Sollentuna författningssamling

Regler för ekonomi- och verksamhetsstyrning i Sollentuna kommun

Kommunfullmäktige

Antagen av Kommunfullmäktige	Ikraft	Tillhörighet
2026-06-11, § 86, Dnr 2026/00568	2026-06-16	Kommunfullmäktige

Sollentuna

Innehållsförteckning

1. Inledning 4
2. God ekonomisk hushållning 4
3. Ansvarsfördelning 4
3.1 Kommunfullmäktige 4
3.2 Kommunstyrelsen 5
3.2.1 Kommunstyrelsens uppsiktsplikt *5*
3.3 Nämnderna 5
3.4 Planering och uppföljning 5
3.4.1 Planering: verksamhetsplan och budget *5*
3.4.2 Uppföljning: återrapportering *6*
4. Resultatstyrning – styrmodell för kommunen 6
4.1 Målstyrning 7
4.1.1 Övergripande mål *7*
4.1.2 Utvecklingsuppdrag på kommunfullmäktigenivå *8*
4.1.3 Mål på nämndnivå *8*
4.1.4 Utvecklingsuppdrag på nämndsnivå *9*
4.1.5 Verksamhetsmål *10*
4.1.6 Utvecklingsuppdrag på verksamhetsnivå *10*
4.1.7 Individuella mål *10*
4.1.8 Uppdrag *10*
4.2 Ekonomistyrning 11
4.3 Internkontroll 11
5. Kvalitet 12
5.1 Definition och utgångspunkter 12
5.2 Ansvar 12
5.3 Systematiskt kvalitetsarbete 13
6. Processen att planera och följa upp kommunens verksamhet och ekonomi 13
6.1 Planeringsprocessen 14
6.1.1 Kommunfullmäktiges mål och budget *14*
6.1.2 Driftbudget *14*

6.1.3 Investerings- och exploateringsbudget *15*
6.2 Uppföljningsprocessen 15
6.2.1 Uppföljning av verksamhet och intern kontroll *16*
6.2.2 Uppföljning av ekonomi *16*
7. Redovisning och övriga ekonomiska styrregler 17
7.1 Nämndernas finansiering 17
7.1.1 Statsbidrag som söks av nämnd *17*
7.1.2 Taxor och avgifter *17*
7.1.3 Skolpeng och förskolecheck *17*
7.1.4 Hantering vid ekonomiska underskott *17*
7.2 Analys av ekonomiska konsekvenser i tjänsteutlåtanden 18
7.3 Särskilda regler för resultatenheter 18
7.3.1 Resultatenhetens över/underskott *18*
7.3.2 Buffert *19*
7.3.3 Resultatenhetens ekonomiska mål *19*
7.4 Leasing och hyresavtal 19
7.5 Redovisning av ekonomi 19
7.5.1 Kodplan *19*
7.5.2 Resultatpåverkande poster *20*
7.5.3 Kommunens ansvar för anläggningstillgångar *20*
8. Övriga styrmodeller och ramar 20
8.1 Projekt 20
8.2 Processer 21
8.3 Verksamhetsarkitektur 21
Revideringshistorik 22

1. Inledning

Detta styrdokument riktar sig till de kommunala nämnderna och i vissa fall till de kommunala bolagen och är Sollentuna kommuns tillämpning av kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning. I reglerna ingår även Sollentuna kommuns tolkning av lagen om kommunal bokföring och redovisning och principen om rättvisande bild samt Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer. Reglerna beskriver kommunens styrmodell, ramar för systematiskt kvalitetsarbete, hantering av resurser och redovisning. Reglerna är grunden för kommunens ledningssystem för kvalitet.

Reglerna kompletteras av tillämpningsanvisningar och processbeskrivningar för hur budget, planering, uppföljning och kvalitets- och förbättringsarbete samt redovisning hanteras i Sollentuna kommun. Anvisningarna utfärdas av kommunledningskontoret.

2. God ekonomisk hushållning

Reglerna syftar till att precisera hur lagstiftningens krav på god ekonomisk hushållning förverkligas i organisationen. För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin ska anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. En förutsättning för god ekonomisk hushållning är att det finns ett tydligt samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effektivitet.

Verksamhetens perspektiv ska säkerställa kommunens grunduppdrag. För att göra en bedömning utifrån god ekonomisk hushållning ska mål och indikatorer i huvudsak nå eftersträvad utveckling.

Uppföljningen förs löpande under året och den slutgiltiga bedömningen görs i kommunens årsredovisning enligt följande områden:

- Uppfyllelsen av de kommunövergripande målen
- Uppfyllelsen av de finansiella målen
- Uppfyllelsen av balanskravet
- Uppfyllelsen avseende nämndernas ekonomi
- Uppfyllelsen av nämndernas interna kontroll

3. Ansvarsfördelning

3.1 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar om resursfördelning och övergripande mål samt riktlinjer för verksamheten.

3.2 Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över nämnder och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

3.2.1 Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

I ansvaret ingår att stödja nämnderna samt leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet. I ansvaret ingår även att kontrollera att nämnderna inom sitt verksamhetsområde följer lagar, föreskrifter, mål och riktlinjer och att den interna kontrollen är tillräcklig.

3.3 Nämnderna

Nämnderna ansvarar var och en för att verksamheten inom nämndens område bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat samt de lagar och övriga föreskrifter som gäller för verksamheten. I detta ansvar ingår att se till att den interna kontrollen är tillräcklig, att mål och budget planeras och följs upp samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detsamma gäller när utförandet av en kommunal angelägenhet lämnats till privat utförare.

Nämnden ska tillse att planering och uppföljning enligt ovan genomförs på alla nivåer där delegerat ansvar finns för verksamhet och ekonomi.

En förutsättning för kommunstyrelsens uppsikt är att nämnderna lämnar korrekt information vid varje rapporteringstillfälle. Informationen ska vara transparent och innehålla tillförlitliga analyser. Vid betydande avvikelser ska åtgärder vidtas utan oskäligt dröjsmål och avvikelsen samt åtgärd rapporteras till kommunstyrelsen. Frågans dignitet avgör om rapportering till kommunstyrelsen kan ske inom ramen för den planerade uppföljningen, eller vid annat ordinarie sammanträde för kommunstyrelsen.

3.4 Planering och uppföljning

Kommunstyrelsen ansvarar för att utforma och ta fram anvisningar för en ändamålsenlig planering av verksamhet och ekonomi samt uppföljning av kommunens resultat. Nämnder och verksamheter ska löpande rapportera om utfall och bedömning av resultat till kommunstyrelsen som i sin tur gör en helhetsbedömning av utvecklingen i kommunen

3.4.1 Planering: verksamhetsplan och budget

Varje nämnd och till den underliggande verksamheter med delegation ska ta fram och besluta om en egen verksamhetsplan och budget där verksamhetens utvecklingsområden, intäkter och kostnader redovisas.

3.4.2 Uppföljning: återrapportering

Återrapporteringens omfattning, innehåll och frekvens sker enligt de anvisningar som utfärdats till dessa regler. Utöver den i anvisningarna angivna rapporteringen kan nämnden själv besluta om tätare rapportering i sin verksamhet.

3.4.2.1 Månadsrapporter

Månadsrapporterna ska innehålla uppföljning av ekonomi och händelser som påverkar förmågan att utföra grunduppdraget, men kan innehålla mer. Kommunstyrelsen upprättar en samlad rapport för kommunen med nämndernas rapporter som underlag.

3.4.2.2 Tertialrapport 1

Tertialrapport 1 innehåller uppföljning av hela verksamhetsplanen. Kommunstyrelsen upprättar en samlad rapport för kommunen med nämndernas rapporter som underlag. Kommunfullmäktige beslutar om tertialrapporten för kommunen.

3.4.2.3 Delårsrapport

Delårsrapport innehåller uppföljning av hela verksamhetsplanen. Kommunstyrelsen upprättar en fullständig rapport enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning inklusive delårsbokslut för kommunkoncern. Kommunfullmäktige beslutar om delårsrapporten.

3.4.2.4 Verksamhetsberättelse och årsredovisning

Verksamhetsberättelsen innehåller uppföljning av hela verksamhetsplanen och annan årlig uppföljning. Kommunstyrelsen upprättar en fullständig rapport enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning inklusive årsbokslut för kommunkoncern. Kommunfullmäktige beslutar om årsredovisningen.

4. Resultatstyrning – styrmodell för kommunen

Sollentuna kommuns styrmodell är kommunens sätt att tydliggöra hur planerings- och uppföljningsprocessen sker på samtliga nivåer. Styrmodellen tydliggör hur kommunen arbetar för att leva upp till lagkraven om bland annat tydliga mål och resursfördelning, tillförlitlig rapportering och god ekonomisk hushållning.

Syftet med styrmodellen är att skapa en helhet och förmåga att styra och leda kommunens verksamhet för att uppnå önskade resultat – från kommunövergripande politiska prioriteringar ner till den enskilde medarbetarens vardag. I styrmodellen ingår målstyrning, ekonomistyrning samt internkontroll.

Målstyrningen syftar till att styra, planera, följa upp och förbättra grunduppdraget, samt stödja genomförandet och utveckla arbetsformer så att kommunen håller hög kvalitet i den dagliga verksamheten över tid. Utifrån grunduppdragets konstaterade kvalitet och resultat möjliggörs för de politiska nivåerna att lyfta blicken och fokusera på utveckling för att skapa större förändringar. Genom att planera, följa upp och analysera samt åtgärda avvikelser och ta vara på förbättringsförslag bildar detta en styrmodell som säkerhetsställer att övergripande långsiktig

utveckling sker samtidigt som kvaliteten i verksamheten följs upp och förbättras. Ekonomistyrningen ska säkerställa en tydlig styrning av resursfördelningen från kommunövergripande politisk nivå ned till verksamhetsnivå.

Utöver den övergripande styrningen ska alla verksamheter bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete för att driva förbättringar och innovation i den löpande verksamheten.

Huvudregeln är att kommunens aktiverande styrning samlas i planerings- och uppföljningsprocessen med utgångspunkt i kommunens mål och budget. Särskilda styrdokument kan antas för att tydliggöra en viss politisk inriktning eller vissa viktiga regler. Detta beskrivs i *Regler för kommunens styrdokument.*

Inom ramen för det årliga arbetet i planerings- och uppföljningsprocessen innefattas förutom verksamhet, ekonomi och kvalitet även personal och andra planeringsdelar, med syfte att samla allt återkommande i en sammanhållen process som är överblickbar, förutsägbar och rimligt enkel för nämnder och verksamheter att tillämpa. Processen beskrivs i kapitel 6.

4.1 Målstyrning

Sollentuna kommuns målstyrning bygger på att kvaliteten av det kommunala grunduppdraget säkerställs och de politiska nivåerna prioriterar utvecklingsområden utifrån uppnådd kvalitet, konstaterade resultat och politisk vision.

För att sända tydliga och stringenta styrsignaler i organisationen bör målen vara få till antalet, sträcka sig över flera år och ha ett tydligt fokus på vilken tillstånd som eftersträvas.

4.1.1 Övergripande mål

I samband med budget antar kommunfullmäktige övergripande mål för kommunen[1]. Målen ska till sin karaktär vara breda och visionära, samt vara beständiga över en mandatperiod. Till varje övergripande mål hör en beskrivning som lyfter fram den centrala innebörden av vad som behöver utvecklas eller förbättras.

Målen operationaliseras med indikatorer för kommunövergripande nivå och indikatorer ur nämndernas grunduppdrag. I samband med budgetbeslut anger kommunfullmäktige styrgränser för respektive indikator. Genom att ange indikatorsstyrgränser anger kommunfullmäktige ambitionsnivå för det övergripande målets delkomponenter. Den övre styrgränsen ger uttryck för önskvärt utfall medan den lägre ger uttryck för lägsta acceptabla nivå. Styrgränserna bör anges med beaktande av lagkrav samt historiskt utfall i Sollentuna och jämförbara kommuner.

[1] Med *kommunen* avses i detta sammanhang nämndorganisationen. Styrsignaler till helägda kommunala bolag hanteras genom ägardirektiv

Vid behov kan kommunfullmäktige förtydliga inriktningen av ett mål med ett eller flera utvecklingsuppdrag (se vidare avsnitt 4.1.2 Utvecklingsuppdrag på kommunfullmäktigenivå nedan).

Uppföljningen av de övergripande målen ska göras med utgångspunkt i indikatorsutfall och i förekommande fall, utfall av genomförda utvecklingsuppdrag. Uppföljningen av indikatorerna ska ge en rättvisande bild av verksamheternas resultat och prestationer under rapporteringsperioden.

4.1.2 Utvecklingsuppdrag på kommunfullmäktigenivå

För att tydliggöra inriktningen på utvecklingsarbetet för flera nämnder och helägda bolag kopplat till ett övergripande mål kan kommunfullmäktige besluta om ett eller flera utvecklingsuppdrag. Genom utvecklingsuppdraget tydliggörs *vad* som ska göras, *vilken* effekt som eftersträvas, *vilka* verksamheter som ansvarar för att genomföra uppdraget och *när* uppdraget ska vara slutfört. Uppdraget bör ha sin upprinnelse i ett konstaterat resultat av det kommunala uppdraget.

Utvecklingsuppdragets olika delkomponenter operationaliseras genom indikatorer och fleråriga uppdrag tydliggörs med milstolpar för de verksamhetsår som omfattas. Genom indikatorer med styrgränser tydliggör kommunfullmäktige vilken effekt som eftersträvas. Uppföljningen av utvecklingsuppdraget görs med utgångspunkt av utfallet på dessa indikatorer. Genomförandet av utvecklingsuppdraget görs i enlighet med kommunens projektmodell.

4.1.3 Mål på nämndnivå

I samband med verksamhetsplan antar nämnden mål som tydliggör vilket tillstånd som eftersträvas inom nämndens grunduppdrag[2]. Nämndens mål ska täcka verksamhetens mest väsentliga processer utifrån kommunens beslutade processkarta, vara begränsade till antal och varaktiga över tid.

Ambitionen för nämndens mål, det vill säga grunduppdragets genomförande, ska vägledas av:

- lagstadgade verksamheter
- kommunala beslut om verksamhet och inriktning
- behoven hos verksamhetens målgrupper (invånare, kunder, brukare, intressenter)

Genom välformulerade mål som täcker verksamhetens mest väsentliga processer ska nämnden säkerställa att grunduppdraget genomförs utifrån lagstiftning, föreskrifter, nationella och kommunalt styrande dokument, samt på den nivå som beslutats av kommunfullmäktige eller

[2] Nämndens grunduppdrag beskrivs i dess reglemente, andra styrdokument samt i specifika politiska beslut om att en viss verksamhet ska tillhandahållas.

nämnd. Det är varje nämnds ansvar att följa upp utförarnas verksamhet avseende kvalitet och effektivitet oavsett om verksamheten bedrivs i kommunal eller privat regi.

Målen operationaliseras med indikatorer ur nämndens grunduppdrag. För att möjliggöra en rättvisande och heltäckande styrning och uppföljning av målen bör nämnden eftersträva att indikatorer ur samtliga nedanstående perspektiv finns kopplade till respektive mål:

- Verksamhet/kvalitet: Indikatorer som beskriver hur verksamheten levererar det som brukarna/kunderna behöver (leveranser, flöden, processer) och hur verksamheten möter behov och nöjdhet hos dem kommunens finns till för.
- Medarbetare: Indikationer som beskriver arbetsmiljö, hälsa, kompetens, personalförsörjning
- Ekonomi/produktivitet: Indikatorer som beskriver hur verksamheten levererar utifrån ekonomiska resurser och finansiell ställning, samt verksamhetens prestation i relation till resursförbrukning (insatta kronor, arbetade timmar, etcetera).

Genom att analysera verksamhetsmässiga, ekonomiska och medarbetarmått samfällt möjliggörs att värdera om nämndens verksamhet är effektiv, samt om den möter lagkrav och målgruppens förväntningar.

I samband med antagande av verksamhetsplan anger nämnden styrgränser för respektive indikator. Genom att ange indikatorsstyrgränser anger nämnden ambitionsnivå för det målets delkomponenter. Den övre styrgränsen ger uttryck för önskvärt utfall medan den lägre ger uttryck för lägsta acceptabla nivå. Styrgränserna bör anges med beaktande av lagkrav samt historiskt utfall i Sollentuna och jämförbara kommuner.

Indikator som tilldelats nämnden genom kommunfullmäktiges målstyrning ska ingå i nämndens målstyrning. Nämnden avgör själv till vilket mål indikatorn ska höra men ska tillämpa de styrgränser som kommunfullmäktige fastställt.

Vid behov kan nämnden förtydliga inriktningen av ett mål med ett eller flera utvecklingsuppdrag (se vidare avsnitt 4.1.4 Utvecklingsuppdrag på nämndnivå nedan).

Nämndens uppföljning av målen ska göras med utgångspunkt i indikatorsutfall och i förekommande fall, utfall av genomförda utvecklingsuppdrag. Uppföljningen av indikatorerna ska ge en rättvisande bild av verksamhetens resultat och prestation under verksamhetsåret. Om prognosen i samband med tertial- eller delårsrapporteringen visar att målet inte kommer nås ska nämnden synliggöra vilka aktiviteter som genomförs för att åtgärda brister.

4.1.4 Utvecklingsuppdrag på nämndnivå

Nämnden ska genomföra de utvecklingsuppdrag som kommunfullmäktige beslutat om som omfattar samtliga nämnder eller där nämnden specifikt är omnämnd. Nämnden avgör själv om utvecklingsuppdraget ska kopplas mot något av nämndens egna mål. Nämnden kan för sin egen räkning komplettera utvecklingsuppdraget med relevanta indikatorer.

För att tydliggöra inriktningen på sitt eget utvecklingsarbete kan nämnden besluta om ett eller flera utvecklingsuppdrag kopplat till nämndens egna mål. Genom utvecklingsuppdraget tydliggörs *vad* som ska göras, *vilken* effekt som eftersträvas, *vilka* verksamheter som ansvarar för att genomföra uppdraget och *när* uppdraget ska vara slutfört. Uppdraget ska ha sin upprinnelse i ett konstaterat resultat av det aktuella målet.

Utvecklingsuppdragets olika delkomponenter operationaliseras genom indikatorer och tydliggörs med milstolpar. Genom indikatorer med styrgränser tydliggör nämnden vilken effekt som eftersträvas. Uppföljningen av utvecklingsuppdraget görs med utgångspunkt av utfallet på dessa indikatorer. Genomförandet av utvecklingsuppdraget görs i enlighet med kommunens projektmodell.

4.1.5 Verksamhetsmål

Inom förvaltningsorganisationen beslutar varje avdelning och enhet om verksamhetsmål som täcker verksamhetens mest väsentliga processer utifrån kommunens beslutade processkarta. Verksamhetsmålen ska ge uttryck för önskvärt tillstånd och bör vara begränsade till antal och varaktiga över tid.

Verksamhetsmål ska planeras och följas upp medelst indikatorer och aktiviteter.

Verksamhetsmålen och dess tillhörande aktiviteter ligger till grund för medarbetarnas individuella mål.

4.1.6 Utvecklingsuppdrag på verksamhetsnivå

Utvecklingsuppdrag anges endast för de politiska nivåerna. På verksamhetsnivå omsätts dessa till aktiviteter.

4.1.7 Individuella mål

Närmaste chef ansvarar för de individuella målen, med tillhörande aktivitet, så att varje medarbetares insats bidrar till verksamhetens mål.

4.1.8 Uppdrag

Kommunfullmäktige och kommunens nämnder kan formulera direkta uppdrag till verksamheten. Detta kan ske i samband med budgetbeslutet (kommunfullmäktige) eller verksamhetsplan (nämnd) eller inom ramen för ordinarie nämndprocess. Uppdragen kan ha ett fokus på vilken förändring som eftersöks men, till skillnad från utvecklingsuppdrag, är de ofta mer utredande och beredande till sin karaktär. Dessa uppdrag behöver inte ha en koppling till ett särskilt mål.

I uppdraget ska det framgå:

- Vad uppdraget syftar till
- Vad som konkret ska uppnås/genomföras
- En analys av de ekonomiska konsekvenserna
- När uppdraget ska slutredovisas

I de fall en nämnd ger verksamheten ett uppdrag som inte hanteras inom budgetprocessen behöver nämnden ange vilka resurser som planeras tas i anspråk för uppdragets genomförande. Kommunstyrelsen ansvarar för att utfärda anvisningar för hur uppdrag ska handläggas och följas upp.

4.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen ska säkerställa en tydlig styrning av resursfördelning och resursnyttjande, från kommunövergripande politisk nivå ned till tjänstemannanivå. Styrningen sker inom ramen för planerings- och uppföljningsprocessen (se kapitel 6).

4.3 Internkontroll

Enligt kommunallagen ska nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Genom en god intern kontroll kan verksamheten förebygga, upptäcka och åtgärda fel och brister som annars skulle kunna hindra ett säkert och effektivt utförande av grunduppdraget eller ha en negativ påverkan på måluppfyllnaden.

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns ett system för internkontroll och utfärdar anvisningar för hur risk- och internkontrollarbetet ska bedrivas och följas upp. I kommunstyrelsens uppsiktsplikt ingår att regelbundet följa att nämnderna arbetar med internkontroll. En samlad uppföljning av nämndernas internkontroll sker inom ramen för bedömningen av god ekonomisk hushållning i årsredovisningen.

Nämnderna ansvarar för att:

- Genomföra en samlad riskanalys
- Besluta om en internkontrollplan i samband med verksamhetsplan
- Följa upp åtgärderna i samband med tertial-, delårs- och bokslutarapporteringen
- Vid allvarliga brister, omgående rapportera dessa till kommunstyrelsen. Åtgärder vidtas utan skäligt dröjsmål.

Nämnderna ska beskriva och besluta hur arbetet ska bedrivas så att relevanta verksamhetsnivåer genomför riskanalyser som används som underlag för nämndens samlade riskanalys. Detta sker genom ett särskilt beslut varje mandatperiod i nämnden. Detta beslut ska sedan aktualitetsprövas årligen i samband med att nämnden antar sin verksamhetsplan.

5. Kvalitet

5.1 Definition och utgångspunkter

Kvalitet i Sollentuna är att:

Tillgodose invånar-, kund- och brukarbehov genom att göra rätt sak på rätt sätt och att med tilldelade resurser uppnå avsett resultat.

Det är i mötet individens behov och förväntningar tillgodoses. Därför blir förmågan att hålla fokus på invånare, kunder och brukare i alla möten i vardagen avgörande för kvalitet och resultat. Kommunala tjänster och service ska utformas för hantera en stor variation av brukare med olika behov och förutsättningar[3], så att tillgänglighet och kvalitet i leveransen kan ges till varje individ.

Kvalitet är att arbeta resurseffektivt med standardiserade, beprövade och evidensbaserade metoder, samtidig som man utvecklar nytänkande lösningar som möter förändrade behov. I det systematiska kvalitetsarbetet är fokus på både ständiga förbättringar och innovationer. Önskade kvalitets- och resultatnivåer säkras och genom kreativitet och innovation hittas nya arbetssätt, tjänster och produkter. Strävan är hög kvalitet och låg resursförbrukning, och en verksamhet som är hållbar, relevant och utvecklingsbenägen.

Kvalitetsarbetet är en del av planerings- och uppföljningsprocessen och ger grunden för en ständig förbättring av kommunens leverans.

Reglerna i detta kapitel ska också ses som kommunens kvalitetspolicy.

5.2 Ansvar

Ansvaret för kvalitetsarbetet följer ansvarsfördelningen i kapitel 3 ovan:

Kommunstyrelsen

- Samordnar kvalitetsarbetet och stödjer fullmäktige, nämnder och kontor
- Ansvarar för att utfärda anvisningar för hur det systematiska kvalitetsarbetet ska beskrivas och följas upp

[3] Det handlar exempelvis om att beakta barn- och jämställdhetsperspektiv och andra förutsättningsvariabler som socioekonomi, ålder, utbildningsnivå, kommundel och funktionsvariation vid analys av behov och förväntningar, utformning av tjänster och uppföljning av resultat.

Nämnder och styrelser

- Utvecklar och beslutar om ett ändamålsenligt system för det systematiska kvalitetsarbetet
- Säkerställer en funktionell uppföljning och återrapportering

Varje chefs ansvar:

- Att skapa förutsättningar för ett systematiskt kvalitetsarbete
- Att verksamhetens kvalitet definieras, följs och redovisas
- Att arbeta för ständiga förbättringar och åtgärda fel och brister i verksamheten
- Att främja en kultur av innovation och lärande, samt möjliggöra test och utveckling av nya idéer

Varje medarbetares ansvar:

- Att vara engagerad i och ta initiativ till verksamhetens utveckling
- Att arbeta för ständiga förbättringar och åtgärda fel och brister i verksamheten
- Att bidra med idéer, delta i utvecklingsarbete och var öppen för nya arbetssätt

5.3 Systematiskt kvalitetsarbete

Alla nämnder ska ha ett aktivt systematiskt kvalitetsarbete som driver förbättringar baserat på kundbehov, klagomål, avvikelser, förbättringsförslag, revisioner och annat relevant underlag. Nämnden ska beskriva och besluta hur arbetet ska bedrivas. Detta sker genom ett särskilt beslut varje mandatperiod i nämnden. Detta beslut ska sedan aktualitetsprövas årligen i samband med att nämnden antar sin verksamhetsplan.

Externa krav på ledningssystem ska hanteras inom ramen för kommunens styrmodell och som en integrerad del av nämndens kvalitetsarbete.

6. Processen att planera och följa upp kommunens verksamhet och ekonomi

Processen syfte är att tillämpa kommunens styrmodell och kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning. Det innebär största möjliga invånarnytta i förhållande till kommunens resurser och en långsiktigt hållbar ekonomisk utveckling. Processen syftar till att säkerställa att den verksamhet som bedrivs inom ramen för koncernen ligger i linje med de intentioner och de mål som fastställts avseende såväl verksamhet som ekonomi, och att förbättringar och innovation genomföras där så är påkallat. Planering och uppföljning är den process som leder till beslut om mål och medel för kommunens verksamheter samt till uppföljning av måluppfyllelse och medelsanvändning. En viktig del av processen är att samordna framtagandet av planeringsförutsättningar, såväl ekonomiska förutsättningar som förändringar som påverkar kommunens verksamheter.

6.1 Planeringsprocessen

Styrningen av verksamhet, ekonomi och kvalitet sker genom verksamhetsplan och budget på flera beslutsnivåer och avser både verksamhetsmål, drift-, investerings- och exploateringsbudget.

6.1.1 Kommunfullmäktiges mål och budget

Budgeten fastställs en gång per år i november och är kommunfullmäktiges verktyg för att sätta ekonomiska mål och skapa ett ramverk för den kommande verksamhetsperioden.

Det år som allmänna val hålls ska det nyvalda kommunfullmäktige besluta om budgeten.

6.1.2 Driftbudget

I samband med att kommunfullmäktiges budget fastställs tilldelas varje nämnd en nettoram som är det högsta belopp nämnden får förfoga över. I ramen kan ingå både en generell tilldelning och en riktad tilldelning.

Särskilda budgetmedel för riktade satsningar. Inom rambeslutet kan kommunfullmäktige även besluta om en riktad tilldelning för särskilda områden eller satsningar. Kommunfullmäktige kan tilldela tidsbegränsade satsningar men även permanenta ramhöjande sådana. Det är viktigt att nämnden använder denna del av budget till de intentioner kommunfullmäktige beslutat om.

Nämndbudget. Respektive nämnd ska bryta ned kommunfullmäktiges nettoram i sina verksamhetsplaner. Nämndens budget ska redovisas på de verksamhetsområden som ingår i nämndens grunduppdrag så att det finns en tydlig koppling mellan ekonomi och de mål och uppdrag nämnden har. Nämndbudgeten ska redovisas brutto och spegla nämndens faktiska finansiering med samma noggrannhet som nämndens kostnader.

Omprioritering av beslutad budget mellan verksamhetsområden inom den av kommunfullmäktige beslutade nettoramen ska beslutas av nämnd.

Verksamhetens detaljbudget. Varje chef har ett ekonomiskt ansvar för sin verksamhet och ska i detaljbudget beskriva hur denne planerar driva sin verksamhet med de insatser som krävs för att uppfylla de mål och uppdrag enheten är ålagd. Det är samma krav på noggrannhet avseende detaljbudget som nämndbudget det vill säga bruttobudgetering som speglar verksamhetens faktiska finansiering med samma noggrannhet som verksamhetens kostnader.

Summan av samtliga detaljbudgetar ska stämma med nämndens beslutade budget, brutto, inom respektive verksamhetsområde.

6.1.2.1 Särskilda budgetregler för vissa nämnder

Volymbudget. Sollentuna kommun tillämpar en volymkompensationsmodell för vissa verksamheter. Volymkompensation utgår helt ifrån planerad befolkningsutveckling. Volymkompensationsmodellen tar inte hänsyn till ändrad ambitionsnivå. I fastställd budget som beslutas av kommunfullmäktige framgår vilka verksamheter som ingår i volymkompensationsmodellen för respektive verksamhetsår.

Ansvarig nämnd ska särredovisa volymbudget på ett sådant sätt att den inte påverkar nämndens övriga budget. Volymbudget får inte användas till annat än beslutade volymer inom respektive område. Avvikelser särredovisas i samband med uppföljningsprocessen.

6.1.3 Investerings- och exploateringsbudget

Investeringar utgör en väsentlig del av kommunens ekonomi och påverkar kommunens resultat under lång tid framåt i form av driftkostnader framförallt, kapitalkostnader. Olika krav gäller för olika sorters investeringsbudgetar.

1. Exploateringsbudget
2. Investeringar inom fastighet och anläggning
3. Investeringslimit per nämnd

Budget för exploaterings- och investeringar inom fastighet och anläggning är ofta fleråriga med ett rambeslut per år. Nämndernas investeringsramar är ettåriga.

Exploateringsbudget. Kommunfullmäktige beslutar om årsbudget för exploatering i samband med budgetbeslut baserat på prognoser som utgör ramen för verksamheten avseende varje år. Styrningen i budget kräver att ansvarig verksamhet arbetar med en projektstyrning och en likviditetsplanering som säkerställer att exploateringsportföljen ger ett nettoöverskott både på kort och lång sikt. I budget ska information om markinkomsterna kompletteras med hur många kvadratmeter inkomsterna motsvarar.

Investeringar i fastigheter och anläggningar. Kommunfullmäktige beslutar om årsbudget för investeringar i fastigheter och anläggningar i samband med budgetbeslut. Investeringar som avses är ny- och reinvestering i gata/park/trafik samt investeringar i verksamhetslokaler. En plan för kommande år ska upprättas i samband med budget. I planen ska det framgå, nya projekt, utvecklingen av befintliga och pågående projekt med en tidplan för när projekten beräknas börja påverka driftsekonomin. Planen ska innehålla en beskrivning på utvecklingen av kapitalkostnaderna varje år i samband med att investeringarna beräknas att aktiveras.

Investeringsramar för nämnd. Nämnderna kan tilldelas en ram för egna investeringar. De investeringar nämnden får göra är tex inköp av möbler, verktyg och IT. Nämnden kan inte äska medel för en större investeringsram än vad nämnden kan finansiera inom ram avseende kommande driftkostnader. I samband med äskande av ny investeringsram ska det framgå hur kapitalkostnaderna planeras att finansieras inom ram.

6.2 Uppföljningsprocessen

Uppföljningen omfattar det som planerats, det vill säga verksamhet, ekonomi och kvalitet på flera beslutsnivåer och avser resultat för verksamhetsmål, drift, investeringar och exploatering, samt eventuellt övrigt som planerats. Rapporteringen ska vara tydlig och transparent och presenterad på ett sådant sätt att både den politiska såväl som tjänstemannaorganisationen kan

följa resultatutvecklingen under året och förstå varför årets resultat bedöms utmynna på ett visst sätt.

6.2.1 Uppföljning av verksamhet och intern kontroll

Verksamhetsuppföljningen avser mål, utvecklingsuppdrag, uppdrag, risker och interkontroll samt andra områden som planerats.

6.2.2 Uppföljning av ekonomi

Den ekonomiska uppföljningen avser både drift- och investerings- och exploateringsrapportering.

6.2.2.1 Tillförlitlig ekonomisk rapportering

Nämnderna ansvarar för att följa upp och analysera sin verksamhet så att redovisning och rapportering är transparent och tillförlitlig. Det innebär att identifiera skillnader i resultatutvecklingen, så kallade avvikelser, som förklarar varför verksamheten presterar annorlunda än planerat. Avvikelserapportering är en del av det systematiska kvalitetsarbetet för att förbättra verksamheten, säkerställa ekonomisk kontroll och öka kostnadseffektiviteten. I rapporteringen ska ingå vilka åtgärder som planeras vidtas för att hantera befarade underskott.

6.2.2.2 Rättvisande utfall

För att möjliggöra en tillförlitlig rapportering, ska nämndernas utfall vara rättvisande. Det innebär att intäkter och kostnader ska vara periodiserade/uppbokade så att det faktiska intjänandet och den faktiska kostnadsförbrukningen återspeglas i nämndens utfall för perioden.

6.2.2.3 Prognossäkerhet

Vid varje rapporteringstillfälle, ska en prognos tas fram. Prognosen ska innehålla ett rättvisande utfall för perioden samt en bedömning framåt, hur verksamhetens resultat bedöms utvecklas. Det är viktigt att göra en så realistisk bedömning av både verksamhets intäkter och kostnader, hur de utifrån utfallet bedöms utvecklas.

6.2.2.4 Uppföljning av budgetmedel för riktade satsningar

I rapporteringen ska nämnden särredovisa hur kommunfullmäktiges intentioner realiserats, vilka effekter nämnden uppnått och hur medlen nyttjats.

Om nämnden på grund av ändrade förutsättningar i verksamheten inte kan genomföra de uppdrag som satsningarna angett ska detta rapporteras till kommunfullmäktige. Beslut om återkallade eller ändring av medlen kan komma att ske.

6.2.2.5 Särskild regel avseende exploateringsredovisning

Exploateringsbudgetens nettoöverskott baseras på att nämnden ska sälja ett visst antal kvadratmeter till ett visst kvadratmeterpris. I rapporteringen ska försåld mark redovisas både i monetära medel som i kvadratmeter. Gäller både utfall och prognos inkluderat avvikelseanalys.

7. Redovisning och övriga ekonomiska styrregler

Ekonomi- och redovisningsarbetet i kommunen utgår från gällande lagar, föreskrifter och rekommendationer. De mest tillämpliga lagarna inom detta område är kommunallagen (KL) och lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR). Utöver dessa lagar finns RKR:s (Rådet för kommunal redovisning) rekommendationer. I de fall Sollentuna kommun avviker från någon rekommendation, ska detta upplysas om i not i årsredovisningen.

7.1 Nämndernas finansiering

Nämnderna fattar beslut inom den egna ekonomiska ramen. Ökade kostnadsåtaganden ska finansieras med effektiviseringar eller ökade intäkter.

7.1.1 Statsbidrag som söks av nämnd

Riktade statsbidrag är öronmärkta för ett visst ändamål. Dessa medel betalas i regel inte ut med automatik utan måste sökas. Det är varje nämnds ansvar att söka de riktade statsbidrag som finns för att uppnå en så hög måluppfyllelse och kostnadstäckning som möjligt. Av det följer att varje nämnd är ansvarig att löpande uppdatera kunskapen om vilka statsbidrag som är möjliga att söka. Statsbidragsintäkterna är viktiga att ta med i beaktande både när det gäller budgetarbetet som prognosarbetet.

Statsbidragsintäkter ska bokföras enligt rutin för redovisning av statsbidrag.

7.1.2 Taxor och avgifter

I Sollentuna kommun ska antagande av och förändringar av taxor och sådana avgifter där det i lag särskilt anges eller som är av principiell beskaffenhet eller annars av större vikt för kommunen eller dess invånare, beslutas av kommunfullmäktige. Taxor och avgifter beslutas i samband med kommunens mål och budget.

7.1.3 Skolpeng och förskolecheck

I Sollentuna kommun ska antagande av skolpeng och förskolecheck beslutas av kommunfullmäktige. Skolpeng och förskolecheck beslutas i samband med kommunens mål och budget.

7.1.4 Hantering vid ekonomiska underskott

Om nämnden befarar negativa avvikelser ska nämnden själv genom egna prioriteringar, omprövningar, effektiviseringar eller andra åtgärder se till att nämndens anslag inte överskrids.

Vid betydande budgetavvikelse ska nämnden ta fram en åtgärdsplan som ska godkännas av kommunstyrelsen.

Vid framtagandet av planen ska nämnden samråda med kommunstyrelsen. När åtgärdsplanen är framtagen och godkänd av kommunstyrelsen redovisar nämnden för kommunstyrelsen de åtgärder som vidtas för att uppnå målen i åtgärdsplanen. Rapporteringen görs i uppföljningsprocessen.

I avvaktan på rapportering och genomförande av åtgärder från nämndens sida för att uppnå ekonomisk balans ska kommunstyrelsen vara behjälplig med stöd till nämnden. Om det visar sig att dessa åtgärder inte är tillräckliga ska kommunstyrelsen se till att en genomlysning utförs, för att bland annat utveckla planering, uppföljning och styrning inom nämndens ansvarsområde. Då kan också lämpliga organisatoriska åtgärder vidtas.

Om kommunstyrelsen bedömer att nämnden inte kan hantera avvikelserna ska kommunstyrelsen föreslå fullmäktige vilka åtgärder som ska vidtas.

7.2 Analys av ekonomiska konsekvenser i tjänsteutlåtanden

Alla tjänsteutlåtanden som skrivs fram ska alltid innehålla en analys av de ekonomiska konsekvenserna av förslaget som är föremål för tjänsteutlåtandet. Denna analys ska redovisas under egen rubrik benämnd *”ekonomiska konsekvenser”*.

7.3 Särskilda regler för resultatenheter

Resultatenheter. En resultatenhet ska vara intäktsfinansierad fullt ut och balansera sitt resultat vid varje bokslut.

Kommunstyrelsen fastställer vilka verksamheter som ska utgöra resultatenheter och utgår ifrån principen om likabehandling. Varje utförare oavsett om verksamheten bedrivs i kommunal regi eller privat regi ska ha samma förutsättningar och hanteras på likställt sätt.

För att en enhet ska utgöra resultatenhet ska följande kriterier vara uppfyllda:

- Enheten ska vara organisatoriskt och ekonomiskt avgränsad från övriga enheter inom den egna nämnden.
- Enheten ska ha en ansvarig chef.
- Enheten ska ha klara ekonomiska mål.
- Enheten ska finansiera samtliga sina kostnader inklusive eventuella avvecklingskostnader.

7.3.1 Resultatenhetens över/underskott

Resultatenhetens årliga resultat överförs till en buffert. Detta avser både positivt och negativt resultat.

Resultatenhetens intäkter måste balansera kostnaderna. Om resultatet är negativt ett år måste resultatet återställas inom tre år.

Vid årets slut ska ansvarig nämnd redovisa storleken på resultatenhetens buffert tillsammans med kommentar till de ekonomiska målen. Är resultatet negativt ska även en plan bifogas hur resultatet ska återställas. Sammanställningen delges kommunledningskontoret i samband med verksamhetsberättelsen.

7.3.2 Buffert

Bufferten är resultatenhetens historiskt ackumulerade över- och underskott. Bufferten ska användas till att skapa förutsättningar för att i ett mer långsiktigt perspektiv driva verksamhet och balansera ekonomin.

Bufferten ska användas till:

- Ökade kostnader i samband med omstruktureringar såsom till exempel nedläggning, avveckling, effektivisering eller annan organisationsförändring.
- Ökade kostnader på grund av underkapacitet

Bufferten får inte användas för löpande driftskostnader.

Användningen av bufferten kan beslutas av respektive resultatenhets chef utifrån de riktlinjer som gäller för användandet av bufferten. När buffert planeras tas i anspråk ska detta rapporteras i uppföljningsprocessen, till överordnade nivå inom nämnd och till kommunledningskontoret.

Justeringar av buffert som beror på omstrukturering eller nedläggning av resultatenhet ska beslutas av nämnd.

7.3.3 Resultatenhetens ekonomiska mål

Ansvarig nämnd ska, efter samråd med kommunledningskontoret, fastställa ett mål med styrgränser för storleken på bufferten. Målet ska uttryckas i procent av omsättningen. Företrädesvis bör målet på lång sikt inte understiga två procent. Resultatenheterna ska rapportera måluppfyllelse vid årets slut i samband med verksamhetsberättelsen.

7.4 Leasing och hyresavtal

Leasing av tillgångar är en form av upplåning som regleras i kommunens finanspolicy. Leasingavtal får endast tecknas i de fall avtalet innebär en lägre kostnad för kommunen. Alla leasingavtal ska tecknas av kommunstyrelsen. Redovisningsmässigt kan även hyresavtal klassificeras som leasing. Dessa avtal ska också tecknas av kommunstyrelsen.

7.5 Redovisning av ekonomi

Tillämpningsanvisningar med rutiner och föreskrivna arbetssätt utfärdas av kommunledningskontoret.

7.5.1 Kodplan

Redovisningsinformationen i kommunen, utöver kraven i gällande lagstiftning, bygger på följande:

- Kommungemensam kodplan med åtskillnad av interna transaktioner
- Kontoplanen följer kommunbas.
- Verksamhetsrapportering sker enligt den av statistiska centralbyrån rekommenderade verksamhetsindelningen
- Organisationsanknuten ansvarskodning
- Verksamhetsanknuten nämndbudget

- Möjlighet till objekt-, projekt- och aktivitetsredovisning

Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för utformningen av den kommungemensamma kodplanen.

Nämnderna har löpande ansvar för att se till att kodplan och dess strukturkopplingar är aktuella och stämmer med den modell för styrning som gäller för den enskilda nämnden.

7.5.2 Resultatpåverkande poster

Bokföringsposter som rätteligen ska påverka kommunens resultat får inte redovisas på balansräkningen.

Uppbokningar på interimskonton eller andra balanskonton ska användas för att periodisera intäkter/kostnader över tid. Det är viktigt att löpande bedöma att rätt värde ligger periodiserat och att de matchas mot återstående löptid eller intäkt/kostnad för att ge en rättvisande bild av aktuellt resultat.

7.5.3 Kommunens ansvar för anläggningstillgångar

Investeringsprojekt som avbrutits på planeringsstadium ska rapporteras till kommunledningskontoret. Nedlagda utgifter för planerade investeringar ska föras om till resultatet.

Anläggningstillgångar som inte längre används men finns kvar i kommunens ägande inom kommunens verksamheter ska rapporteras till kommunledningskontoret för nedskrivning.

Kommunledningskontoret har det övergripande ansvaret för att anläggnings- och exploateringstillgångar är rätt värderade och aktuella. Kommunledningskontoret har befogenhet att justera investeringsprojekt utifrån gällande lagar och rekommendationer.

7.5.3.1 Maskiner och inventarier (lös egendom)

Respektive nämnd ansvarar för maskiner och inventarier inom sina respektive ansvarsområden.

7.5.3.2 Slutredovisning.

Samtliga investeringar ska slutredovisas löpande under året och redovisas till kommunledningskontor för aktivering av investering.

8. Övriga styrmodeller och ramar

Utöver den tidigare beskrivna styrmodellen för planering och uppföljning av kommunens verksamhet och ekonomi samlas här övriga styrmodeller och annan ramsättning för att styra kommunens verksamhet.

8.1 Projekt

Kommunen har en projektmodell som ska användas i tillämpliga delar när projekt genomförs. Detta ska bidra till att det som genomförs har en tydlig beställning, effektmål, organisering,

resurstilldelning och riskhantering, samt former för hur resultatet tas om hand i linjeorganisationen och hur arbetet utvärderas och bidrar till lärande. Projekt inom ett område kan samlas i en projektportfölj för styrning och prioritering.

Uppdrag eller aktiviteter som innehåller flera steg bör drivas som projekt. Projektmodellen beskrivs i *anvisningar för projektstyrning och projektarbete*.

8.2 Processer

Kommunen har en processmodell som ska tillämpas i planering, kartläggning, utveckling och styrning av processer. Detta ska bidra till att processer i kommunen bidrar till kund- och verksamhetsnytta, hanteras enhetligt och har erforderliga roller, resurser och rutiner för att underhållas och utvecklas.

Processmodellen beskrivs i *anvisningar för processer och verksamhetsmodeller*.

8.3 Verksamhetsarkitektur

Kommunen har en verksamhetsarkitektur (benämnd *verksamhetskartor*) byggd på processer som grund för mål och annan styrning, liksom för exempelvis riskanalyser, informationshantering, ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling. Samtliga processer beskrivs på en övergripande nivå och är grunden för övrig styrning. Beskrivningen uppdateras årligen för att spegla organisationens processer.

Revideringshistorik

Antagna av fullmäktige 2001-06-18, § 76 att gälla fr.o.m. 2001-07-01

Reviderade av fullmäktige 2003-02-17, § 24

Reviderade av fullmäktige 2004-11-15, § 153 Tekniskt justerad 2005-04-20 med anledning av fullmäktiges beslut 2005-03-14, § 22

Reviderad av fullmäktige 2006-05-08, § 105

Reviderade av fullmäktige 2006-11-27, § 226

Reviderade av fullmäktige 2009-12-16, § 119

Reviderade av fullmäktige 2010-06-09, § 44 att gälla från och med 2011-01-01

Reviderad (inkl namnbyte till regler) av fullmäktige 2010-11-24, § 113 att gälla fr.o.m. 2011-01-01

Reviderade av fullmäktige 2011-06-15, § 80

Reviderade av fullmäktige 2011-12-14, § 151, Dnr 2011/537 KS.101

Reviderade av fullmäktige 2012-06-18, § 67, Dnr 2012/0276 KS.109 OBS! Versionen 2011-12-14 gäller för verksamhetsåret 2012 inkl. för arbetet med årsredovisning och annan uppföljning för 2012.

Reviderade av fullmäktige 2013-06-12, § 78 Dnr 2013/0277

Reviderade av fullmäktige 2014-06-16 § 84, dnr 2014/0291 KS.109

Reviderade av fullmäktige 2016-06-20, § 80, Dnr 2016/0329 KS.109

Reviderade av fullmäktige 2017-06-14, § 92, Dnr. 2017/0293 KS.109

Reviderade av fullmäktige 2019-06-13, § 68, Dnr. 2019/0273 KS-1

Reviderade av fullmäktige 2020-12-10, § 104, Dnr. 2020/0331 KS.101

Reviderade av fullmäktige 2021-06-17, § 86, Dnr 2021/0085 KS.101

Reviderade av fullmäktige 2021-12-16, § 153, Dnr 2021/0386 KS.101

Reviderade av fullmäktige 2022-12-15, § 138, Dnr 2022/00362 KS.101

Reviderade av fullmäktige 2023-12-14, § 135, Dnr 2023/01416