



Regler för ekonomi- och verksamhetsstyrning i Sollentuna kommun

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



SOLLENTUNA

FÖRFATTNINGSSAMLING

Innehåll

1	Inledning	4
2	God ekonomisk hushållning	4
3	Ansvarsfördelning	5
3.1	Kommunfullmäktige	5
3.2	Kommunstyrelsen	5
3.2.1	Kommunstyrelsens uppsiktsplikt	5
3.3	Nämnderna	5
3.4	Återrapportering	5
3.4.1	Månadsrapporter	6
3.4.2	Tertialrapport 1	6
3.4.3	Delårsrapport	6
3.4.4	Verksamhetsberättelse och årsredovisning	6
4	Verksamhetsstyrning – styrmodell för kommunen	7
4.1	Mål- och resultatstyrning	7
4.1.1	Övergripande mål	8
4.1.2	Utvecklingsuppdrag på kommunfullmäktigenivå	8
4.1.3	Mål på nämndnivå	8
4.1.4	Utvecklingsuppdrag på nämndnivå	10
4.1.5	Verksamhetsmål	10
4.1.6	Utvecklingsuppdrag på verksamhetsnivå	11
4.1.7	Individuella mål	11
4.1.8	Uppdrag	11
4.2	Internkontroll	11
5	Kvalitetspolicy	13
5.1	Definition och utgångspunkter	13
5.2	Ansvar	13
5.3	Systematiskt kvalitetsarbete	14
6	Ekonomistyrning	15
6.1	Fullmäktiges budgetbeslut	15
6.1.1	Driftbudget för respektive nämnd	15
6.1.2	Volymbudget	15
6.1.3	Investeringsbudget	16
6.2	Revidering av fullmäktiges budgetbeslut	16
6.3	Den ekonomiska styrningen genom budget	16
6.4	Detaljbudget	17
6.5	Särskilda regler för resultatenheter	17
6.5.1	Fastställande av resultatenheter	17
6.5.2	Årets resultat	17
6.5.3	Buffert	17
6.6	Tillförlitlig ekonomisk rapportering	18
6.6.1	Rättvisande utfall	18
6.6.2	Prognossäkerhet	18
6.6.3	Hantering vid ekonomiska underskott	18
6.6.4	Uppföljning av riktade budgetmedel	19
7	Redovisning	19
7.1	Kodplan	19
7.2	Kommunens ansvar för anläggningstillgångar	20
7.2.1	Investeringar	20



SOLLENTUNA FÖRFATTNINGSSAMLING

7.2.2	Maskiner och inventarier (lös egendom)	20
7.3	Resultatpåverkande poster	20
8	Övrig finansiering	20
8.1	Analys av ekonomiska konsekvenser i tjänsteutlåtagen	21
8.2	Leasing	21
8.3	Statsbidrag	21
8.4	Taxor och avgifter	21



1 Inledning

Detta styrdokument riktar sig till de kommunala nämnderna och är Sollentuna kommuns tolkning 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 redovisningsrekommendationer. Reglerna beskriver kommunens styrmodell, kvalitetspolicy och 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 hanteras i Sollentuna kommun.

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 görs löpande under året och den slutliga bedömningen görs i kommunens årsredovisning enligt följande områden:

- Uppfyllelsen av de kommunövergripande målen
- Uppfyllelsen av de finansiella målen
- Uppfyllelsen av balanskravet
- Utvärdering avseende nämndernas ekonomi
- Utvärdering 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. En förutsättning för kommunstyrelsens uppsikt är att nämnderna lämnar korrekt information vid varje rapporteringstillfälle. Informationen ska vara transparent och innehålla tillförlitliga analyser. Avvikelse ska omgående rapporteras när dessa identifierats.

3.4 Återrapportering

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



3.4.1 Månadsrapporter

Månadsrapporterna skall minst innehålla uppföljning av ekonomi. Rapportering sker fyra gånger per år enligt beslutad tidplan. Kontoren eller motsvarande¹ rapporterar till kommunledningskontoret som sammanställer och meddelar kommunstyrelsen. Kontoren meddelar sina respektive nämnder. Utöver den av kommunstyrelsen beslutade rapporteringen kan nämnden själv besluta om tätare rapportering.

3.4.2 Tertialrapport 1

Tertialrapport 1 innehåller uppföljning av hela verksamhetsplanen. Kontoren eller motsvarande² rapporterar till respektive nämnd. Kommunledningskontoret sammanställer rapporterna och avger en samlad rapport till kommunstyrelsen för beslut. Den samlade rapporten meddelas kommunfullmäktige.

3.4.3 Delårsrapport

Delårsrapport innehåller uppföljning av hela verksamhetsplanen. Kontoren eller motsvarande³ rapporterar till respektive nämnd. Kommunledningskontoret sammanställer och upprättar en fullständig rapport enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning inklusive delårsbokslut för kommunkoncernen. Fullmäktige beslutar om delårsrapporten.

3.4.4 Verksamhetsberättelse och årsredovisning

Verksamhetsberättelsen innehåller uppföljning av hela verksamhetsplanen och annan årlig uppföljning. Kontoren eller motsvarande⁴ rapporterar till respektive nämnd. Kommunledningskontoret sammanställer rapporterna och upprättar en fullständig rapport enligt lagen om kommunal bokföring och redovisning inklusive årsbokslut för kommunkoncern. Fullmäktige beslutar om årsredovisningen.

¹ Avdelning som utför en nämnds uppdrag. Per 2021 exempelvis samhällsbyggnadsavdelningen för natur- och tekniknämnden eller överförmyndargruppen för överförmyndarnämnden.

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Avdelning som utför en nämnds uppdrag. Per 2021 exempelvis samhällsbyggnadsavdelningen för natur- och tekniknämnden eller överförmyndaravdelningen för överförmyndarnämnden.



4 Verksamhetsstyrning – 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 den skapar 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 mål- och resultatstyrning, ekonomistyrning samt internkontroll.

Mål- och resultatstyrningen 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 tjänstemannanivå.

Utöver den övergripande styrningen ska alla verksamheter bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete för att driva förbättringar 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*.

4.1 Mål- och resultatstyrning

Sollentuna kommuns mål- och resultatstyrning 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 kommunen⁵. Målen bör till sin karaktär vara breda och visionära, de bör 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.

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 skall göras med utgångspunkt i indikatorutfall och i förekommande fall utfall av genomförda utvecklingsuppdrag. Uppföljningen av indikatorerna skall 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 kopplat till ett övergripande mål kan kommunfullmäktige besluta om ett eller flera utvecklingsuppdrag. Genom utvecklingsuppdraget tydliggörs *vad* som skall göras, *vilken* effekt som eftersträvas, *vilka* verksamheter som ansvarar för att genomföra uppdraget och *när* uppdraget skall 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.

4.1.3 Mål på nämndnivå

I samband med verksamhetsplan antar nämnden mål som tydliggör vilket tillstånd som eftersträvas inom nämndens grunduppdrag⁶. Nämndens mål bör täcka verksamhetens mest väsentliga processer, vara begränsade till antal och varaktiga.

⁵ Med *kommunen* avses i detta sammanhang nämndorganisationen. Styr signaler till helägda kommunala bolag hanteras genom ägardirektiv.

⁶ Nämndens grunduppdrag beskrivs i dess reglemente, andra styrdokument samt i specifika politiska beslut om att en viss verksamhet skall tillhandahållas.



SOLLENTUNA FÖRFATTNINGSSAMLING

Ambitionen för nämndens mål, d.v.s. grunduppdragets genomförande, skall vägledas av:

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

Genom välformulerade mål som täcker verksamhetens mest väsentliga processer skall nämnden säkerställa att grunduppdraget genomförs utifrån lagstiftning, föreskrifter, nationella och kommunalt styrande dokument, samt på den nivå som beslutats av kommunfullmäktige eller 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 dessa tre perspektiv finnas 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 kommunen finns till för.
- Medarbetare: Indikatorer 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 etc.)

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 indikatorstyrgränser anger nämnden ambitionsnivå för det målets delkomponenter.

Indikator som tilldelats nämnden genom kommunfullmäktiges mål- och resultatstyrning skall ingå i nämndens mål- och resultatstyrning. Nämnden avgör själv mot vilket mål indikatorn skall kopplas men skall tillämpa den styrgräns som kommunfullmäktige fastställt.



SOLLENTUNA

FÖRFATTNINGSSAMLING

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

4.1.4 Utvecklingsuppdrag på nämndnivå

Nämnden skall genomföra de utvecklingsuppdrag som kommunfullmäktige beslutat om som omfattar samtliga nämnder eller där nämnden specifikt är omnämnd. Nämnden avgör själv mot vilket av nämndens mål utvecklingsuppdraget skall kopplas. 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 skall göras, *vilken* effekt som eftersträvas, *vilka* verksamheter som ansvarar för att genomföra uppdraget och *när* uppdraget skall vara slutfört. Uppdraget bör 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.

4.1.5 Verksamhetsmål

Inom förvaltningsorganisationen beslutar varje verksamhetsnivå självt om lämpligheten att konkretisera ovanliggande nivåns mål med egna mål.

Mål som formuleras på verksamhetsnivå skall formuleras enligt samma principer som gäller för mål på nämndnivå. Mål som formuleras på verksamhetsnivå skall vara konkretiseringar av ovanliggande nivåns mål; målen får inte omfatta annan verksamhet än den som ovanliggande nivå styr och följer upp i sin mål- och resultatstyrning. Således är syftet med avdelningsmål att konkretisera nämndens mål för avdelningens del och syftet med enhetsmål att konkretisera avdelningsmål för enhetens del.

Verksamhetsmål skall planeras och följas upp medelst indikatorer och aktiviteter.

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



SOLLENTUNA

FÖRFATTNINGSSAMLING

En verksamhetsnivå som beslutar att inte formulera verksamhetsspecifika mål måste lägga sig vinn om att den kan planera och följa upp sin verksamhet genom indikatorer som fastställts av ovanliggande nivå och kan planera och följa upp aktiviteter kopplade direkt mot dessa. Verksamheten måste även säkerställa att ovanliggande nivåns mål och aktiviteter är konkreta nog för att omsättas i 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 utveckling bidrar till helheten.

4.1.8 Uppdrag

Kommunfullmäktige och kommunens nämnder kan formulera direkta uppdrag till verksamheten. Detta kan ske 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 skall det framgå:

- Vad uppdraget syftar till
- Vad som konkret ska uppnås/genomföras
- En analys av de ekonomiska konsekvenserna
- När uppdraget skall 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 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 utförandet av grunduppdraget eller ha en negativ påverkan på målluppfyllnaden.

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



SOLLENTUNA FÖRFATTNINGSSAMLING

bedrivs 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 och rapportera resultatet från uppföljningen till kommunstyrelsen i samband med varje tertiäluppföljning
- vid allvarliga brister, omgående rapportera dessa till kommunstyrelsen. Åtgärder vidtas utan oskäligt dröjsmål.

Nämnderna ska beskriva och besluta hur arbetet ska bedrivs så att relevanta verksamhetsnivåer genomför riskanalyser som används som underlag för nämndens samlade riskanalys.



5 Kvalitetspolicy

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 förutsättningar⁷, så att tillgänglighet och kvalitet i leveransen kan ges till varje individ.

Kvalitet är att arbeta med standardiserade, beprövade och evidensbaserade metoder på ett resurseffektivt sätt. I det systematiska kvalitetsarbetet är fokus på 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 låga kostnader.

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

5.2 Ansvar

Ansvar för kvalitetsarbetet följer ansvarfördelningen 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.

Nämnder och styrelser

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

⁷ 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.



SOLLENTUNA FÖRFATTNINGSSAMLING

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

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

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.

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



6 Ekonomistyrning

Ekonomistyrningen ska säkerställa en tydlig styrning av resursfördelningen från kommunövergripande politisk nivå ned till tjänstemannanivå.

6.1 Fullmäktiges budgetbeslut

Budgeten fastställs en gång per år i juni och är kommunfullmäktiges verktyg för att sätta ekonomiska mål och skapa ett ramverk för den kommande verksamhetsperioden. Resultatet av budgetarbetet blir en modell över hur verksamheten kommer att utvecklas om strategier, händelser och planer drivs i mål som planerat.

Kommunfullmäktige beslutar om resursfördelningen för nästkommande år.

Resursfördelningen i budgetbeslutet omfattar följande delar:

1. Driftbudget för respektive nämnd
2. Volymbudget (för vissa verksamheter)
3. Investeringsbudget
 - a) Exploatering
 - b) Fastighet och anläggning
 - c) Investeringslimit för respektive nämnd

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

6.1.1 Driftbudget för respektive nämnd

Varje nämnd tilldelas en nettoram som är det belopp nämnden får förfoga över. I ramen kan ingå både en generell tilldelning men också en riktad tilldelning som är avsedd till vissa förvaltningsspecifika ändamål.

6.1.2 Volymbudget

I den mån kommunens ekonomi tillåter tillämpar Sollentuna kommun en volymkompensationsmodell för vissa verksamheter. I fastställd budget som beslutas av kommunfullmäktige framgår vilka verksamheter som ingår i volymkompensationsmodellen för respektive verksamhetsår.

Nämnden ska bryta ned volymbudgeten i en detaljbudget. Detaljbudgeten ska upprättas på ett sådant sätt att volym- och budgetavvikelser tydligt framgår i återrapporteringen.

Volymkompensationsmodellen har två funktioner:

- Vid framräknade av underlag i budgetprocessen sker särskild uträkning gällande volymkompensation för det kommande verksamhetsåret.
- Över- eller underskott till följd av volymavvikelser från den i budgeten antagna volymen ska rapporteras som budgetavvikelse.



SOLLENTUNA

FÖRFATTNINGSSAMLING

Överskott till följd av volymminskningar får inte användas för att finansiera befintlig eller ny verksamhet.

6.1.3 Investeringsbudget

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

1. Exploatering
2. Fastighet och anläggning
3. Investeringsram per nämnd

Budgeten för exploatering delas upp i mark och i övrigt. För exploateringsverksamheten ska inkomster och utgifter redovisas separat.

Kommunstyrelsens budget för fastigheter och anläggningar specificeras i fastigheter för respektive nämnd samt fastighetsinitierade investeringar. I budgetplaneringen ska lokalförsörjningsplanen utgöra underlag för budgetprocessens planering för investeringar i fastigheter och anläggningar. Slutredovisning ska ske löpande under året och redovisas till nämnd och kommunledningskontor.

Investeringar tillhörande kategori 3 ska följas upp gentemot investeringsram. Om nämnd riskerar överskrida sin investeringsram ska denna avvikelse rapporteras. I rapporteringen ska nämnden beskriva hur den ökade kapitalkostnaden planeras att finansieras inom ram.

Investeringsredovisningen följs upp i styrprocessens planerade uppföljning.

6.2 Revidering av fullmäktiges budgetbeslut

Kommunstyrelsen ska under hösten göra en bedömning av förutsättningarna för den av fullmäktige beslutade budgeten. Om förutsättningarna ändras väsentligt ska kommunstyrelsen senast i november lämna förslag på revidering av beslutad budget till fullmäktige.

6.3 Den ekonomiska styrningen genom budget

Den ekonomiska styrningen genom budget och tvåårig plan sker på olika nivåer:

Fullmäktige ger i budgetbeslutet respektive nämnd en nettoram för det kommande året. Ramen är det högsta belopp nämnden får förfoga över. Utöver nettoramen kan även kommunfullmäktige besluta om riktade budgetmedel för särskilda förvaltningsspecifika områden. Avseende reglerna kring riktade budgetmedel se vidare kapitel 6.6.4 nedan.

Respektive nämnd beslutar om fördelning mellan olika verksamheter under den av fullmäktige beslutade nettokostnadsramen. Nämnden ska redovisa en nedbruten budget på lämpliga verksamhetsområden. Redovisningen ska ske brutto (intäkter, kostnader



SOLLENTUNA

FÖRFATTNINGSSAMLING

och netto). Nämndens budget redovisas till kommunstyrelsen i samband med verksamhetsplanen.

Omprioritering av beslutad budget mellan verksamheter inom den av kommunfullmäktige beslutade nettokostnadsramen ska beslutas av nämnd. Ökade kostnadsåtaganden ska finansieras genom effektivisering, besparing eller ökade intäkter.

6.4 Detaljbudget

Efter att nämnden fördelat den av fullmäktige beslutade nettokostnadsramen på verksamhetsområden ska budgeten brytas ned på kostnadsställen. Därvidlag ska summan av samtliga detaljbudgetar stämma med nämndens beslutade budget.

Vid behov av ombudgetering mellan verksamhetsområden ska detta rapporteras till nämnd och kommunstyrelsen i samband med den planerade uppföljningen.

6.5 Särskilda regler för resultatenheter

En resultatenhet ska vara intäktsfinansierad fullt ut och balansera sitt resultat vid varje bokslut. För att en enhet ska utgöra resultatenhet ska följande kriterier vara uppfyllda:

- Enheten ska vara organisatoriskt avgränsad från övriga enheter inom den egna förvaltningen
- Enheten ska ha en ansvarig chef
- Enheten ska ha klara ekonomiska mål
- Enheten ska bära samtliga sina kostnader inklusive eventuella avvecklingskostnader

6.5.1 Fastställande av resultatenheter

Kommunstyrelsen beslutar om vilka enheter som ska utgöra resultatenheter.

6.5.2 Årets resultat

Resultatenhetens årliga resultat överförs till en buffert. Detta avser både positivt och negativt resultat. Varje resultatenhet har sin egen buffert. Nämnderna ansvarar för redovisning och sammanställning av resultatenheternas buffertar. Sammanställningen delges kommunledningskontoret vid årets slut i samband med verksamhetsberättelsen.

6.5.3 Buffert

Bufferten är resultatenhetens historiskt ackumulerade över- och underskott.

Buffert får användas till följande:

- Omstruktureringar, ex förändring av organisation, effektiviseringar etc.
- Förändring av verksamhet, exempelvis åldersblandade klasser (grundskolan) och kursbaserad skola (gymnasiet)
- Utveckling av arbetsmetoder, exempelvis utbildningsinsatser



- Utveckling av effektiva arbetsrutiner

Bufferten får inte användas för löpande driftskostnader och investeringar.

Varje nämnd ska, efter samråd med kommunledningskontoret, fastställa ett mål för hur stor buffert resultatenheterna ska bygga upp, exempelvis inom tre år. Målet bör uttryckas i procent av omsättningen och ett minimibelopp. Resultatenheterna ska rapportera måluppfyllelse vid årets slut i samband med verksamhetsberättelsen.

Användningen av buffert kan beslutas av respektive resultatenhets chef utifrån de riktlinjer som gäller för användandet av bufferten. När buffert önskas tas i anspråk ska detta rapporteras i samband med den planerade uppföljningen till överordnade nivå inom nämnd och till kommunledningskontoret.

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

6.6 Tillförlitlig ekonomisk rapportering

Nämnderna ansvarar för att följa upp och analysera sin verksamhet så att redovisning och rapportering till kommunstyrelsen är transparent. Avvikelse ska omgående signaleras så fort de uppkommer. Med omgående menas i samband med den planerade uppföljningen. I rapporteringen ska ingå vilka åtgärder som planeras vidtas för att hantera befarade underskott.

6.6.1 Rättvisande utfall

Vid tertialrapporteringen ska nämndernas utfall vara rättvisande för perioden. Det innebär att intäkter och kostnader ska vara periodiserade så att det faktiska intjänandet och den faktiska kostnadsförbrukningen återspeglas i nämndens utfall för perioden.

6.6.2 Prognossäkerhet

Vid varje månads- och tertialrapportering ska en prognos rapporteras där kända avvikelser från nämndbudget redovisas.

6.6.3 Hantering vid ekonomiska underskott

Om nämnden befarar 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 kommunledningskontoret. När åtgärdsplanen är framtagen och godkänd av kommunstyrelsen redovisar nämnden för



SOLLENTUNA FÖRFATTNINGSSAMLING

kommunstyrelsen de åtgärder som vidtas för att uppnå målen i åtgärdsplanen. Rapporteringen görs i samband med den planerade uppföljningen.

I avvaktan på rapportering och genomförande av åtgärder från nämndens sida för att uppnå ekonomisk balans ska kommunledningskontoret vara behjälpligt 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.

6.6.4 Uppföljning av riktade budgetmedel

I budgetprocessen tilldelas varje nämnd en generell ram. Utöver den kan kommunfullmäktige besluta om riktade budgetmedel för särskilda förvaltningsspecifika områden.

Huvudregeln är att de riktade budgetmedlen endast får användas till det i budget angivna området.

Nämnden ska därför i samband med tertialrapporteringen särredovisa nyttjandet av dessa medel.

Om nämnden på grund av ändrade förutsättningar i verksamheten önskar nyttja medlen till annat än det i budget angivna området ska detta godkännas av kommunens ekonomichef.

7 Redovisning

Sollentuna kommun följer kommunallagen och lagen om kommunal bokföring och redovisning, för kommunens redovisning i syfte att redovisningen ska ge en rättvisande bild.

Utöver dessa lagar följer Sollentuna kommun 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 Kodplan

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

- Kommungemensam kodplan med åtskillnad av interna transaktioner
- Kontoplanen ska följa kommunbas, så långt det är möjligt
- Verksamhetsrapportering ska ske enligt den av statistiska centralbyrån rekommenderade verksamhetsindelningen



SOLLENTUNA

FÖRFATTNINGSSAMLING

- Genomgående organisationsanknuten ansvarskodning
- Möjlighet till objekt-, projekt- och aktivitetsredovisning

Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för utformningen av den kommungemensamma kodplanen samt utformning av redovisning och budget i ekonomisystemet.

Nämnderna har löpande ansvar för att se till att kodstrukturerna stämmer med aktuella förhållanden samt att den ekonomiska informationen är aktuell både vad gäller budget och utfall.

7.2 Kommunens ansvar för anläggningstillgångar

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

Anläggningstillgångar som inte längre används inom kommunens verksamheter ska rapporteras till ekonomiavdelningen för utrangering.

7.2.1 Investeringar

Investeringar som görs i exploateringsverksamheten ska stämmas av med nämnden som har driftansvar. Kostnader för driften ska alltid tas fram.

Investeringar i fastigheter och anläggningar samt inhyrning av lokaler regleras i regler om lokalanskaffning inom Sollentuna kommunkoncern.

7.2.2 Maskiner och inventarier (lös egendom)

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

7.3 Resultatpåverkande poster

Enligt god redovisningssed får inte bokföringsposter som rätteligen ska påverka kommunens resultat konteras på balansräkningens konton eller omvänt.

Uppbokningar på interrimskonton 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.

8 Övrig finansiering

Nämnderna fattar beslut inom de egna ekonomiska ramarna. Ökade kostnadsåtaganden ska finansieras med besparingar, effektiviseringar eller ökade intäkter.



8.1 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*”. Under denna rubrik redovisas konsekvenser av förslaget, legala synpunkter, kostnader och finansiering för att genomföra förslaget. Huvudregeln är att ärenden som inte ryms inom ram avstyrks.

8.2 Leasing

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.

8.3 Statsbidrag

Staten ger kommuner och landsting både generella och riktade statsbidrag. Generella statsbidrag används i systemet för kommunalekonomisk utjämning till att utjämna för skillnader i intäkter eller strukturella förutsättningar. Riktade statsbidrag är öronmärkta för ett visst ändamål. Dessa betalas 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. Nämnden ska rapportera beviljade statsbidrag till kommunledningskontoret vid tertiärrapporteringen.

8.4 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. Nämnden ska samråda med kommunledningskontoret inför varje ny eller förändring av taxa.

Utgångspunkten är att taxor och avgifter beslutas i samband med kommunens mål och budget.