

# Sundbybergs stads styrmodell med principer för planering, uppföljning och ekonomistyrning

Dokumenttyp: Principer  
Antagen av: Kommunfullmäktige  
Status: Antagen den 18 dec 2017 § 503  
Giltighetstid: Gäller tills vidare

SUNDBYBERGS STAD



Diarienummer	KS-0595/2017
Tidpunkt för fastställande	24 oktober 2016
Dokumentansvarig	Stadsdirektör
Intervall för aktualitetsprövning	Årligen
Tidpunkt för senaste revidering	18 december 2017
Relaterade styrdokument	Policy för medelsförvaltning och borgen, policy för kapitalförvaltning, principer för styrning av stadens bolag

# Inledning

**Sundbybergs stads styrmodell tydliggör en gemensam struktur och gemensamma arbetssätt för styrning, planering och uppföljning av staden och dess verksamheter. Det övergripande syftet med styrmodellen är att säkerställa att stadens vision och mål uppnås, att kvaliteten i verksamheterna säkras och utvecklas, att resurserna används på bästa sätt och att god ekonomisk hushållning uppnås.**

Det här dokumentet beskriver Sundbybergs stads styrmodell och består av principer för; planering och uppföljning, ekonomistyrning, intern kontroll, uppföljning av privata utförare och styrande dokument.

Sundbybergs stads styrmodell sammanfattas i fyra bärande förhållningssätt:

- Fokus på dem som bor, verkar och vistas i Sundbybergs stad
- Ett ”hela staden-perspektiv” med dialog och samordning
- Kvalitetssäkring av ekonomi och verksamhet genom definition av kritiska kvalitetsfaktorer och indikatorer
- Aktivt arbete för ständiga förbättringar och utveckling av verksamhet, genom fokus på uppföljning, analys, resultat, erfarenheter och slutsatser.

Utvecklingsarbetet genomförs både inom verksamheten och i tvärsektoriell samverkan för att uppnå goda resultat och effektivitet utifrån ett hela staden-perspektiv. Verksamhetsledande chefer i Sundbybergs stad är ansvariga för planering, utveckling och uppföljning av sina verksamheter. Detta innefattar såväl kvalitet, ekonomi, personal som arbetsmiljö. Förtroendevalda, budgetansvariga chefer samt stödfunktioner har ett särskilt ansvar att vara införstådda med principerna i styrmodellen och arbeta utifrån dessa.



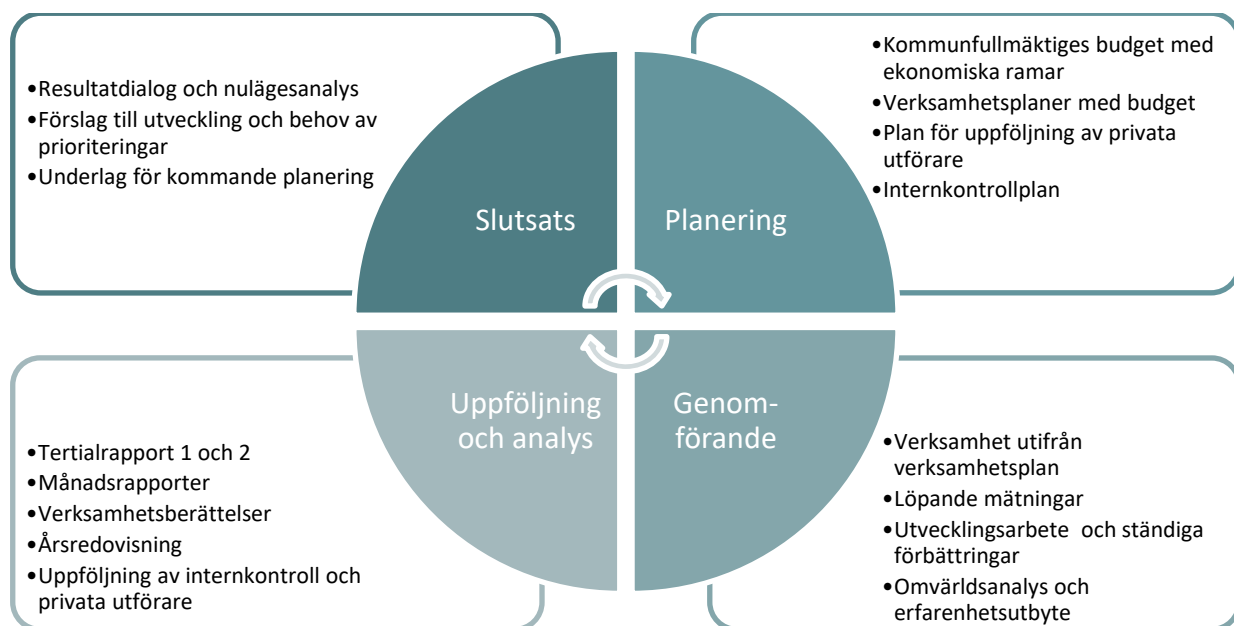
# Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>3</b>
<b>Innehåll</b>	<b>4</b>
<b>Principer för planering och uppföljning</b>	<b>5</b>
<b>Principer för ekonomistyrning</b>	<b>16</b>
<b>Principer för investeringar</b>	<b>21</b>
<b>Principer för internkontroll</b>	<b>27</b>
<b>Program för uppföljning av privata utförare</b>	<b>30</b>
<b>Principer för styrande dokument</b>	<b>34</b>
<b>Viktiga begrepp</b>	<b>37</b>
<b>Bilaga 1 – Årshjul för kommunfullmäktiges planering och uppföljning</b>	<b>42</b>
<b>Bilaga 2 – Årshjul för nämndernas planering och uppföljning</b>	<b>43</b>



# Principer för planering och uppföljning

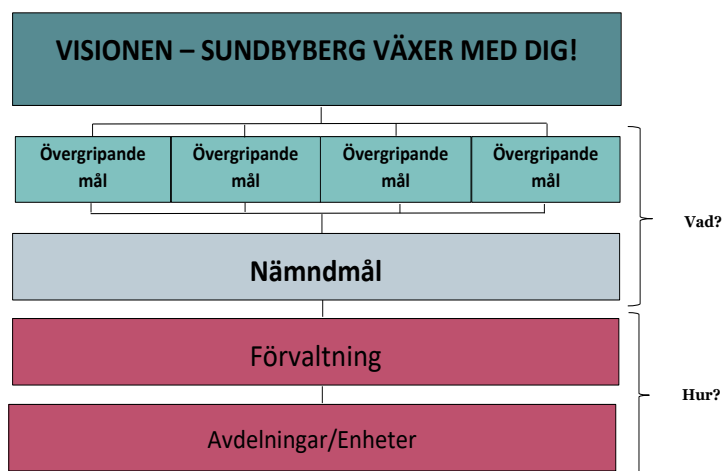
Sundbybergs stads styrmodell bygger på mål- och resultatstyrning. Ansvar för att planera och följa upp verksamhetens mål och resultat omfattar samtliga organisatoriska nivåer. Principer för planering och uppföljning beskriver den gemensamma strukturen och det gemensamma arbetssättet som staden använder för att styra planeringen, utvecklingen och uppföljningen av verksamheten.



Det övergripande syftet med styrmodellen är att säkerställa att stadens vision och mål uppnås, att kvaliteten i verksamheterna säkras och utvecklas, att resurserna används på bästa sätt och att god ekonomisk hushållning uppnås. Styrmodellen ska underlätta för verksamheterna att öka kvaliteten samt genomföra ständiga förbättringar inom stadens samtliga verksamhetsområden. Ansvar för att planera, följa upp och utveckla verksamhet, mål och ekonomiska resultat omfattar samtliga organisatoriska nivåer. Genom att fokusera på vad som är mest

prioriterat och avgränsa antalet mål ökar förutsättningarna för tydlighet, måluppfyllelse och kvalitet.

Varje organisatorisk nivå i Sundbybergs stad har en uppdragsgivare. För nämnderna är det kommunfullmäktige, för förvaltningarna är det nämnderna, för förvaltningarna är det förvaltningscheferna och så vidare. Uppdragsgivaren styr genom att besluta om kommande års planering och är mottagare av resultat från uppföljning. Styrmodellen bygger på en tydlig dialog kring roller och ansvar. Med en tydlighet i gränsdragningen mellan vem som ansvarar och beslutar om vad, och hur roller, dialog och samspel ska fungera.



Styrmodellen utgår från kommunens och verksamheternas grunduppdrag som definieras utifrån lagstiftning, föreskrifter, nationella och kommunala styrande dokument. Kvalitetssäkring av grunduppdraget sker genom att kritiska kvalitetsfaktorer identifieras. De kritiska kvalitetsfaktorerna utgår från fyra perspektiv: målgrupp, verksamhet, medarbetare och ekonomi.

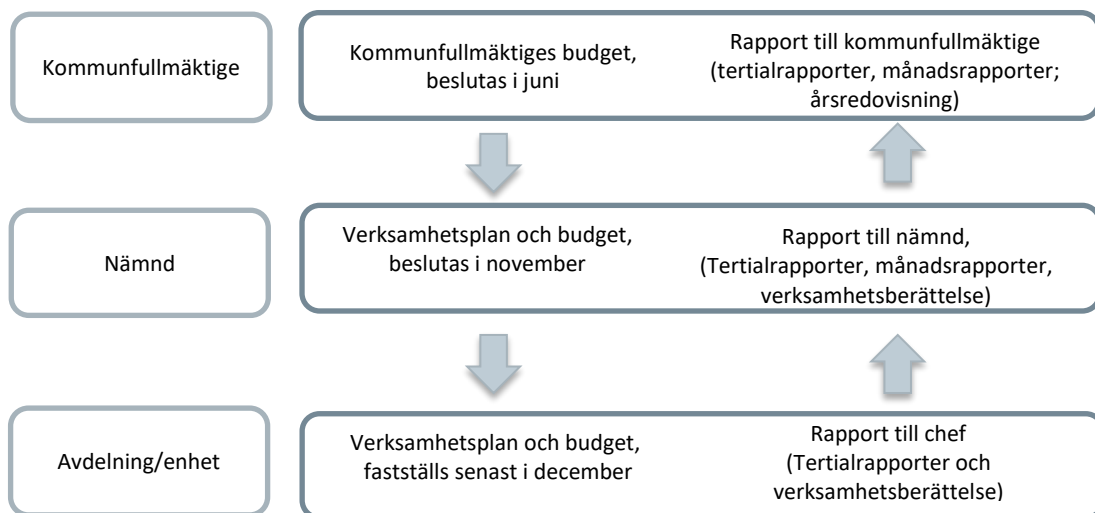
För att kunna följa upp resultatet fastställs mätbara indikatorer för varje kvalitetsfaktor. Indikatorernas syfte är att bidra med underlag till analys av de kritiska kvalitetsfaktorerna. Den gemensamma strukturen och arbetssättet i Sundbybergs stad gör att mål för genomförandet av grunduppdraget inte behöver formuleras.

Kommunfullmäktiges mål och nämndmål formuleras utifrån de områden som kräver särskilt fokus under året och ska inriktas på utvecklings- och förbättringsarbete.

Stadens styrmodell bygger på att verksamheten mäts och följs upp löpande. Uppföljningen är en del av kvalitetssäkringen av verksamheten och att säkra att kommunfullmäktiges mål uppnås. Analysen av resultat från uppföljning ska användas som en del av ingångsvärdet inför planeringen av nästkommande år.

Genom uppföljning, analys och ständigt förbättringsarbete utvecklas verksamheterna i Sundbybergs stad för att möta behov och förväntningar hos dem som verksamheten finns till för. På så sätt uppnås ett systematiskt förbättringsarbete och utveckling av verksamheten.

### Styrkedjan för planering och uppföljning



## **Planering och uppföljning för koncernen Sundbybergs stadshus AB**

Kommunallagen ställer krav på inflytande och kontroll över all kommunal verksamhet, även den som ägs och bedrivs i bolagsform. De kommunägda bolagen representerar stora värden och det kräver att fullmäktige har löpande uppsikt över bolagens utveckling, resultat och ställning.

Styrning av bolagen sker genom bolagsordning, principer för styrning av stadens bolag och ägardirektiv. Dessa dokument utfärdas av kommunfullmäktige som också utser styrelseledamöter i bolagen.

Bolagsordningen är det formella dokument som aktiebolagslagen kräver ska finnas för varje bolag. Bolagsordningen anger föremålet för bolagets verksamhet och det kommunala ändamålet med bolaget.

Principer för styrning av stadens bolag syftar till att tydliggöra rollfördelningen mellan bland annat staden, bolagen och revisorerna.

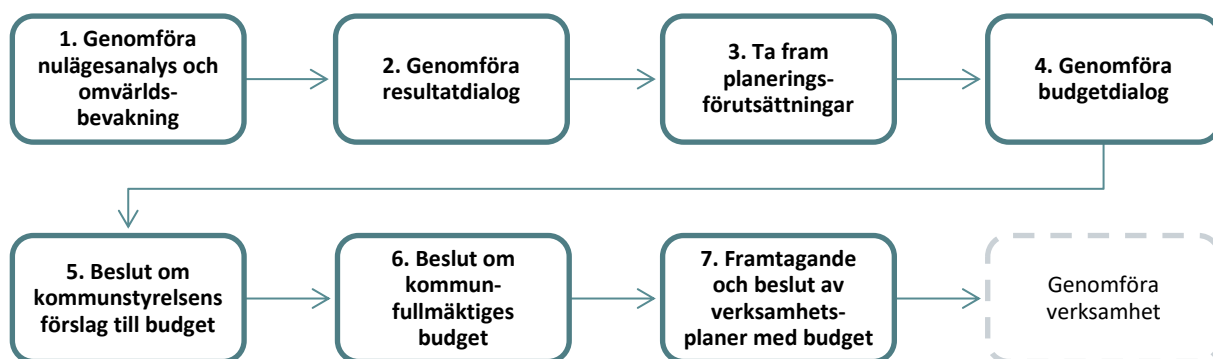
Ägardirektiv anger syftet med bolagen och konkretiserar det kommunala ändamålet med bolagen.

Av ägardirektivet till koncernen Sundbybergs stadshus AB framgår att koncernen aktivt ska medverka till att stadens vision förverkligas. Sundbybergs stadshus AB, moderbolaget, ska vidare företräda ägaren i förhållande till de övriga bolagen i koncernen. I den rollen ligger att utöva aktiv ägarstyrning av bolagen i enlighet med ägardirektivet samt policyer och andra styrdokument som ägaren delger moderbolaget. Av ägardirektivet framgår vidare att koncernen också i tillämpliga delar ska följa kommunfullmäktiges budget.

Koncernen Sundbybergs stadshus AB ska samordna sina tidsplaner för planering och uppföljning med kommunfullmäktiges årshjul.



# Planeringsprocessen



## 1. Nulägesanalys och omvärldsbevakning

En nulägesanalys syftar till att skapa en tydlig bild av verksamheten, granska verksamhetens styrkor och möjligheter, upptäcka svagheter och hot samt visa var verksamheten befinner sig i dag. Utgångspunkten för nulägesanalysen är tidigare uppnådda resultat, egen jämförelse och jämförelse med andra och omvärldsanalys.

## 2. Resultatdialog

Resultatdialogen är en gemensam dialog med uppdragsgivaren utifrån uppföljning, analys och slutsats för att prioritera det fortsatta utvecklingsarbetet.

Arbetet för den kommande planperioden startar med en resultatdialog mellan förtroendevalda och chefer med utgångspunkt i tertialrapport 2 samt aktuell nulägesanalys. Utifrån resultatdialogen formuleras stadens och nämndernas prioriterade utvecklingsområden.

## 3. Planeringsförutsättningar

Kommunstyrelsen fastställer under våren de planeringsförutsättningar som ligger till grund för den fortsatta planeringen av budgeten.

Planeringsförutsättningarna anger stadens nuläge och prognostiserade hållbarhet ur ekonomisk, social och ekologisk dimension. De anger även de finansiella förutsättningar som följer av den senaste samhällsekonomiska bedömningen och prognos för kommunens intäkter från skatter och statsbidrag.

## 4. Budgetdialog – strategiska dialoger

Under våren sker budgetdialog mellan förtroendevalda och chefer med inriktning på beslutade åtgärder och lagkrav som inte fångats i tidigare steg.

## **5. Kommunstyrelsens förslag till budget**

Kommunstyrelsen överlämnar ett förslag till budget, för beslut i kommunfullmäktige i mitten av juni. Valår fastställs budgeten senast i december i enlighet med kommunallagens särskilda bestämmelser.

## **6. Kommunfullmäktiges budget**

Budgeten är det stadens övergripande och överordnande styrdokument. Tidsperspektivet är treårigt med fokus på budgetåret.

Budgeten är förändringsinriktad och fastställer stadens önskade utveckling. Stadens vision är ledstjärnan för Sundbybergs utveckling. Visionen beskriver hela stadens långsiktiga inriktning. Kommunens uppdrag definieras utifrån statlig styrning (lagstiftning, riktlinjer, planer) samt kommunal styrning (reglementen, ägardirektiv, riktlinjer, policys och planer).

I budgeten läggs följande fast:

### ***Nämndernas budgetramar***

Budgetramarna anger den nettobudget som nämnderna har inför nästkommande år. Dessa tas fram enligt stadens principer för ekonomistyrning och stadens resursfördelningsmodell. Även nämndernas investeringsramar fastställs i kommunfullmäktiges budget.

### ***Kommunfullmäktiges mål***

Kommunfullmäktiges mål formuleras utifrån politiskt prioriterade utvecklingsområden som är verksamhetsövergripande och tydliggör nämndernas och kommunkoncernens inriktning. Målen bör vara inriktade på vilken effekt som ska uppnås, inte vad som ska göras eller hur det ska göras (uppdrag).

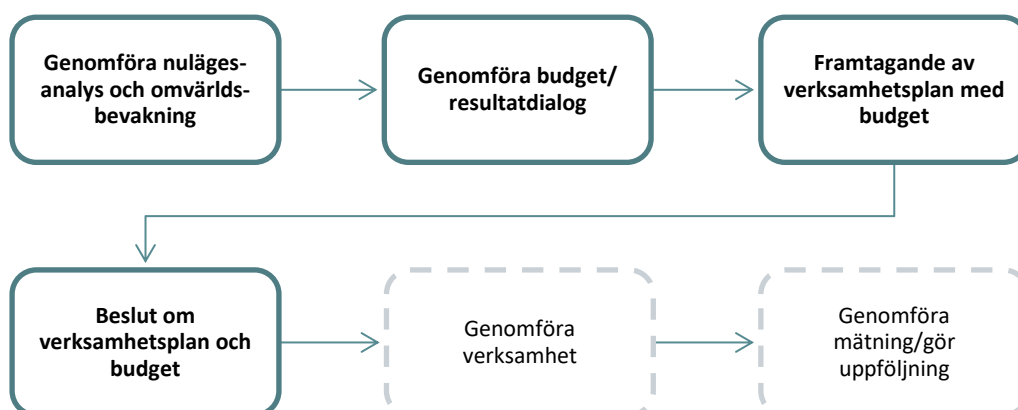
### ***Kommunfullmäktiges uppdrag***

Ett uppdrag är en riktad insats som ska genomföras under angiven tid. Uppdraget ska ha start och slutdatum samt en ansvarig instans.

### ***Kommunfullmäktiges mått***

För att följa upp huruvida fullmäktiges mål uppnås utifrån ett ”hela staden-perspektiv” fastställer kommunfullmäktige ett eller flera mått till varje mål i budgeten. Måttet kan vara detsamma som en kvalitetsindikator ur grunduppdraget men kan även utgöras av ett annat mått som säkerställer att måluppfyllelse kan följas upp.

## 7. Verksamhetsplanering på nämndnivå



Samtliga nämnder ska upprätta en verksamhetsplan med budget för det kommande året, med utgångspunkt från den budget som kommunfullmäktige har fastställt och utifrån sin egen nulägesanalys.

Stadens nämnder ska ha en strukturerad dialog om utformning och uppföljning av verksamhetsplan och budget. Varje nämnd ska utifrån ett "hela staden-perspektiv" samverka och samordna sin planering med andra verksamheter i staden. Nulägesanalysen ska omfatta omvärldsbevakning och en sammanfattning av föregående års slutsatser av den egna uppföljningen.

I samband med framtagandet av verksamhetsplan och budget ska nämnderna ta fram en internkontrollplan (kapitel 3) inför kommande år. Nämnderna ska även redovisa en plan för uppföljning av privata utförare (kapitel 4).

Verksamhetsplanen innehåller:

### **Verksamhetsbeskrivning**

I verksamhetsbeskrivningen ska nämndens verksamhet framgå utifrån grunduppdraget. Detta beskrivs utifrån områden: verksamhetsidé och ansvarsområde, styrande dokument av särskild betydelse, stadens vision och förhållningssätt, målgrupper, organisations-, process-, och ledningsstruktur samt medarbetare.

### **Kritiska kvalitetsfaktorer och indikatorer**

För att säkra och följa upp kvaliteten i grunduppdraget ska kritiska kvalitetsfaktorer med tillhörande indikatorer formuleras. En kvalitetsfaktor är en särskilt betydelsefull faktor som bidrar till att kvalitetssäkra grunduppdraget, de är särskilt viktiga och behöver särskild uppföljning och kvalitetssäkring.

De kritiska kvalitetsfaktorerna ska definieras utifrån fyra olika perspektiv: målgrupp (det verksamheten levererar utåt), verksamhet (de interna processen för leverans till målgruppen), medarbetare och ekonomi.

För varje kvalitetsfaktor ska det finnas en kvalitetsindikator som mäter och kvalitetssäkrar kvalitetsfaktorn. För varje indikator ska mätmetod, rutin för mätningens genomförande beskrivas samt tidpunkt för uppföljning fastställas.

### ***Nämndmål***

Nämnderna ska redogöra för vilka av kommunfullmäktiges mål som är styrande för nämndens ansvarsområde och på vilket sätt nämnden bidrar till måluppfyllelsen. Nämnden gör så genom att formulera egna nämndmål utifrån fullmäktiges mål. Nämnden kan även fastställa egna nämndmål utifrån nulägesanalys och kommunfullmäktiges mål. Konkreta åtgärder samt mått för att följa upp måluppfyllelse ska definieras för att nå målen.

### ***Uppdrag***

Ett uppdrag är en riktad insats som ska genomföras inom angiven tid. Uppdraget ska ha start- och slutdatum. Nämnderna ska redogöra för vilka av kommunfullmäktiges uppdrag som ligger inom deras ansvarsområde. Nämnderna kan också fastställa egna uppdrag till förvaltningen vid behov.

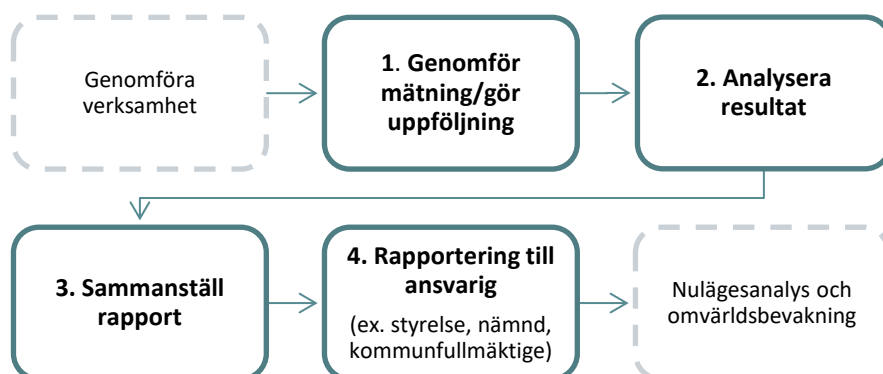
### ***Ekonomiska ramar***

Nämnderna ska redogöra för hur den fördelat tilldelad budgetram per verksamhet och kontogrupp, samt göra en jämförelse med föregående år.

### ***Planering för underliggande verksamheter***

Samtliga verksamheter inom Sundbybergs stad ska planera, följa upp och utveckla sin verksamhet enligt styrmodellens arbetssätt. Den gemensamma strukturen bör följas på alla organisatoriska nivåer.

## Uppföljningsprocessen



### 1. Mätning och uppföljning

Nämnderna ska mäta och följa upp relevanta områden i sin verksamhet. Mäta handlar om att samla fakta, information och kunskap både utifrån sin egen verksamhet men även i omvärlden. Utifrån mätningarna ges en indikation om hur resultatet utvecklas och förändras över tid och jämfört med andra.

### 2. Analysera resultat

Utifrån resultatet av mätningarna ska en analys göras som leder fram till slutsatser och i vissa fall konkreta åtgärder. Analysen kan göras genom jämförelse med andra, jämförelse över tid och i reflektion över händelser och åtgärder som skulle kunna kopplas till resultatet. Analysen ska söka orsaker och samband mellan resultat och verksamhet. Sammanfattning och slutsatser blir sedan underlag för rapportering.

### 3. Sammanställa rapport

Analysen av resultat och mätningar, samt relevanta data sammanställs i en rapport.

### 4. Rapportera

Styrmodellen bygger på att varje nivå rapporterar till sin uppdragsgivare, exempelvis nämnd eller förvaltningschef.

Utifrån rapporten kan verksamheten besluta om vilka områden som fungerar bra, vilka som behöver utvecklas och vilka strategier och åtgärder på lång och kort sikt som ska väljas och prioriteras.

## Rapporteringstillfällen

Kommunfullmäktige följer under året upp nämnderna och kommunkoncernens mål, uppdrag och ekonomi för att säkerställa att mål uppnås och uppdrag genomförs och att de ekonomiska ramarna följs.

När det gäller uppföljningen av bolagsverksamhet följer kommunfullmäktige upp hela kommunkoncernen Sundbybergs stad, vilket innefattar koncernen Sundbybergs stadshus AB, Norrenergi & miljö AB samt kommunalförbundet Norrvatten. I uppföljningen inkluderas även övriga kommunalförbund, samordningsförbund, stiftelser och gemensamma nämnder med andra kommuner.

Uppföljningen av hela staden sker vid tre tillfällen:

- tertialrapport 1 per 30 april,
- tertialrapport 2 per 31 augusti med delårsbokslut
- årsredovisning per 31 december (för nämnder: *verksamhetsberättelse*).

### **Tertialrapporter**

Tertialrapporterna är en del av den löpande uppföljningen och omfattar uppföljning mot driftbudget, inklusive volymavstämning och investeringsbudget, samt helårsprognos för innevarande år. De innehåller också uppföljning av mål, kritiska kvalitetsfaktorer och uppdrag enligt verksamhetsplan och budget.

Tertialrapport 1 är en sammanfattande redogörelse och analys av eventuella avvikelser jämfört med verksamhetsplan och budget. Tertialrapport 2 med delårsbokslut är en redogörelse för uppnådda resultat, genomförda åtgärder och analys av eventuella avvikelser i jämförelse med verksamhetsplan och budget.

Respektive koncerns och bolags tertialrapportering omfattar uppföljningen av ekonomi och verksamhet utifrån kommunfullmäktiges budget och ägardirektiv.

### **Månadsrapporter**

Kommunstyrelsen följer upp alla nämnders ekonomi i två månadsrapporter, en per februari och en per oktober. Rapporteringen omfattar en övergripande ekonomisk information och uppföljning mot budget, samt en ekonomisk helårsprognos för innevarande år. Visar nämnden underskott är tätare månadsrapportering tvingande. Nämnderna kan besluta om tätare uppföljning även utan prognostiserat underskott.

### **Verksamhetsberättelse eller årsredovisning**

Rapporteringen per 31 december utgör nämndernas *verksamhetsberättelse* för året. Respektive koncerns och bolags rapportering omfattar uppföljningen av ekonomi och verksamhet utifrån kommunfullmäktiges budget och ägardirektiv. Nämnderna och bolagen ansvarar för att räkenskaperna avslutas snarast efter

räkenskapsårets utgång och att förslag till bokslut och verksamhetsberättelse upprättas.

Nämndernas verksamhetsberättelse ska innehålla en beskrivning av årets verksamhet utifrån budget, resultaträkning, måluppfyllelse, uppdragsuppfyllelse, indikatorer och nyckeltal för nämndernas verksamhet och en jämförelse med föregående räkenskapsår. Verksamhetsberättelsen ska även innehålla en jämförelse med föregående år.

I samband med verksamhetsberättelsen sker rapportering av resultat från internkontroll och för berörda nämnder även den uppföljning som gjorts av privata utförare.

För staden fastställs en *årsredovisning* av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige senast i april. Årsredovisningen upprättas i enlighet med kommunala redovisningslagen och med iakttagande av god redovisningssed.



## Principer för ekonomistyrning

**Principerna för ekonomistyrning klargör ansvar och befogenheter i budgetprocessen. Stadens verksamheter finansieras med statsbidrag, skattemedel och andra intäkter från exempelvis taxor och avgifter.**

Kommunfullmäktige ska enligt kommunallagen besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för staden. De finansiella målen som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning ska anges i kommunfullmäktiges budget. Sundbybergs stads styrmodell syftar till att säkra en verksamhet med god ekonomisk hushållning.

Nämnderna är ansvariga för att hålla en budget i balans och att budgeterade intäkter kommer staden tillhanda. I de fall resultatkrav har fastställts i kommunfullmäktiges budget ansvarar nämnden för att dessa uppnås. Nämnderna ansvarar för att fullständiga räkenskaper fortlöpande förs över förvaltningens verksamhet.

### God ekonomisk hushållning

Begreppet god ekonomisk hushållning har såväl ett finansiellt som ett verksamhetsperspektiv. I kommunallagen anges att "Kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Medel ska användas på ett effektivt och säkert sätt, och varje generation ska bära kostnaderna för den service som konsumeras. Kostnader från en generation ska med andra ord inte skjutas över till kommande generationer.

Det finansiella perspektivet syftar till att säkerställa en hållbar finansiell utveckling på kort och lång sikt för att trygga så att innevarande generation inte överför några obalanserade kostnader eller skulder till kommande generationer. Verksamhetsperspektivet tar sikte på förmågan att bedriva verksamheten på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt.



## **Balanskrav**

I kommunallagen ställs krav på att kommunerna ska klara det årliga balanskravet. Balanskravet innebär att intäkterna varje år måste balansera kostnaderna. Med intäkter menas samtliga intäkter exklusive reavinster. Blir resultatet negativt måste det regleras inom tre år. Fullmäktige får enligt kommunallagen besluta om att reglering av ett negativt balanskrav inte ska göras om det finns synnerliga skäl.

## **Ekonomiska ramar**

För att bedriva verksamheten kommande planperiod fördelas ramar till nämnderna i form av kommunbidrag. Ramen är uppdelad per år för treårsperioden. Tilldelad ram är en nettobudget. Kostnader som inte täcks av ramen ska finansieras med externa intäkter, till exempel statsbidrag och avgifter.

## **Resursfördelning**

Beräkning av ramar utgår ifrån föregående års budgetram inklusive volymreglering. Förändring av ramarna sker med hänsyn till förväntad pris- och löneökning, förändring av lokalhyror och kapitaltjänstkostnader, effektiviseringar, volymreglering, verksamhetsförändringar och prioriteringar.

I samband med fastställande av ramarna beaktas beräkningar av eventuella förändringar av externa intäkter.

I stadens medelsreserv ingår medel som enligt särskilt beslut tilldelas till nämnder under året.

## **Volym**

Volymreserven innehåller beräknade kostnader för förändringar i antalet invånare. En mindre del av kommunbidraget tilldelas vissa nämnder utifrån befolkningsförändringar. Volymtilldelning beräknas utifrån förändringen mellan budgetåren och senaste prognos för antal invånare i staden. Volymtilldelning för berörda nämnder ska framgå av kommunfullmäktiges budget. Första delen tilldelas direkt och ingår i nämndernas ramar vid fastställande av budget.

En volymavstämning med prognos mot budget ska göras vid två tillfällen under året. I samband med tertialrapport 2 kan nämnderna begära tilldelning för förändrade volymer. Tilldelning kan ske upp till och med avsatt volymreserv för respektive nämnd.

## **Ofördelade kapitaltjänstkostnader**

I kommunfullmäktiges budget redovisas hur stadens ofördelade kapitaltjänstkostnad kommer att fördelas om investeringarna utförs enligt plan. Nämnderna begär till kommunfullmäktige i samband med tertialrapport 2 om att få ta del av ofördelade kapitaltjänstkostnader.

## **Resultatenheternas möjliga överskott**

I samband med budgetering beräknas resultatenheternas möjliga överskott som reserveras för utdelning. Reserveringen utgår från att max 1,25 % av resultatenhetens nettokostnader kan föras över som ett överskott till nästkommande år.

## **Riskreserv**

I samband med budgetering görs en riskbedömning, i de fall staden bedömer stor osäkerhet eller stora risker så inrättas en riskreserv för budgetåret.

## **Avstämning av budget**

Med anledning av att budgetarbetet genomförs under våren kan ny information uppkomma som kan ha påverkan på redan beslutad budget.

För att informera om de eventuella förändringar och nya förutsättningar som uppkommit efter att kommande års budget är beslutad av kommunfullmäktige tas ett avstämningsärende fram under hösten.

Kommunfullmäktige kan senast den 30 november besluta om en reviderad budget för kommande år om det finns särskilda skäl. Fullmäktige kan då också besluta om reviderad skattesats, det förutsätter dock beslut i kommunstyrelsen innan sista oktober.

Beslut om revidering utgår från senaste skatteunderlagsprognosen och väsentliga händelser som är av strategisk betydelse och har stor påverkan på tidigare fastställd budget.

## Resultatenhet

En resultatenhet är en organisatoriskt avgränsad enhet med eget resultatansvar och decentraliserat ansvar. Resultatenheter är möjliga att inrätta inom samtliga nämnder. Beslut att inrätta, förändra eller avveckla resultatenheter fattas i samband med fastställande av nämndens verksamhetsplan med budget. I verksamhetsplanen med budget ska nämnden definiera vilka enheter som ska utgöra resultatenheter.

Nämnderna bör inte upphäva eller förändra förutsättningarna för resultatenheterna under året. Enheterna ska verka i enlighet med gjorda överenskommelser. Samråd ska alltid ske med stadsledningskontoret innan beslut om ändring tas. Ändringen ska godkännas av nämnden.

### **Hantering av över- respektive underskott för resultatenheter**

Samtliga resultatenheter kan bära med sig överskott över en treårsperiod. Det vill säga att ett överskott år 1 ska vara förbrukat år 3. Ackumulerat överskott, som får sparas genom att balansera i stadens egna kapital, begränsas till 1,25 procent av respektive enhets nettokostnader det aktuella året. Nämndens totala överskott som sparas får max uppgå till 1,25 procent av nämndens nettokostnader exklusive kapitalkostnader i årsbokslutet.

Balanserat överskott ska endast användas till kostnader av engångskaraktär. Överskott som har uppstått på grund av en mindre omfattning av verksamheten eller en försenad starttidpunkt får inte reserveras.

En resultatenhet får bara bära med sig underskott över en treårsperiod. Det vill säga ett underskott år 1 ska återställas senast år 3. Underskott balanseras regelmässigt såvida det inte beror på särskilda eller extraordinära händelser utanför resultatenhetens kontroll. Detta prövas i varje enskilt fall. Återställning ska påbörjas genast genom en upprättad åtgärdsplan, som följs upp av respektive nämnd i samband med tertialrapportering och bokslut.

Balansering av över- och underskott beslutas av kommunfullmäktige varje år i samband med bokslut. Eventuella avsteg från dessa principer beslutas av kommunfullmäktige i varje enskilt fall.

Resultatenhet som avvecklats under innevarande år kan inte föra över resultat till nästkommande år. Enhetens utfall kommer därmed att ingå i nämndens samlade resultat för innevarande år, och eventuellt över- eller underskott kan därmed inte reserveras.

### **Anspråkstagande av överskott**

I samband med beredningen av kommunfullmäktiges budget begär nämnderna att få ta resultatenheternas tidigare överskott i anspråk. Kommunstyrelsen gör en samlad bedömning av vilket utrymme staden har för nämndernas begäran.

## Internprissättning

Stadens principer för internprissättning ska utgå från kommunallagens bestämmelser om självkostnad inklusive overheadkostnad för verksamheten. Vid prissättning av internt levererade tjänster ska beräkningar bygga på effektivt utförd verksamhet med kostnadstäckning. Enligt kommunallagen får priset för en vara eller en tjänst avse kostnaderna för enbart en klart urskiljbar tjänst. Ett lägre pris på en tjänst får inte kompenseras med ett för högt pris på en annan tjänst. En förutsättning för en effektiv hushållning med resurser är möjlighet till långsiktighet i nämndernas planering. Vid förändring av internpriset ska nämnder som berörs informeras skyndsamt.

## Taxor och avgifter

Kommunfullmäktige beslutar om taxor och avgifter. Kommunfullmäktige har överlåtit viss befogenhet till nämnd att besluta om ändringar som beror på uppräkningsindex. Ny avgiftsfinansiering av verksamheter beslutas alltid av kommunfullmäktige. Nämnderna ska säkerställa att rätt instans fattar beslut om taxor och avgifter.

Förändring i taxor och avgifter och dess eventuella påverkan på nämndernas förutsättningar beaktas årligen i samband med budgetbeslutet.

Det är nämndens ansvar att årligen se över nivå för nämndens taxor och avgifter.

Översyn av taxor ska ske i samband med beredning av budget för kommande år. Förändringar i taxor och avgifter ska behandlas i nämnderna senast i april, för beslut i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige senast i samband med beslut om budget i juni.

Beräknade intäkter och utfall från föregående år samt beräknade kommande intäkter ska alltid redovisas vid revidering av taxor och avgifter.

I samband med att en taxa eller avgift revideras eller införs ska en omvärldsanalys genomföras och redovisas. Omvärldsanalysen ska beskriva nivån och konstruktionen av taxan i förhållande till andra kommuner.



# Principer för investeringar

## Definition investering

Med en investering menar staden en anläggningstillgång, alltså en tillgång avsedd för stadigvarande bruk eller längre innehav i verksamheten. En kostnad får bokföras som en investering om följande kriterier uppfylls:

- Är avsedd för stadigvarande bruk
- Den ekonomiska livslängden beräknas till minst tre år
- Det totala beloppet överstiger ett prisbasbelopp<sup>1</sup>

## Investeringsramar

Beslut om nämndernas investeringsramar fastställs i samband med kommunfullmäktiges budget varje år. Kommunfullmäktige fastställer nämndernas investeringsram för kommande år med plan två år framåt.

I nämndens verksamhetsplan med budget ska en redogörelse inklusive belopp för samtliga investeringsprojekt som nämnden planerar redovisas.

Investeringsmedel får inte användas för driftändamål. Investeringar påverkar istället driftbudgeten eftersom de genererar kapitaltjänstkostnader.

Driftskostnader, exklusive kapitaltjänst- och lokalkostnader, till följd av en investering ska rymmas inom nämndens budget, om inget annat beslutas.

Begäran om investeringsmedel ska primärt göras enligt tidplanen för stadens budgetprocess. Investeringsprojekt kan dock om brådskande behov uppstår påbörjas även under året. Huvudregeln är att de rymms inom den totala ramen för nämndens investeringar för aktuellt år och att beslut för investering finns.

I särskilda fall kan beslut om utökad investeringsram fattas av kommunfullmäktige.

---

<sup>1</sup> Prisbasbelopp 2017: 44 800. Källa: SCB

## Typer av investeringar

Sundbybergs stads investeringar delas in i tre huvudtyper; Strategiska, Reinvesteringar inkl. övriga investeringar och Inventarier. Uppdelningen i de tre typerna syftar till att differentiera investeringarna när det gäller finansieringen av dem, men också gällande besluts- och budgetprocess.

### **Strategiska investeringar**

Strategiska investeringar är investeringsprojekt med för staden strategisk betydelse och stor påverkan på stadens utveckling och de människor som bor, verkar och vistas i staden.

De är utvecklingsorienterade investeringar som skapar mer nytta för staden. De är ofta en del i stadens exploaterings- och stadsutvecklingsprojekt och är till stor del projekt i infrastruktur med syftet att bygga nya bostäder, arbetsplatser och offentliga miljöer.

Exploateringsprojekt ska huvudsakligen kunna bära kostnaderna för den infrastruktur och ökat behov av kommunal service som uppstår. I de fall de strategiska investeringarna inte helt kan finansieras av intäkter från till exempel markförsäljning kan även upplåning ske. När så sker ska kostnaderna för upplåning tas med i investeringens övergripande kalkyl.

### **Reinvesteringar inklusive övriga investeringar**

- **Reinvesteringar:** Investeringar som syftar till att uppgradera och upprusta redan befintliga anläggningar, men utgångspunkten är att de behåller samma nytta.
- **Övriga investeringar:** Tillskapar och utvecklar nya miljöer eller funktioner i den redan befintliga stadsmiljön.

Reinvesteringar inklusive övriga investeringar ska i första hand finansieras med stadens egna medel.

Observera att reinvesteringar inklusive övriga investeringar, med en bruttokostnadsprognos på över 20 miljoner kronor beslutsmässigt hanteras som en strategisk investering på grund av dess storlek.

### **Inventarier**

Investeringar i inventarier avser t.ex. nyinköp av möbler eller ett system. Nämnden kompenseras inte för ökade kapitaltjänstkostnader i samband med inköp av inventarier.

Inventarier påverkas inte av differentierade beslutsprocesser och ansvarsfördelningar utan ansvaras helt av nämnden.

Maskiner hanteras som övriga investeringar.

## Beloppsgränser

För de övriga investeringarna finns det även två beloppsgränser som ytterligare differentierar beslutsprocessen, där målet är att underlätta beslutsgångarna men också säkra och tydliggöra den politiska förankringen för besluten i de större investeringsprojekten.

För de strategiska investeringarna används samma process oavsett storlek.

**Små investeringsprojekt:** Innefattar investeringsprojekt med en bruttokostnad<sup>2</sup> på under fem miljoner kronor.

**Stora investeringsprojekt:** Innefattar investeringsprojekt med en bruttokostnad på fem miljoner kronor eller mer.

## Specialfall

### Stadsutvecklingsprojekt

*Stadsutvecklingsprojekt är strategiska, då de har stor påverkan på stadens utveckling och på de människor som bor, verkar och vistas i staden. De är uppdelade i en projektorganisation och flera delprojekt.*

**Projektorganisationen** fungerar som ett paraply för stadsutvecklingsprojektet. Paraplyorganisationen har höga krav på visionsarbete och projektplan och arbetar huvudsakligen med faserna behovsanalys och förstudie. Stadsbyggnads- och exploateringsavdelningen, på stadsledningskontoret, ansvarar för projektorganisationerna.

Projektorganisationen och delprojekten hanteras alltid beslutsmässigt som strategiska projekt.

### Projekt med flera verksamhetsdrivande nämnder

Vid vissa större projekt kan flera nämnder svara för att driva verksamhet efter investeringens slutförande. Dessa investeringsprojektet har alltså flera verksamhetsdrivande nämnder.

Detta resulterar i att beslut om genomförande måste fattas i alla de verksamhetsdrivande nämnderna.

Vid projektets start avtalas vilken av nämnderna som kommer att agera som den budgetansvariga verksamhetsdrivande nämnden under projektets gång.

---

<sup>2</sup> Investeringens bruttokostnad är den totala kostnaden som uppkommer inklusive kostnader som sedan vidarefaktureras.

## Beslutsprocess

Beslutsprocessen för investeringar ser olika ut beroende på vilken typ av investering samt storleken på den. De strategiska investeringarna kräver större politisk förankring än de övriga investeringarna. Ansvaret för dem ligger på nämnden för att ge dem större inflytande över sitt eget uppdrag.

Utgångspunkten ska dock vara att de förtroendevalda ska kunna fatta beslut om en investering utifrån väl underbyggda underlag där konsekvenserna av ett beslut, i det kortsiktiga såväl som det långsiktiga perspektivet, ska framgå tydligt.

De fyra beslutsstegen är:

1. Beslut om att påbörja förstudie
2. Beslut om att godkänna förstudie och gå vidare med program, projektering och genomförande
3. Beslut om projektförändring
4. Beslut om godkännande av slutrapport

*För små övriga investeringar fattas inga särskilda beslut utan alla beslutssteg går via budgetprocessen.*

### Beslutsmatrix

Beslutsmatrisen visar vilket beslutande organ som måste fatta det aktuella investeringsbeslutet. För beslut som fattas "Via budgetprocessen" räcker det med ett beslut om investeringsram av kommunfullmäktige. Nämnden i sin tur beslutar om fördelningen av investeringsbudgeten på projektnivå. Beslut 3 fattas endast då väsentliga förändringar i antingen projektinnehåll eller kostnader uppkommer under program-, eller projekteringsfasen.

	1. Beslut om att påbörja förstudie	2. Beslut om att godkänna förstudie och gå vidare till program, projektering och genomförande	3. Beslut om projektförändring	4. Beslut om godkännande av slutrapport
Typ av investering				
Strategiska	VDN	KF	KF	STN
Stora	VDN	VDN	VDN	STN
Små	Via budgetprocessen			
VDN = Verksamhetsdrivande nämnd; STN = Stadsmiljö- och tekniska nämnden; KF = Kommunfullmäktige				



## **Avvikelser**

Vid uppföljning av investeringar ska nämnden uppmärksamma om utgifterna har ökat, förskjutits i tiden eller om investeringen på andra sätt avviker från investeringsbeslutet. Vid väsentliga avvikelser behöver även nya beslut fattas. Som väsentliga avvikelser räknas:

### **Väsentliga förändringar i projektinnehåll**

- Större förändringar i funktion
- Större förändringar i gestaltning

### **Väsentliga förändringar i kostnader**

Som en väsentlig förändring i kostnader räknas en avvikelse på 10 % eller mer av investeringens nettokostnad<sup>3</sup> upp till ett värde av 10 mnkr. Det innebär att för investeringar med en nettokostnad på över 100 mnkr så måste ett beslut om förändrad investeringsram alltid fattas vid avvikelser på 10 mnkr eller mer.

## **Överföring av investeringsmedel till nästa år**

Huvudprincipen är att investeringsprojekt ska genomföras inom planerad period. Förändringar under året följs upp vid månads- och tertialrapportering och ska tas med som underlag inför beredning av nästkommande budget.

Investeringsprojekt som påbörjats men inte slutredovisats och inte ryms inom beslutad ram nästkommande år kan överföras till nästa budgetår genom beslut i kommunfullmäktige.

Begäran om överföring ska redovisas per projekt i samband med verksamhetsberättelsen.

## **Omfördelning mellan investeringar**

Under förutsättning att beslutade investeringar inom en nämnd kan genomföras enligt omfattning och utförande kan nämnden inom egen investeringsram omfördela medel mellan beslutade investeringsprojekt.

---

<sup>3</sup> Nettokostnad är investeringens totala kostnader minus intäkter (ej inräknat försäljningsintäkter).

## När ett projekt inte genomförs ("Förgävesprojekt")

Investeringsprojekt med upparbetade kostnader som inte slutförs klassificeras som ett "förgävesprojekt". Det innebär att de upparbetade kostnaderna ska kostnadsföras på ansvarig nämnd och belastar nämndens resultat innevarande år.

Den högsta instansen som har fattat beslut står som ansvarig för kostnader som uppstår i och med ett förgävesprojekt, om inte annat har avtalats under projektets investeringsprocess. I investeringsprojekt där endast verksamhetsdrivande nämnd fattar beslut, så är verksamhetsdrivande nämnd ansvarig för kostnaderna under hela projektets livslängd.

I investeringsprojekt som ändrar inriktning kan upparbetade kostnader efter en bedömning överföras till det nya investeringsprojektet. Övriga upparbetade kostnader behandlas som ett förgävesprojekt och kostnadsförs. Ett underlag som styrker fördelningen skapas, för att underlätta för revision och uppföljning.

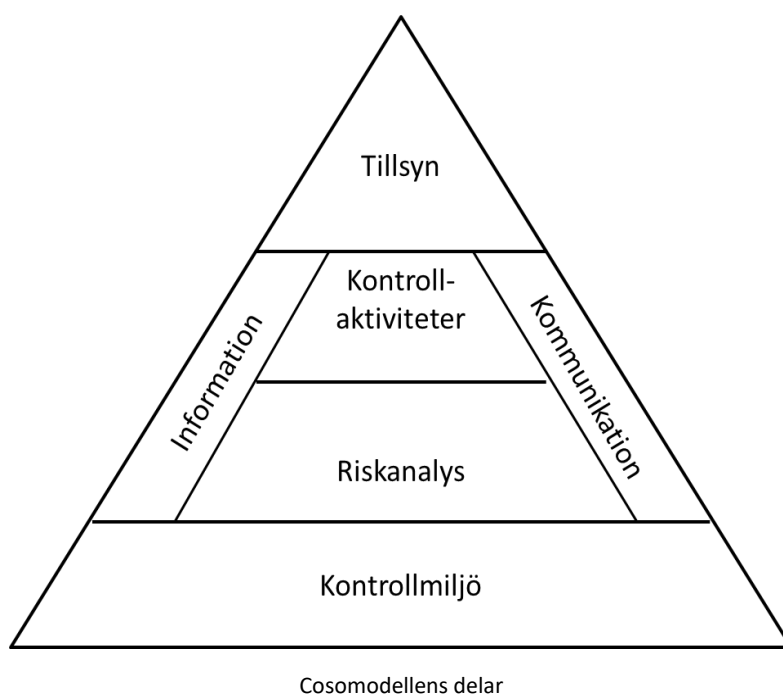
Detta innebär att nämnderna i samband med sitt budgetarbete bör göra en känslighets- och riskbedömning för alla sina investeringar inom sin investeringsram.

# 4

## Principer för internkontroll

**Syftet med intern kontroll är att främja styrning, ledning och uppföljning av kommunens verksamhet samt att förebygga och hantera risker. Intern kontroll är ett viktigt redskap för att ta till vara på starka sidor och möjligheter och på detta sätt ständigt utveckla och utvärdera verksamheternas resultat.**

Den interna kontrollen i Sundbybergs stad utgår från Cosomodellen<sup>4</sup>. Enligt Cosomodellen är de delar som redovisas nedan viktiga att ha i åtanke för att säkerställa att den interna kontrollen blir verkningsfull i hela organisationen.



Intern kontroll ska genomföras av stadens verksamheter och berör alla delar av organisationen. Utgångspunkten för kontrollen ska vara de fyra perspektiven: målgrupp, verksamhet, medarbetare och ekonomi.

<sup>4</sup> I Sverige används ett ramverk som kallas Cosomodellen som utgångspunkt för utformning av lagstiftning och riktlinjer på området. Coso står för Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Fem övergripande målsättningar finns för stadens interna kontroll:

- Verksamheten ska vara ändamålsenlig och kostnadseffektiv.
- Den finansiella rapporteringen och informationen om verksamheten ska vara tillförlitlig.
- Tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer med mera ska följas.
- Minska risken för fel och brister i det dagliga arbetet.
- Minska risken för och i tidigt skede upptäcka eventuella oegentligheter.

### **Kommunstyrelsen**

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en tillräcklig intern kontroll. I detta ligger ett ansvar för att en intern kontrollorganisation skapas inom kommunens samlade verksamhet och se till att denna utvecklas utifrån kommunens behov. Kommunstyrelsen tar fram anvisningar och regler för internkontrollarbetet.

Kommunstyrelsen ska även informera sig om hur den interna kontrollen fungerar i de kommunala nämnderna och kommunkoncernen. Detta innebär ansvar att se till att statusen på den interna kontrollen följs upp och avrapporteras i enlighet med anvisningar.

### **Nämnder och styrelser**

Nämnder och styrelser har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sina respektive verksamheter. Styrelser och nämnder ska därför se till att en organisation skapas för den interna kontrollen, och regler och anvisningar antas för den interna kontrollen.

Varje nämnd och styrelse har en skyldighet att styra och löpande följa upp den interna kontrollen i sin verksamhet. Nämnder ska som grund för styrning genomföra grundlig risk- och väsentlighetsanalys för sina verksamheter med utgångspunkt från de fyra perspektiven. Arbetet med riskanalys ska ske under hösten och vara fokuserat på tänkbara risker under kommande år.

Analysen tydliggör vilka hot som kan finnas som följd av externa och interna risker. I analysen uppskattar organisationen dels sannolikheten för att risken ska inträffa, dels väsentlighetsgraden av bedömda risker samt slutligen tar ställning till hur riskerna ska behandlas.

Nämnder och styrelser ska årligen anta en särskild plan för den interna kontrollen. För nämnderna sker detta i samband med beslut om verksamhetsplan och budget inför nästkommande år. Planen ska överlämnas till kommunstyrelsen för kännedom.

I planen för kommande år ska kontrollaktiviteter tas fram med anledning av resultatet från risk- och väsentlighetsanalysen. Kontrollaktiviteter är de konkreta

åtgärder som behöver vidtas för att motverka och minska de risker som identifierats. Under året genomförs de kontroller som fastställts i planen.

### **Uppföljning och rapportering**

Resultatet av uppföljningen av den interna kontrollen ska, med utgångspunkt från antagen plan, rapporteras till nämnden eller styrelse i den omfattning som fastställts i internkontrollplanen. Vid upptäckta brister lämnas också förslag på åtgärder för att förbättra verksamheten.

Nämnd och styrelse ska i samband med verksamhetsberättelse rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde.

Kommunstyrelsen ska med utgångspunkt från nämndernas och kommunkoncernens rapporter utvärdera kommunens samlade system för intern kontroll och, i de fall förbättringar behöver göras, ta initiativ till sådana. Allvarigare brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till kommunfullmäktige.



## Program för uppföljning av privata utförare

**Kommunfullmäktige ska inför varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för uppföljning av privata utförare som utför kommunala angelägenheter.**

En privat utförare är en juridisk person eller en enskild individ som har hand om vården av en kommunal angelägenhet. En privat utförare är en privat aktör utan kommunalt ägande. Det inbegriper företagsformer såsom aktiebolag, stiftelser, ekonomiska föreningar, enskilda firmor och idéburna organisationer samt kooperativa föreningar.

Ett hel- eller delägt kommunalt bolag eller en sådan stiftelse eller förening som avses i kommunallagen (KL 3 kap. 18b §) är inte att betrakta som privata utförare. Fristående förskolor och skolor är sina egna huvudmän och omfattas inte av uppföljningen, utan regleras via tillståndsgivning.

Syftet med kommunfullmäktiges program är att:

- Förbättra uppföljningen, dialog och kontroll av privata utförare.
- Öka allmänhetens insyn i privata utförares verksamhet.
- Stimulera till ett strategiskt förhållningssätt när privata utförare anlitas.

### Lagrum enligt kommunallagen (KL)

#### *Generella krav*

KL 3 kap. 19 § När vården av en kommunal angelägenhet genom avtal har lämnats över till en privat utförare ska kommunen respektive landstinget kontrollera och följa upp verksamheten.

KL 3 kap. 19a § Om en kommun eller ett landsting sluter avtal med en privat utförare, ska kommunen respektive landstinget genom avtalet tillförsäkra sig information som gör det möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnas över.

#### *Nämndernas ansvar*

KL 6 kap. 7 § Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten.

De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### *Informationsskyldighet*

KL 6 kap. 8a § När enskilda kan välja mellan olika utförare av nämndens tjänster, ska nämnden lämna information om samtliga utförare om inte annat är särskilt föreskrivet.

### *Program för uppföljning*

KL 3 kap. 19b § Fullmäktige ska för varje mandatperiod anta ett program med mål och riktlinjer för sådana kommunala angelägenheter som utförs av privata utförare.

I programmet ska det också anges hur fullmäktiges mål och riktlinjer samt övriga föreskrifter på området ska följas upp och hur allmänhetens insyn ska tillgodoses.

Sådan information ska vara saklig, relevant, jämförbar och lättillgänglig.

### **Kommunstyrelsens och nämndernas ansvar**

Oavsett om verksamheten utförs i egen regi eller utförs av en privat utförare gäller kommunallagens bestämmelser. Enligt kommunallagen har kommunstyrelsen och nämnderna inom sitt verksamhetsområde ansvar för att se till att verksamheterna bedrivs enligt lagar, föreskrifter, mål och riktlinjer, att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten drivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. I ansvaret ingår att följa upp och kontrollera verksamheten. Kommunstyrelsen har även ett särskilt ansvar för att leda, samordna och ha uppsikt över verksamheten i nämnder och kommunala företag.

### **Mål och riktlinjer**

De mål och riktlinjer som styr såväl kommunala som privata utförare inom varje nämnds ansvarsområde är:

- De lagar, förordningar och föreskrifter som gäller eller kan komma att gälla för verksamheten
- De mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställer genom styrande dokument
- De mål och riktlinjer som nämnden fastställer genom verksamhetsplan med budget

Det är varje nämnds ansvar att säkerställa att all verksamhet bedrivs i enlighet med gällande lagstiftning och i enlighet med angivna mål och riktlinjer.

Övergripande krav som alltid ska ställas vid upphandling framgår av Sundbybergs stads upphandlingspolicy.

## Uppföljning och kontroll

### *Uppföljning*

När en kommunal angelägenhet överlämnas till en privat utförare ska kommunen följa upp och kontrollera verksamheten (3 kap. 19 §). Varje nämnd ansvarar för uppföljning och kontroll inom sitt ansvarsområde.

Uppföljningen har tre övergripande syften:

- Säkerställa att kommunalfinansierad service finns och kan utföras, oavsett utförare.
- Kontrollera att verksamheten utförs i enlighet med uppdragsbeskrivning, förfrågningsunderlag, lagar, förordningar och tillstånd samt avtal och avtal.
- Utgöra ett underlag i kommunens ständiga förbättringsarbete för att utveckla och förbättra verksamhet och tjänster till medborgarna.

### *Nämndernas årliga planering för uppföljning och redovisning*

Varje nämnd ska med kommunfullmäktiges program som grund utarbeta en årlig plan för när och hur avtal och verksamhet ska följas upp. Varje nämnd ansvarar även för att planen ska omfatta samtliga utförare oavsett driftsform, det vill säga även verksamhet i kommunal regi.

Planen ska innehålla:

- En sammanfattande beskrivning av nämndens uppföljningsansvar
- Vilka verksamheter som ska följas upp
- Vilka former av uppföljning som kommer att tillämpas
- Särskilda granskningsområden under året
- Tidsplan
- Former för redovisning av resultat till nämnd

En sammanfattande analys av resultatet ska redovisas till kommunfullmäktige i samband med nämndens verksamhetsberättelse.

### **Allmänhetens insyn**

Varje nämnd ska i avtal med privata utförare säkerställa att det är möjligt att ge allmänheten insyn i den verksamhet som lämnats över till en privat utförare. Utföraren ska kunna lämna information när kommunen begär det. Utförarens skyldigheter att lämna uppgifter begränsas till sådant som kan lämnas utan omfattande merarbete eller inte strider mot lag eller annan författning eller inte anses utgöra företagshemligheter enligt lag.



Nämndernas uppföljningsrapport ska finnas tillgänglig att ta del av för allmänheten. I verksamheter där allmänheten har möjlighet att välja utförare ska nämndens uppföljningsrapport publiceras på stadens hemsida.



## Principer för styrande dokument

**Styrande dokument är en del av Sundbybergs stads styrmodell. Principerna innehåller en definition av politiskt beslutade styrande dokument och dokumenttyper samt information om hur hantering av dokumenten ska ske.**

### **Definition av styrande dokument**

Politiska styrande dokument är dokument som är styrande i den kommunala verksamheten och beslutade av kommunfullmäktige, kommunstyrelse eller ansvarig nämnd.

De styrande dokumenten ska fungera som styrinstrument och medverka till ett gott resultat och en god uppföljning. Därför är det viktigt att de är tydligt formulerade. Få, enkla och tydliga styrdokument ökar möjligheterna för ledning och styrning. Staden strävar därför efter att aktivt pröva behovet och värdera möjligheterna att samordna med redan befintliga styrande dokument innan nya tas fram.

Dokumenttyperna som omfattas av dessa principer ska inte användas i andra sammanhang. Undantag från angivna beslutsnivåer kan ske på grund av tvingande lagstiftning eller motsvarande.

Styrande dokument gäller tillsvidare om inget annat anges.

Mandatperiodens politiska inriktning, visionsdokument och stadens budgetdokument är exempel på politiska styrande dokument som inte omfattas av dessa principer. Beskrivningen av framtagande budgetdokument framgår i avsnittet om principer för planering och uppföljning.

Politiska styrande dokument som staden är skyldiga att besluta om enligt lagstiftning behandlas på särskilt sätt. Exempel på sådana dokument kan vara översiktsplaner, biblioteksplan, reglementen, bolagsordningar, ägardirektiv och delegationsordningar.

Beslut om avgifter, taxor och bidrag behandlas också enligt annan ordning, läs mer om detta i avsnittet om principer för ekonomistyrning.

Ovan nämnda dokument omfattas dock av rutinerna för publicering av styrande dokument i webbdariet på kommunens hemsida och stadens gemensamma mallar ska användas.

Rutiner, anvisningar, handböcker och andra förvaltningsspecifika hjälpmedel som tas fram i verksamheterna omfattas inte av dessa principer då de inte ska beslutas av en politisk instans.

## Dokumenttyper

### **Policy**

En policy anger kommunens övergripande värderingar samt syn- och förhållningssätt inom antingen all kommunal verksamhet eller inom ett avgränsat politikområde. Policyn bör inte innehålla detaljerade ställningstagande vad gäller utförande, prioriteringar eller metoder. En policy ska alltid beslutas av kommunfullmäktige.

För att förverkliga en policy kan riktlinjer, program och handlingsplaner upprättas.

### **Principer**

Principer reglerar hur Sundbybergs stad styr sin egen organisation. Principer fastställs alltid av kommunfullmäktige.

### **Program**

Ett program ska vara kommunövergripande och beskriva vad kommunen ska uppnå inom ett avgränsat område.

Ett program ska innehålla långsiktiga inriktningar och strategier med prioritering av särskilda utvecklingsinsatser. Program fastställs av kommunfullmäktige.

### **Riktlinjer**

Riktlinjer ska medverka till att kvaliteten i det kommunala uppdraget säkras. Riktlinjer innehåller konkreta beskrivningar av vad som ska göras och hur det ska göras. De kan även innehålla konkreta beskrivningar av hur en policy ska genomföras. Riktlinjer kan vidare förtydliga hur lagstiftning och förordningar som exempelvis miljöbalken och arbetsmiljölagen ska tillämpas i kommunen. Riktlinjer fastställs av nämnd eller styrelse, om inte annat styrs av reglemente eller lagstiftning.

### **Regler**

Regler anger tydliga gränser för kommunens agerande. De talar om vad som är tillåtet eller otillåtet. Regler kan innehålla sanktioner. De ska vara tydliga för att minimera risken för att olika tolkningar görs. Regler kan fastställas av kommunfullmäktige, styrelse eller nämnd.

## Framtagande av nytt styrande dokument

Om ett nytt styrande dokument ska tas fram initieras arbetet genom ett politiskt beslut i form av ett uppdrag. Det kan antingen ske i ett separat beslut eller i samband med beslut om verksamhetsplan och budget. Undantag från beslut om uppdrag kan göras i de fall då det kommer ny lagstiftning som kräver att staden tar fram ett nytt styrande dokument inom ett visst område.

Styrande dokument som ska beslutas av kommunfullmäktige ska beredas av berörda nämnder och andra instanser i stadens koncern. Detta innebär att de ska ha möjlighet att yttra sig över förslaget till nytt styrande dokument innan kommunfullmäktige fastställer dokumentet. Beslut om remittering görs av kommunstyrelsen i enlighet med kommunfullmäktiges arbetsordning eller den nämnd som handlägger ärendet. Styrande dokument som endast gäller och beslutas av en nämnd behöver inte beredas av andra nämnder.

### **Utformning och dokumentstyrning**

Stadens gemensamma mall för styrande dokument ska användas. Där finns uppgifter som är obligatoriska att ange för att säkerställa en enhetlig dokumentstyrning.

### **Dokumentansvar**

Varje styrande dokument ska ha en dokumentansvarig, exempelvis direktör, förvaltningschef eller motsvarande. Den dokumentansvarige ansvarar för att det styrande dokumentet aktualitetsprövas, följs upp löpande och vid behov revideras eller upphävs.

### **Uppföljning och utvärdering**

Politiska styrande dokument ska följas upp och utvärderas för att kunna aktualitetsprövas, revideras eller eventuellt upphävas. Hur och när uppföljning och utvärdering ska ske anges i respektive styrande dokument.

### **Aktualitetsprövning**

Vid aktualitetsprövning ska behovet av det styrande dokumentet övervägas och om dokumentet har ett aktuellt innehåll.

Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och ansvarig nämnd ska aktualitetspröva sina respektive styrande dokument. Därigenom säkerställs att styrande dokument revideras eller upphävs vid behov. Aktualitetsprövningen ska ske i samband med beredning av budget varje år.

### **Revidering**

Dokumentansvarig har rätt att besluta om administrativa och redaktionella revideringar av ett styrande dokument.

Revideringar av politisk eller ekonomisk art kräver ett politiskt beslut.

### **Upphävande**

Ett styrande dokument ska upphävas om det är inaktuellt eller har ersatts av ett nytt styrande dokument. Upphävning sker genom beslut i det organ som fastställde dokumentet från första början, i regel i samband med aktualitetsprövning eller framtagande av ersättande styrande dokument. Styrande dokument med slutdatum eller begränsad giltighetstid upphävs per automatik vid angiven tidpunkt.

# Viktiga begrepp

Begrepp	Definition
Analys	En analys är att utifrån tillgänglig information göra en fördjupad bedömning av uppnått resultat och orsakerna till detta. En analys ska leda till en slutsats.
Balanskrav	Balanskravet innebär att intäkterna varje år måste balansera kostnaderna. Med intäkter menas samtliga intäkter exklusive reavinster.
Delårsbokslut	Ett delårsbokslut är ett förenklat bokslut och är av mindre omfattning än en årsredovisning.
Ekonomiska ramar	Verksamhetens samlade tilldelade resurser och övriga intäkter för drift och investering.
Förhållningssätt	Utgångspunkten och inställningen för stadens verksamheter i hur de ska bedriva sitt arbete.
Grunduppdrag	Verksamhetens uppdrag enligt lagstiftning, föreskrifter och statliga och kommunala styrande dokument.
Internkontrollplan	En plan som fastställer de kontrollaktiviteter som ska genomföras under året. Kontrollaktiviteterna tas fram med utgångspunkt i den risk och väsentlighetsanalys som genomförts.
Investeringsbudget	Verksamhetens budget för kommande investeringar.
Jämförelsestörande poster	Poster i resultaträkning där man redovisar resultat av händelser i verksamheten som "stör" andra perioders resultat. Exempelvis försäljning av anläggningstillgångar, exceptionellt stora kundförluster, exploateringsintäkter mm och som har skett innevarande år.
Kapitaltjänstkostnader	Kapitaltjänstkostnader är ett samlingsbegrepp för kostnader som är direkt kopplade till finansieringen av verksamheternas investeringar. Kapitaltjänstkostnader består av avskrivningskostnader och kostnad för internränta.

Begrepp	Definition
Kommunbidrag	Den ersättning nämnden får tilldelad från kommunfullmäktige för att sköta sin löpande verksamhet (drift). <i>Kommunbidraget tillsammans med externa intäkter är de intäkter som ska finansiera nämndens totala driftskostnader.</i>
Kommunfullmäktiges mål	Ett önskvärt resultat som staden vill uppnå. Målen tydliggör vad nämnder och bolag ska utgå från och arbeta för att uppnå.
Kritisk kvalitetsfaktor	En särskilt viktig/betydelsefull faktor som bidrar till att kvalitetssäkra grunduppdraget. Faktorer som är särskilt viktiga och behöver särskild uppföljning och kvalitetssäkring.
Kvalitetsindikator	Det mätetal som fastställs för att hjälpa uppföljningen av en kritisk kvalitetsfaktor.
Lagstiftning	Den nationella lagstiftningen och föreskrifter som är gällande för den kommunala verksamheten.
Likviditet	Den kortsiktiga betalningsförmågan.
Målgrupp (perspektiv)	De som verksamheten finns till för och vars behov verksamheten har i uppdrag att arbeta utifrån. Andra ord för detta kan vara kunder, brukare eller invånare.
Mått	Det mätetal som används för att följa upp och mäta resultatet av mål.
Nulägesanalys	En nulägesanalys är grunden i planeringen av verksamheten. Den bygger på utfall av uppföljning där jämförelser görs av tidigare uppnådda resultat, jämförelse med andra och omvärldsanalys.
Nyckeltal	Ett nyckeltal innehåller ett resultat som är ställd i relation till något. Nyckeltal kan till exempel användas vid standardkostnadsjämförelse inom olika verksamhetsområden.
Nämndmål	Särskilt utvalt mål av hög betydelse. Målet ska vara tydligt och inriktat på att öka, minska eller förbättra inom ett område.

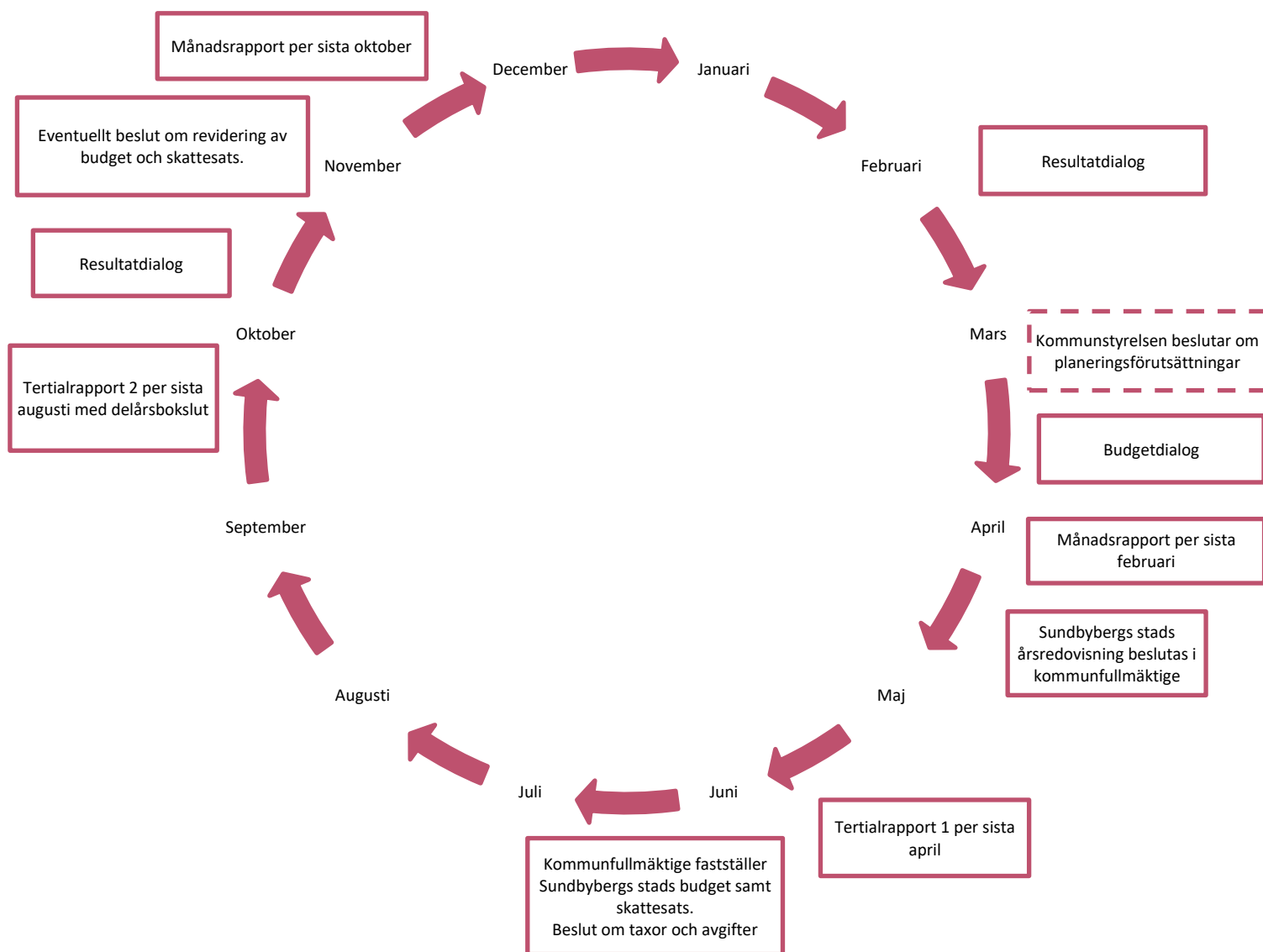
<b>Begrepp</b>	<b>Definition</b>
Process	En serie av återkommande aktiviteter som utifrån behov ska främja ett bestämt ändamål eller ett avsett resultat.
Rambudget	Verksamhetens nettobudget som fördelas i form av kommunbidrag från kommunfullmäktige till nämnderna.
Resultat	Den prestation eller effekt som ska uppnås. Resultatet mäts genom indikatorer.
Resultatenhet	En resultatenhet är en organisatoriskt avgränsad enhet med eget resultatansvar och decentraliserat ansvar.
Resultatdialog	En gemensam dialog utifrån uppföljning, analys och slutsats för att prioritera det fortsatta utvecklingsarbetet.
Resursfördelning	Modell för hur rambudget beräknas.
Risk- och väsentlighet	En risk- och väsentlighetsbedömning innehåller två moment. Det ena momentet är att identifiera händelser och företeelser som kan utgöra en risk, det vill säga ett hot, ett hinder eller negativ påverkan på kommunen. Det andra att bedöma hur allvarligt det blir om des-sa skulle bli verklighet, det vill säga hur stor sannolikheten är att de identifierade riskerna inträffar samt konsekvenserna av dem.
Slutsats	En slutsats är en sammanfattande bedömning och ställningstagande till i vilken grad målen är uppfyllda och resultaten godkända. Slutsatsen ska också beskriva hur verksamheten ska arbeta vidare med frågan.
Styrmodell	En gemensam grundstruktur med tillhörande arbetsätt för styrning, planering, uppföljning och utveckling för att säkra att verksamheterna uppnår kvalitet inom givna uppdrag och ramar.

<b>Begrepp</b>	<b>Definition</b>
Styrande dokument	Dokument som är styrande i den kommunala verksamheten.
Tvärsektoriellt arbete/"hela staden-perspektiv"	Arbete som sker över verksamhetsgränser mot ett gemensamt mål och som innehåller behovsdefiniering, behovsprioritering och resursmobilisering.
Uppdrag	Specifikt formulerat uppdrag som ska genomföras. Uppdraget ska vara tidssatt.
Uppdragsgivare	Varje organisatorisk nivå i Sundbybergs stad har en uppdragsgivare. För nämnderna är det kommunfullmäktige, för förvaltningarna är det nämnderna och så vidare.
Uppföljning	Uppföljning innebär att mäta och analysera resultat. Uppföljning sker löpande under verksamhetsåret.
Verksamhet (perspektiv)	De interna processen för leverans till målgruppen.
Verksamhetsberättelse	En skriftlig årlig redogörelse för verksamhetens utveckling, inkluderar årsbokslut. I Sundbybergs stads styrmodell upprättas verksamhetsberättelse på nämndnivå, kommunfullmäktige upprättar en <i>årsredovisning</i> .
Verksamhetsbeskrivning	I verksamhetsbeskrivningen ska nämndens verksamhet framgå samt kvalitetssäkras utifrån rubrikerna; verksamhetsidé och ansvarsområde, styrande dokument av särskild betydelse, övergripande vision och förhållningssätt, målgrupper, organisations-, process-, och ledningsstruktur samt medarbetare.
Vision	En gemensam bild och riktning för framtidens Sundbyberg.



<b>Begrepp</b>	<b>Definition</b>
Volymavstämning	Uppföljning av faktiskt utfall mot budget för nämnder vars nämndtilldelning utgår ifrån förändringar i verksamheten i form av mätbara faktorer utifrån befolkningsförändringen mellan åren.
Volymreglering	Förändringar i verksamheten i form av mätbara faktorer utifrån befolkningsförändring mellan åren.
Årsredovisning	I stadens styrmodell upprättas årsredovisning för kommunfullmäktige, för nämndernas verksamhet upprättas <i>verksamhetsberättelse</i> .
Åtgärder	Konkreta åtgärder för att nå uppsatt mål.

# Bilaga 1 – Årshjul för kommunfullmäktiges planering och uppföljning



# Bilaga 2 – Årshjul för nämndernas planering och uppföljning

