

Styrssystem för Växjö kommun

Dokumenttyp Styrande dokument	Dokumentnamn Styrssystem för Växjö kommun - antaget 2011-04-19	Fastställt/Upprättad Kommunfullmäktige 2011-04-19 § 90	Senast ändrad 2011-05-09 Dnr KS/2009:50
Dokumentansvarig Uvecklingschefen		Tidigare ändringar	Giltighetstid 2011-04-19 - tillsvidare
Dokumentinformation -			

Styrssystem för Växjö kommun

Inledning

Ett styrssystem kan definieras som en målmedveten styrningsprocess som syftar till att påverka organisationens beslut och beteende i riktning mot önskat resultat och effektivitet. Denna beskrivning av styrsystemet syftar till att tydliggöra styrningsprocessen i sin helhet och dess delar, en infrastruktur för styrning.

Styrsystemets grundidé

Växjö kommuns styrssystem bygger på målstyrning och delaktighet. Det betyder att vi arbetar med tydliga mål och att målen uppnås genom handlingskraft hos nämnd, styrelse, förvaltning, bolag, avdelning, enhet och medarbetare. Det finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän där politiker fokuserar på *vad* och tjänstemän på *hur*.

Växjö kommuns styrssystem bygger också på helhetsperspektiv som syftar till att leverera god service och kvalitativa tjänster till medborgarna. Vi måste se till både delarna och helheten. Förståelsen för andra delar är en nödvändig grund för att minska risken för suboptimering. Alla planeringsnivåer måste ha insikt om helheten för att kunna åstadkomma optimala beslut. Detta gäller såväl för den politiska organisationen som för verksamhetsorganisationen.

Rollfördelning politiker och tjänstemän

En viktig förutsättning för att styrningen ska fungera är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Politiken bestämmer:

- Mål och vilka tjänster och uppdrag som ska produceras
- Till vem resurserna ska riktas
- Kvalitetsnivåer och kvantiteter, variation av olika tjänster
- Policies, riktlinjer och program
- Strukturer och produktionssätt
- Finansiering (ram eller avgift)
- Ta initiativ till utveckling

Krav på verksamheten:

- Följa lagar och förordningar
- Följa politikens styrning
- Påverkas av brukarens önskemål

- Överväga olika handlingsalternativ vid produktion och leverans av tjänster
- Upprätthålla effektivitet
- Ta initiativ till utveckling

Ledarskapets och medarbetarskapet betydelse för fungerande styrning

En viktig förutsättning för att styrningen ska fungera är det totala ledarskapet. Chefen har en viktig uppgift i att kommunicera till medarbetarna:

- ramar och förutsättningar (gällande lagstiftning, politiska styrdokument, mål)
- förväntat resultat (målen bryts ned och görs tydliga)
- tillgängliga resurser (tillgängliga ekonomiska resurser samt tid och kunskap)

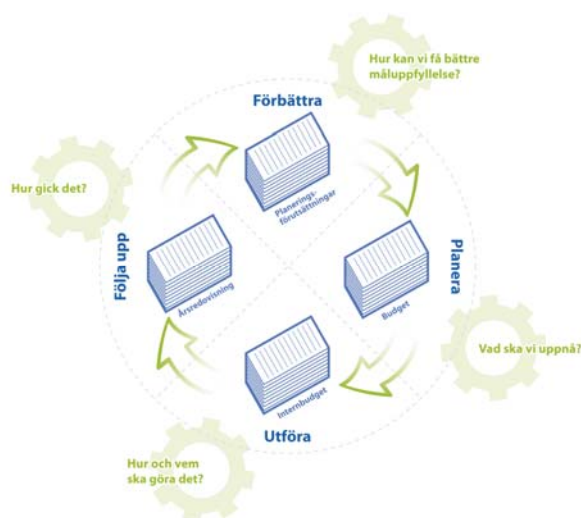
Chefen följer upp att förväntat resultat uppnåts.

En förutsättning för en framgångsrik organisation är att varje medarbetare känner sig ha förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Alla medarbetare måste se sin roll i helheten och sträva mot samma mål. Det är därför viktigt att medarbetarna känner till målen från fullmäktigenivå till avdelnings- och enhetsmål.

När medarbetare och ledare känner till och är trygga med den viljeinriktning och de mål som finns förväntas också att arbetet utförs i enlighet med dessa.

Styrsystemets delar

Styrsystemet är indelat enligt den s.k. PDCA-cykeln¹ som används som grundmodell i uppbyggnaden av de flesta ledningssystem; planera, utföra, följa upp och förbättra.



Planera

Styra med mål, medel och resultat

Växjö kommuns styrsystem utgår ifrån målstyrning. Viktiga grundförutsättningar för att åstadkomma detta är att:

- det finns en röd tråd från ledstjärna, övergripande mål och strategier till nämnds/bolagsmål och aktiviteter på verksamhetsnivå och om möjligt på arbetsplatsnivå
- att målen är levande och rimliga i antal
- det ska finnas ett samband mellan tillgängliga resurser och verksamhetsmål
- det finns väl fungerande rapporterings- och uppföljningsstruktur

Ekonomistyrning innebär att styra organisationen på ett sätt som gynnar effektivitet och ekonomisk ställning med möjlighet att upptäcka och korrigera felaktigheter i agerandet.

¹ Plan, Do, Check och Act. I Växjö används begreppen planera, utföra, följa upp och förbättra.

Resultatuppföljning syftar till att kunna mäta utfallet/resultatet för att veta om tjänster och service levererats till medborgarna på ett tillfredsställande sätt. Resultaten följs bland annat upp med hjälp av resultatindikatorer.

Lagstiftning

Kommunens verksamhet styrs av lagar som är stiftade av Sveriges riksdag. Personalen har en skyldighet att ha god kunskap om aktuell lagstiftning inom sitt verksamhetsområde.

Reglementen och ägardirektiv

För varje nämnd finns ett reglemente som styr vilket ansvar, uppdrag och vilka befogenheter som nämnden eller styrelsen har. Reglementena fastställs av kommunfullmäktige.

Som ägare styr Växjö kommun sina bolag genom företagspolicy och ägardirektiv. I ägardirektiven läggs inriktningen av bolagets verksamhet fast.

Nationell styrning

Vissa verksamheter styrs av nationella mål exempelvis är ansvaret för barnomsorg och skola delat av stat och kommun. Styrningen sker därför på såväl nationell som kommunal nivå. Sveriges riksdag och regering fastställer läroplaner, nationella mål och riktlinjer för det offentliga skolväsendet. Utifrån de mål och ramar som riksdag och regering fastställt avgör sedan kommunen hur skolverksamheten ska bedrivas.

Målstruktur

Bilden nedan beskriver den övergripande målstrukturen för Växjö kommun.



Ledstjärna

Ledstjärnan anger en gemensam långsiktig färdriktning för Växjö kommun. Ledstjärnan har en styrande och sammanhållande effekt på hela den kommunala verksamheten. Ledstjärnan är långsiktig. Nämnderna och styrelserna följer den kommungemensamma ledstjärnan och utformar utifrån den sin egen verksamhetsidé.

Majoritetsförklaring

I början av varje mandatperiod lägger den politiska majoriteten fram sin majoritetsförklaring som visar vad majoriteten vill uppnå under mandatperioden.

Övergripande mål

I syfte att tydliggöra ett helhetssynsätt och för att uppnå samverkan och synergier, beskrivs kommunfullmäktiges övergripande mål utifrån tio målområden som inte följer nämnds- eller verksamhetsorganisationen. Målområdena illustrerar vikten av att se till både delarna och helheten. Förståelsen för andra delar är en nödvändig grund för att öka samverkan och minska risken för suboptimering. Ju högre man kommer i planeringshierarkin desto större ansvar för helheten förväntas men alla planeringsnivåer måste ha insikt om helheten för att kunna åstadkomma optimala beslut.

Utgångspunkten i kommunfullmäktiges budget bör vara att ett övergripande mål på varje målområde som riktar sig till *alla* nämnder och styrelser. Därutöver anges ett fåtal mål på respektive målområde som fokuserar på vad som ska uppnås inom kärnverksamheten och som riktar till en eller flera nämnder/styrelser. Det innebär att alla nämnder och styrelser har omkring tio övergripande mål att förhålla sig till samt ett antal mål som fokuserar på kärnverksamheten.

Alla mål ska vara brukar- och/eller medborgarorienterade det vill säga de ska formuleras på ett sätt som beskriver vad verksamheterna ska uppnå för brukarna/medborgarna. De övergripande målen är sådana att de normalt inte behöver revideras under mandatperioden.

Övergripande mål är inordnade i följande målområden;

Arbete och företag
Barn och utbildning
Bygga och bo
Demokrati och mångfald
Miljö, energi och trafik
Stöd och omsorg
Trygghet, säkerhet och folkhälsa
Uppleva och göra
Arbetsgivare
Ekonomi och effektivitet

Styrande dokument

Styrande dokument delas in i två grupper; administrativa styrande dokument och politiska styrande dokument.

Administrativa styrande dokument är styrande dokument/beslut som innehåller bestämmelser/regler och riktlinjer för verksamheten. Denna typ av dokument sätter ramarna för verksamheten, vem får göra vad och hur. Dokumenten ska efterlevas i den löpande verksamheten men påverkar inte inriktningen på den. Till denna grupp hör dokumenttyper som föreskrifter, förordningar, reglementen, policier, riktlinjer, bolagsordning och stadgar.

Politiska styrande dokument är styrande dokument/beslut som normalt anger mål/inriktning/viljetryck för verksamheten. Dessa dokument ska alla eller vissa nämnder och styrelser förhålla sig till under ett verksamhetsår. Nämnden eller styrelsen vidtar åtgärder för att uppfylla inriktningen i dokumentet. Till denna grupp hör följande dokumenttyper; plan, program,

budget och vision. Politiska styrande dokument aktualitetprövas vid varje ny mandatperiod.

Mål för god ekonomisk hushållning

I kommunallagen fastställs att kommuner och landsting, i sin budget, ska ta fram särskilda mål och riktlinjer för en god ekonomisk hushållning. Det innebär finansiella mål för ekonomin och mål och riktlinjer för verksamheten. I en bilaga till kommunfullmäktiges budget ska motiveras på vilket sätt de valda målen för god ekonomisk hushållning är just mål för god ekonomisk hushållning.

Kommunfullmäktige omvandlar dessa riktlinjer för god ekonomisk hushållning till genomförbara mål och/eller uppdrag i form av övergripande inriktningsmål mål och/eller i form av resultatmål. En utvärdering av om målen uppnåtts skall lämnas i årsredovisningen.

Ekologisk budget

Växjö kommuns miljömål utgörs av långsiktiga övergripande inriktningsmål samt målsatta tidsbestämda resultatmål. Miljömålen styrs och följs upp som en grön del i det samlade styrsystemet i vilket ecoBudget ingår.

Kommunfullmäktiges budget

Budgeten är ett verktyg för planering och styrning av kommunorganisationen. I kommunfullmäktiges budget uttrycks verksamhetens inriktning utöver vad som stadgas i lag och förordning och utgör en grund för prioritering. I kommunfullmäktiges budget fastställs fördelning av resurser till nämnder och kommunstyrelsen. Den av kommunfullmäktige fastställda budgeten är en rambudget. Den av kommunfullmäktige fastställda budgeten är bindande vad avser såväl nettoanslag som mål och riktlinjer.

Budgeten utgår ifrån tio målområden. Mål anges inom målområdena som anger vad som ska uppnås inom respektive område. Kommunfullmäktiges budget är ett prioriteringsverktyg i vilket det anges vilka mål från de politiska styrande dokumenten som ska prioriteras det kommande året. Utöver övergripande mål kan i budgeten även anges prioriteringar, uppdrag, mål för god ekonomisk hushållning, ekologiska och övriga resultatmål.



Styrning av upphandlad verksamhet

De mål och riktlinjer som styr upphandlade verksamheter:

- Lagstiftning och annan nationell styrning
- Kommunfullmäktiges styrning genom budget och planer
- Nämndens egen internbudget och internkontrollplan
- Det förfrågningsunderlag inkl. kravspecifikation som utgör underlag för avrop eller upphandlingen
- Det avtal som tecknas mellan beställande nämnd och utföraren

Dessa mål och riktlinjer ska framgå i avtalen/överenskommelserna som knyts med upphandlad enhet och ska knyta an till villkoren som redovisades i förfrågningsunderlaget.

Dialogforum strategisamråd

Strategisamråden samlar den högsta politiska ledningen och förvaltnings- och bolagsledningen fyra gånger om året och syftar till att stärka den kommungemensamma styrningen och uppföljningen i Växjö kommun.

Stödande dokument och mallar

Riktlinjer för styrning av upphandlad verksamhet

Riktlinjer för styrande dokument

Att formulera mål

Utföra

Internbudget/affärsplan

Den av kommunfullmäktige fastställda budgeten är en rambudget. Nämnderna och styrelserna skall därför upprätta en detaljerad intern budget, bolagsstyrelserna upprättar affärsplaner, och där formulera nämndens eller styrelsens åtagande för att bidra till kommunfullmäktiges mål med de resurser man har. Internbudgeten/affärsplanen är nämndens/styrelsens planeringsverktyg för det kommande verksamhetsåret. Varje nämnd och styrelse bryter ned kommunfullmäktiges mål i verksamhetsmål som formuleras som vad nämnden/styrelsen ska uppnå under året. Nämnder och styrelser bör även tillföra till internbudgeten/affärsplanen sina egna unika mål. Varje nämnd och styrelse beaktar de tio målområdena i planeringen av sin verksamhet och bidrar till de mål som är meningsfulla ur ett verksamhetsperspektiv. Nämndens/styrelsens interkontrollplan är en del av nämndens/styrelsens internbudget. Det finns en gemensam mall för utformningen av internbudgeten.

Nämndens verksamhet skall bedrivas inom befintlig budgetram. Nämnden får inte överskrida sin totala driftbudget, utan har att dessförinnan noggrant pröva möjligheter till omprioriteringar, besparingar, standardsänkningar och/eller ökade intäkter.

Dialogforum internbudgetdialog

På hösten genomförs en budgetdialog mellan kommunstyrelsen och nämnderna samt bolagen genom moderbolaget VKAB. Budgetdialogen syftar till att föra en dialog om nämndernas förutsättningar att bidra till kommunfullmäktiges mål på ett tillfredsställande sätt. Internbudgetdialogen ska bidra till en ökad samsyn om kommunfullmäktiges mål och hur nämnder och bolag säkerställer att de når målen. Interbudgetdialogen är en förebyggande del av kommunstyrelsen uppsiktsplikt genom att tidigt identifiera risker som kan försvåra för nämnd eller bolag att effektivt genomföra sitt uppdrag.

Stödjande dokument och mallar

Mall för internbudget

Mall för internbudgetdialog

Mall för verksamhetsplan

Följa upp

Månadsrapporter

Enligt riktlinjer för budget, ekonomiska rapporter, bokslut och årsrapporter gör nämnderna månadsuppföljningar. Nämnderna upprättar interna anvisningar för hur månadsrapporteringen ska ske.

Delårsrapporter

Växjö kommuns nämnder upprättar två delårsrapporter under året, efter mars och augusti månad. Bolagsstyrelserna upprättar tertialbokslut.

Delårsrapporten efter mars månad avser uppföljning och prognos av ekonomi, personal och verksamhet. Delårsrapporten efter augusti månad innehåller en översiktlig redogörelse för utvecklingen av nämndens/styrelsens verksamhet och resultat sedan föregående räkenskapsårs utgång samt en uppföljning av kommunfullmäktiges mål.

Avvikelser

Innan nämnden tar ställning till månadsrapporten/delårsrapporten skall avvikelser i förhållande till budget och mål skriftligen förklaras av förvaltningschefen.

I de fall månadsrapporten/delårsrapporten visar på prognostiserat underskott i förhållande till budget, och om nämnden inte ämnar eller kan ianspråka positivt eget kapital, skall förvaltningschefen presentera förslag till åtgärder för nämnden. Dessa skall vara så utformade att nämnden, om möjligt, senast till utgången av innevarande budgetår åter når en överensstämmelse med budget. Om obalansen vid årets slut fortfarande kvarstår, skall nämnden göra en granskning av verksamheten och organisationen. Nämndens ansvar prövas i samband med bokslutsbehandlingen i kommunfullmäktige.

Avvikelser avseende lagstadgad verksamhet

Respektive nämnd har ansvaret för att verksamheten bedrivs enligt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten och måste fortsätta att bedriva verksamheten även om budgetanslaget inte räcker till. I sådant fall ska nämnden lämna en rapport alternativt rapportera vid nästkommande ordinarie rapporteringstillfälle till kommunstyrelsen, som har att redovisa förhållandet till fullmäktige senast i närmast följande delårsrapport alternativt i ett särskilt ärende till kommunfullmäktige.

Kvalitetsuppföljning

För att säkra den kvalitetsmässiga verksamhetsutvecklingen ska nämnderna och styrelserna bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet ska bidra till att uppnå bättre resultat och måluppfyllelse. Nämnder och styrelser

ska redovisa i årsrapport hur man arbetar med kvalitet. Resultatet av det systematiska kvalitetsarbetet redovisas årligen i nämndernas och styrelsernas årsrapporter. Till stöd för nämndernas och bolagens systematiska kvalitetsarbete finns en handbok för detta.

Årsrapport

Nämnderna och kommunstyrelsen upprättar årsrapporter med bokslut utifrån de anvisningar som kommunledningsförvaltningen lämnar. Årsrapporten innehåller resultatredovisning i form av måluppfyllelse, resursåtgång och arbetssätt samt analys och förslag till förbättringar för ökad måluppfyllelse och ökad kund- och brukarnöjdhet. Kvalitetsuppföljning är en del av årsrapporten.

Dialogforum budget- och bokslutsdagar

Budget- och bokslutsdagar syftar till att ge kommunstyrelsen och presidier i nämnder och styrelser en gemensam helhetsbild av årets bokslut och uppnådda resultat, uppföljning av kommunfullmäktiges mål, produktivitet/mått/ nyckeltal, kvalitet, viktiga händelser under året samt viktiga framtidsfrågor. Budget- och bokslutsdagar är ett underlag för budgetarbetet med kommunfullmäktiges budget.

Målområdesrapporter

För varje målområde sammanställs vid årets slut en rapport för respektive målområde. Målområdesrapporten syftar till att ge en helhetsbild av målområdet genom att beskriva hur Växjö kommun samfällt agerat inom målområdet och samlad måluppfyllelse.

Resultatindikatorer

Resultatindikatorer redovisas i kommunkoncernens årsredovisning och syftar till att ge signaler om kvalitet, resultat och kostnadseffektivitet.

Resultatindikatorerna ger ingen fullständig bild utan bör ses som just en indikation. Måtten väljs utifrån följande kriterier:

- Medborgarperspektiv, måtten ska vara lättbegripliga och ha ett medborgarperspektiv
- Måtten ska säga något om verksamhetens
 - kvalitet (resultat och nöjdhet)
 - kostnadseffektivitet (en värdering av effektiviteten bör göra)
- Måtten ska kunna jämföras med riket och/eller en större grupp kommuner

Resultatindikatorerna innefattar bland annat Växjö kommuns 11 hållbarhetsindikatorer, mål för god ekonomisk hushållning, ekologiska resultatmål samt kvalitetsmått som följs upp inom ramen för det nationella projektet kommunens kvalitet i korthet.

Uppsiktsplikt

Enligt kommunallagen ska kommunstyrelsen ha uppsikt över nämnders verksamhet samt kommunal verksamhet som bedrivs i företag och kommunalförbund. Kommunstyrelsen ska övervaka den ekonomiska förvaltningen och att nämnders verksamhet bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt samt att lagar och förordningar följs och att medlen används ändamålsenligt. Finner kommunstyrelsen brister ska styrelsen lämna råd alternativt föra ärendet till fullmäktige som får fatta beslut.

Kommunstyrelsen uppsiktsplikt utgörs av nämnders och styrelser redovisningar av hur mål och uppdrag genomförs och vilka resultat som uppnåtts, ekonomisk redovisning samt hur nämnden/styrelsen går till väga för att upprätthålla en tillfredsställande kontroll. Detta redovisar nämnderna och styrelserna i sina årsrapporter.

Intern kontroll

Det primära syftet med intern kontroll är att säkerställa att de av fullmäktige fastställda målen uppfylls samt se till att verksamheten är kostnadseffektiv.

En god intern kontroll kännetecknas av:

- Ändamålsenliga och väl dokumenterade system och rutiner för styrning
- En rättvisande och tillförlitlig redovisning och information om verksamheten
- Säkerställande av att lagar, policyer, reglementen mm tillämpas
- Skydd mot förluster eller förstörelse av kommunens tillgångar
- Eliminering och upptäckt av allvarliga fel

Intern kontroll är ingen isolerad händelse utan en integrerad del i organisationen och i våra processer. När det gäller externa utförare ska den interna kontrollen ske enligt samma principer som internt. Uppföljningen av nämndernas och styrelsernas interna kontroll redovisas i årsrapporten.

Årsredovisning

Årsredovisningen redovisar måluppfyllelse samt redogör för verksamhetens finansiering och den ekonomiska ställningen vid räkenskapsårets slut för hela kommunkoncernen, utifrån de tio målområdena. Årsredovisningen är en

sammanfattning och bygger på nämndernas årsrapporter. I årsredovisningen anges resultatredovisning, resultatanalys och viktiga utvecklingsområden.

Populärversion av årsredovisning

Intressenterna av kommunens resultat är många och det innebär att resultaten bör kommuniceras på olika sätt. En populärversion av årsredovisningen tas fram och görs tillgänglig för allmänheten. Det är också viktigt att förmedla resultaten internt i den egna organisationen.

Revisionsgranskning

Kommunens förtroendevalda revisorer granskar varje år all verksamhet som bedrivs av nämnder och styrelser. De bedömer om verksamheterna sköts på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt. Granskningen sker dels löpande under året samt vid årets slut då man i en revisionsberättelse beviljar nämnderna och bolagsstyrelserna ansvarsfrihet eller ej.

Uppföljning av upphandlad verksamhet

Enligt kommunallagen är kommunen skyldig att regelbundet utföra uppföljning och tillsyn över all verksamhet som finansieras med offentliga medel. Kommunen utövar tillsyn över enskild verksamhet som exempelvis privata förskolor. När det gäller fristående skolor har kommunen endast insynsrätt men ingen tillsynsrätt. När det gäller upphandlad verksamhet ska denna granskas och följas upp vilket beställande nämnd/styrelse ansvarar för.

Uppföljningen av den upphandlade verksamheten ska genomföras på ett systematiskt och ändamålsenligt sätt och resultaten av genomförd uppföljning dokumenteras och redovisas till förvaltningsledning och beställande nämnd. En samlad uppföljning av upphandlad verksamhet redovisas i nämndens/styrelsens årsrapport. Riktlinjer för uppföljning av upphandlad verksamhet finns till stöd för nämnderna och styrelserna.

Stödande dokument och mallar

Riktlinjer för budget, ekonomiska rapporter, bokslut och årsrapporter
Riktlinjer för uppföljning av upphandlad verksamhet
Resultatindikatorer
Mall för målområdesrapport
Reglemente för intern kontroll

Förbättra

För att lyckas med verksamhetsutveckling krävs ständiga förbättringar och förnyelse av alla verksamhetens delar. Förutsättningar för detta är ett metodiskt utvecklingsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, kreativitet och nya idéer.

Förbättring handlar både om att analysera förra årets resultat och föreslå åtgärder för ökad måluppfyllelse men även om systematiskt kvalitetsarbete och omvärldsanalys för att få kunskap om brukarnas behov, önskemål och synpunkter för att kunna utveckla verksamheten i takt med tiden.

Planeringsförutsättningar

Planeringsförutsättningarna är en del av det material som utgör grund för budgetberedning och verksamhetsplanering. Planeringsförutsättningar består av förra årets resultat genom årsrapporter, målområdesrapporter och årsredovisning. Därtill kommer ekonomiska och demografiska prognoser för det kommande året/åren.

Budgetberedning

Budgetberedningen är ett politiskt forum som syftar till att ta fram förslag till budget. Planeringsförutsättningarna utgör underlag till budgetberedningen.

Omvärldsbevakning och analys

Omvärldsanalys är en metod för att beskriva och analysera förändringar i omvärlden som påverkar Växjö kommuns verksamheter. För att kunna planera för den framtida användningen av kommunens samlade resurser behövs en helhetsbild av vad vi kan förvänta oss av utvecklingen i samhället och analys av hur det påverkar det kommunala uppdraget. Metodstöd för att genomföra omvärldsanalyser finns att tillgå.

Systematiskt kvalitetsarbete

Nämnderna och styrelserna ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete som utgångspunkt för den kvalitetsmässiga verksamhetsutvecklingen. Detta omfattar minst:

- Regelbundet genomföra kund- eller brukarenkäter som mäter nöjdhet med verksamheten
- Systematisk synpunkts- och klagomålshantering
- Insyn, dialog och samverkan med brukare och medborgare
- Systematiska jämförelser (benchmarking) med riket och jämförbara kommuner

- Analys och förslag till förbättringar för ökad måluppfyllelse och ökad kund- och brukarnöjdhet

Stödjande dokument och mallar

Metod och guide till omvärldsanalys

Vägledning till systematiskt kvalitetsarbete

Bilaga 1

Årscykel budgetprocess



Budgetprocessen

