

Riktlinje för styrning och ledning - Flens kommun styrmodell

Syfte

Visionen är den ledstjärna som hjälper oss att gå i samma riktning och ska prägla vår verksamhet. Värdegrunden, vårt förhållningssätt, och ett gott ledarskap lägger grunden för en god och framgångsrik kultur. Denna kultur behöver sedan ett stöd av en väl fungerande struktur.

Styrmodellen är den struktur och det ramverk som krävs för att styra Flens kommun i riktning mot visionen och de uppsatta målen. I styrmodellen fogas politik och verksamhet samman på olika nivåer i organisationen. Genom styrmodellen ska de politiska besluten få genomslag i arbetet och säkerställa att verksamheten i kommunen hålls samman.

Invånarna i Flens kommun ska kunna känna sig trygga med att den demokratiska processen fungerar, att vision och politiska mål får genomslag, att kvaliteten i verksamheterna är god och att skattepengarna används på klokast möjliga sätt. Styrmodellen ska fungera som garant för detta och därför är det viktigt att den följs.

Denna riktlinje beskriver Flens kommuns styrmodell och riktar sig i första hand till förtroendevalda, chefer och till de som stödjer politiker och chefer i arbetet med ledning och styrning. Den gäller även som ett stöd till medarbetare för att förstå hur styrning och ledning utövas i Flens kommun.

Styrmodellen gäller för alla kommunens verksamheter och fokuserar på olika delar i kommunens styrning och ledning. Styrmodellen innehåller en beskrivning av samspelet med medborgare men även inom organisationen för att arbeta mot de gemensamma målen. Den innehåller planering, genomförande och uppföljning. Alla delar behövs i en styrmodell.

Flens kommuns styrmodell tar sin utgångspunkt i:

- Medborgarperspektiv med fokus på verksamhetens resultat
- Tydliga mål med mätbara och jämförbara indikatorer
- Strukturerad målkedja från fullmäktige till medarbetare
- Ändamålsenlig uppföljning med analys av verksamhetens resultat
- Tydlig rollfördelning och ansvar
- Långsiktighet i styrningen

Styrmodellen - den röda tråden

Styrmodellen skapar en röd tråd mellan kommunens vision, de strategiska områdena och målen, nämndplaner, verksamhetsplaner och ända ut till den enskilde medarbetarens utvecklingsplan. Styrmodellen ska säkerställa en ändamålsenlig uppföljning och återrapportering som relaterar till de planer, mål och uppdrag som är fastställda. Styrmodellen syftar till att få en tydlighet, ett stöd att navigera, ett gemensamt förhållningssätt och vara en ram för vårt arbete. Den är ett stöd för att leda, styra och utveckla Flens kommuns verksamheter. En styrmodell är även en grund för att skapa ett lärande inom organisationen.

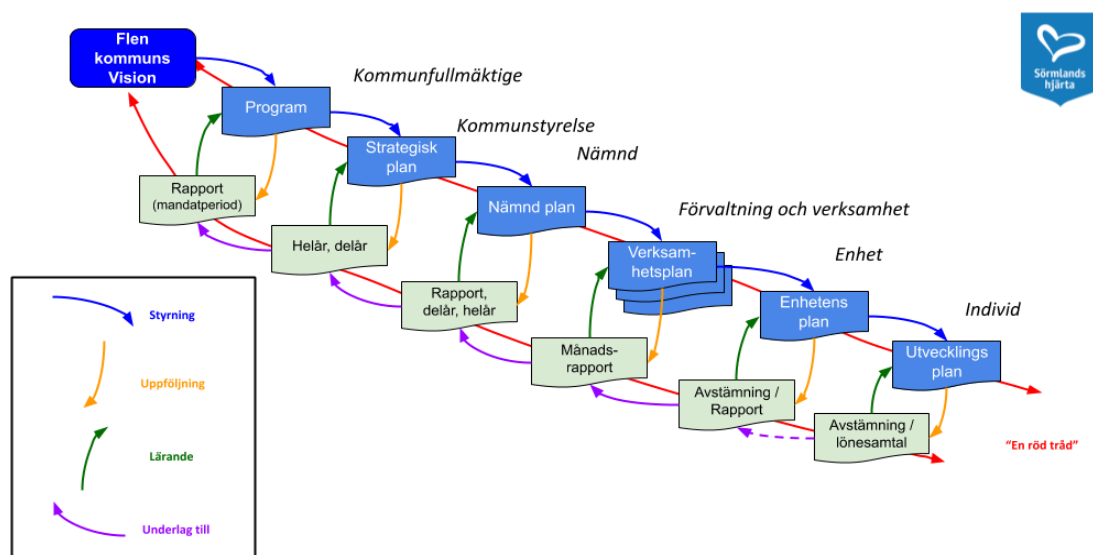


Bild: Styr- och uppföljningskedja

Den röda tråden gör det möjligt att i verksamheten ända ner till medarbetare se kopplingen till kommunfullmäktiges strategiska områden och mål och i sin förlängning till visionen. Den röda tråden förstärks med uppföljningsbara indikatorer. Den strategiska planen har ett 4-årigt perspektiv och syftet är att få en ökad långsiktighet i verksamhet och ekonomisk planering.

En viktig del i styrmodellen är det chefs- och ledarskap som driver verksamheten men även det medarbetarskap som gäller i Flens kommun. Inom den ram som styrmodellen sätter ska medarbetare ha stort inflytande för att lösa uppgiften. Medarbetaren ska känna en glädje i sin arbetsuppgift och en stolthet över att arbeta i Flens kommun.

Andra delar i styrmodellen är gemensamma arbetsätt som tillämpas för att utveckla verksamheten. Processororienterat arbetsätt, intern kontroll, ständiga förbättringar, synpunktshantering samt felanmälan och projektmodellen är arbetsätt som tillämpas för att bidra till en effektiv organisation.

Ekonomistyrningen är en central del i styrmodellen. Budget är en planering vilken skapar ekonomiska förutsättningar för verksamheten. Genom resursfördelningen skapas förutsättningar för nämnder och förvaltningar att uppnå de uppsatta målen samt bedriva verksamheten utifrån uppdragen inom tilldelade budgetanslag.

Organisation och samspel

Organisation och samspel beskriver kommunens formella organisation men även hur samspelet ska fungera. I styrmodellen ges en översiktlig och principiell beskrivning av kommunens politiska och

tjänstemannaorganisation, dess roller och ansvar. Den formella ansvarsfördelningen regleras i reglemente, ägardirektiv och delegationsordning.

Utgångspunkten för rollfördelning mellan de förtroendevalda och verksamhet är viktig. Grundprincipen är att de förtroendevalda äger VAD-frågorna och förvaltningarna HUR-frågorna.

Kommunens organisation

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Ledamöterna representerar medborgarna utifrån den fördelning som de politiska partierna fått i allmänna val. Kommunfullmäktige har det övergripande ansvaret och svarar för frågor som berör kommunen som helhet eller är av principiell karaktär som till exempel Strategisk plan, skattesats, delårsrapport och årsredovisning. Kommunrevisionen är underställd kommunfullmäktige. Revisionen är ett demokratiskt kontrollinstrument som kontrollerar och följer upp Flens kommun, de kommunalägda bolagen och den sammanställda redovisningen.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens verkställande politiska organ. Kommunstyrelsen har ansvar för kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Den leder och samordnar planering och uppföljning av kommunens nämnder, verksamhet och ekonomi. Kommunstyrelsen bereder och yttrar sig i de ärenden som beslutas av fullmäktige. Kommunstyrelsen ansvarar för uppsiktsplikten i kommunen vilket innebär att följa upp att kommunfullmäktiges fastställda strategiska plan efterlevs och att nämndens uppdrag fullföljs. Kommunstyrelsen är också nämnd för sin verksamhet och förvaltning.

Nämnder

Nämnderna ansvarar för att verksamheten inom dess ansvarsområde bedrivs inom givna ekonomiska ramar och i enlighet med lagar samt de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige beslutat om. Nämnden ska leda den egna verksamheten, prioritera samt ta initiativ till de förändringar och förbättringar som behövs. Nämnden har det yttersta ekonomiska ansvaret inom sitt ansvarsområde. Nämnden ansvarar också för att intern kontroll är tillräcklig och att verksamheten i övrigt bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

Förvaltningsorganisation

Tjänstemannaorganisationen i Flens kommun utgörs av förvaltningarna som ansvarar för hur uppdrag ska genomföras. Varje förvaltning leds av en förvaltningschef som är högsta föredragande tjänsteman inför nämnden. Förvaltningschefen ansvarar för att ekonomi, personal, arbetsmiljö och verksamhet planeras, genomförs, följs upp och utvecklas. Ansvarsfördelning kring ekonomi, personal och verksamhet tydliggörs i delegation inom varje nämnd.

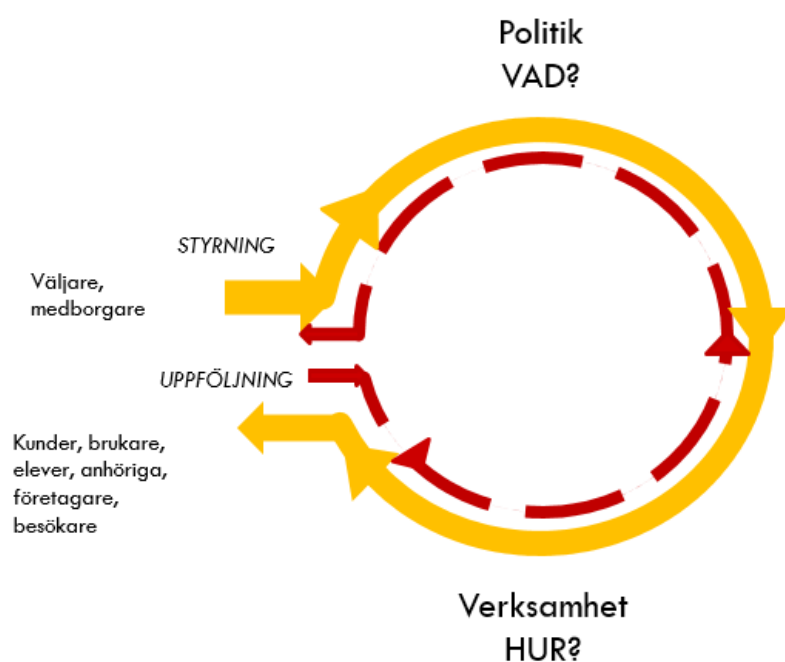
Kommunchef är kommunens högste tjänsteman och chef över förvaltningschefer och avdelningschefer vid kommunstyrelsens förvaltning. Kommunchef leder och är ytterst ansvarig för beslut i kommunens ledningsgrupp där kommungemensamma utvecklingsfrågor och principiella frågor för gemensamma ställningstagande hanteras.

Utöver kommunchef och förvaltningschef finns i Flens kommun nivåerna avdelnings- och enhetschef. Avdelningschef är mellanchefer och ansvarar för ett verksamhetsområde inom förvaltning eller för kommunövergripande funktion utöver ansvar för ekonomi, personal och arbetsmiljö för sin verksamhet. Enhetschefer är första linjens chefer med ansvar för verksamhet, personal, arbetsmiljö och ekonomi för sin enhet.

Bolagen

Kommunfullmäktige beslutar om vilken kommunal verksamhet ska bedrivas i bolagsform. De kommunala bolagen har stor betydelse för viktiga samhällsfunktioner i Flen och har tillkommit för att tillgodose kommunens behov. Bolagen har också en viktig roll i att fullgöra de uppdrag som KF beslutar om och att medverka till att kommunfullmäktige prioriterade mål uppnås. Kommunfullmäktige har den övergripande och lagstadgade ägarrollen för samtliga bolag där kommunen har ett ägarintresse. Förhållandet mellan bolagen och kommunen som ägare regleras i en särskild bolagspolicy och ägardirektiv som beslutas av kommunfullmäktige.

Samspel med medborgare, företag, föreningar och besökare



Det grundläggande uppdraget för kommunen är att tillhandahålla service och välfärdstjänster av hög kvalitet till kommunens medborgare och kunder. Kommunen ska agera samordnat för att tillgodose behoven hos medborgare och brukare av de kommunala tjänsterna.

Med tydliga mål, ansvar och engagemang formas en gemensam syn på uppdragen för att skapa välfärd och samhällsnytta för medborgare. Kommunen är samhällsbyggare och ska utveckla kommunen som geografisk plats men är även myndighetsutövare. Samspelet mellan de olika rollerna och hur väl de

fungerar är en starkt bidragande del till upplevelsen av kommunen men även dess långsiktiga utveckling.

De förtroendevalda har medborgarnas förtroende att prioritera vad som ska uppnås gällande kommunens tjänster. Verksamheten ska, utifrån förtroendevaldas beslut, planera och utföra tjänster och service. Chefer och medarbetare har ett ömsesidigt ansvar för att uppnå goda resultat för medborgare och kunder. Kvaliteten i våra tjänster blir synlig i mötet med de människor som använder dem. Det är i mötet som bilden av vår kommun formas därför är kommunens medarbetare en viktig företrädare för kommunen och sin verksamhet.

För att utveckla kvalitet så krävs uppföljning och återkoppling. Verksamheten gör undersökningar, mätningar och inhämtar synpunkter bland medborgare och brukare för att säkerställa kvaliteten på sina tjänster och sin verksamhet. Uppföljningen av medborgarnas upplevelse av kommunens tjänster är en del av det systematiska kvalitetsarbetet och tar sin utgångspunkt i de mål som är uppsatta och blir en grund för utveckling.

En förutsättning för samspelet och en positiv utveckling av kommunen är en god kommunikation med medborgare och andra aktörer. Kommunikation är en del i styrning och ledning av kommunen där samtliga verksamheter ska förmedla information om kommunen som helhet, de olika verksamheterna och dess resultat, medborgares rättigheter och skyldigheter samt möjlighet till inflytande och påverkan.

Roller och samspel inom kommunens organisation

De förtroendevaldas roll är att fastställa mål och resurser för verksamheten och genom det ge verksamheten förtroende och handlingsutrymme med frihet inom givna ramar. Chefernas roll är att styra, leda, följa upp och utveckla verksamheten utifrån de mål och ramar som fastställts. Medarbetarnas roll är att utföra uppdrag utifrån verksamhetens mål och ramar och genom inflytande, delaktighet och samverkan bidra till ökad samhällsnytta för medborgarna.

För att skapa ett fungerande samspel mellan förtroendevalda, chefer och medarbetare krävs tydlig rollfördelning. Formellt sker det i nämndernas reglemente och delegationsordning samt genom tydliga uppdrag i de olika befattningarna i kommunen. Informellt sker det genom en ömsesidig respekt, ett öppet arbetsklimat i vardagen utifrån kommunens gemensamma värdegrund. På den politiska nivån hanteras frågor om VAD som ska uppnås. Verksamheterna svarar upp mot det genom att beskriva HUR uppdraget ska utföras.

Särskilt viktig är rollfördelningen och samarbetet mellan ordförande i kommunstyrelse och kommunchef, respektive ordförande i nämnder och förvaltningschefer. För att säkerställa en tydlig rollfördelning och ett effektivt arbetssätt, ska samarbetet bygga på en strukturerad dialog. Det innebär att parterna behöver lägga tid på att lära känna varandra, förstå varandras syn på organisationen och uppdraget, samt varandras arbetssätt och förutsättningar.

Styrmodellen

Så styrs Flens kommun

Kommunens verksamhet regleras både av lagstiftning och av de beslut som kommunfullmäktige fattar. Styrmodellen är det samlade ramverk som lägger grunden för styrningen i Flens kommun och som alla verksamheter har att förhålla sig till och utgå från.

Styrmodellen beskriver hur Flens kommun arbetar för att få en bra sammanhållande planering, genomförande och uppföljning av verksamheterna i organisationen. En bra styrning skapar förutsättningar för att politikens ambitioner ska ge avtryck i tjänster och service till medborgare och kunder.

I en mål- och tillitstyrd organisation måste verksamheten ha utrymme att situationsanpassa arbetet. Det är inte önskvärt att reglera alla roller och beslutsnivåer på detaljnivå. Frågor som är enkla och standardiserade ska så förbli. Andra komplicerade och komplexa frågor kräver en väl fungerande samverkan. En grundläggande princip är att beslut alltid ska tas så nära verksamheten som möjligt.

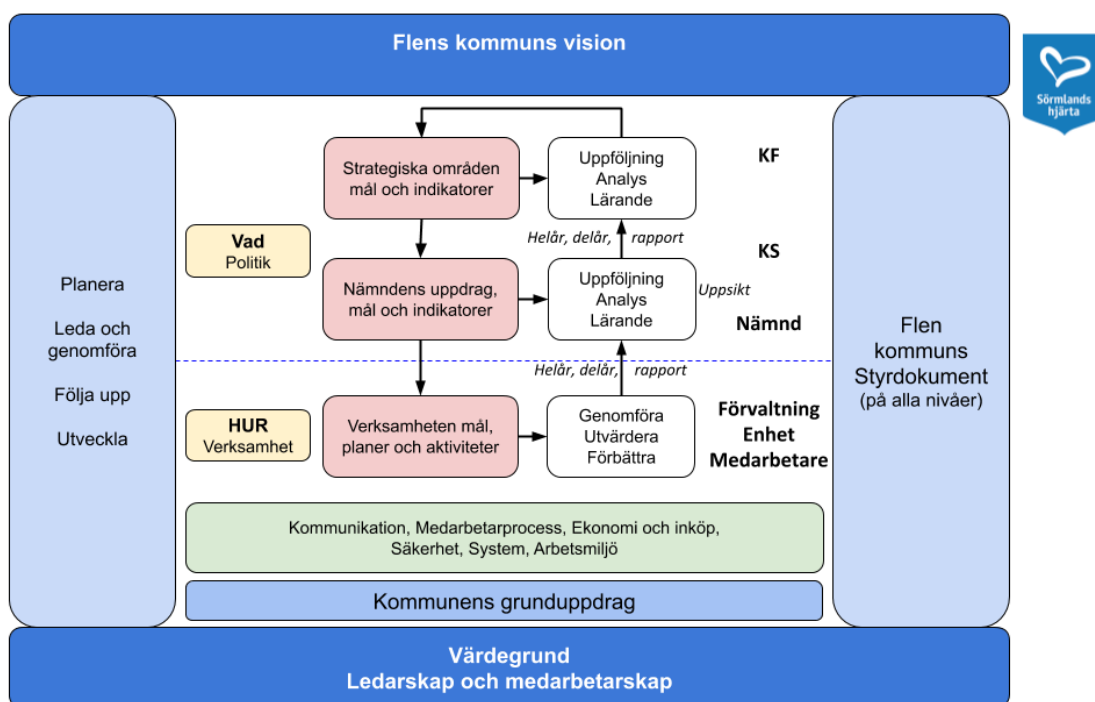


Bild: Flens kommun styrmodell

Styrning och ledning av Flens kommun är ett systematiskt arbete. Den tar sin utgångspunkt i den värdegrund som ska känneteckna Flens kommun samt ett väl fungerande ledar- och medarbetarskap. Arbetet med att nå visionen utgår från kommunens grunduppdrag genom en tydlig mål och resultatstyrning med systematisk uppföljning och lärande. All verksamhet behöver planeras, ledas, följas upp och utvecklas. Den utvecklingsriktning och vad som önskas uppnås framgår av kommunens styrdokument. En styrmodell omfattar även de grundläggande funktioner som genomförs av förvaltningsorganisationen för att säkerställa kvalitet i vardagen.

I en tillitstyrd organisation krävs att det finns en tydlighet med det (VAD) som önskas uppnå och syftet med detta och samtidigt en hög grad av handlingsfrihet i (HUR) genomförandet.

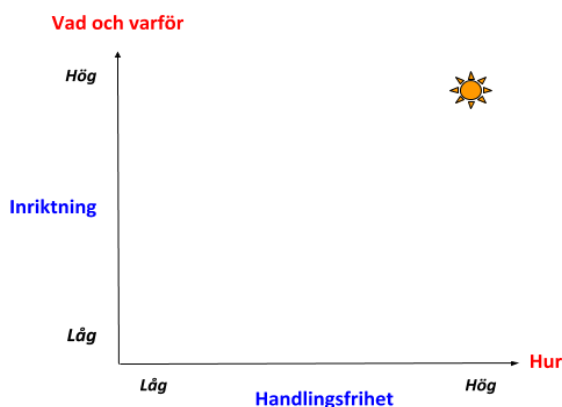


Bild: Styrningsprincip

Värdegrund

Flens kommuns värdegrund är en sammanställning av de värderingar som fastställts av fullmäktige och som gäller för alla i organisationen. Värdegrunden ska vara väl förankrad i verksamheten och utgör den etiska kompass som hela organisationen agerar efter i sitt dagliga arbete.

Chef-, Ledar- och medarbetarskap

En grundförutsättning för ett styrsystem är att det finns en kultur av att ta ansvar, vilja utvecklas och ha mod. För att lyckas måste varje nivå ges handlingsfrihet att agera inom givna ramar och i den gemensamma riktningen.

Chefen leder verksamheten och ger medarbetare möjlighet att synas, utvecklas och delta aktivt i utvecklingen av verksamheten. Flens kommun har ett chefskap som är styrande och fokuserar på att ge riktning, utveckla strategier och bygga den organisation som krävs för att nå målen. Det ska även ge medarbetare mandat att agera i vardagen.

Det ledarskap som gäller i kommunen är ett utvecklande ledarskap som innebär att föregå med gott exempel, inspirera och motivera samt visa en personlig omtanke. Ledarskapet ska vara tydligt och ge kontinuerlig återkoppling på utfört arbete.

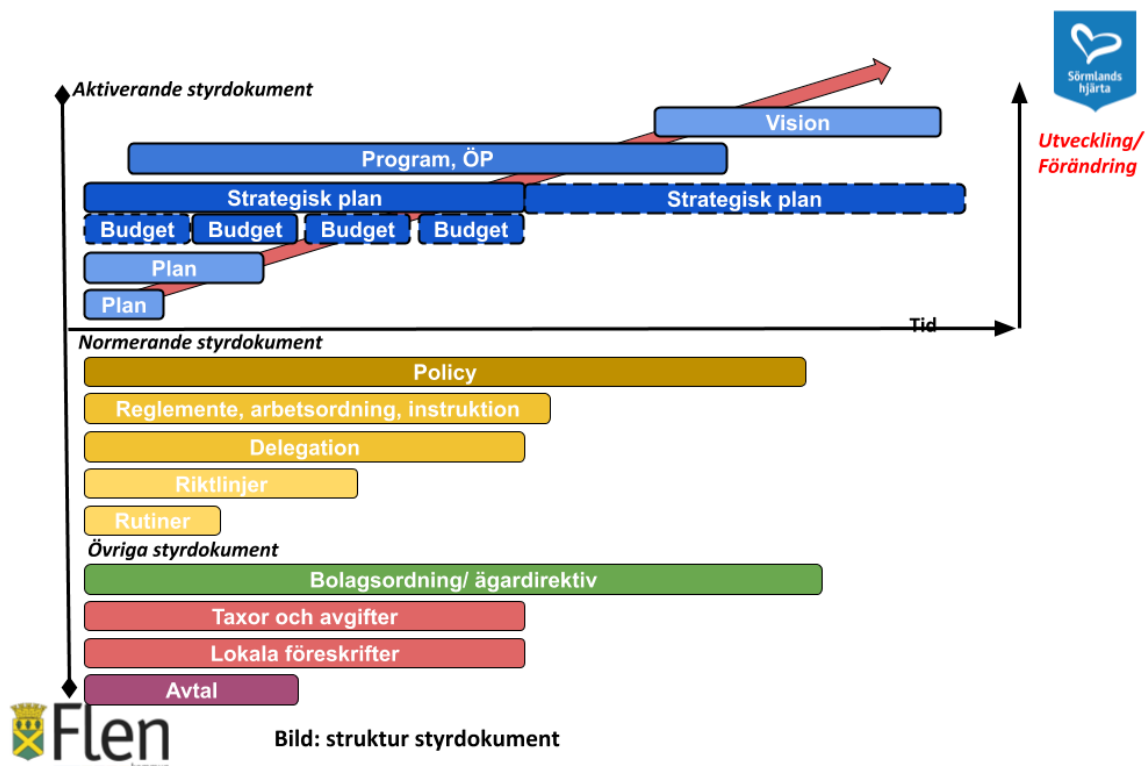
Vårt medarbetarskap innebär att var och en som jobbar i Flens kommun har ansvar för att skapa goda relationer och ett arbetsklimat som utgår från att alla gör, och vill göra, ett bra arbete.

Mål- och resultatstyrning

Mål- och resultatstyrning i en politisk organisation sker genom att mål sätts, resurser fördelas, uppföljning sker och förbättringar genomförs. I Flens kommun ska målen från kommunfullmäktige vara

konkreta samt innehålla indikatorer för att kunna mäta måluppfyllelsen i kommunens verksamheter. Grunden är att de mål som sätts ska i största möjliga mån vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsbundna.

Kommunens styrdokument



Flens kommun ska ha en enkel, enhetlig och lättöverskådlig struktur hur olika styrdokument hänger samman för att tydliggöra styrning och uppföljning. Kommunala styrdokument kan både reglerar hur en kommun ska utföra sina uppdrag och vad kommunen ska utföra. Alla verksamheter är skyldiga att följa styrdokument. Huvudregeln är att kommunala styrdokument även ska gälla för bolagen. De olika styrdokumentens innehåll, syfte framgår av riktlinje för styrdokument i Flens kommun.

Vision

Flens kommuns vision illustrerar ett önskvärt framtida tillstånd. Kommunen har en vision för kommunens organisation vilken fungerar som en ledstjärna och är styrande för kommunens långsiktiga utveckling i helhet. Visionen fastställs av kommunfullmäktige.

Program

Program förtydligar den önskade utvecklingen av verksamheten inom ett specifikt område. Programmet fastslår en politisk viljeinriktning utan att ta detaljerad ställning till utförande, prioriteringar eller metoder. Den innehåller övergripande indikatorer för att kunna följa upp den önskade utvecklingen. Ett program följs upp under varje mandatperiod med en särskild avrapportering. I samband med delår- och helår sker uppföljning av de områden, mål eller indikatorer som framgår av strategisk plan.

Strategisk plan med budget

Strategisk plan med budget är Flens kommuns mål- och budgetdokumentet och är det centrala aktiverande styrdokumentet i kommunen. Den strategiska planen uttrycker ambitionsnivån för kommunens verksamheter och fullmäktiges prioritering av tillgängliga medel genom fördelning av ekonomiska resurser för kommande år. De strategiska områdena beskriver det önskade läget för innevarande mandatperiod och tar sin utgångspunkt i visionen och i beslutade program. De strategiska områdena kompletteras med specifika mål och indikatorer som ska beskriva och mäta hur väl kommunen lyckas uppnå önskat läge. Antagande av strategisk plan sker i kommunfullmäktige i september månad undantaget valår då antagande sker i november. Kommunens samlade verksamhet styrs och följs upp i delår och årsredovisning mot den strategiska planen.

Nämndplan

Utifrån den strategiska planens områden, mål och uppdrag samt nämndens ansvarsområden ska en nämndplan antas. I den ska nämnden visa hur mål och uppdrag ska uppnås inom givna ekonomiska resurser. Respektive nämnd får själva formulera ytterligare mål och indikatorer för sin verksamhet dock ska dessa vara i enlighet med de inriktningar som anges i program, strategiska plan och vara inom nämndens ansvarsområde enligt beslutade reglementen. Nämndplanen ska ange budget och specifika uppdrag för förvaltningen. De mål, indikatorer och uppdrag som kommunfullmäktige beslutat som ska följas upp och återredovisas till kommunfullmäktige i samband med delårs- och årsredovisning. Redovisningen av nämndens kompletterande mål och indikatorer stannar på nämndnivå.

Bolag verksamhetsplan

Utifrån målen och uppdragen i den strategiska planen och bolagets ansvarsområden ska respektive styrelse anta en verksamhetsplan. I denna ska styrelsen visa hur fullmäktiges mål, tilldelade uppdrag och styrelsens ansvarsområden utifrån ägardirektiv ska uppnås och fullföljas. De mål, indikatorer och uppdrag som kommunfullmäktige beslutat ska följas upp och återredovisas till kommunfullmäktige i samband med delårs- och årsredovisning.

Förvaltning verksamhetsplan

Utifrån målen och uppdragen ska förvaltningsorganisationen upprätta verksamhetsplan vilken ska ange hur dessa ska uppnås samt hur övriga ansvarsområden ska genomföras under året. Verksamhetsplaner kan finnas på förvaltnings-, avdelnings- och enhetsnivå. Uppföljning av verksamhetsplanen sker inom förvaltningen och utgör ett lärande för verksamheten men även ett underlag för återrapportering till nämnd.

Utvecklingsplan

Varje medarbetare ska ha en utvecklingsplan som ska ange på vilket sätt som medarbetarens utveckling ska bidra till att målen för Flens kommun uppnås. Utvecklingsplanen ska ange såväl vilket bidrag som varje medarbetare ska göra till måluppfyllnad men även vilken egen utveckling som behöver göras för att uppnå ständiga förbättringar.

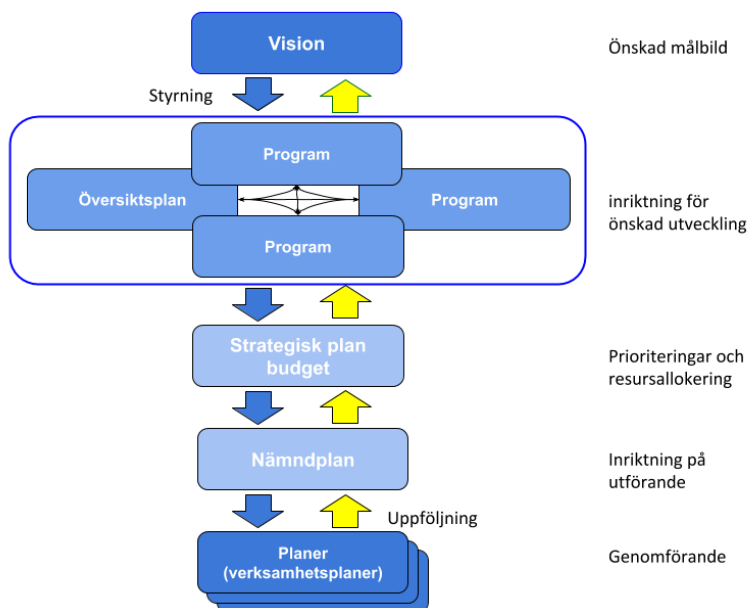


Bild: Styrdokumentens sammanhang

Lagstiftning

Grundläggande krav finns i kommunallagen, förvaltningslagen och aktiebolagslagen. Kommunens verksamhet regleras dessutom i speciallagar för olika områden, till exempel socialtjänstlagen, skollagen, miljöbalken och plan- och bygglagen. Utöver detta sker statlig styrning även i andra former genom bland annat förordningar och föreskrifter. Gällande lagstiftning ska beaktas i framtagande av strategisk plan, nämnd- och verksamhetsplaner.

Årshjulet

Planerings- och uppföljningsprocessen är en ständigt pågående process där omvärldsanalys, planeringsförutsättningar, uppföljning, nämndrapport, delårsrapport och årsredovisning är viktiga hörnstenar. Årshjulet beskriver i övergripande drag dessa och där systematik av dialog och analys är viktiga delar.¹

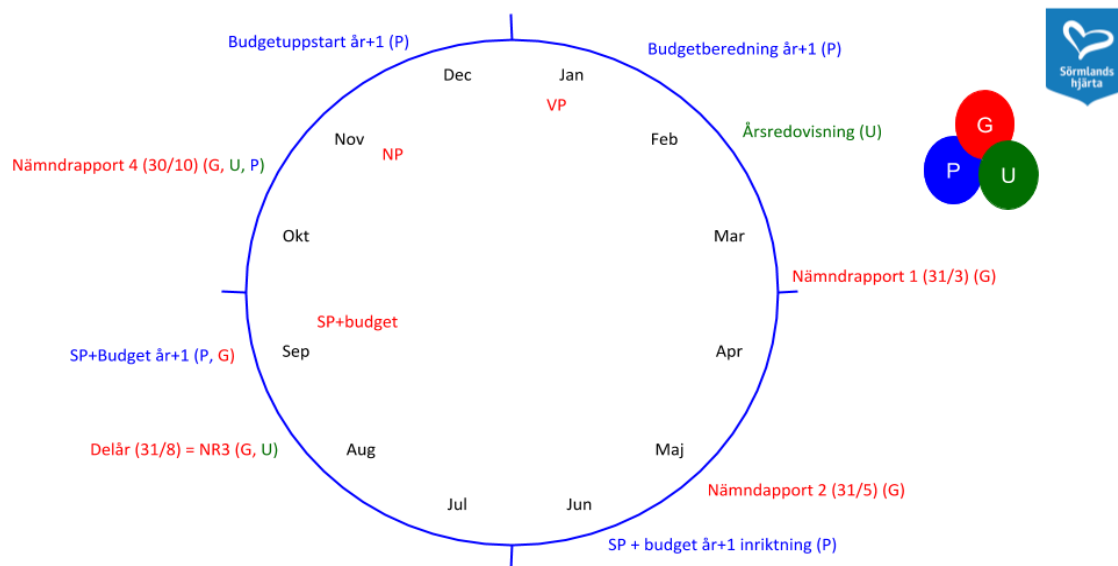


Bild: Årshjul

Planeringsprocessen

Planering är en process vars syfte är att uppnå framtida mål genom att göra handlingar systematiska och målinriktade utifrån givna faktorer. Kommunens resurser ska nyttjas effektivt. Då resurserna är begränsade måste såväl uppdraget till verksamheterna som de arbetssätt som används inom verksamheterna planeras i förhållande till de ekonomiska förutsättningarna.

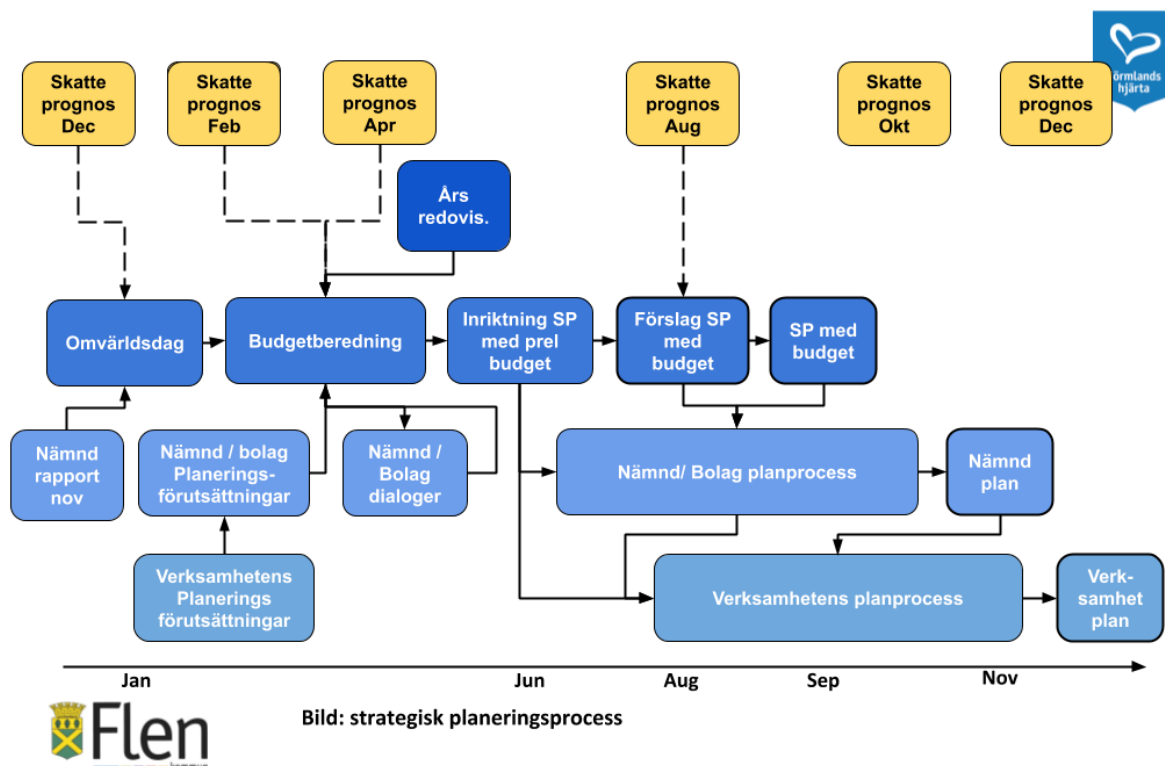
Vid planering uppstår normalt en vilja att få alltför detaljerad information vilket generellt motverkar strategisk planering. Planeringsprocessen ska fokusera på att definiera vad man vill uppnå och med vilket syfte detta ska ske samt hur resurser ska allokeras för att uppnå syftet. Vid planering ska inriktningen vara att ta fram organisationens förmåga och dess förutsättningar, vilka handlingsmöjligheter som finns och slutligen vilka mål man önskar uppnå med vilket syfte.

I de planer och beslut som tas ska en hög detaljeringsgrad undvikas. Detta leder inte till högre effekt. Ett effektivare beteende är att tillåta varje nivå definiera hur de ska uppnå det högre syftet och ge återkoppling på hur de tolkat mål och uppdrag.

Planeringsprocess för strategisk plan med budget

Planeringen för strategisk plan påbörjas i anslutning till årsskiftet och pågår fram till beslut i september (valår i november) för att sedan fullföljas av nämnder och förvaltningsorganisationen året ut.

¹ P=planering, G=genomförande, U=uppföljning, SP=strategisk plan, NP=nämndplan, VP=verksamhetsplan



Omvärldsdag

I januari, tidigt i planeringsprocessen, bjuder förvaltningsorganisationen in till gemensam omvärldsdag. Syftet med omvärldsdagen är att skapa en gemensam bild av kommunens nuläge, omvärldsfaktorer som påverkar kommunen samt vilka gemensamma utmaningar som finns. Vid omvärldsdagen ska fokus ligga på långsiktiga strategiska frågor, möjligheter och utmaningar. Ekonomichef ansvarar för planering och genomförande av omvärldsdag.

Budgetberedning

Budgetberedningens roll är att på uppdrag av kommunstyrelsen bereda arbetet med den kommande strategiska planen med årsbudget. Dess uppgift är främst att samla in uppgifter som underlag för ett kommande förslag och ska arbeta med ett fokus på långsiktighet och analys. Budgetberedningen har dialogmöten med nämnder och bolag.

Budgetberedningens arbete leds av kommunstyrelsens ordförande. Kommunstyrelsen fastställer politisk representation i budgetberedningen. Kommunchef och ekonomichef deltar i budgetberedningen med den senare i rollen som processägare. Kommunchef beslutar vilka tjänstemän i övrigt som deltar vid budgetberedningens sammanträden.

Budgetberedningen sammanträder en gång per månad i tidsperioden från januari till juni, och vid behov i augusti. Alla partier får löpande information om förändringar i budgetförutsättningar.. Slutligt förslag av strategisk plan med budget som lämnas till kommunstyrelsen tas fram av kommunens politiskt styrande partier.

Planeringsförutsättningar

Underlag för planeringsförutsättningar skickas ut till nämnder och bolag i början av planeringsprocessen för strategisk plan. Nämnderna ska i denna beskriva sin ekonomiska ställning för kommande budgetår utifrån de förändringar i omvärlden som kan påverka nämndens verksamhet. Förändringar som bör analyseras är:

- Ändringar i lagar, författningar och praxis som påverkar verksamhet och resursbehov
- Statliga reformer som påverkar verksamhet och resursbehov
- Kommunala beslut som påverkar verksamhet och resursbehov
- Strukturella förändringar
- Ändringar i lokalbehov

Nämnderna ska i planeringsförutsättning beskriva hur de avser arbeta med effektivisering samt inkomma med en plan för investeringsbehov. I planeringsförutsättningarna ska inte budgetäskande göras. Planeringsförutsättningarna ska vara behandlad i respektive nämnd innan den lämnas till budgetberedningen senast april månad.

Nämnddialog

Budgetberedningen har dialoger med alla nämnder och styrelser under maj månad utifrån de planeringsförutsättningar som nämnderna har antagit. Syftet är att ha en öppen och transparent dialog kring de utmaningar och behov som nämnderna bedömer att de har de närmaste åren framåt. I dialogen med budgetberedningen deltar nämndens presidium och förvaltningschef och för bolag styrelsens ordförande samt VD.

Förslag till Strategisk plan med budget

Förslag till strategisk plan med budget delges vid två tillfällen under planeringsprocessen. I juni lämnar budgetberedningen ett preliminärt underlag utan politiska prioriteringar till nämnderna så att processen för framtagande av nämndplan kan påbörjas. I det preliminära underlaget ska tillräckligt med information ges för att nämnden ska kunna inleda sitt arbete.

I augusti så lägger den styrande politiken ett slutligt förslag för vidare behandling till kommunstyrelsen. Förslaget ska innehålla strategiska områden med mål, indikatorer, förslag till uppdrag och ekonomiska ramar för kommande år både avseende drift- och investeringskostnader.

Strategisk plan med budget fastställs i kommunfullmäktige i september månad. Valår förskjuts processen då strategisk plan med budget beslutas i november.

Beredning av nämndplan

Nämnden tar med stöd av förvaltningen fram en nämndplan under perioden juni till oktober. Nämnden beslutar själv om formerna för framtagande. Nämndplanen ska vara utformad i enlighet med kommunens anvisningar. Under planering av nämndplan ska dialog föras med övriga nämnder för att säkerställa samverkan sker i angränsande frågor samt att gemensamma uppdrag samordnas. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar att följa upp att samtliga uppdrag i strategisk plan har tydligt ägarskap och samordnas. Nämndplanen för kommande verksamhetsår fastställs senast i november.

Beredning av verksamhetsplaner

Förvaltningsorganisationen arbetar parallellt med nämndplanen med att ta fram verksamhetsplaner. Förvaltningen beslutar själv om formen för framtagandet av verksamhetsplan men ska för förvaltningsnivå följa kommunens anvisningar. Under planeringsarbete ska dialog föras med övriga förvaltningar för att säkerställa helhetsperspektiv och att samverkan sker i angränsande frågor. Verksamhetsplan för förvaltningen fastställs av förvaltningschef senast januari för budgetåret.

Varje nivå i organisationen ska sätta egna tydliga mål med indikatorer för sin verksamhet i syfte att säkerställa att kvalitativ verksamhet och processer bedrivs. Dessa mål ska vara väl förankrade hos medarbetare och ska vara i linje med kommunens mål och uppdrag.

Ekonomistyrning och resursfördelning

Enligt kommunallagen kapitel 11 §5 ska budget upprättas för nästkommande år med en plan därtill kommande tre år. Eftersom de kommunala målen gäller såväl verksamhet som finanser uppstår en god ekonomisk hushållning vid måluppfyllelse av både verksamhet och ekonomi.

Underlag för skatteprognoser och statliga bidrag

En grund för att kommunen ska få rätt prognoser och underlag i till exempel skatteutjämning är att Flens kommun levererar korrekta underlag till berörda myndigheter. Det är varje nämnds ansvar att redovisa rätt underlag i rätt tid och att säkerställa att inskickat underlag är korrekt. En felaktig rapportering kan innebära stora konsekvenser för kommunen och påverka den enskilda nämndens budget.

Budgetering

Budgetramarna är de ekonomiska konsekvenserna av den planering som alla verksamheter har att rätta sig efter. Kommunens finansiella utrymme och nämndernas ramar för drift och investering fastställs genom fullmäktiges årliga beslut om budget. Nämnderna beslutar därefter själva över den interna fördelningen av resurser.

En budget ska tas fram för all verksamhet från kommunfullmäktige till enhetsnivå. En budget är en plan för hur tillgängliga resurser ska fördelas under verksamhetsåret. Vid behov av omfördelning eller förändrade förutsättningar kan en budget behöva justeras efterhand.

Resursfördelning

Budgeten arbetas fram genom en systematiserad modell att fördela resurser. Syftet med metoden är att inom rådande finansieringsmöjligheter anpassa de ekonomiska förutsättningarna efter verksamheternas behov.

Utgångspunkten för resursfördelningen är den av SKR(Sveriges Kommuner och Regioner) framtagna budget- och resursfördelningsmodellen. Modellen utgår från att verksamheterna har realistiska och rättvisande budgetramar baserade på utjämningsystemets prislappar, den tar hänsyn till demografi och kommunernas förutsättningar. Modellen förväntas ge förutsättningar för stärkt ekonomi, realistiska budgetramar, koppling till demografin, än mer medvetna prioriteringar samt långsiktig planering.

För de verksamheter som har prislappar i utjämningsystemet styr prislapparna och demografin storleken på budgetramen. Dessa verksamheter är förskola, förskoleklass, grundskola, gymnasieskola, LSS, IFO, särskilt boende samt ordinärt boende. För övriga verksamheter styr demografi och inflation resursfördelningen.

Resursfördelningen mellan nämnder och bolag är slutligen en politisk prioritering som genomförs under budgetberedning och fastställs slutligen i antagande av strategisk plan med budget i samband med budgetfullmäktige i september (valår november).

Om det sker stora förändringar i befolkningsutveckling under budgetåret jämfört med prognoser måste nämnderna göra anpassningar i verksamheterna inför kommande budgetår, särskilt viktigt är det i de verksamheter där demografin minskar.

Generella och riktade statsbidrag

De generella statsbidragen som är kända under budgetberedningen räknas under budgetprocessen in i resursfördelningen till samtliga nämnder. I de undantagsfall ett generellt statsbidrag avser specifik verksamhet utifrån styrning i statsbudgeten så kan detta tas som en intäkt för ansvarig nämnd. Riktade statsbidrag är oftast av karaktären att dessa ska sökas från ansvarig statlig myndighet. Varje nämnd har ett ansvar att tillse att de riktade statsbidragen söks. Nämnden ska kunna redovisa till kommunstyrelsen vilka riktade statsbidrag som sökts men även kunna redogöra i vilket syfte ett riktat statsbidrag inte sökts.

Internhyressystem och kompensation för ökade hyreskostnader

Kommunen tillämpar hyror med koncerninterna hyresavtal mellan Flens Kommunfastigheter AB och förvaltningarna. Syftet är att främja ett effektivt utnyttjande av kommunens egna lokaler.

I de fall en nämnd har behov av utökade lokaler och där inte effektivisering är möjlig kan nämnden begära kompensation för ökade hyreskostnader hos kommunstyrelsen. En förutsättning för detta är dock att ärendet beretts fullt ut i lokalförsörjningsprocessen. I likhet med möjligheten att få kompensation för ökade hyreskostnader kan nämndens budget förändras om lägre hyreskostnader uppstår. En sådan justering sker i samband med budgetprocessen.

Medel för kompensation av ökade lokalhyror avsätts i kommunstyrelsens budget.

Investeringsplan

Kommunens investeringar hanteras i samband med strategisk plan och budget med en plan för kommande budgetår samt en inriktning för kommande år. Nämnden lämnar underlag för investeringar i samband med planeringsförutsättningar. Kommunens verksamheter är beroende av de investeringar som genomförs av kommunens fastighetsbolag och därför ska samtliga nya behov behandlas i lokalförsörjningsprocessen. Kommande behov av verksamhetslokaler ska framgå av fastighetsbolagets investeringsplan. För att säkerställa att nya investeringar görs vid rätt tidpunkt och på lämplig geografisk plats, ska varje investering vara ett resultat av ett väl planlagt utredningsarbete, där berörda förvaltningar bidrar med sina perspektiv. Kommunens totala investeringsbehov prioriteras under budgetberedningens arbete och beslutas i strategisk plan.

Genomförandeprocess

Kommunens organisation ska agera samordnat för att tillgodose medborgare, näringsliv, föreningar och besökares behov. Gemensamt för alla verksamheter är att det krävs en effektiv styrning av de viktigaste arbetsprocesserna. Flens kommun ska ha ett processorienterat arbetssätt. Allt vi gör i organisationen är en kedja av olika aktiviteter som leder till ett slutresultat. Processerna är organisationens kärna och vi går ut och in i olika processer under vår arbetsdag. Det är viktigt att genomförandet samordnas och att fokus läggs på de mål och uppdrag som är fastställda och ligger inom angivna ramar.

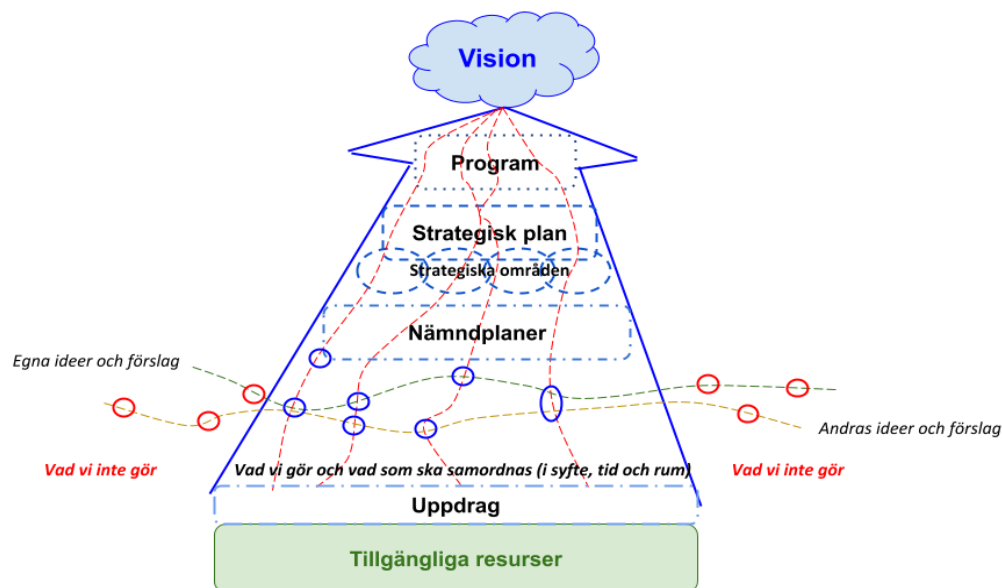


Bild: Principer för styrning och prioritering av uppdrag under genomförande

Förståelse för syfte och helhet

För att få en ökad effekt under genomförandet ska alla nivåer ha god kunskap och förståelse för högre ledningens intentioner två nivåer upp. Det innebär att medarbetare ska uppnå det som står i enhetens planer men även ha kunskap om inriktning för den egna verksamheten och kännedom om förvaltningens målsättningar. En enhetschef ska uppnå det som framgår av verksamhetsplanen, ha kunskap om förvaltningens inriktning samt kännedom om intentionerna i nämndplan.

Ledningssystem

Flens kommun ska ha ledningssystem som stöder verksamheten i sitt dagliga arbete. Flens styrmodell är en del av ett ledningssystem. Ledningssystemet är kommunens policy, mål, processer och aktiviteter med fastställda rutiner, mätkriterier och uppföljning. Flens kommuns ledningssystem ska beskriva hur organisationen ständigt förbättrar och justerar sin verksamhet för att möta uppsatta mål. Kommunens ledningssystem kan vara uppdelat i olika inriktningar som kvalitet, miljö, arbetsmiljö eller informationssäkerhet.

Kvalitetsledningssystem

Kvalitetsledningssystemet syftar till att säkerställa och öka verksamhetens nytta för kunden, brukaren eller eleven. Förvaltningarna ansvarar löpande för en systematisk genomförande, uppföljning och analys av verksamhetens kvalitet och kostnad inom sitt ansvarsområde. Förvaltningarna ska arbeta systematiskt med förbättringsarbete under hela verksamhetsåret där chefers och medarbetares engagemang och delaktighet är avgörande. För att arbetet ska fungera systematiskt använder förvaltningen ett kvalitetsledningssystem. Val av sådant system utgår från verksamhetens behov.

Ledningssystem för arbetsmiljö

Ledningssystemet för arbetsmiljö är det systematiska arbetsmiljöarbetet som bedrivs i kommunen i allt från det enskilda samtalet till fysisk och social skydds rond. Detta avser såväl planering, genomförande och uppföljning av arbetsmiljöarbetet i kommunen. Huvudansvarig för

arbetsmiljöarbetet är kommunstyrelsen och arbetet följs regelbundet upp i personalutskottet. HR-chef har samordningsansvaret för förvaltningsorganisationens arbetsmiljöarbete och redovisar fortlöpande till kommunstyrelsens personalutskott.

Ständiga förbättringar

Flens kommunen ska arbeta med ständiga förbättringar och använder förbättringshjulet som utgår från grundmodellen PDCA (Plan, Do, Check, Act). I Flens kommun används begreppen; Planera, Genomför, Utvärdera och Förbättra. I vardagen kan begreppen gör, tänk, anpassa och lär även användas. För att kunna arbeta med ständiga förbättringar ska kontinuerlig kunskap om medborgares och kunders önskemål och behov inhämtas men även status i verksamhetens processer utifrån indikatorer som beskriver kvalitet. Medarbetares idéer och förbättringsförslag ska uppmuntras och tas tillvara på ett strukturerat sätt.

Efter genomfört moment, projekt och större möten så ska en utvärdering av det genomförda momentet göras för säkerställa lärdomar och nytt förbättrat utförande. Val av metod är fritt att avgöra inför varje tillfälle men lärdomar dokumenteras.

Klagomål, Synpunkter och felanmälan

Klagomål och synpunkter ger information om hur medborgarna uppfattar verksamheten och hjälper oss att åtgärda fel och brister. Alla medarbetare i kommunen är skyldiga att ta hand om klagomål, synpunkter och felanmälningar. Inkomna klagomål, synpunkter och felanmälningar ska dokumenteras och där vidtagna åtgärder framgå.

Projektmodell

Flens kommuns projektmodell klargör roller, ansvar och arbetsgång för projektarbete. Projektmodellen används för alla större projekt och vid investeringar.

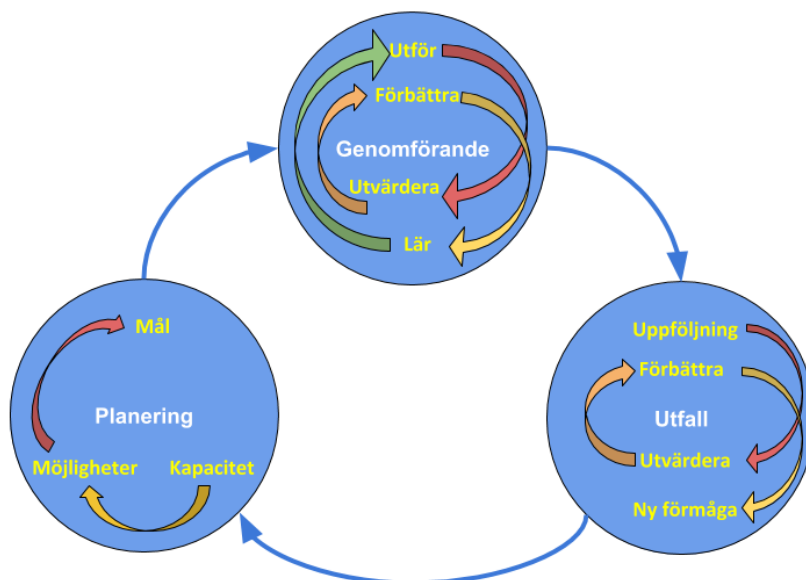


Bild: Planeringshjulet, kvalitetsarbete och uppföljning



Uppföljningsprocess

Uppföljningsprocessen relaterar till att följa upp i vilken grad som organisationen uppfyllt uppsatta mål och hur resurserna nyttjats i relation till måloppfyllnad. Uppföljning och analys är en kontinuerlig del i samtliga verksamheters lärandeprocess där målet är att identifiera framgångsfaktorer som leder till förbättrad och effektivare verksamhet. Uppföljningsprocessen syftar i styrmodellen på kommunens som helhet och sker genom återrapportering till uppdragsgivare, i kommunen ytterst till kommunfullmäktige.

Uppföljningsprocessen ska ha ett fokus på de mål och uppdrag som är ställda i den strategiska planen och en detaljerad kontroll av verksamheten ska motverkas. En kontroll av detaljer i utförandet begränsar verksamhetens handlingsfrihet, skapar osäkerheter och motverkar en tillitstyrning samt tar tid från organisationen.

Uppföljningen av ekonomi och verksamhet sker från nämndnivå till kommunfullmäktige. Den strategiska planen med mål, indikatorer, uppdrag och ekonomi följs upp i nämnd- och delårsrapport samt årsredovisning där de två senare går till kommunfullmäktige. Nämnderna tar sin utgångspunkt i kommunfullmäktiges mål, indikatorer och ekonomiska ramar vid uppföljning av verksamheten och återrapporterar resultat till fullmäktige.

Verksamhetens uppföljning

Förvaltningen ansvarar själva för att uppföljning av verksamhet, ekonomi, personal, kundnöjdhet och utveckling sker systematiskt. Varje nivå ska utifrån sina mål med indikatorer och verksamhetens uppdrag analysera sin verksamhet. Varje förvaltning reglerar formerna för den interna uppföljningen.

Verksamhetens uppföljning syftar till eget lärande och förbättringar samt som underlag till rapportering till nämnd.

Månadsrapportering till nämnd

Uppföljning av förvaltningsnivå sker av respektive styrelse/nämnd månadsvis där varje förvaltning återkopplar ekonomi, personal, verksamhet och pågående utveckling samt eventuella avvikelser. Månadsrapport stannar på nämndnivå.

Ekonomichef återrapporterar månadsvis ekonomiskt läge i kommunen som helhet till kommunstyrelsen. Underlag till det ekonomiska läget tas ur ekonomisystemet. Vid behov inhämtas kompletterande underlag från förvaltningar.

Nämndrapport

Nämnden ska återrapportera läget i nämnden till kommunstyrelsen vid fyra tillfällen under verksamhetsåret enligt separat mall.

Nämndrapport redogörs för följande tidsperioder:

- Nämndrapport 1: 1 Januari till 31 mars, antas nämnd i april och redovisas vid nästkommande kommunstyrelse
- Nämndrapport 2: 1 Januari till 31 maj, antas nämnd i juni och bereds kommunstyrelsen senast augusti
- Nämndrapport 3 tillika delårsrapport: 1 januari till 31 augusti till kommunstyrelsen i oktober
- Nämndrapport 4: 1 januari till 30 oktober, underlag till omvärldsdag och budgetberedning. Endast fokus på prognos för årets ekonomiska resultat och eventuella större avvikelser i ekonomi och måluppfyllnad.

Nämndrapport lämnas efter behandling i nämnd till kommunstyrelsen. Om nämnden visar, avvikelse i ekonomi, måluppfyllnad eller annan avvikelse så ska åtgärdsplan göras och rapporteras i samband med nämndrapport till kommunstyrelsen. Vid fortsatt avvikelse görs vid behov reviderad åtgärdsplan som återrapporteras.

I samband med nämndrapport 1,2 och 4 behöver inte analysen rapporteras utan endast resultat och kortfattad beskrivning till resultatet. Analysen är nämndens egen för vidare lärande.

I samband med nämndrapport sker träff med kommunchef, förvaltningschef och ekonomichef. I övrigt sker uppföljning av nämnden enligt kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

Delårsrapport

Flens kommun ska utifrån resultatet 31 augusti varje år göra särskild redovisning (delårsrapport) för verksamheten och ekonomi från räkenskapsårets början. Nämnderna ska analysera både mål och ekonomi och göra en prognos över måluppfyllnad vid året slut samt beskriva vilka åtgärder som kommer att vidtas om prognosen visar på att sådana krävs. Nämnderna ska även beskriva hur de har arbetat med de uppdrag som tilldelats.

Mall för delårsrapport skickas ut till alla nämnder med förfyllda mål, indikatorer och uppdrag utifrån fullmäktiges tilldelning till nämnderna i strategiska planen.

I samband med delårsrapport sker träffar med förvaltningschefer och kommunchef samt ekonomichef för en dialog kring nämndernas rapporteringar. I samband med delårsrapport ska samtliga nämnder och bolagsstyrelser vid behov kunna genomföra återrapportering till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska återredovisa läget i verksamheten till kommunfullmäktige.

Årsredovisning

Mallar för årsrapportering skickas ut till alla nämnder med förfyllda mål, indikatorer och uppdrag utifrån fullmäktiges tilldelning till nämnderna i strategiska planen. Nämnderna ska analysera både mål och ekonomi samt beskriva hur de arbetat med de uppdrag som tilldelats. I samband med årsrapportering sker träffar med förvaltningschefer och kommunchef samt ekonomichef för en dialog kring nämndernas rapporteringar.

Samtliga nämnder och bolagsstyrelser ska i samband med årsredovisning kunna föredra sitt resultat för kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Åtterrapporering av program

Åtterrapporering av pågående arbetet med program redovisas en gång under mandatperiod utifrån de målbilder som fastställts. I samband med programmets avslut görs en slutrapport med uppnådda resultat, avvikelser samt kvarstående målbilder och förslag till fortsatt behov av arbete. Åtterrapporering görs till kommunfullmäktige.

Internkontroll

Internkontroll är till för att vi ska bedriva verksamhet säkert och effektivt med medborgarnas bästa för ögonen. Kontrollen hjälper oss att skapa tydlighet, ordning och reda. Den är en integrerad del av verksamhetens processer. Vi ska vara säkra på att det som ska göras blir gjort på det sätt det är tänkt. Intern kontroll är en del av det systematiska uppföljningsarbetet och samtliga nivåer ska ha tagit fram kontrollpunkter som säkerställer kvaliteten i sina processen. För anvisningar gällande internkontroll se Flens kommuns reglemente för intern kontroll.

Åtterrapporering genomförda uppdrag, motioner och medborgarförslag

Uppdrag till nämnd ska upprättas som ärende i ärendehanteringssystem för att säkerställa spårbarhet. Ärendet ska kortfattat kunna återredovisas avseende status i samband delår- eller helårsrapport. När ett ärende fullgjorts ska åtterrapporering ske till kommunfullmäktige för av denne ställda uppdrag, i övrigt till uppdragsgivaren.

För motioner och medborgarförslag ska ansvarig nämnd utarbeta svar och återredovisa detta till kommunfullmäktige senast inom ett år från motionen eller medborgarförslagens ställande. Avseende medborgarförslag ska en återkoppling på svar ske till förslagsställaren efter antaget svar i kommunfullmäktige. Ansvarig nämnd tillser att förslagsställaren erhåller svar.

Åtgärder vid underskott samt avvikelse i måluppfyllnad

Om en nämnd prognostiserar eller konstaterar ett underskott eller annan avvikelse i mål eller uppdrag ska detta anmälas till kommunstyrelsen. Nämnden ska vidta åtgärder för att uppnå målen, ekonomisk balans och presentera för kommunstyrelsen hur det negativa resultatet ska återställas. Rapporten ska göras i en åtgärdsplan som återredovisas för kommunstyrelsen i samband med nämndrapport eller delår. En åtgärdsplan följs upp kontinuerligt under verksamhetsåret av kommunstyrelsen.

Hur får vi styrmodellen att fungera

Vårt delade ansvar för genomslag och resultat

Vi har alla ett ansvar för att styrmodellen ska få genomslag och effekt. Modellen ska samverka med vår kultur och vårt ledarskap, med resultatet att de som använder våra tjänster får bästa möjliga kommunala service.

Alla har ett eget ansvar för att förstå innehållet och andemeningen i styrmodellen och bidra till att den efterlevs i den egna verksamheten. Vi har också ett gemensamt ansvar för att vara uppmärksamma på brister i styrmodellen och vid behov föreslå förändringar. Detta sker inom ramen för linjeorganisationen eller etablerade grupper och nätverk.

Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att följa upp hur styrmodellen fungerar och följs. Detta sker i dialog med nämnder och bolag.

Löpande anvisningar

Riktlinje för styrning och ledning - Flen kommuns styrmodell kompletteras vid behov med anvisningar och rutiner inom olika områden. Varje chef ansvarar för att hålla sig uppdaterad kring de anvisningar och rutiner som gäller. Kommunstyrelsen ansvarar för att samla dessa, hålla dem aktuella och göra informationen lättillgänglig.

Revidering

En översyn och revidering av styrmodellen ska göras inför varje ny mandatperiod. Kommunstyrelsen är dokumentansvarig och ansvarar därmed för revideringen.

Ord och begrepp

Budgetberedning	Förtroendevalda med biträde av tjänstemän som för kommunstyrelsens räkning bereder förslaget till strategisk plan med årsbudget och planeringsdirektiv
Budgetprocess	Process där nämnder och förvaltningar fördelar den ekonomiska ramen samt beslutar om resultatmål och resultatindikatorer.
Demografi	Befolkningsförutsättningar exempelvis antal individer i ett åldersintervall. Fördelning med hänsyn till demografisk utveckling eller behov sker från kommunfullmäktige till nämnder i syfte att skapa förutsättningar att planera för och agera efter förändringar i verksamheten
Ekonomiska ramar	Respektive nämnds totala ekonomiska resurser netto för budgetåret
Enhetsnivå	Exempelvis en skola, en förskola, ett äldreboende eller
Framgångsfaktorer.	Exempelvis metoder arbetssätt mm som leder till förbättrat verksamhetsresultat.
Förvaltningsnivå	Verksamhet under en nämnd och omfattar nämndens ansvarsområde. leds av förvaltningschef.
Hyres- och kapitalkostnads förändringar	Hyres- och kapitalkostnadsförändringar justeras genom hantering av hyresanslag med hänsyn till beslutad investeringsbudget
Kund; brukare, elev, anhörig, företagare, besökare	En person eller organisation som är mottagare av en kommunal tjänst.
Medborgare	En person som bor i kommunen/landet.
Måluppfyllelse	Hur väl man uppfyllt budgeterade mål.
Omvärldsdag	Uppstarten på den årliga planeringsprocessen där förtroendevalda och tjänstemän ges information om ekonomiska och verksamhetsmässiga förutsättningar inför perioden.
Planeringsförutsättningar	Förutsättningar inför en planeringsperiod , exempelvis förändrad lagstiftning, förändrat antal brukare, ekonomiska förutsättningar
Planeringsprocess	Aktiviteter för att ta fram den strategiska planen med årsbudget och planeringsdirektiv.
Prioriteringar och verksamhetsförändringar	Prioriteringar och verksamhetsförändringar genom politiska beslut kan innebära såväl tillskott som avdrag i nämndernas ramar.
Pris- och lönekompensation	Kompensation för pris- och löneökningar ges så att verksamhetens anslag inte urholkas. Anslag för avtalsenliga löneökningar fördelas som tilläggsanslag efter avtalets faktiska utfall

Resultatdialog	Dialog mellan planeringsberedningen och nämnder/förvaltningar om verksamhetsresultat, indikatorer mm.
Resultatindikator	Mått som visar hur verksamheten utvecklas i förhållande till uppsatta mål.
Resultatmål	Mål av mer konkret karaktär som anger vad som ska uppnås främst verksamhetsmässigt.
Röd tråd.	En tydligt koppling mellan vision, program, kommunfullmäktiges mål, nämnder/förvaltningars mål ned till enskild medarbetare.
Strategisk plan med årsbudget och Planeringsdirektiv (strategisk plan)	Samlat dokument där mål, resultatindikatorer och ekonomiska ramar sammanställts för budgetåret och planperioden.
Strategiska mål.	Mål av övergripande karaktär som anger ett önskat läge framåt i tiden.
Statsbidrag (generella riktade) och	Ett generellt statsbidrag från staten går till kommunen som helhet och ingår som en del i den gemensamma budgetförutsättningen. Ett riktat statsbidrag från staten till verksamheter fördelas eller söks som regel direkt av nämnd
Styrdokument	Dokument som beskriver önskad utveckling, mål eller hur verksamheten ska förhålla sig till ett specifikt område.
Styrmodell.	En modell för hur politiska beslut ska omvandlas till verksamhet och hur olika nivåer i organisationen ska samverka
Uppdrag.	Utredningsuppdrag eller andra uppgifter som kräver särskilda insatser.
Verksamhetsnivå	Avser verksamhetsnivå som omfattar flera enheter inom angränsande ansvarsområde eller funktion inom Flens kommun. Leds av avdelningschef
Verksamhetsplan.	Plan för vilka aktiviteter som ska utföras under en bestämd tidsperiod och av vem.
Vision	Ett framtida önskvärt läge.
Volymjustering	Justering av den ekonomiska ramen på grund av förändringar i volymer såsom exempelvis antal elever i skolan, antal hemtjänsttagare i äldreomsorgen.
Värdegrund	En samling värderingar som är gemensamma för hela organisationen.
Årsbudget	Första året i planeringsperioden.