och avlopp, skog, lokalvård och IT-stöd. Säteskommun är Fagersta.

**Norra Västmanlands Utbildningsförbund** är ett samarbete mellan Fagersta, Norberg och Skinnskatteberg. Syftet med förbundet är att under en huvudman erbjuda invånarna i alla tre medlemskommuner ett brett och allsidigt utbud av utbildning, från gymnasieskola till högskola. Ledningen är förbundets högsta beslutande och förvaltande organ, ledamöter och ersättare väljs av medlemmarnas fullmäktige för en period om fyra år. Säteskommun är Fagersta.

**Västmanland-Dalarna Lönenämnd** är en gemensam nämnd för Fagersta, Avesta, Hedemora, Norberg och Skinnskattebergs kommuner. Ändamålet är effektiv verksamhet inom löneområdet.

Den politiska organisationen består av kommunstyrelsens ordföranden i de fem kommunerna. Säteskommun är Norberg.

**Norra Västmanlands Ekonominämnd** är en gemensam nämnd för Fagersta och Norberg. Ändamålet är effektiv verksamhet inom ekonomiområdet. Nämnden styrs av kommunstyrelsens ordförande i de två kommunerna. Säteskommun är Fagersta.

**Norra Västmanlands Samordningsförbund** är ett politiskt och finansiellt förbund inom rehabiliteringsområdet vars medlemmar består av Försäkringskassan i Västmanland, Arbetsförmedlingen i Västmanland, Landstinget Västmanland, Fagersta kommun, Norbergs kommun, Skinnskattebergs kommun, Sala kommun, Surahammars kommun och Hallstahammars kommun.

Syftet med förbundet är att stödja och utveckla samverkan mellan parterna inom rehabiliteringsområdet genom finansiell samordning.

Samordningsförbundets leds av en av parterna utsedd styrelse. En verkställande tjänsteman är anställd av samordningsförbundet.

Tjänster för administration och ekonomi köps av Fagersta kommun enligt särskilt avtal.

Utöver ovan nämnda samverkan så finns fler konstellationer, nämnas bör;

**Gemensamma nämnden för hjälpmedelsfrågor**, som är en gemensam nämnd för Landstinget i Västmanland och länets kommuner med bl.a. ansvar för drift och försörjning av hjälpmedel.

**VafabMiljö**, är ett kommunalförbund bildat av kommunerna i Västmanlands län samt Heby och Enköpings kommun. Vafab arbetar med hållbar och miljöriktig avfallshantering och återvinning. Inom förbundet bor ca 300 000 människor och här finns över 10 000 företag som genererar avfall. Uppdraget är att ta hand om detta avfall på ett miljöriktigt sätt. Målet är i första hand att avfallsmängderna ska minskas, det återstående avfallet ska betraktas som en resurs och återvinnas så långt det är tekniskt och ekonomiskt möjligt

**Varför ska vi samverka?**

**På vilka sätt kan styrning av samverkansorgan formas?**

**På vilka sätt ingår Norbergs kommuns målbild i styrningen?**

**FAHNS-kommunerna samverkar inom ett antal olika verksamheter. Norbergs kommuns samverkan framgår av följande sammanställning.**

Samarbetsorgan	Kommun				
	Fagersta	Avesta	Hedemora	Norberg	Skinnskatteberg
Västmanland- Dalarna Miljö- och byggnadsnämnd	X	X		X	
Södra Dalarnas Räddningsförbund	X	X	X	X	
Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund	X			X	
Norra Västmanlands Utbildningsförbund	X			X	X
Västmanland- Dalarna Lönenämnd	X	X	X	X	X
Norra Västmanlands Ekonominämnd	X			X	
Norra Västmanlands Samordningsförbund	X			X	X
Södra Dalarnas Samordningsförbund		X	X		
Tillväxtgruppen i Norra Västmanland	X			X	

Anmärkning:

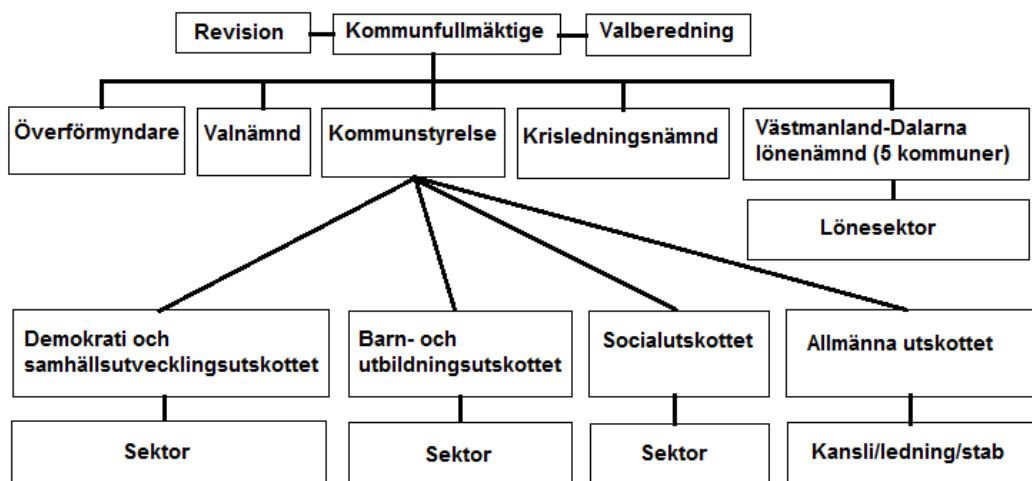
Samordningsförbunden inkluderar fler kommuner än ovan redovisade samt även andra aktörer.

**På vilka sätt kan vi förbättra för våra brukare/kunder, elever och invånare genom ökad samverkan, brukarmedverkan och medborgar-/ invånardialoger?**

# Organisation

Den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen speglar varandra. Norbergs kommun ingår i flera samverkansorgan, se sidan 13.

## Organisation i Norbergs kommun 1 januari 2017.





*Kommunhuset i Norberg stod färdigt 1958.*

*Byggnaden försågs med sju fasadmosaiker med motiv ur Norbergs historia.*

*Konstverken utfördes 1957–58 av Västeråskonstnären Teddy Sempinski.*



Mera information om Norbergs kommun hittar du på hemsidan

[www.norberg.se](http://www.norberg.se)



**NORBERG**  
Norbergs Kommun