

# Så styrs Skövde kommun

EN ÖVERSIKTLIG BESKRIVNING

Version 2019-1

STADSHUS



SKÖVDE



# FÖRORD

Skövde kommun har omkring 5 200 medarbetare som alla är engagerade i det gemensamma uppdraget att skapa förutsättningar för ett gott liv för alla som bor, lever och verkar i Skövde. Vårt uppdrag kräver att vi samarbetar, med varandra inom organisationen men också med andra aktörer i samhället. Att förstå hur styrsystemet hänger ihop är viktigt för ett bra samarbete.

Skövde kommun är en stor och på många sätt komplex organisation. Det är inte helt enkelt att förstå hur en kommunal organisation fungerar och hur vi styr mot uppsatta mål. Min förhoppning är att detta dokument ska ge dig som politiker, chef eller medarbetare en översiktlig bild av hur Skövde kommun styrs.

Materialet används vid till exempel introduktion av nya förtroendevalda och nya medarbetare. Detta är den tredje upplagan som vi tagit fram och den respons vi fått har varit positiv. Tanken är att dokumentet ska vara levande och utvecklas allt eftersom, precis som vår organisation gör.

Är det något du saknar eller undrar så hör gärna av dig till koncernstaben.



Tomas Fellbrandt, kommundirektör



# Innehåll

1. Riksdagens ramverk för kommuner .....	3
1.1 LAGAR.....	3
Regeringsformen .....	3
Särskilda villkor för kommunerna .....	3
Förvaltningslagen .....	4
Tryckfrihetsförordningen .....	4
Kommunallagen .....	4
1.2 KOMMUNFULLMÄKTIGES RAMVERK .....	5
Reglementen.....	5
Delegationsordning och verkställighet .....	5
Styrdokument .....	6
1.3 ORGANISATION FÖR UTFÖRANDE.....	7
2. Uppdrag och Organisation .....	8
2.1 TRE UPPDRAG .....	8
Välfärdsleverantör .....	9
Samhällsutvecklare .....	9
Arbetsgivare .....	9
2.2 SKÖVDE KOMMUNS ORGANISATION .....	10
Kommunfullmäktige .....	10
Skövde kommunkoncern.....	11
Kommunstyrelsen .....	12
Nämnder .....	13
Skövde Stadshus AB och dotterbolag.....	14
Kommunalförbund.....	15
2.3 FÖRVALTNINGEN .....	16
Chefsstruktur .....	16
Facklig samverkan .....	16
Sektorer .....	17-23
Kommundirektörens ledningssystem .....	24
Medarbetarskap och medarbetaridé .....	25
Ledarskap och chefskap .....	25
Kvalitetsutveckling.....	25
3. Beredningsprocess politiska beslut... ..	26-27
4. Att formulera mål och styra mot dessa ..	28
4.1 VERKSAMHETSSTYRNING .....	28
Vision Skövde 2025 .....	28
Politiska program .....	28
Nämndernas verksamhetsplaner .....	29
Strategisk plan med budget .....	30
4.2 INTERN KONTROLL.....	30
4.3 EKONOMISTYRNING .....	30
Kommunalskatt och utjämningsystem .....	30
Ekonomiskt ansvar .....	30
Ekonomipolicy .....	31

# Riksdagens ramverk för kommuner

# 1

## 1.1 LAGAR

### Regeringsformen – ramverk för all offentlig makt

Regeringsformen (RF) utgör den konstitutionella grunden för Sverige – och är därmed också ramverk för svenska kommuner. Regeringsformen ger bland annat följande viktiga förutsättningar:

- Den offentliga makten utövas under lagarna.
- Sverige är en rättsstat, där domstolar, förvaltningsmyndigheter, riksdag och regering har att följa lagarna.
- Alla som fullgör offentliga förvaltningsuppgifter ska i sin verksamhet ta hänsyn till allas likhet inför lagen och iaktta saklighet och opartiskhet.
- Det allmänna ska verka för att demokratins idéer ska vara vägledande inom samhällets alla områden samt att det allmänna ska värna den enskildes privatliv och familjeliv.
- Det allmänna ska verka för att alla ska uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället och diskriminering ska motverkas.
- Det allmänna ska också främja etniska, språkliga och religiösa minoriteters möjlighet att behålla och utveckla ett eget kultur- och samfundsliv.

### Särskilda villkor för kommunerna

Regeringsformens grundläggande villkor för Sveriges kommuner märks särskilt i dess 14:e kapitel:

- Beslutanderätten i kommunerna utövas av valda församlingar.
- Kommunerna sköter lokala och regionala angelägenheter av allmänt intresse på den kommunala självstyrelsens grund.
- En inskränkning i det kommunala självstyret bör inte gå utöver vad som är nödvändigt med hänsyn till de ändamål som har föranlett den.
- Kommunerna får ta ut skatt för skötseln av sina angelägenheter.
- Kommunerna får i lag åläggas att bidra till kostnaden för andra kommuners angelägenheter, om det krävs för att uppnå likvärdiga ekonomiska förutsättningar.

”Den offentliga makten utövas under lagarna”

#### FAKTA

Skövde kommun är en av 290 kommuner i Sverige. Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ.

#### FAKTA

Regeringsformen är en grundlag i Sverige och den av grundlagarna som främst formar statsskicket.

Regeringsformen antogs av riksdagen 1974 och började gälla 1 januari 1975. Regeringsformen kan jämföras med andra länders konstitution.

”Kommunallagen ger kommuner möjlighet att hantera frågor av allmänt intresse och som inte hanteras av annan myndighet”

## TIPS

Är det en allmän handling eller inte? Får den lämnas ut eller är det sekretess? Fråga juristen, en registrator eller en nämndsekreterare om du är osäker.

## LÄS MER

På [riksdagen.se](http://riksdagen.se) finns Svensk författningssamling, där du kan söka efter all speciallagstiftning. Behöver du hjälp med tolkning? Kontakta juristen.

## Förvaltningslagen – myndigheters handläggning av ärenden

Nämnderna är en förvaltningsmyndighet och lyder därmed under Förvaltningslagen (FL), precis som landets alla andra myndigheter. Lagen reglerar förvaltningsmyndigheters handläggning av ärenden och gäller för myndigheter såvida det inte finns någon speciallagstiftning.

**Förvaltningslagen reglerar bland annat:**

- tillgänglighet och service för medborgarna
- samverkan mellan myndigheter
- rätt att överklaga beslut.

## Tryckfrihetsförordningen – offentlighetsprincipen och sekretess

Andra viktiga grundläggande förhållanden rör krav på offentlighet och transparens. Tryckfrihetsförordningen (TF) gäller även kommuner, vilket innebär att den så kallade offentlighetsprincipen gäller. Offentlighetsprincipen klargör att grundregeln är att alla allmänna handlingar ska vara tillgängliga för allmänheten. Men grundregeln har sina undantag. I offentlighets- och sekretesslagstiftning klargörs de begränsningar som finns rörande offentlighetsprincipen, till exempel för att skydda enskilda individer, affärsintressen och rikets säkerhet.

## Kommunallagen – riktade regelverket för kommuner

Kommunallagen (KL) fastställer de grundläggande principerna för primärkommuner, landstingskommuner och kommunalförbund. Kommunallagen avgränsar kommunens åtagande på ett indirekt sätt. Lagen uttrycker att kommunen får ta hand om angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunen. Man kan säga att lagen öppnar för kommunen att hantera frågor som ingen annan hanterar.

Till exempel sköter staten polis och försäkringskassa och då får inte kommunen göra det. På samma sätt sköter landstingskommunerna (Regionen) sjukvården och då får inte kommunen ägna sig åt det. Vidare klargör kommunallagen krav på likställighet, det vill säga en skyldighet att behandla alla kommunmedlemmar lika om det inte finns sakliga skäl för annat.

**Andra bestämmelser i kommunallagen rör till exempel:**

- organisationsform
- ansvar
- ekonomisk planering och verksamhetsstyrning
- beredningskrav
- styrelsens uppsiktsplikt
- revision.

### Speciallagstiftning för olika verksamhetsområden

Utöver ramlagstiftningen som finns i kommunallagen, finns även en stor mängd av speciallagstiftning för olika verksamhetsområden, samt lagstiftning som ger ramar för verksamhet. Det handlar exempelvis om socialtjänstlag, skollag, plan- och bygglag och många fler.

Kommunallagen utgör alltså ramverket för vad kommunen ska göra och hur man ska organisera sig, medan förvaltningslagen utgör grunden för handläggning. Det är sedan upp till varje kommun att utifrån detta skapa strukturer för organisation, ansvar och befogenheter.



# 1:2 KOMMUNFULLMÄKTIGES RAMVERK FÖR DEN EGNA KOMMUNEN

## Reglementen – reglerar ansvar och befogenheter

Grundläggande för att reglera ansvar och befogenheter inom olika områden är kommunens olika reglementen. Reglementen är något som kommunfullmäktige beslutar om. För varje nämnd utfärdas ett reglemente som reglerar ansvarsområde och uppgift.

När reglementen för samtliga nämnder och kommunstyrelsen läggs bredvid varandra ser man hur kommunfullmäktige i sin helhet sorterat ansvaret för olika uppgifter. Kommunstyrelsen har en särställning i landets alla kommuner då den har en samordnings-, styr- och ledningsfunktion gentemot övriga nämnder.

## Delegationsordning och verkställighet – ansvar och befogenheter

Respektive nämnd och styrelse har det fulla ansvaret för sin verksamhet och de beslut som ska fattas inom dess område.

För att nå en större effektivitet och få en bra koppling mellan ansvar och befogenheter i organisationen beslutar varje nämnd och styrelse om en delegationsordning. Det betyder att nämnder och styrelsen reglerar vem som har rätt att fatta beslut på dess vägnar. Dessa beslut avrapporteras sedan löpande till respektive nämnd/styrelses sammanträden och då ofta i form av listor. Delegationsbeslut som är överklagbara enligt kommunallagen vinner laga kraft efter att ärendet har anmälts till nämnd, protokollet har anslagits på anslagstavla och tid för överklagande löpt ut (tre veckor). Vissa beslut kan överklagas med så kallat förvaltningsbesvär. Den som berörs av beslutet kan överklaga, och överklagan ska göras inom tre veckor från det att man tagit del av beslutet.

Delegat kan vara ett politiskt utskott eller specifika befattningshavare. Delegationsordningarna omfattar en mängd olika lagstiftningsområden. Vissa frågor som anges i 6 kap. § 38 i Kommunallagen får dock inte delegeras. Det är också en avvägning mellan vad som är beslut som fattas på nämndens delegation och beslut som är verkställighet. Verkställighet är de beslut som fattas i egenskap av befattningshavarens ställning utifrån kommunens fastslagna riktlinjer. Verkställighetsbeslut behöver inte rapporteras tillbaka till respektive nämnd/styrelse.

## TIPS

Det är inte alltid tydligt vad som är verkställighet eller beslut. I delegationsordningen finns exempel på vad som är verkställighet. Rådgör med juristen om du är osäker.

## LÄS MER

På [skovde.se](http://skovde.se) (under Kommun och politik) och på Intranätet finns alla styrdokument som gäller för kommunen och de kommunala verksamheterna samlade. Dokumenten har beslutats av kommunfullmäktige, kommunstyrelse eller nämnd.



”Budgeten är kommunfullmäktiges viktigaste styrdokument. Den ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret”

## FAKTA

Uppföljning av styrdokument sker på olika sätt. Det kan ske genom större eller mindre utvärderingar, som en del av kommunens internkontrollarbete eller i kommunens årsredovisning.

## Styrdokument – vägledning för arbetet

Kommuner har vanligtvis ett antal styrdokument fastslagna för sitt arbete. Det handlar om värderingar och grunder för handlande, långsiktig inriktning, fördelning av resurser och mål för verksamheten samt specifika program där det klargörs vad man ska uppnå inom ett bredare område inom viss tid.

Exempel på styrdokument är:

### **Kommunfullmäktiges budgetbeslut**

Budgeten är kommunfullmäktiges viktigaste styrdokument och ska innehålla en plan för såväl verksamhet som ekonomi för budgetåret. Den är ytterst styrande vad gäller att ge nämnder/styrelser och bolag en övergripande politisk inriktning.

Budgeten ska också innehålla en ekonomisk plan på minst tre år. Andra styrdokument är stödjande till budgeten. Återrapportering sker via årsboks slut och delårsboks slut. Budgeten utgör grunden för att varje nämnd/styrelse beslutar om en verksamhetsplan och budget. Budgetdokumentet benämns på olika sätt i landets olika kommuner. Mål och budget är en vanlig benämning. I Skövde heter dokumentet **Strategisk plan med budget**.

### **Vision**

En vision anger ett önskat framtida tillstånd. Den har en bred ansats som många står bakom, har ofta arbetats fram under en längre tid och lever relativt länge. I en del kommuner omfattar den enbart kommunen och dess egen verksamhet. I andra kommuner har olika samhällsaktörer och näringsliv varit med i framtagande av visionen och blir därmed också en del i användningen av den.

### **Program**

Ett program tas fram av kommunstyrelsen eller nämnd och fastställs av kommunfullmäktige. Ett program är ett kommunövergripande styrdokument som ska bidra till uppfyllande av visionen och/eller strategisk plan med budget. Programmet beskriver vad kommunen ska uppnå inom ett avgränsat område, till exempel folkhälsa eller naturvård. Ett program fastslår en politisk viljeinriktning och tar inte någon detaljerad ställning till utförande, prioriteringar eller metoder. Ett program beslutas av kommunfullmäktige.

### **Policy**

En policy uttrycker kommunens övergripande värderingar samt förhållningssätt inom kommunens verksamhet eller inom ett avgränsat område. Policyn ska vara kortfattad och ge vägledning inom det aktuella området. En policy beslutas av kommunfullmäktige.

### **Plan**

En plan ska bidra till att uppfylla visionen. Planen kan innehålla detaljer som inte alltid direkt kan härledas ur visionen och är det mest konkreta av de politiskt beslutade styrdokumenterna. En plan kan beskriva önskade åtgärder, och kan ange vem som ansvarar för genomförande, när det ska vara gjort och vilka prioriteringar som ska ske. En plan kan beslutas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller nämnd.

### **Regler**

Regler anger absoluta normer för agerande och talar om vad som är tillåtet eller vad som är otillåtet. Reglerna ska vara tydliga och inte innehålla formuleringar så att den enskilde kan göra egna tolkningar. Regler beslutas av kommunstyrelsen eller nämnd.

### **Riktlinjer**

Riktlinjer anger frågor som rör ren verkställighet med beskrivning av hur arbetsuppgifter ska hanteras i olika situationer och ska således vara ett stöd för verksamheten.

Syftet med riktlinjer är att reglera den befintliga verksamheten så att den bedrivs effektivt och med god kvalitet. Riktlinjer kan t ex beskriva hur en policy ska genomföras, eller förtydliga hur lagstiftning ska tillämpas. En riktlinje kan beslutas av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller nämnd.



# 1:3 ORGANISATION FÖR UTFÖRANDE AV DET KOMMUNALA ÅTAGANDET

## Kommunfullmäktige – kommunens parlament

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande församling – kommunens parlament. Kommunfullmäktiges arbete regleras i kommunallagen och kommunfullmäktiges arbetsordning. Kommunfullmäktige inrättar nämnder och styrelser genom att fastslå deras reglementen och välja dess ledamöter. Kommunfullmäktige fastställer också det kommunala ändamålet för sina aktiebolag och utser ledamöter till dess styrelser.

Vidare väljer kommunfullmäktige revisorer i början av varje mandatperiod. Revisorerna ska på kommunfullmäktiges uppdrag pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och ur ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig. Revisorerna anlitar i sin tur sakkunniga biträden för att fullfölja granskningarna. Kommunfullmäktige utser även lekmannarevisorer för att granska de kommunala bolagen.

## Kommunstyrelsen – leda och samordna

Kommunstyrelsen är att jämställa med övriga nämnder under kommunfullmäktige, förutom några viktiga undantag enligt kommunallagen. Alla ärenden som ska vara föremål för kommunfullmäktiges hantering ska först ha beretts av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska också leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnder, gemensamma nämnder, bolag och kommunalförbund.

## Nämnder – driva verksamheten enligt reglemente

Nämndernas ansvarsområde regleras i deras reglemente som fastslagits av kommunfullmäktige. De ska inom det området se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

## Aktiebolag – lyder under aktiebolagslagen

Kommunfullmäktige kan i vissa fall överlåta vården om en uppgift till ett aktiebolag. Aktiebolag lyder under aktiebolagslagen och har således en annan rättslig grund än övrig kommunal verksamhet. Kommunallagen anger att kommunfullmäktige ska styra bolagets inriktning, utse dess styrelse och att den uppsiktsplikt som kommunstyrelsen har också gäller gentemot de kommunala bolagen. Kommunfullmäktige ska även godkänna den bolagsordning som reglerar aktiebolagets verksamhetsinriktning, samt ges möjlighet att ta ställning till frågor av större vikt. Offentlighetsprincipen gäller även för majoritetsägda kommunala bolag.

## Kommunalförbund – samarbete med andra kommuner

Flera kommuner och landsting kan gemensamt besluta att inrätta ett kommunalförbund och då överlåta ansvaret för en verksamhet till detta. Kommunalförbundet är en egen juridisk person som lyder under den kommunalrättsliga lagstiftningen.

Kommunalförbundet regleras av en förbundsordning som de olika medlemskommunerna kommer överens om.

## Gemensam nämnd – sköter verksamhet för flera kommuner

Kommunfullmäktige kan besluta att bilda en gemensam nämnd. Den gemensamma nämnden sköter då verksamhet för flera kommuner. Nämndens tillsätts i en av kommunerna och ingår då i den kommunens organisation.

## FAKTA

Kommunfullmäktige i Skövde består av 61 ledamöter.

# 2

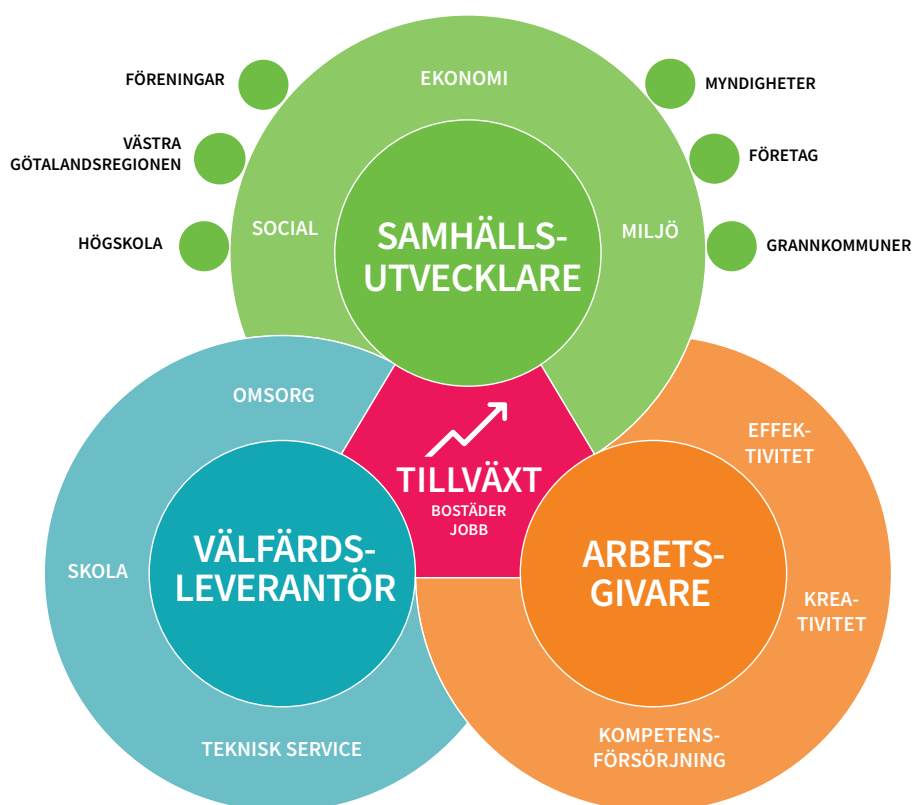
## Skövde kommuns uppdrag och organisation

”Unga människor är en viktig målgrupp för tillväxt och framtida utveckling.”

Skövde kommuns organisation har utformats utifrån demokratiska aspekter och tydliga ambitioner att nå Vision Skövde 2025. Det betyder att visionen har varit vägledande för hur organisationen utformats vid sidan av vad som regleras i lag och hur demokrati bäst utövas i Skövde. Skillnaden mellan en kommunal organisation och till exempel privata bolag är just att även de demokratiska aspekterna ska tas tillvara, att det politiska styret företräder folket samt kravet på rättsäker förvaltning och lika behandling av dem som kommunen finns till för.

### 2:1 TRE UPPDRAG

Kommunens tre uppdrag är att vara välfärdsleverantör, samhällsutvecklare och arbetsgivare. Uppdragen samverkar med varandra. Kommunen finns i ett sammanhang och behöver samverka med andra aktörer för att uppnå en hållbar tillväxt.





## Välfärdsleverantör – kärnan i det kommunala uppdraget

Kommunens huvuduppdrag är att vara välfärdsleverantör. Det innebär att kommunen ska se till att medborgarna till exempel har tillgång till barnomsorg, skola, äldreomsorg, fungerade infrastruktur, vatten och avlopp. Det innebär också att kommunens mark och vatten ska skötas och användas på ett så bra sätt som möjligt för dagens medborgare och de generationer som följer.

## Samhällsutvecklare – leda strategiskt viktiga utvecklingsfrågor

Det andra uppdraget är att vara samhällsutvecklare. Det är ett uppdrag som blir allt viktigare för kommuner och särskilt viktigt för kommuner som har ansvar även för regional utveckling. Dessa centralorter eller ”regionhuvudstäder” är ofta städer med högskola eller universitet och är i kraften av sin storlek centrum för den lokala arbetsmarknadsregionen och ett draglok för utveckling.

### Viktiga trender

Samhället påverkas av trender. Urbanisering är en stark global trend som pågått länge. Människor flyttar från landsbygd till mindre städer, från mindre städer till större städer. Det beror inte enbart på tillgång till arbete. Större städer har en starkare attraktionskraft hos framförallt den yngre befolkningen och anses även mer toleranta för olikheter.

En annan trend som påverkar samhällsutvecklingen är den demografiska utvecklingen. Unga människor dras till större städer och därigenom föds också fler barn i större städer. Gruppen äldre i Sverige blir också fler, eftersom barnkullarna på 1940-talet var stora. Få flyttar dock på äldre dar.

En tredje viktig trend är hur arbetsmarknadens dynamik förändrats över tid. I Sverige skapas cirka 300 000 nya jobb varje år och ungefär lika många försvinner. De nya jobben skapas dock oftast i andra branscher och ställer andra kompetenskrav än de jobb som försvinner. De nya jobben ersätter därför inte de gamla och den geografiska platsen är heller inte given.

### Samverkan med andra aktörer

Kommunens uppdrag som samhällsutvecklare är att leda strategiskt viktiga utvecklingsfrågor som rör samhället. Exempel är frågor om kunskapsutveckling och infrastruktur. I dessa frågor kan kommunen inte agera självständigt. Samarbete med andra aktörer, till exempel andra kommuner, akademi, näringsliv och föreningar är helt avgörande för att nå resultat. Att leda samhällsutveckling ställer andra krav på ledarskap än vad tradition-ella välfärdsuppdrag gör och tar ofta lång tid, eftersom hög grad av samsyn och delaktighet behövs.

## Arbetsgivare – när tjänsten utförs i egen regi

Hur det kommunala uppdraget utförs är till delar styrt av lagstiftning. I Skövde kommun utförs de flesta tjänster i så kallad egen regi. Det innebär att Skövde kommun är arbetsgivare för den personal som utför tjänsten och att det är kommunens arbetsgivarpolitik som gäller.

Verksamheter kan också utföras av andra aktörer än kommunen. För den personal som är anställd av andra aktörer har kommunen inget arbetsgivaransvar. Den långsiktiga kompetensförsörjningen är en viktig fråga för kommunen oavsett vem som utför uppdraget.

## FAKTA

Kommunen har beslutanderätt över till exempel hur kommunens mark ska användas och har stor makt att själv bestämma hur välfärdsuppdragen ska utföras. Andra aktörer har andra verktyg som kompletterar helhetsbilden. Samverkan är därför nödvändig.

”Den kommunala organisationen ska arbeta på ett effektivt, rättsäkert och ändamålsenligt sätt för att ge Skövdeborna bra service”



# SKÖVDE

## 2:2 SKÖVDE KOMMUNS ORGANISATION

Organisationen består av förtroendevalda politiker och tjänstemän. Den politiska organisationen är en styrande organisation som verkar på medborgarnas mandat som vunnits i allmänna val. Politikerna identifierar behov och planerar för medborgarnas bästa och samhällets utveckling både på kort och på lång sikt. Tjänstemannaorganisationen, förvaltningen, leds av kommundirektören och har till uppgift att verkställa det som kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna beslutat om.

Flera begrepp används för att beskriva organisationen. Begreppet Skövde kommunkoncern inkluderar kommunfullmäktige, kommunstyrelse, samtliga nämnder, bolag och kommunalförbund. Skövde kommun är det begrepp som används för att beskriva den del av organisationen som innefattar kommunfullmäktige, kommunstyrelse och samtliga nämnder.

I Skövde kommun finns det cirka 160 förtroendevalda politiker. Tre politiker är heltidsarvoderade och kallas kommunalråd. Kommunalråden är tillika ordförande eller vice ordföranden i kommunstyrelsen. Andra vice ordförande företräder oppositionen och benämns ofta oppositionsråd.

Tjänstemannaorganisationen är betydligt större med sina drygt 5 200 månadsanställda. Det finns cirka 220 chefer i kommunen.

### Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ och består av 61 ledamöter. Arbetet leds av kommunfullmäktiges ordförande. Valberedning är ledamöter som utses av kommunfullmäktige för att förbereda val till styrelser och nämnder.

Revisionen är fristående och oberoende, och består av politiker som har till uppgift att granska verksamheterna och rapportera direkt till kommunfullmäktige. Revisorerna har ett personligt ansvar, men fungerar även som nämnd i vissa frågor. Till stöd för sitt uppdrag har revisorerna sakkunniga biträden. I Skövde kommun har för närvarande PwC uppdraget.

Överförmyndare ska utses i enlighet med föräldrabalken. Överförmyndaren i Skövde är ett personligt uppdrag för en särskilt utvald person.

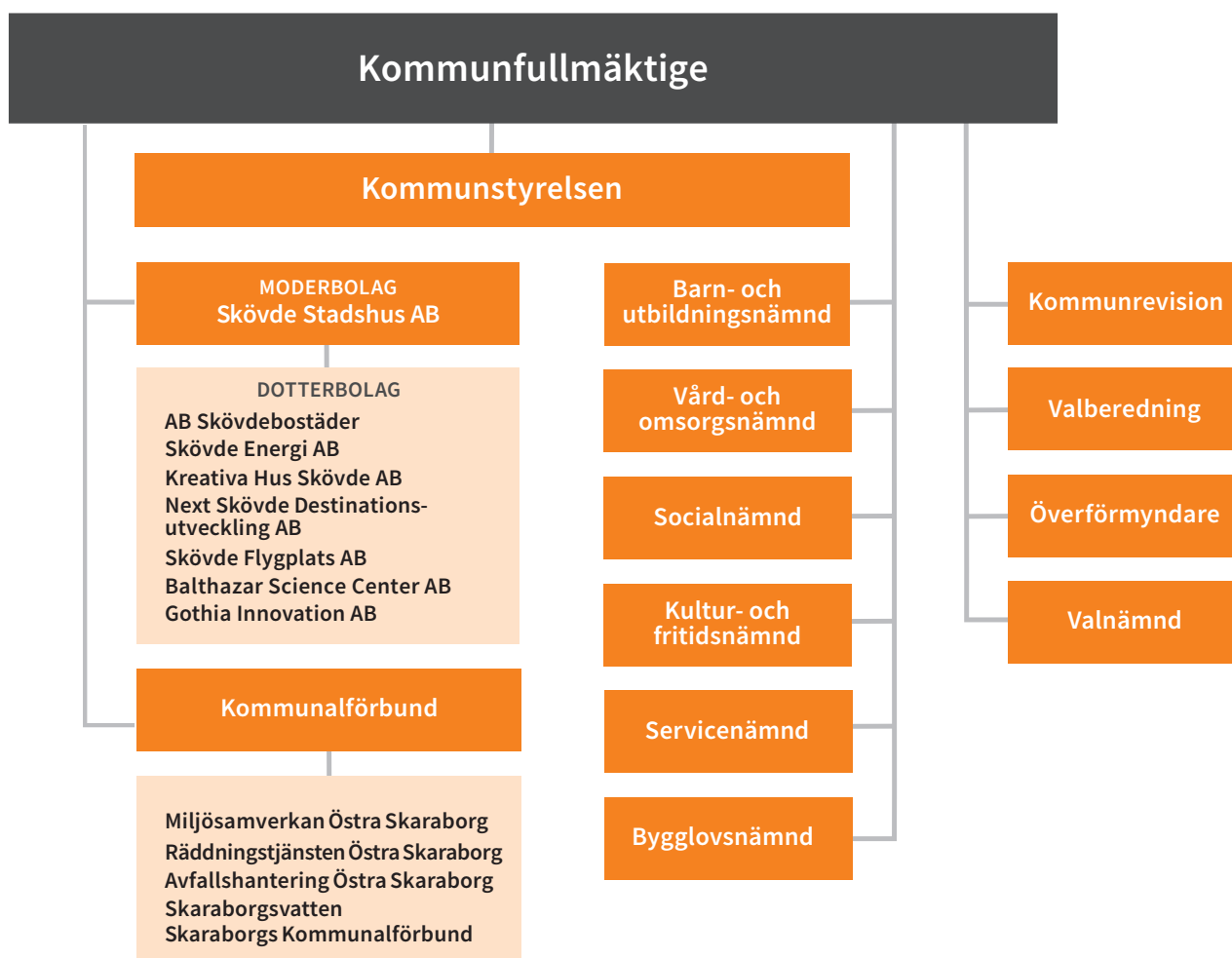
Valnämndens ansvar regleras i vallagen. I varje kommun ska det finnas en valnämnd som fungerar som lokal myndighet med ansvar i kommunen för frågor som rör allmänna val.



## Skövde kommunkoncern

Den politiska organisationen består av kommunfullmäktige, kommunstyrelse, sex facknämnder och styrelser för moderbolag och dotterbolag. Skövde kommun är också medlem i flera kommunalförbund vilka styrs av förbundens direktion där Skövde kommun är representerad.

Revision, valnämnd och överförmyndare är obligatoriska organ i en kommun. Kommunen utser dessutom en valberedning som föreslår ledamöter och ersättare till olika förtroendeuppdrag som ska beslutas i kommunfullmäktige.



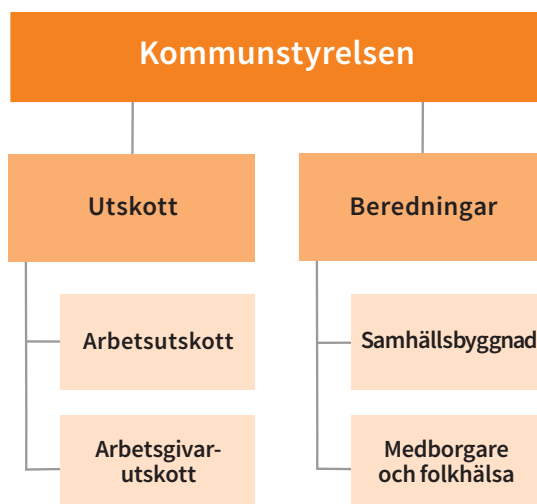
”Kommunstyrelsen har uppsiktsplikt över samtliga verksamheter”

## Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har flera uppgifter. Kommunstyrelsen är facknämnd för vissa frågor precis som övriga nämnder. Därutöver har kommunstyrelsen en särskild roll som regleras i kommunallagen. Denna roll brukar kallas att styra och leda den kommunala organisationen. Det innebär att ha uppsiktsplikt över samtliga verksamheter, inklusive kommunala bolag och kommunalförbund, samt att bereda ärenden inför beslut i kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen har två utskott och två beredningar. Utskotten bereder frågor inför beslut i kommunstyrelsen, men kan också fatta beslut på delegation. Kommunstyrelsens arbetsgivarutskott (KSAG) hanterar frågor som rör arbetsgivarpolitik. Övriga frågor inom kommunstyrelsens ansvarsområde hanteras av arbetsutskottet (KSAU). Ledamöterna i KSAU är också krisledningsnämnd. Krisledningsnämnden träder i funktion vid en extraordinär händelse inom kommunens ansvarsområde som kräver tydlig, samordnad ledning som måste överordnas ordinarie nämnders ansvar.

Det finns även två beredningar under kommunstyrelsen, beredning medborgare och folkhälsa samt beredning samhällsbyggnad. Syftet med beredningarna är att vara ett forum för dialog kring viktiga frågor för kommunens utveckling. Beredningarna ska tillsättas tvärsektoriellt, det vill säga ledamöterna ska representera olika nämnder, för att säkerställa ett helhetsperspektiv i utvecklingsarbetet. Beredningarna saknar beslutsmandat.



## Nämnder

Kommunfullmäktige i Skövde har beslutat om att inrätta sex nämnder utöver de organ som är obligatoriska för en kommun såsom kommunstyrelse, valnämnd, överförmyndare och revision. Av nämndernas reglementen framgår hur ansvar och befogenheter har fördelats mellan nämnderna. Personalansvaret finns samlat hos kommunstyrelsen för alla verksamheter som finns i den samlade förvaltningen.

### Nämndernas ansvar i korthet:

- **Barn- och utbildningsnämnden (BUN)** ansvarar för förskole-, grundskole- och gymnasieverksamheterna.
- **Vård- och omsorgsnämnden (VON)** ansvarar för äldreomsorg och för insatser till personer med funktionsnedsättning.
- **Socialnämnden (SON)** ansvarar för individ och familjeomsorg, socialpsykiatri, missbruksvård och flyktingmottagning.
- **Kultur- och fritidsnämnden (KFN)** ansvarar för kommunens kultur och fritidsverksamhet.
- **Servicenämnden (SEN)** ansvarar bland annat för måltidsverksamhet, fastighetsförvaltning och service, skötsel av gator och parker samt VA (vatten och avlopp).
- **Bygglövsnämnden (BLN)** ansvarar för myndighetsutövning för bland annat bygglov, trafikfrågor och kommunala lantmäteriet.

## Nämnder

Barn- och utbildningsnämnd

Vård- och omsorgsnämnd

Socialnämnd

Kultur- och fritidsnämnd

Servicenämnd

Bygglövsnämnd

## FORUM

### Strukturerad medborgardialog och samverkan

Råd är en strukturerad form för dialog mellan Skövde kommun och aktörer som verkar i det lokala samhället och som företräder medborgarintressen. Aktören kan vara en förening, myndigheter eller annan organisation men inte en enskild invånare.

Råden har som uppgift att tillföra de kommunala verksamheterna kunskap och erfarenheter ur ett medborgarperspektiv.

Syftet för Skövde kommun att föra medborgardialog i form av råd är att ta tillvara aktörernas samlade kunskap för att utveckla Skövde och de kommunala verksamheterna på ett sätt som är till nytta för Skövde och skövdeborna.

Kommunstyrelsen har beslutat om två råd. Kommunala pensionärsrådet och Råd för funktionshinderfrågor. Särskilda instruktioner reglerar rådets uppgift och arbetsformer.

För några områden finns ett mer utvecklat samarbete och för dessa forum finns särskilda samarbetsavtal eller avsiktsförklaringar. Försvarsmaktensråd Skaraborg, Brottsförebyggande rådet, Volontärtorget och Näringslivsforum är exempel på några viktiga samverkansforum.

Ungdomsforum är ett forum för dialog. Där träffas unga i åldrarna 13–25 år tillsammans med företrädare för Skövde kommun för att diskutera olika frågor som rör Skövdes utveckling.

**MODERBOLAG**  
**SKÖVDE STADSHUS AB**

**DOTTERBOLAG**

AB Skövdebostäder

Skövde Energi AB

Kreativa Hus Skövde AB

Next Skövde

Destinationsutveckling AB

Skövde Flygplats AB

Balthazar Science  
Center AB

Gothia Innovation AB

## Skövde Stadshus AB

Skövde Stadshus AB kallas det moderbolag som utgör ägarfunktion för de dotterbolag som finns i koncernen. Följande dotterbolag ingår i koncernen:

### **AB Skövdebostäder**

Skövdes allmännyttiga bostadsföretag som är ett av kommunens viktigaste redskap för att främja en god bostadsförsörjning. Bolaget ska tillsammans med andra berörda intressenter aktivt arbeta för att Skövde kommun ska vara ett attraktivt boendialternativ i regionen.

### **Skövde Energi AB**

Kommunens redskap för att främja en god och miljöriktig energiförsörjning och el-distribution. Bolaget ska tillgodose kundernas behov av konkurrenskraftiga och miljövänliga energilösningar och verka för en omställning till miljövänligare och resurssnålare energisystem.

### **Kreativa Hus Skövde AB**

Bolaget är kommunens redskap för att främja nyföretagande och tillväxt i Skövde kommun genom att tillhandahålla ändamålsenliga och attraktiva företagslokaler i en teknik- och forskningspark med koppling till Högskolan i Skövde.

### **Next Skövde Destinationsutveckling AB**

Bolaget är kommunens viktigaste redskap för att koordinera och positionera Skövde som destination. Bolaget ska driva och utveckla besöksnäringen så den ökar mer än i riket och verka för att utveckla Skövdes attraktionskraft.

### **Skövde Flygplats AB**

Bolaget är kommunens redskap för att främja tillväxt och utveckling i Skövde kommun med omnejd. Detta sker genom att bolaget bedriver flygplatsverksamhet och skapar goda förutsättningar för flygkommunikation som en del av infrastrukturen och samhällsnyttan.

### **Balthazar Science Center AB**

Bolaget är ett av kommunens redskap för att stimulera intresset för teknik, matematik och naturkunskap bland barn, elever och allmänhet i Skövde och Skaraborg. Bolagets verksamhet ska med ett långsiktigt perspektiv bidra till kompetensförsörjning samt att Skövde blir ett regionalt nav för utbildning.

### **Gothia Innovation AB, ägarandel 49 %**

Bolaget ska främja nyföretagande och tillväxt. Bolaget ska verka för att skapa synergier, ökad konkurrenskraft, fler arbetstillfällen och därmed ökad attraktivitet.



## Kommunalförbund

Skövde kommun är medlem i fem kommunalförbund. Skövde kommun har ett betydande inflytande i kommunalförbunden och ingår därför i Skövde kommuns koncernräkenskaper.

### Miljösamverkan Östra Skaraborg (MÖS)

Utför myndighetsutövning inom kommunernas miljö- och hälsoskyddsarbete. Miljönämnden ansvarar för de samverkande kommunernas prövning, tillsyn och miljöövervakning enligt miljöbalken, livsmedelslagen och angränsande lagar, förordningar och föreskrifter, inklusive lokala föreskrifter för att skydda människors hälsa. Falköping, Hjo, Karlsborg, Skövde och Tibro är medlemmar.

### Räddningstjänsten Östra Skaraborg (RÖS)

Ansvarar för den kommunala räddningstjänsten i medlemskommunerna Mariestad, Skövde, Gullspång, Hjo, Karlsborg, Tibro och Töreboda. Ansvaret omfattar räddningstjänst och förebyggande åtgärder mot brand, sotningsverksamhet och tillstånd och tillsyn gällande brandfarliga och explosiva varor.

### Avfallshantering Östra Skaraborg (AÖS)

Ändamålet är att skapa en långsiktigt hållbar organisation för insamling och hantering av främst hushållsavfall och därmed jämförligt avfall. Falköping, Gullspång, Hjo, Karlsborg, Mariestad, Skara, Skövde, Tibro och Töreboda är medlemmar.

### Skaraborgsvatten

Falköping, Skara och Skövde kommuner är sammanslutna till ett kommunalförbund med ändamålet att förse medlemmarna med dricksvatten. I förbundets uppdrag ligger att förvärva, anlägga, underhålla och driva vattenreningsverk, pumpstationer, ledningsnät, reservoarer och andra för verksamheten erforderliga anordningar.

### Skaraborgs kommunalförbund

Förbundet arbetar för att stärka Skaraborg och tillvarata medlemskommunernas intressen, för att främja deras samverkan inom utveckling och effektivt resursutnyttjande. Medlemmar är kommunerna Essunga, Falköping, Grästorp, Gullspång, Götene, Hjo, Karlsborg, Lidköping, Mariestad, Skara, Skövde, Tibro, Tidaholm, Töreboda samt Vara. Förbundet verkar särskilt inom tillväxt- och utvecklingsfrågor, verksamhetsstöd och intressebevakning, och projekt som syftar till att främja samordning och/eller samverkan inom områdena tillväxt och utveckling samt verksamhetsstöd.

## KOMMUNALFÖRBUND

Miljösamverkan Östra Skaraborg (MÖS)

Räddningstjänsten Östra Skaraborg (RÖS)

Avfallshantering Östra Skaraborg (AÖS)

Skaraborgsvatten

Skaraborgs kommunalförbund

## FORUM

### Viktiga styrdokument

**Reglemente** – i nämndernas reglementen beskrivs de ansvarsområden och de befogenheter som kommunfullmäktige gett nämnden, nämndens sammansättning och arbetsform.

**Instruktion** – under kommunstyresen finns två beredningar; beredning medborgare och folkhälsa, beredning samhällsbyggnad. Det styrdokument som förtydligar beredningarnas uppdrag kallas instruktion. Instruktioner kan även upprättas för råd.

**Bolagsordning** – motsvarar nämndernas reglemente men avser associationsformen aktiebolag. Reglerar bland annat bolagets ändamål.

**Ägardirektiv** – är tillsammans med bolagsordningen kommunens viktigaste styrdokument för att styra bolagen.

**Delegationsordning** – av delegationsordningen framgår hur nämnderna valt att delegera beslutanderätt till utskott, enskild ledamot eller till tjänsteman.

**Reglemente för attest** – styrdokument som kommunfullmäktige beslutat om avseende hur ekonomiska transaktioner ska attesteras.

**Arbetsmiljöpolicy** – ett policydokument som visar kommunens viljeinriktning och medel för det långsiktiga arbetet med arbetsmiljö.

Styrdokumentet hittar du på [skovde.se](http://skovde.se) och på intranätet.

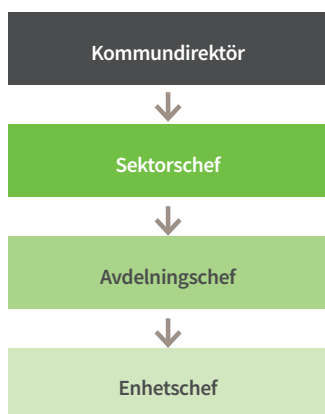
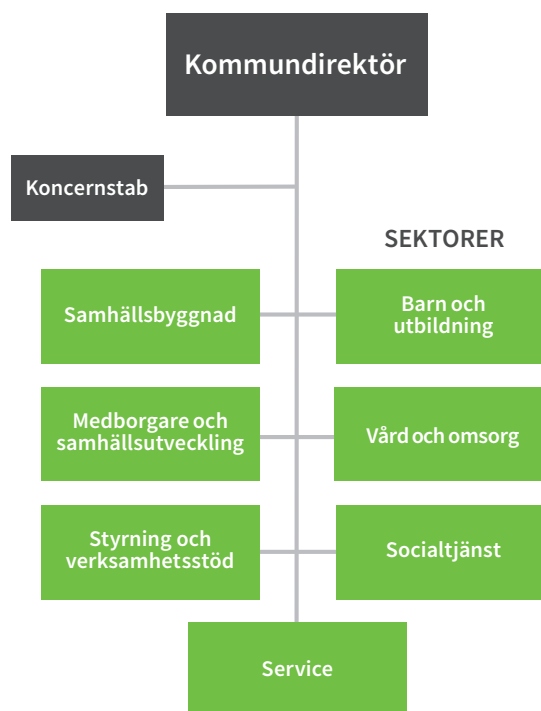
”Förvaltningen styrs av beslut som fattas av kommunfullmäktige, kommunstyrelse eller nämnder”

## 2:3 Skövde kommuns organisation – förvaltningen

Skövde kommuns förvaltningsorganisation, eller tjänstemannaorganisation som den också kallas, är en stor organisation med över 4 400 månadsanställda. Med förvaltning förstås alla kommunens verksamheter som inte drivs i bolagsform eller kommunalförbund. Kommunstyrelsen är anställningsmyndighet för all personal i förvaltningen.

På kommunstyrelsens uppdrag styr och leder kommundirektören förvaltningen. Kommundirektören är förvaltningschef och eftersom det endast finns en förvaltning i Skövde kommun är kommundirektören ytterst ansvarig för hela tjänstemannaorganisationen. Förvaltningen är indelad i sju sektorer som alla leds av en sektorschef.

Till stöd för kommundirektören finns också en koncernstab. Indelningen i sektorer och koncernstab har utformats utifrån de kommunala åtaganden som finns och strävan att nå Vision Skövde 2025.



### Chefsstruktur – tre nivåer under kommundirektören

Kommunens högsta tjänsteman är kommundirektören. Inom kommunen finns det tre chefsnivåer grundade på en organisation med sektorer, avdelningar och enheter. Chefsnivåerna kallas sektorschef, avdelningschef och enhetschef. Dessa chefsnivåer har fullt chefsansvar, vilket innebär ansvar för verksamhet, ekonomi och personal.

Samtliga chefer ingår i kommunens chefsnätverk och omfattas av Skövde kommuns chefs- och ledarutvecklingsprogram. Befattningar som arbetsledare och teamledare ingår inte i chefsgruppen, men kan ha ett begränsat lednings- och samordningsansvar.

### Facklig samverkan

I Skövde kommun sker facklig samverkan på flera nivåer. Samarbetet regleras i lokala avtal. Den centrala samverkansgruppen – CSG – är den högsta nivån och leds av kommundirektören. Här förs dialog och förhandling i övergripande frågor, det vill säga frågor som rör alla sektorer, samt för ärenden som ska beslutas av kommunstyrelsen.

Inom varje sektor sker facklig samverkan kring frågor som är sektorsspecifika och beslutas av sektorns nämnd. Denna samverkan leds av sektorschefen.

Varje sektor kan utifrån behov även inrätta forum för samverkan på avdelnings- och enhetsnivå. Varje sektor är fri att organisera samverkan på ett sätt som är lämpligt med hänsyn till verksamhetens art och behovet på arbetsplatsen. Organisering av skyddskommittéer följer samma struktur.

## Sektor samhällsbyggnad (SSB)

### Nämnder

Kommunstyrelsen och byggnadsnämnden

### Antal anställda

Cirka 70

### Verksamhetsområde

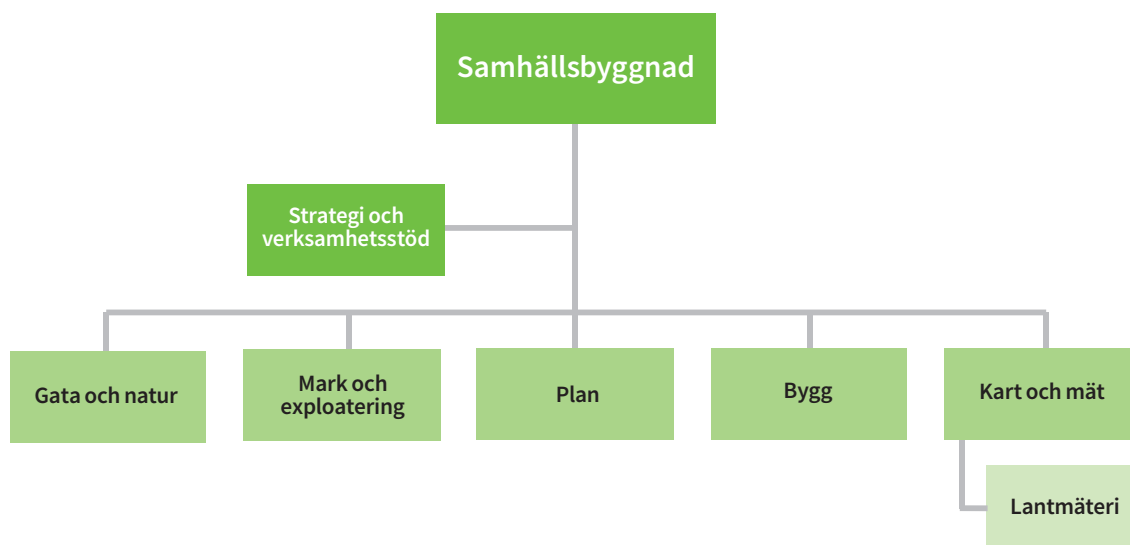
Den samlade organisationen för samhällsbyggnadsfrågor. Hanterar myndighetsuppgifter inom plan- och bygglagstiftningen, bland annat fysisk planering, översiktsplanering och bygglov, är trafikmyndighet för bland annat tillståndsgivning för offentlig plats samt handlägger bostadsanpassningsärenden. Ansvarar för skolskjuts, färdtjänst och exploateringsprocessen med markfrågor, utbyggnad av kommunal infrastruktur och projektsamordning. Har även driften av kommunal allmän plats som gator och parker, naturvård, kommunalt skogsbruk, miljösamordning, trafikplanering, energirådgivning, klimatanpassning samt kommunala geodata som karttjänster, fastighetsdata, statistik och adresser.

Inom sektorn finns den kommunala lantmäterimyndigheten för Skövde kommun som en fristående myndighet.

### Sektorn har tillsynsansvar gällande:

- lag om strandskydd (LGS)
- efterlevnad av plan- och bygglag (PBL), plan- och byggförordningen (PBF), lag om byggförsäkring (LBFF)
- trafikförordning
- lokala trafikföreskrifter.

”Översiktsplan, boende-strategiskt program, energi- och klimatplan är några viktiga styrdokument”



”Tillväxt, fler jobb och att stärka Skövdes attraktivitet är viktiga uppdrag”

## Sektor medborgare och samhällsutveckling (SMS)

### Nämnder

Kommunstyrelsen och kultur- och fritidsnämnden

### Antal anställda

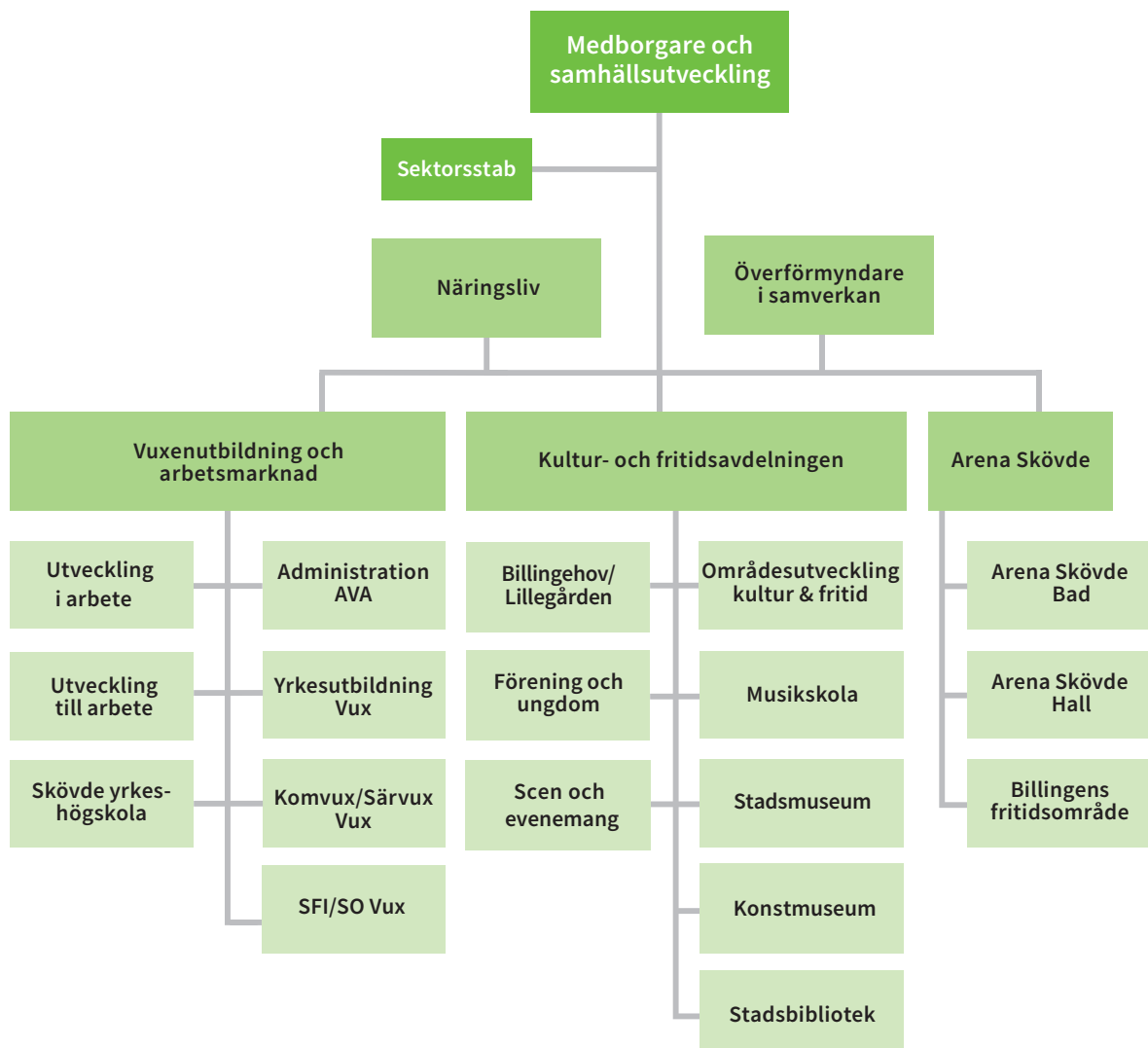
Cirka 270

### Verksamhetsområde

I sektor medborgare och samhällsutveckling samlas frågor som bland annat rör jobb, attraktivitet och livskvalitet för medborgarna, vilket omfattar:

- näringslivs- och arbetsmarknadsfrågor
- externa relationer såsom akademi och försvarsmakt
- vuxenutbildning
- kultur- och fritidsverksamhet
- föreningsliv
- andra utvecklingsfrågor som rör Skövde samhälle ur ett medborgarperspektiv
- överförmyndarverksamhet.

Sektorn har också ett övergripande ansvar för att stödja och följa upp kommunens folkhälsoarbete, barn- och ungdomspolitiska arbete, mångfalds och integrationsarbetet samt att samordna kommunens internationella arbete. Ansvaret för själva genomförandet följer linjeorganisationen.





## Sektor styrning och verksamhetsstöd (SSV)

### Nämnder

Kommunstyrelsen

### Antal anställda

Cirka 170

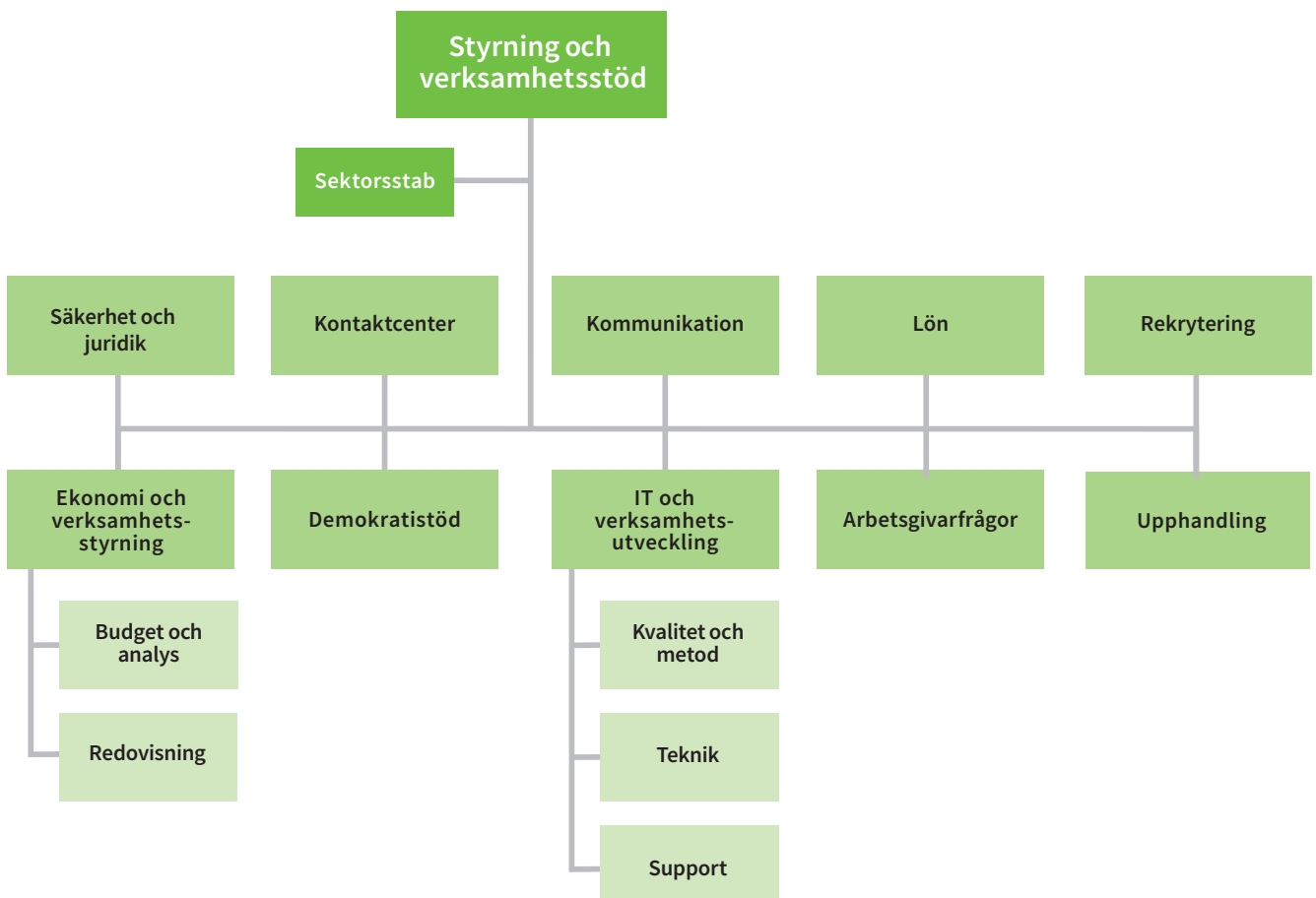
### Verksamhetsområde

Sektor styrning och verksamhetsstöd ska styra, stödja och samordna kommungemensamma processer utifrån ett helhetsperspektiv. Sektorn ska genom sina tjänster skapa förutsättningar för interna och externa verksamheter att utvecklas och nå sina mål.

Sektor styrning och verksamhetsstöd ansvarar för styrning och administration inom områdena ekonomi, inköp, arbetsgivarfrågor, demokratistöd (ärendehantering och arkiv), IT, verksamhetsutveckling, kontaktcenter, kommunikation, säkerhets- och beredskapsfrågor, juridik samt upphandling.

Sektorn ska stödja kommunstyrelsen i dess styrfunktion.

”Skapa förutsättningar för alla verksamheter att utvecklas och nå sina mål”



”Ansvarar för  
att ge barn  
och unga,  
0–20 år, en  
bra utbildning”

## Sektor barn och utbildning (SBU)

### Nämnder

Kommunstyrelsen och barn och utbildningsnämnden

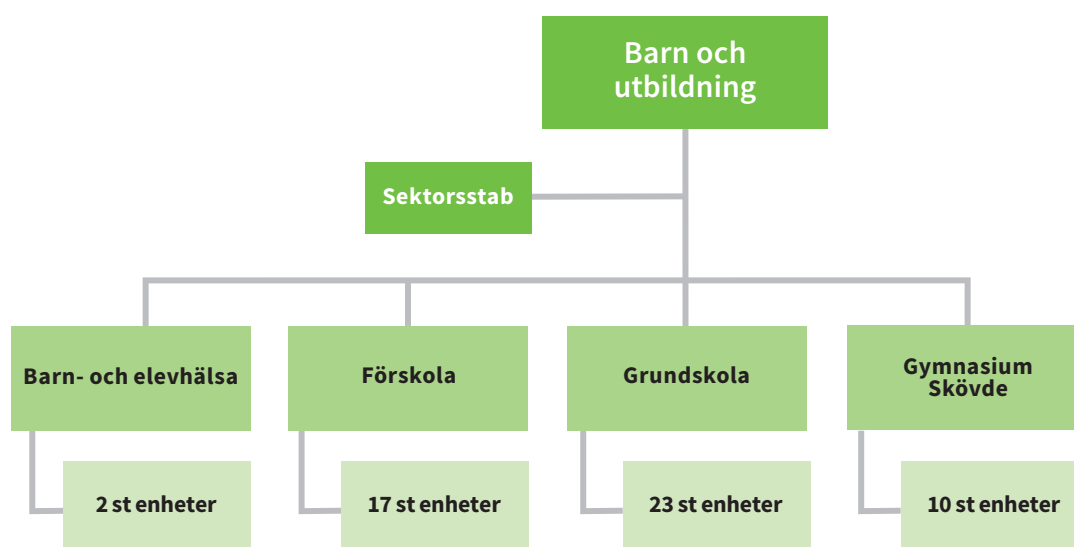
### Antal anställda

Cirka 1 900

### Verksamhetsområde

Sektor barn och utbildning ansvarar för förskola, fritidshem, grundskola, grundsärskola, sjukhuskola, gymnasieskola, gymnasiesärskola, barn- och elevhälsa samt studievägledning. Sektorn har även det kommunala aktivitetsansvaret för ungdomar i åldrarna 16–19 år som inte genomför eller har fullföljt utbildning på ett nationellt program.

I Skövde finns 2 700 barn i den kommunala förskoleverksamheten och 5 600 elever i förskoleklass, grundskola eller grundsärskola. Inom Gymnasium Skövde finns 2 400 elever varav cirka 55 procent av eleverna är folkbokförda i Skövde.



## Sektor vård och omsorg (SVO)

### Nämnder

Kommunstyrelsen och vård- och omsorgsnämnden

### Antal anställda

Cirka 1 700

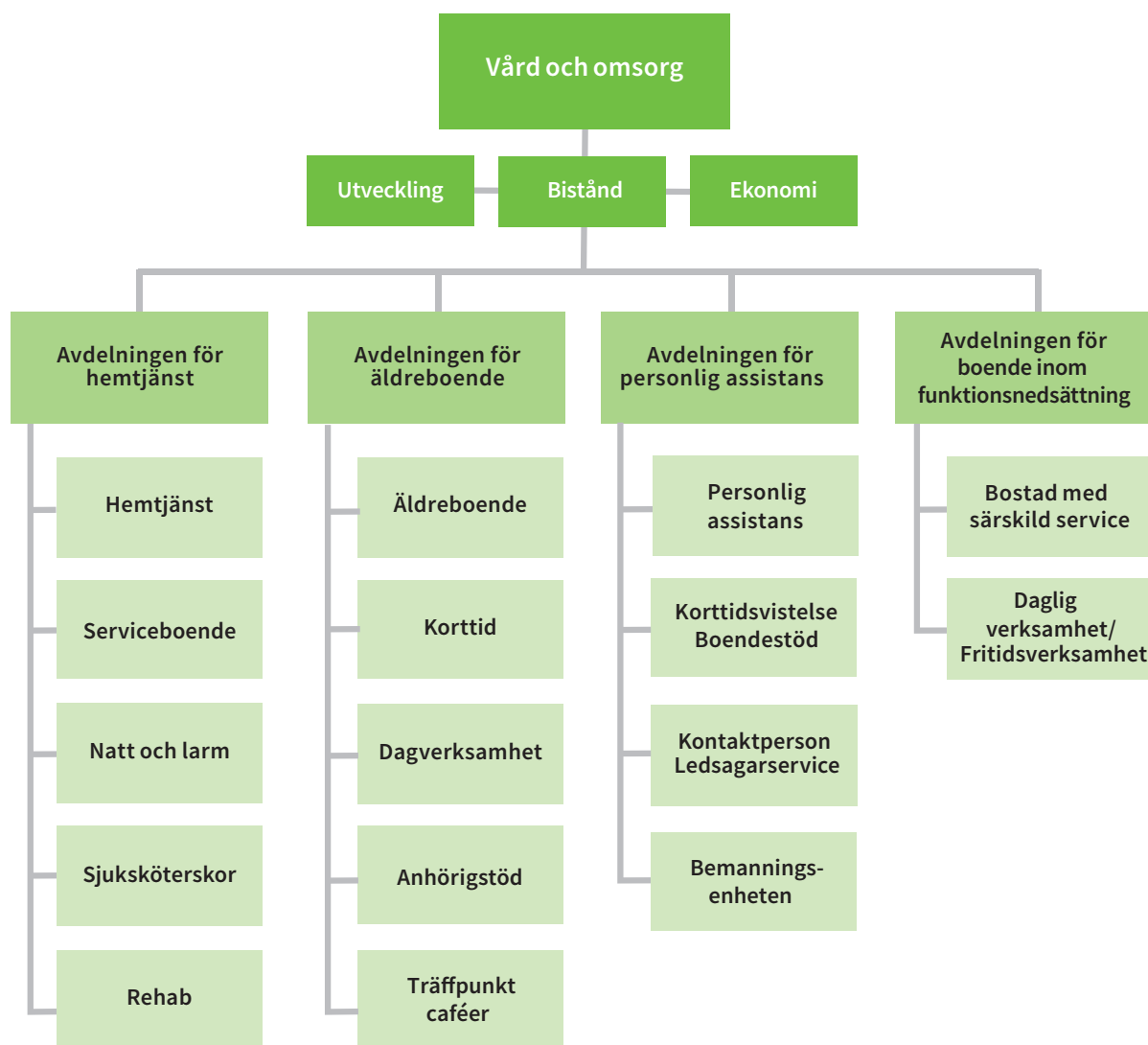
### Verksamhetsområde

Sektor vård och omsorg ansvarar för:

- att utföra kommunens uppgifter inom socialtjänsten inom områdena omsorg om äldre människor och människor med fysiska funktionshinder
- insatser enligt Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS)
- den kommunala hälso- och sjukvården inom nämndens ansvarsområde.

Inom sektorns ansvarsområde finns äldreboende, gruppboende, daglig verksamhet, korttidshem, personlig assistans, korttidsvistelse, anhörigstöd, hemtjänst och hemsjukvård, träffpunkter med mera. Kundval enligt Lagen om valfrihet (LOV) tillämpas inom hemtjänst och hemsjukvård.

”Trygghet, ansvarskänsla och respektfullt bemötande ska prägla verksamheten”





# ”Stödjer och skyddar utsatta grupper i samhället”

## Sektor socialtjänst (SSO)

### Nämnder

Kommunstyrelsen och socialnämnden

### Antal anställda

Cirka 300

### Verksamhetsområde

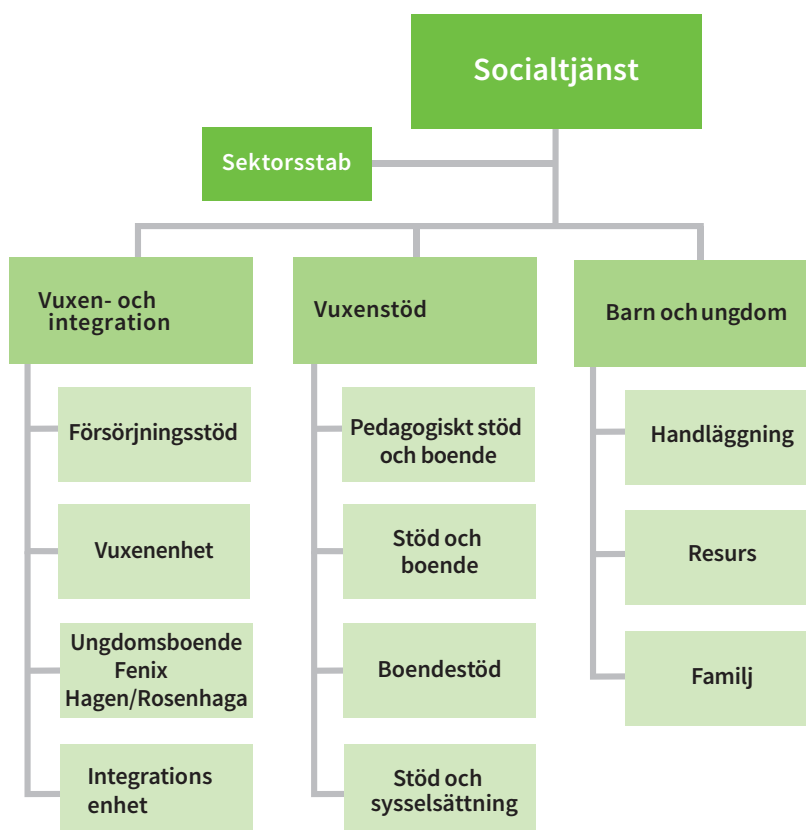
Sektor socialtjänst verksamhet regleras huvudsakligen utifrån socialtjänstlagen (SoL), Lag med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU), Lag om missbrukare i vissa fall (LVM) samt Hälso- och sjukvårdslagen (HSL).

### Sektorn ansvarar för:

- insatser riktade till barn och unga
- personer med behov av försörjningsstöd
- psykiskt funktionshindrade över 18 år
- anhöriga som stöder missbrukare eller psykiskt funktionshindrade
- stöd till personer som är akut hemlösa och till bostadslösa personer med social problematik
- stöd till brottsoffer
- stöd till personer med missbruksproblem.

### Sektorn ansvarar även för:

- familjerättsfrågor och familjerådgivning
- ledningen av den kommunala hälso- och sjukvården inom den socialpsykiatriska verksamheten
- sysselsättning för personer med psykisk funktionsnedsättning, samt arbetsförberedande insatser för personer som på grund av social problematik står långt ifrån arbetsmarknaden
- mottagande av nyanlända med uppehållstillstånd (PUT), mottagande av ensamkommande barn, boende och introduktionsplaner för nyanlända barn
- budget-, skuld- och konsumentrådgivning
- kommunens uppgifter i alkohol- och tobakslagen
- att verkställa kommunens uppdrag enligt lag om handel med vissa receptfria läkemedel.



## Sektor service (SSE)

### Nämnder

Kommunstyrelsen och servicenämnden

### Antal anställda

Cirka 540

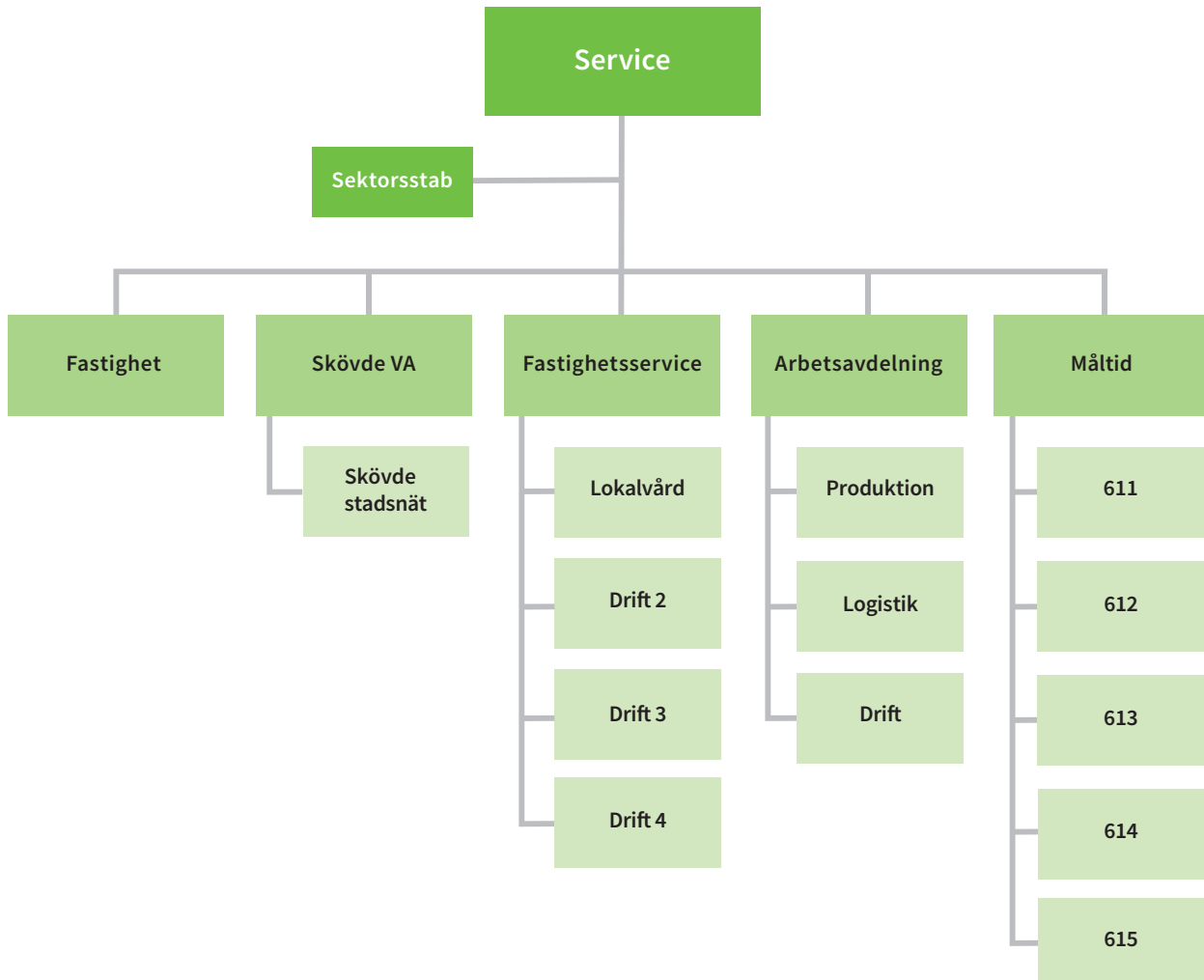
### Verksamhetsområde

Service kännetecknar verksamheten. Vår verksamhetsidé är att leverera kostnads-effektiv och kvalitativ service till våra kunder i de uppdrag de ger oss. Vi har som mål att ständigt förbättra vår effektivitet och nytta.

### Sektor service är en sektor med flera olika uppdrag:

- Måltidsverksamhet som erbjuder bra och variationsrika måltider till kommunens förskolor, skolor och äldreomsorg.
- Fastighetsverksamhet för drift, förvaltning och utveckling av kommunens fastighetsbestånd, uthyrning av kommunens bostäder, lokaler och arrenden internt och externt.
- Fastighetsservice som utför drift och skötsel av fastigheter, lokalvård, verksamhets-service samt reparationer inom bygg, VVS, måleri och elinstallationer samt facility management.
- VA-verksamheten som utför projektering, utredningar och underhåll av vatten och avloppsanläggningar, vattenförsörjning, avloppsrening.
- Skövde Stadsnät som förser allmännytta och privatkunder med fiber samt projektering, utredningar och underhåll av fibernätet.
- Arbetsavdelningen hanterar bilverkstad, maskinverkstad, smedja, transport-central, gatudrift, VA-underhåll, eldistribution, trafikanläggningar, parker och grönområden. Nyanläggning, beredskap, parkeringsövervakning, fiber och yttre fastighetsskötsel hanteras också inom avdelningen.
- Sektorns ledning har ansvar för styrning av kvalitet, verksamhetsutveckling, innovation och ekonomi, nämndsadministration samt personal- och arbetsmiljöfrågor.

”Levererar tjänster som efterfrågas av beställaren”



”Lednings-  
systemet består  
av lednings-  
grupper, råd  
och nätverk”

## Kommundirektörens ledningssystem

Som stöd för kommundirektören i arbetet att leda förvaltningen finns ett ledningssystem som beskrivs i bilden nedan. Med ledningssystem förstås i detta sammanhang hur olika ledningsgrupper, råd och nätverk gemensamt bildar ett system för att leda organisationen.

### Koncernstab

Koncernstaben är en organisatorisk enhet som utgör stöd till kommundirektören och verkar på kommundirektörens uppdrag i det strategiska styr- och ledningsarbetet. Staben driver även utveckling inom olika frågor på en övergripande nivå.

### Ledningsgrupper

Kommundirektörens ledningsgrupp (KDLG) är den samlade förvaltningens ledningsgrupp och har till uppgift att hantera frågor som rör förvaltningen och Skövdes utveckling. Ledningsgruppen består av kommundirektör, sektorschefer, representanter från koncernstaben, kvalitetschef, HR-chef, kommunikationschef samt ekonomichef.

Det finns också ledningsgrupper för varje sektor som har till uppgift att hantera sektorns specifika frågor. Dessa ledningsgrupper organiseras av respektive sektor och leds av sektorschefen.

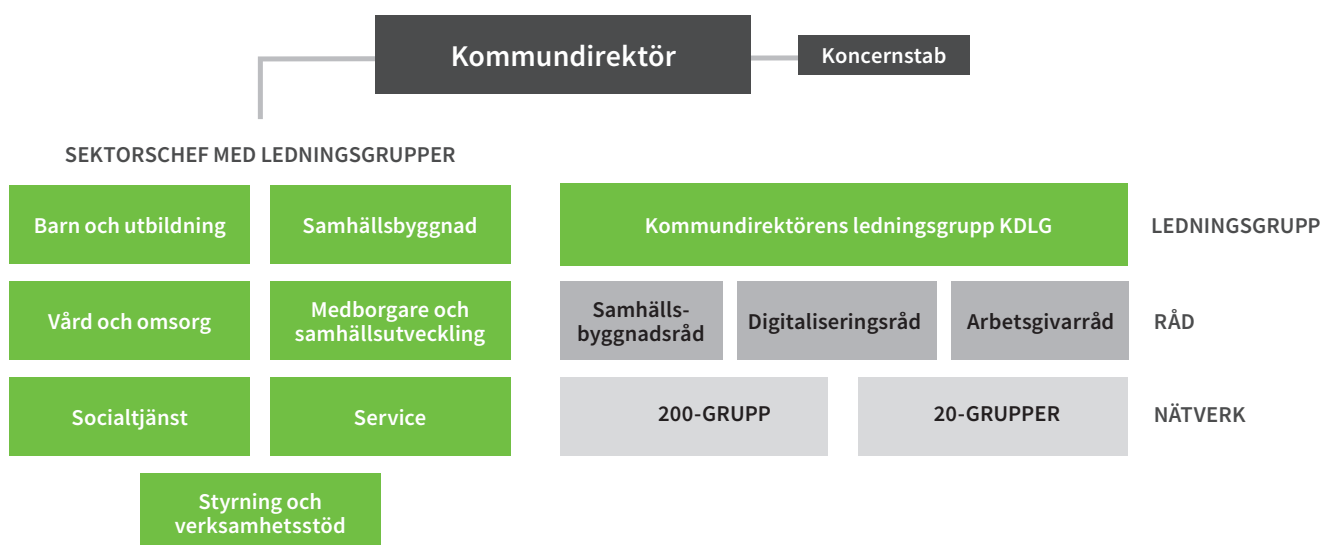
### Råd

Som stöd till kommundirektören och för att bereda frågor till KDLG finns ett antal råd, som är indelade i olika ämnesområden och består av representanter för KDLG. Övriga tjänstemän kan tillkallas vid behov. Gemensamt för råden är att de frågor som råden hanterar rör den samlade förvaltningen och/eller Skövdes utveckling. Det vill säga frågor som berör flera sektor-er eller är kommunkoncernövergripande.

### Nätverk

I förvaltningen finns drygt 200 chefer. Vid några tillfällen varje år samlar kommundirektören alla chefer till något som kallas 200-gruppen och är ett nätverk som syftar till att vara ett forum för bred förankring och dialog i olika frågeställningar. Det är också en mötesplats för erfarenhets- och kunskapsutbyte och ett tillfälle för direktkontakt mellan kommundirektör och chefer på olika nivåer.

Cheferna är även indelade i mindre grupper som kallas 20-grupper, som precis som 200-gruppen syftar till att vara ett nätverk för dialog och erfarenhetsutbyte chefer emellan. Vid varje 20-gruppsmöte finns ett gemensamt tema som kommundirektören bestämt i samråd med sektorschefer.





## Medarbetarskap och medarbetaridé

Vi är alla medarbetare och vårt arbete är till för Skövdes invånare. Vårt sätt att utföra arbetet – hur vi möter olika situationer, vårt engagemang, vår kompetens och tillit till andra – är avgörande för hur resultatet blir.

I Skövde kommun har vi en stark tilltro till varje medarbetares vilja att göra ett bra jobb, skapa goda resultat och känna personlig stolthet. Delaktighet, ansvar och inflytande ska vara naturliga delar. Medarbetare ska kunna påverka sina arbetsförhållanden, känna engagemang och utveckla kreativitet och kompetens. Ett bra medarbetarskap och ledarskap är ömsesidigt beroende av varandra.

Läs vår medarbetaridé i sin helhet på [skovde.se](http://skovde.se).

## Ledarskap och chefskap

Ledarskap handlar om att få medarbetare att sträva mot verksamhetens mål och att inspirera och frigöra den potential som finns hos varje medarbetare. Ledarskap formas genom en relation med medarbetaren. Det finns ett samband mellan bra ledarskap och medarbetare som trivs på sin arbetsplats. Trivsel på jobbet stärker engagemang och arbetsresultat och ett bra arbetsresultat leder till högre kvalitet och nöjdare kunder, vilket är viktigt för Skövde kommun. Chefskap är en position med mandat att leda och fördela arbetet. Det är en befattning med rättigheter och skyldigheter.

Chefskap och ledarskap kompletterar varandra och skapar förutsättningar för medarbetare att göra ett bra jobb. Det finns ett särskilt utvecklingsprogram för alla chefer. Programmet innehåller kurser i bland annat ledarskap, arbetsmiljö, kvalitetsutveckling, juridik och ekonomi.

## Kvalitetsutveckling

Kvalitet handlar om att tillhandahålla service och tjänster så att kundernas behov och förväntningar tillfredsställs på bästa möjliga sätt. För att skapa en effektiv verksamhet med goda resultat och nöjda kunder arbetar vi kontinuerligt med förbättring och utveckling. Styrande för arbetet är vår kvalitetspolicy. För att veta hur vår kommun ligger till resultatmässigt och även kunna jämföra med andra verksamheter genomförs fortlöpande kvalitetsmätningar. Vissa av mätningarna visar hur nöjda invånarna är med vår service, medan andra mäter vilken kvalitet och effektivitet vi har i våra verksamheter. Mätningarna utgör underlag för förbättringsarbete.

”Engagemanget hos våra medarbetare är högt. Det är en stor styrka som vi måste vara rädda om”

”Fokus på kvalitet gör att vi får nöjda kunder och en effektiv verksamhet”



# 3

## Beredningsprocess för politiska beslut

### INFO

Ärende i Skövde kommun är frågor som kommer att bli föremål för beslut enligt verkställighet, på delegation eller av nämnd, kommunstyrelse eller kommunfullmäktige.

I kommunens organisation fattas många beslut av många aktörer. Det handlar om allt från enskilda myndighetsbeslut om sociala insatser och anställning av personal till bygglov och byggnationer. En del av dessa beslut fattas efter en längre beredningsprocess där både tjänstemän och politiker blir inblandade, ibland tillsammans med aktörer utanför kommunen. Arbetsgången för att ta dessa frågor fram till ett klokt beslut fattat på goda underlag kallas för beredningsprocess. Grundtanken med en beredningsprocess är: **Rätt handlingar till rätt instans skapar en rättsäker beslutsprocess i Skövde kommun.** Rutinärenden/verkställighet kan dock handläggas och beslutas av tjänstemän enligt gällande riktlinjer och delegationsordning och behöver inte hanteras enligt alla delar i denna process.

### Beredningsprocessen

Alla ärenden ska hållas sökbara. Inom Skövde kommun används Public 360 som gemensamt ärendehanteringssystem (sektor samhällsbyggnads ärenden registreras i Castor). Ett ärende som ska handläggas och beslutas av nämnd, styrelse eller kommunfullmäktige ska följa ärendeprocessen.

### Ärendeprocessen - steg för steg

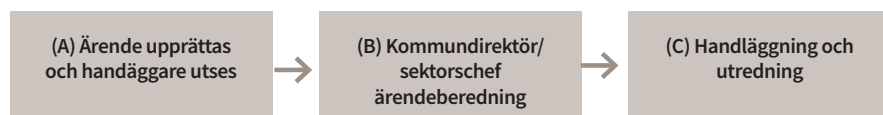
#### (A) Ärende upprättas och en handläggare utses

När handlingar inkommer för att beredas och beslutas ska ett ärende upprättas. Det är viktigt att chef eller handläggare och förtroendevald som får handlingar, säkerställer att handlingen blir registrerad. För varje ärende ska en handläggare utses, med ansvar för att beredningen genomförs i rätt tid, att underlag före slutlevereras till rätt beredning och att

ärendet anmäls till beslut i rätt instans. I de fall det är oklart vilken handläggare som ska utses tas kontakt med ansvarig chef. För detta krävs inte en formell beredning.

#### (B) Kommundirektör/ sektorschef ärendeberedning

Kommundirektören har varje vecka en ärendeberedning tillsammans med berörda sektorschefer. Här sker en genomgång av ärenden och handlingar där det finns behov av att fastslå vilken inriktning utredningen ska ha, om det är oklart vilken enhet/tjänsteman som bör vara



ansvarig, vilka remissinstanser som bör ingå i beredningen eller andra frågor som behöver förtydligas. Här kan också avvikelser från genomförandet av fattade beslut diskuteras för ett ställningstagande till i vilken form och instans den rapporteringen ska ske. En ärendeberedning med samma avsikt kan ske inom en sektor, där sektorschefen tillsammans med avdelnings/enhetschefer förbereder en handläggning. Ärendeberedningen sker på fast tid och kallelse/ dagordning hanteras informellt. För att ge ansvarig handläggare stöd i arbetet kan ärendeberedningen formulera ett minidirektiv/ kvittens för utredningen. I detta beskrivs vad som ska hanteras, när ärendet ska vara klart, vad en konsekvensbeskrivning bör omfatta och vilka remissinstanser som kan vara aktuella. Vid behov tar kommundirektör/sektorschef kontakt med ordförande/presidium för att diskutera frågeställningar inför en ärendehandläggning.

### (C) Handläggning och utredning

När ansvarig handläggare arbetar med ärendet ska avstämning med närmaste chef ske om det finns oklarheter eller om ärendet tillför ny fakta som kan ändra inriktningen. Om ett ärende vid den kommande politiska beredningen är i behov av till exempel komplettering eller ändring ska ärendet gå tillbaka till handläggaren med direktiv för ett

fortsatt utredningsarbete.

### (D) Sektorschefs/kommundirektörs ärendeberedning

Ärenden som är färdiga från handläggare kan lyftas upp på en tjänstemannaberedning inom sektorn. I de fall ärenden har varit föremål för kommundirektörens beredning och beslut har tagits om återrapportering lyfts ärendet av sektorschefen till denna beredning. I flertalet fall kommer dock ärenden att kunna hanteras inom sektorsberedningen. Om det är flera chefer som ska granska beredning av ärenden sker avstämning vid denna beredning. Det slutliga godkännande sker av sektorschef/avdelningschef.

### (E) Godkännande

Tjänsteutlåtandet ska godkännas direkt i ärendesystemet av ansvarig chef innan den politiska beredningen. I de fall flera chefer ska granska handlingarna sker även detta i ärendehanteringssystemet före godkännande.

### (F) Politisk beredning

Inför nämndens sammanträde genomför ordförande, sektorschef och nämndsekreterare en avstämning med genomgång av ärenden. Det är slutligen ordförande som fastställer dagordningen. De utredningar med förslag till beslut som är anmälda i ärendesystemet lyfts upp till beredningen. I de fall som cheferna

bedömer det lämpligt medverkar berörda handläggare. Om det vid beredningen framkommer önskemål eller behov av ytterligare beredning går uppdraget tillbaka till handläggare. Ändringar av tjänsteutlåtande sker inte vid beredningen om handläggaren inte deltar.

### (G) Facklig samverkan

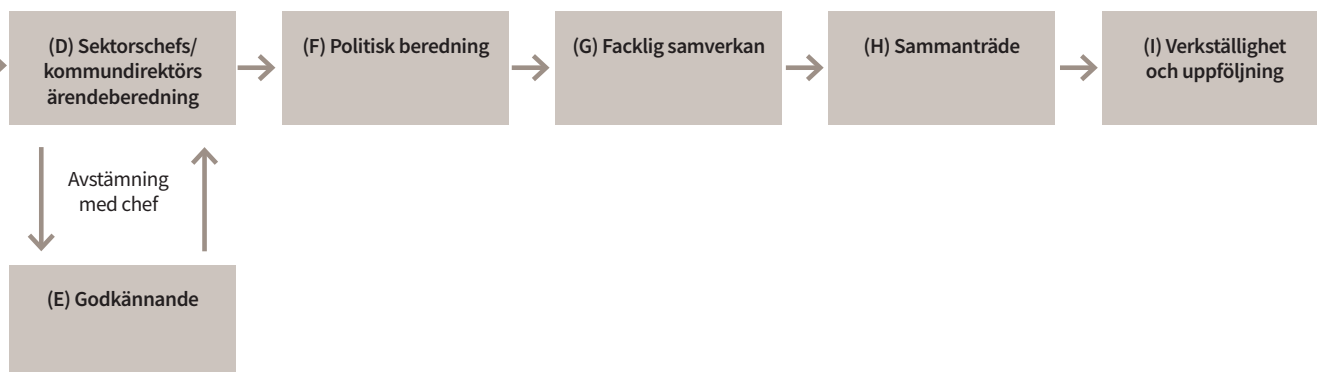
Facklig samverkan är en integrerad del i beslutsprocessen. Innan beslut fattas har medarbetaren via de fackliga organisationerna rätt till insyn och delaktighet i beslutsprocessen i ärenden som faller inom medbestämmandelagen (MBL §11). Formerna för samverkan beskrivs i samverkansavtalet.

### (H) Sammanträde

Sammanträde sker enligt riktlinjerna som anges i reglemente för nämnd eller instruktion för beredning.

### (I) Verkställighet och uppföljning

Fattade beslut ska verkställas enligt handläggarens tjänsteutlåtande. I beslut kan också fastställas tid och form för återrapportering. Det är handläggaren som ansvarar för detta, om chefen inte anger annat. Avvikelser från beslutat genomförande ska också lyftas upp till beredning för ställningstagande till vilken rapportering som ska ske. Underlaget för återrapporteringen förankras i någon av tjänstemannaberedningarna (punkt B eller D).



# 4

## Att formulera mål och styra mot dessa

### VÅR VISION!

”Skövde regionen är känd i landet som en välkomnande och växande region där människor möts, verkar och mår bra.”

### Vi får livspusslet att gå ihop!

Vi lyckas kombinera den stora stadens möjligheter och rika utbud med en naturnära enkelhet, där det finns tid över för det som berikar våra liv. I Skövde regionen trivs vi med livet i alla åldrar och är stolta över vad vi uppnått!



### Skövdes visionslogotyp

Med sina sammansatta S är visionslogotypen en symbol för mångfald och står för Skövde, Skaraborg, Samverkan, Samsyn, Synergier – och inte minst Stolthet!

I alla verksamheter finns behov av att sätta upp mål och skapa gemensamma bilder för hur verksamheten ska utvecklas. Så även för en kommun. Det framgår även av kommunallagen att kommunfullmäktige ska besluta om mål för verksamheten. I Skövde kommun finns flera typer av styrdokument som beslutas på olika nivåer. Det styrdokumentet har gemensamt är just att styra. Styrdokumentet ger gemensamma målbilder, definierar förhållningssätt eller reglerar hur något ska utföras. Hur olika styrdokument ska benämnas framgår av riktlinjer för styrdokument. De två i särklass viktigaste styrdokumentet är **Vision Skövde 2025**, som ligger till grund för alla övriga styrdokument som berör samhällets utveckling och **Strategisk plan med budget**. Det senare dokumentet innehåller beslut om skattesats, tilldelning av ramar till nämnder och strategiska mål för verksamheterna.

### 4:1 Verksamhetsstyrning



### Vision Skövde 2025

Kommunfullmäktige i Skövde beslutade i juni år 2010 om Vision Skövde 2025 som är en vision för Skövdes utveckling. Samtliga politiska partier har slutit upp kring visionen och arbetar för att visionen ska bli verklighet.

Visionen tar sikte på hur Skövde samhälle ska uppfattas år 2025 och vilka utvecklingsområden som är prioriterade för att nå målen. Det framgår också av visionen hur vi mäter måluppfyllelse. Allt utvecklingsarbete ska styra mot visionen.

Visionen tar fasta på de utmaningar som finns för ett hållbart samhälle såsom demografi, urbanisering och den utveckling som sker på arbetsmarknaden, och är därmed också en styrning för fortsatt god folkhälsa.

### Programförklaring och politiska program

För vissa områden tas särskilda styrdokument fram som kompletterar Vision Skövde 2025 och programförklaringen. Programmen, eller planerna som de ibland också kallas, omfattar oftast en mandatperiod. Är planperioden längre ska en aktualitetsprövning av programmen eller planernas göras under mandatperiodens första år för att anpassa styrningen till mandatperiodens politik.

Vilka program som ska finnas bestämmer politiken. Boendestrategiskt program, landsbygdsprogram, energi- och klimatplan och barn- och ungdomspolitiskt program är exempel på politiska program som finns i Skövde.



## Nämndernas verksamhetsplaner och uppföljning

Verksamhetsplanen redogör för hur nämnden vill utveckla de verksamheter som nämnden ansvarar för utifrån aktuell lagstiftning, Vision Skövde 2025, programförklaring och politiska program. Nämndernas mål följer oftast mandatperioden och är mer konkreta än de mål som kommunfullmäktige beslutar om. Av nämndernas verksamhetsplaner framgår också vilka aktiviteter som är prioriterade för kommande år och hur nämndens ram fördelas på en mer detaljerad nivå mellan olika verksamheter (kallas ofta internbudget eller detaljbudget). Nämndernas verksamhetsplaner anmäls till kommunfullmäktige. Uppföljning av nämndernas verksamheter sker varje tertiäl.

### Den första tertiälrapporten (T1)

Avser perioden januari till och med april. Det är en ekonomisk uppföljning samt en redovisning av en årsprognos för nämndens verksamhet. En dialog sker i samband med att första tertiälrapporten sammanställs mellan företrädare för nämnden och kommunstyrelsen. Syftet med dialogen är att identifiera om det finns behov av att göra några åtgärder för att hålla ekonomin i balans och är en del i utövandet av kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

### Den andra tertiälrapporten (T2)

Avser perioden januari till och med augusti och är en uppföljning av nämndernas verksamhetsplan (bedömning av måluppfyllelse och redovisning av viktiga händelser och utveckling under perioden), ekonomiskt utfall och årsprognos. Nämndernas rapporter utgör tillsammans med bolagens delårsrapporter ett viktigt underlag för att sammanställa Skövde kommuns delårsrapport. På likande sätt som efter T1-rapportering sker en dialog mellan representanter för nämnder och kommunstyrelse. Fokus för denna dialog är nämndens måluppfyllelse.

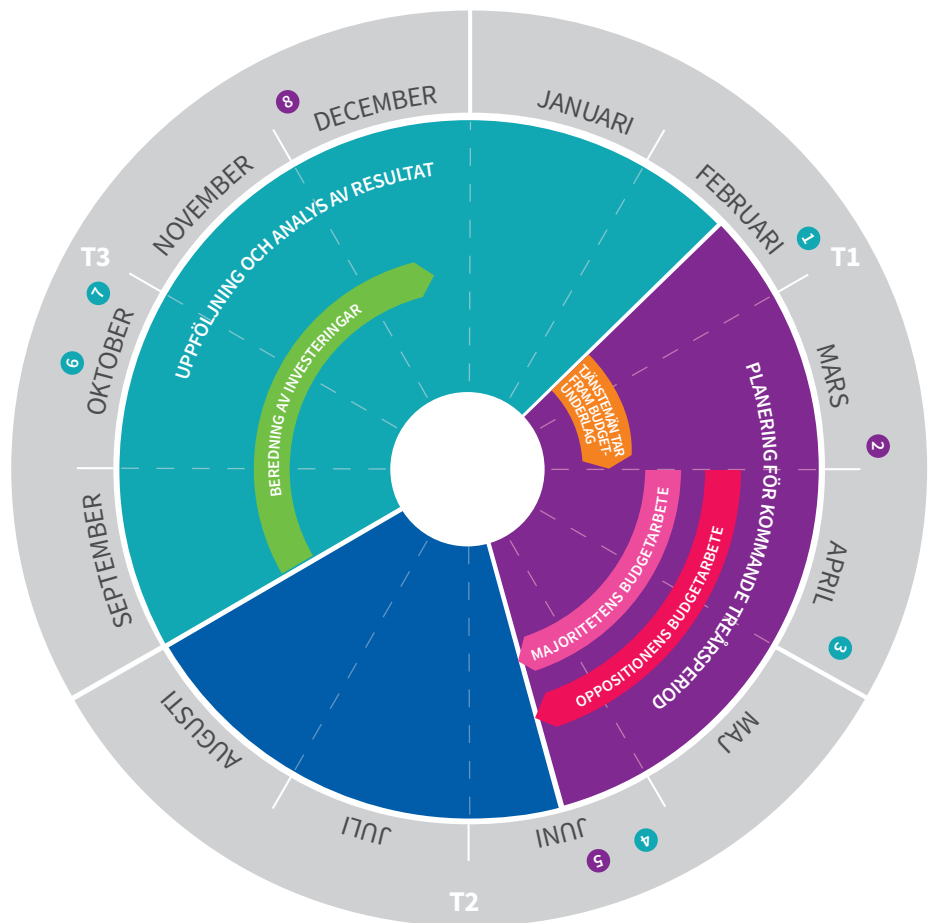
### Den tredje tertiälrapporten (T3)

Rapporten kallas också nämndernas verksamhetsberättelse och är en rapportering för hela året. Precis som T2-rapporteringen ska det av rapporten framgå om verksamheten bedrivits i enlighet med verksamhetsplanen samt redogöra för det ekonomiska utfallet. I rapporteringen ingår även att sammanfatta nämndens internkontrollarbete och en analys av antagen strategisk plan med budget.

Syftet med detta är att beskriva hur nämnden ser på sin förmåga att utföra sitt uppdrag de kommande åren utifrån planerad ram. Kommunstyrelsen ansvarar såsom anställningsmyndighet för all personal för rapportering inom personalområdet. Nämndernas T3-rapportering är bilagor till Skövde kommuns årsredovisning. När kommunfullmäktige beslutar om årsredovisningen beslutas även om styrelse och nämnder ska ges ansvarfrihet. För bolagen hanteras frågan om ansvarfrihet vid bolagens årsstämmor.

## Skövde kommuns årshjul

- 1 Nämnderna beslutar om verksamhetsberättelse (T3) för föregående år.
- 2 Tjänstemän presenterar underlag för politikens budgetarbete.
- 3 Skövde kommuns årsredovisning (T3) presenteras för KF.
- 4 Nämndernas dialog med KSAU (T1).
- 5 Kommunfullmäktige beslutar om Strategisk plan med budget.
- 6 Nämndernas dialog med KSAU (T2).
- 7 Skövde kommuns delårsrapport (T2) presenteras för KF.
- 8 Nämnderna beslutar om verksamhetsplan för kommande år.



”Kommunen måste enligt lag lägga en budget där intäkter och kostnader går ihop”

## INFO

Stratsys är det verktyg som används för verksamhetsplanering och uppföljning i Skövde kommun.

## ANALYS

Ett bra beslutsunderlag grundas på en analys och innehåller flera steg:

### VAD?

Vad ser vi? Vilka iakttagelser gör vi? I den mån det går ska vi fokusera på fakta. Det kan exempelvis vara statistik eller händelser i vår omvärld.

### VARFÖR?

Varför ser det ut som det gör? Vilka orsaker kan vi se? Vilka slutsatser kan vi dra? Om vi ser en positiv utveckling bör vi kommentera vad vi har gjort för att få den effekten. Har vi genomfört åtgärder men ser en negativ utveckling eller ingen utveckling alls? Då får vi fråga oss varför det har blivit så.

### HUR?

Hur går vi vidare? Vilka rekommendationer kan vi göra? Ibland kan dessa frågor leda till konkreta förslag på åtgärder, ibland handlar det snarare om förslag på att fortsätta analysera ett område. En rekommendation kan också vara att inte göra någonting – exempelvis om vi ser att eventuella åtgärder skulle kräva resurser som vi inte har.

## Strategisk plan med budget

I juni varje år beslutar kommunfullmäktige om *Strategisk plan med budget* som vid sidan av Vision Skövde 2025 är kommunens viktigaste styrdokument. I detta dokument sammanförs politiska visioner och målsättningar med kommunens ekonomi. I Strategisk plan med budget kan du hitta hur mycket pengar som kommunfullmäktige valt att fördela till kommunstyrelse och nämnder, vilken skattesats som gäller för kommande år, vilka mål kommunfullmäktige beslutat om och som ska rapporteras vid delårsrapport och årsredovisning.

Av Strategisk plan med budget framgår också det årshjul som finns för planering och uppföljning inom den politiska organisationen. I korthet beskrivs även befolkningens utveckling och vissa volymantaganden som budgeten baserats på. Planen är treårig, men nämndernas ramar beslutas för ett år i taget.

De mål som finns i Strategisk plan med budget har strukturerats i form av ett styrkort. Målet utgår från Vision Skövde 2025 och kompletteras med strategier som kännetecknar mandatperiodens politik. Det framgår också några nyckeltal som ska redovisas i årsredovisningen och som ska ligga till grund för bedömning av målpuppfyllelse.

## 4.2 Intern kontroll

Alla nämnder har enligt kommunallagen ett ansvar för att den interna kontrollen är tillräcklig. Intern kontroll handlar om att med rimlig grad av säkerhet säkerställa att:

- verksamheten lever upp till målen och är kostnadseffektiv
- informationen om verksamheten och om den finansiella rapporteringen är ändamålsenlig, tillförlitlig och tillräcklig
- de regler och riktlinjer som finns följs
- möjliga risker inringas, bedöms och förebyggs.

Av styrdokumentet Policy för intern kontroll framgår ansvarsfördelning mellan kommunfullmäktige, kommunstyrelse, nämnder och tjänstemän. Verksamhetsplanen och internkontrollarbetet kompletteras varandra på så sätt att verksamhetsplanen anger inriktningen för utvecklingen av verksamheten medan internkontrollplanen i huvudsak fokuserar på den löpande verksamheten.

## 4:3 Ekonomistyrning

Det viktigaste dokumentet för ekonomisk planering och styrning i kommunen är kommunfullmäktiges budgetdokument. I Skövde heter detta Strategisk plan med budget (se även avsnittet Verksamhetsstyrning). Kommunen måste enligt lag lägga en budget där intäkter och kostnader går ihop. Kommunen får inte ha ett ekonomiskt utfall som ger underskott utan att på något sätt hämta hem detta åren efteråt. Regelverket som styr detta brukar kallas för balanskrav och återfinns i kommunallagen. Den grundläggande principen för den lagstiftningen är över 150 år gammal och uttrycktes från början som att ”Nuvarande generation äger icke rätt att förbruka vad tidigare generation uppbragt till kommande generationers väl”. Det är utifrån den principen Skövde och landets övriga kommuner styr sin ekonomi.

### Kommunalskatt och utjämningssystem

För kommunens intäkter är kommunalskatten avgörande. Den kompletteras även med generella statsbidrag till kommunsektor. Kommunalskatten och statsbidragen är föremål för ett avancerat utjämningssystem mellan landets kommuner. Strävan är att få rättvisa förutsättningar oberoende av, exempelvis, hur mycket invånarna tjänar eller hur gamla de är, vilken socioekonomisk bakgrund de har eller hur glesbefolkad kommunen är.

Det innebär bland annat att den del av befolkningen som kostar kommunkassan mest, ungdomar mellan 16 och 19 år, också ger den största compensationen i utjämningssystemet för att kunna finansiera deras gymnasieskola.

### Ekonomiskt ansvar

I beslutet om Strategisk plan med budget tilldelar kommunfullmäktige varje nämnd en nettoram. Nettoramerna kan dock innehålla olika politikområden för att ge kommunfullmäktige en större möjlighet att styra verksamheten ekonomiskt och verksamhetsmässigt än att bara ge en vid ram.

Nämnden har ansvar för att fastställa en internbudget för sin verksamhet. Om nämndens ram är indelad i politikområden ska dessa återspeglas i internbudgeten. Kommun-



fullmäktige kan även ha angivit principer för resursfördelning inom nämndens område som då ska återspeglas i nämndens internbudget. Det kan till exempel vara att verksamheterna skola eller äldreomsorg ska erhålla ersättning per prestation utifrån vissa principer. All verksamhet bedrivs av resultatenheter och där ska också alla kostnader redovisas och nämndens anslag fördelas. Fördelning av anslag kan ske på många olika sätt, men det eftersträvas att ersättning ges per prestation.

#### Ekonomipolicy

För Skövde kommun finns en ekonomipolicy som ligger till grund för att långsiktigt utveckla och etablera:

- processer, system och rutiner för redovisning
- budget – för att planera ekonomin framåt
- finansiering – för att veta hur mycket kapital som behöver finnas vid givet tillfälle och se till att det finns
- intern kontroll – för att ha tillräcklig koll på att saker blir som det är tänkt och att fel inte begås
- uppföljning – för att veta att vi åstadkommer det som planerats och korregerar när så inte är fallet
- rapportering – för att åstadkomma underlag som är möjligt att prata om i organisationen för att kunna lära, korrigera och utkräva ansvar
- kalkylering – för att få ekonomiska underlag för planering och uppföljning
- kvalitetssystem – för att kunna tala om ifall något är dyrt eller billigt, bra eller dåligt och att löpande ha kontroll över att detta både blir som det är tänkt och att det över tid blir bättre.

För att nå sitt syfte pekar policyn på att kostnader och intäkter så långt som möjligt ska redovisas där de uppstår. Detta för att möjliggöra att system för ansvar och befogenheter utvecklas nära där verksamheten bedrivs, exempelvis i mötet med brukare eller elever. Viljan att föra ut ansvar och befogenheter i organisationen måste dock alltid vägas mot att verksamheten ska vara likställd för kommunens invånare och att det kan vara ekonomiskt mer rationellt att alla gör lika.

Även om den enskilda enhetschefen i praktiken inte har rätt att fatta vilka beslut som helst finns ett egenvärde i att redovisa kostnader och intäkter på enhetsnivå. Detta för att kunna få bra beslutsunderlag för olika aktörer när exempelvis kostnader ska vägas mot varandra. Det är också bra för att kunna jämföra enheter och verksamheter med varandra.

”Kommunfullmäktige beslutar om skattesats samt alla taxor och avgifter”

#### INFO

Ärende i Skövde kommun är frågor som kommer att bli föremål för beslut enligt verkställighet, på delegation eller av nämnd, kommunstyrelse eller kommunfullmäktige.



**Kontaktcenter Skövde kommun**

Telefon: 0500 - 49 80 00 • Webbplats: [skovde.se](http://skovde.se)

E-post: [skovdekommun@skovde.se](mailto:skovdekommun@skovde.se)

Postadress: Skövde kommun, 541 83 Skövde

Besöksadress: Stadshuset, Fredsgatan 4, Skövde



**SKÖVDE**