



**Kommunledningskontoret**  
Katrin Thoor, 0531-52 60 38  
katrin.thoor@bengtsfors.se

## Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Bengtsfors kommun

Ett övergripande styrdokument för Bengtsfors  
kommunkoncern

## Innehållsförteckning

1	Inledning .....	3
2	Grundbultar i kommunens styrning.....	3
2.1	Kommunfullmäktige – kommunstyrelse – nämnd/bolag .....	3
2.2	Huvudprinciper för ekonomi- och verksamhetsstyrning .....	3
2.3	Finansiell styrning .....	4
2.3.1	God ekonomisk hushållning .....	4
2.3.2	Hantering av framtida pensionsförpliktelser.....	5
2.3.3	Resultatutjämningsreserv.....	5
2.4	Kvalitet.....	5
2.4.1	Ständiga förbättringar .....	6
3	Styrmodellens olika delar .....	7
3.1	Vision .....	7
3.2	Koncernövergripande mål .....	7
3.3	Budget och flerårsplan .....	7
3.4	Policys m m.....	7
3.5	Administrativa styrdokument .....	7
3.6	Uppdrag – särskilda direktiv .....	8
3.7	Styrmodellen .....	8
3.8	Styrning av kommunala bolag.....	9
3.8.1	Bakgrund .....	9
3.8.2	Styrinstrumenten.....	9
4	Ansvar och befogenheter.....	9
4.1	Kommunstyrelsens roll och ansvar .....	9
4.1.1	Kommunstyrelsens utskott .....	10
4.2	Nämndernas roll och ansvar .....	10
4.3	Kommunchefens roll och ansvar .....	10
4.4	Övriga chefers roller och ansvar .....	10
5	Styrprocessen .....	11
5.1	Budgetprocessen .....	11
5.1.1	Planeringsförutsättningar.....	11
5.1.2	Budget (drift och investeringar) .....	11
5.1.3	Tilläggsbudget .....	12
5.2	Uppföljning och utvärdering .....	12
5.2.1	Medborgarna/brukarna .....	13
5.2.2	Medarbetarna.....	13
5.2.3	Ekonomi och måluppfyllelse .....	13
5.3	Åtgärder vid budgetavvikelse .....	13
5.4	Ekonomi- och målprocess .....	13
6	Intern kontroll .....	13

## 1 Inledning

Bengtsfors kommun är en mycket omfattande och komplex organisation. För att kunna hålla ihop och samordna den kommunala verksamheten så att den bedrivs effektivt krävs en genomtänkt styrmodell.

Styrning handlar ytterst om att försöka påverka andra aktörer att vidta åtgärder de annars inte skulle ha gjort. Det handlar om att påverka personalens förståelse, förmåga och vilja att genomföra kommunens uppgifter.

Ekonomi- och verksamhetsstyrning i Bengtsfors kommun definieras som en målmedveten och systematisk process för att påverka verksamheten i riktning mot önskat resultat, effektivitet och ekonomisk ställning. Verksamhet och ekonomi måste ständigt balanseras. Resultatkrav ska därför ställas utifrån en helhetssyn på ekonomi, prestationer och kvalitet.

Av styrmodellen framgår vilka typer av styrdokument som finns i Bengtsfors kommun och hur dessa är relaterade till styrprocessen (planerings-, budget- och uppföljningsprocessen). Arbetet med styrmodellens olika delar syftar till att genom dialog och delaktighet uppnå helhetstänkande och att säkerställa kvaliteten i den kommunalt finansierade verksamheten. Styrprocessen ska leda till att nämnder och bolag aktivt verkar för att förverkliga kommunens vision och de kommunövergripande målen.

## 2 Grundbultar i kommunens styrning

### 2.1 Kommunfullmäktige – kommunstyrelse – nämnd/bolag

Grunden i den kommunala ordningen är att kommunstyrelsen och varje nämnd har fått i uppdrag av kommunfullmäktige att bedriva en väl avgränsad verksamhet i enlighet med gällande lagar, förordningar, föreskrifter samt nationella mål för den kommunala verksamheten. Kommunfullmäktige styr därutöver kommunstyrelse och nämnder genom fastlagda reglementen. Enligt kommunallagen ingår i kommunstyrelsens funktion att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter.

Om inte annat sägs omfattas också de kommunala bolagen av detta dokument. De särskilda regler som gäller för de kommunala bolagen finns närmare beskrivna under avsnitt 3.8 nedan.

Styrningen av Bengtsfors kommun utgår ifrån, utöver ovan angivna styrdokument, visionen, fastställd översiktsplan, fastställda mål, ekonomiskt utrymme enligt fastställd budget, andra styrdokument (policys, planer), administrativa styrdokument, särskilda uppdrag, direktiv samt uppföljning och utvärdering av verksamheten.

### 2.2 Huvudprinciper för ekonomi- och verksamhetsstyrning

I Bengtsfors kommun finns två typer av koncernövergripande mål:

- Finansiella mål för att garantera en långsiktig ekonomisk hållbarhet och att markera att ekonomin är en restriktion för att bedriva verksamhet.
- Verksamhetsmål för att ange önskad inriktning, omfattning och kvalitet i kommunens olika verksamheter.

De koncernövergripande målen gäller för hela den samlade kommunkoncernen och beslutas av kommunfullmäktige. Dessa övergripande mål är resultatet av prioriteringar av områden/frågor som kommunfullmäktige vill sätta fokus på.

Styrelser och nämnder beslutar därutöver om specifika mål som gäller för det egna ansvars- och verksamhetsområdet. Målen ska utgå från de koncernövergripande målen.

Generellt för kommunens arbete med mål är att dessa ska vara SMARTA (Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiskt, TidssattA). De koncernövergripande målen kan däremot vara av karaktären att samtliga kriterier inte kan uppfyllas.

Genom kommunens mål- och resursstyrning anges inriktningen för hur den kommunala verksamheten ska bedrivas. Målstyrning är en av förutsättningarna för ett decentraliserat arbetssätt i verksamheter med flera olika beslutsnivåer, både politiska och administrativa.

Mål ska kopplas till resurser. Vid konflikt mellan verksamhetens mål och tilldelade ekonomiska resurser är de ekonomiska resurserna överordnade verksamhetsmålen.

Styrningen ska präglas av helhetstänkande, d v s Bengtsfors kommuns bästa är överordnat de olika verksamheternas behov. Målsättningen för verksamheten inom Bengtsfors kommuns totala organisation ska vara att tillgodose intressen som gagnar organisationen i dess helhet och främja kommunens utveckling (koncernnyttan). Alla former av suboptimering ska undvikas. Styrningen ska ske genom dialog och samspel.

Uppföljning och utvärdering är en central del i styrningen av ekonomi- och verksamhet.

## **2.3 Finansiell styrning**

### **2.3.1 God ekonomisk hushållning**

Kommunfullmäktige har i ett särskilt beslut slagit fast att god ekonomisk hushållning för Bengtsfors kommun är ett resultat på 1,5 % av skatteintäkter och generella statsbidrag. Det budgeterade resultatet måste varje år överstiga eller minst uppgå till denna procentsats.

Sveriges kommuner och landsting har satt en tumregel på 2 % av skatteintäkter och generella statsbidrag som en tumregel när det gäller en tillfredsställande nivå på resultatet. De främsta argumenten för positiva resultat är att inte belasta kommande generationer med dagens kostnader, att avsättningar till framtida pensioner görs, att värdesäkra tillgångarna och att egenfinansiera investeringar. Utöver detta bör det i budget finnas en marginal för att täcka eventuella oförutsedda händelser.

För Bengtsfors kommuns kan behovet av investeringar bedömas vara mindre än i kommuner som har en ökande befolkning, vilket innebär att det budgeterade överskottet kan tillåtas vara något mindre.

Mot bakgrund av ovanstående resonemang beslutade kommunfullmäktige år 2007 att en resultatnivå på 1,5 % av skatteintäkter och generella statsbidrag ska vara tillfredsställande för att uppnå god ekonomisk hushållning för Bengtsfors kommun.

### 2.3.2 Hantering av framtida pensionsförpliktelser

Kommunfullmäktige beslutade år 2007 att årligen tillskapa medel för pensionsreserver i egen balansräkning på minst 5 mkr åren 2008 – 2020 genom årliga positiva resultat överstigande detta belopp. Detta görs för att täcka ansvarsförbindelsen. För den förmånsbestämda pensionen beslutade kommunfullmäktige att välja en fortsatt försäkringslösning.

Alternativet medel för pensionsreserver i egen balansräkning, kopplat till ett sparande genom till exempel planerade överskott, har bland annat ekonomiska fördelar och ger möjlighet till kontroll men kräver att de avsatta medlen verkligen undantagslöst ”låses in” för kommande pensioner och inget annat.

Valet av lösning för hantering av ansvarsförbindelsen innebär att kommunen ska placera medel enligt de riktlinjer som framtagits för förvaltningen av medel avsatta för pensionsförpliktelser.

Varje år i årsredovisningen ska en teoretisk balanskravsutredning göras. De medel som placeras blir positiva balanskravsresultat för framtiden och kan användas vid framtida bedömningar av balanskravsresultatet de år när pensionsutbetalningarna är som högst.

### 2.3.3 Resultatutjämningsreserv

Med anledning av riksdagens beslut om att komplettera befintlig lagstiftning om ”God ekonomisk hushållning” med möjligheten att använda sig av en resultatutjämningsreserv, beslutade kommunfullmäktige under år 2013 om lokala riktlinjer för hanteringen av denna.

Avsättning till resultatutjämningsreserv sker årligen enligt den maximala nivå som stadgas i kommunallagen, d.v.s. med högst ett belopp som motsvarar det lägsta av antingen den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger en procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och kommunalekonomisk, utjämning, eller två procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning, om kommunen eller landstinget har ett negativt eget kapital inklusive ansvarsförbindelsen för pensionsförpliktelser.

Resultatutjämningsreservens storlek maximeras till 30 Mkr.

Syftet med resultatutjämningsreserven är att ge kommunen möjlighet att täcka balanskravsunderskott, som uppstår p.g.a. en lågkonjunktur.

Resultatutjämningsreserven kan disponeras i samband med bokslut för att täcka underskott. Kommunstyrelsen lämnar förslag i årsredovisningen till Kommunfullmäktige avseende avsättning och disposition av resultatutjämningsreserv.

## 2.4 Kvalitet

En viktig del i den politiska styrningen är att utveckla kvaliteten i verksamheterna. Kvalitetsarbetet i Bengtsfors kommun ska präglas av en långsiktig, medveten och gemensam ambition att ständigt förbättra processer och resultat.

Kvalitet är inte någonting som finns för sig, utan något som ingår som en del i helheten med nära kopplingar till områden som ledarskap, processer, kompetensutveckling, målfrågor och ekonomi. Ett genomtänkt kvalitetsarbete handlar både om att utveckla verksamheten och om att säkra rutinerna så att inte misstag görs.

Kvalitet i Bengtsfors kommun definieras av förmågan att samtidigt tillgodose behov och infria realistiska förväntningar hos medborgare, medarbetare och uppdragsgivare.

Förvaltningen, kommunala bolag och privata aktörer som bedriver kommunal finansierad verksamhet ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete som kännetecknas av

- Brukar/kund- och behovsorienterat perspektiv
- Medvetenhet om de förväntningar som medborgare/brukare, personal och politiker har på verksamheten
- Dialog och samverkan
- Arbete med ständiga förbättringar
- Uppföljning och mätning

I uppföljnings- och utvärderingsarbetet ska fyra kvalitetskriterier som är särskilt viktiga i all kommunal verksamhet beaktas: tillgänglighet, bemötande, inflytande och kompetens. Kvaliteten i verksamheten utvecklas genom

- Att systematiskt fånga upp synpunkter från medborgarna/brukarna (synpunktshantering)
- Att jämföra sig med andra (benchmarking)
- Att systematiskt och återkommande mäta den upplevda kvaliteten i servicen (brukarundersökningar m m)

#### 2.4.1 Ständiga förbättringar

En viktig del i kvalitetsarbetet är arbetet med ständiga förbättringar av verksamheten. För detta arbete gäller följande:

- Medborgarnyttan står alltid i centrum för förbättringsarbetet. Det innebär att ständigt rikta uppmärksamheten och resurserna till såväl kommuninvånarnas, som till olika brukargrupperns behov.
- Effektivt lokalutnyttjande eftersträvas. Alla verksamheter ser över möjligheterna att begränsa lokalkostnaderna genom effektivt utnyttjande av ytor, anpassad uppvärmning och städning m m. Kommunens lokaler används i första hand.
- Kommunen alla verksamheter arbetar med ständiga förbättringar. Uppgiften är att effektivisera kommunens processer varvid alla möjligheter till rationaliseringar och produktivitetssökning genom metodutveckling tas tillvara. Kommunens stödprocesser omprövas också aktivt och detta gäller samtliga administrativa funktioner och nivåer i verksamheten. Den nya It-teknikens möjligheter tas tillvara och stordriftsfördelar utnyttjas så långt möjligt när det ger effektivitetsvinster.
- Utveckling av ny It-teknik bevakas och tas tillvara i syfte att förbättra information och servicenivå såväl internt inom kommunen som gentemot medborgarna.
- Kommunala policys och riktlinjer samordnas och formas enhetligt i syfte att minska antalet styrdokument och underlätta tillämpningen och förståelsen i verksamheterna.
- Förvaltningsorganisationen utvecklas och samordnas för att frigöra resurser och möta nya behov:
  - För att öka medborgar-/brukarnyttan

- För att klara kommande volym- och löneökningsbehov
- För att öka utvecklingskraften i verksamheterna
- För personalutveckling, rekrytering och god arbetsmiljö
- Främjande av långsiktigt hållbar utveckling är en bärande del i kommunens vision. Alla verksamheter verkar aktivt för hållbar utveckling i alla dess dimensioner; socialt, ekologiskt, demokratiskt och ekonomiskt. Kommunen agerar aktivt som koordinatör och pådrivare av samhällsutvecklingen.

### **3 Styrmodellens olika delar**

#### **3.1 Vision**

Det ska finnas en vision för Bengtstors kommun. Visionen ska beskriva ett önskat framtida tillstånd. Den ska vara kort och kärnfull. Den ska vara ett levande dokument som talar om vart vi ska, en ledstjärna. Visionen ska vara lätt att förstå och väcka intresse. All kommunal verksamhet ska utgå från visionen.

#### **3.2 Koncernövergripande mål**

I koncernövergripande mål beskrivs ett antal högt prioriterade frågor och områden av betydelse för att kommunen ska kunna förverkliga visionen. Genom de koncernövergripande målen anges den önskade utvecklingen inom några prioriterade områden som den politiska ledningen vill sätta fokus på. Områdena ska prioriteras i nämndernas och styrelsernas mål och verksamhetsplaner.

#### **3.3 Budget och flerårsplan**

Det totala ekonomiska utrymmet anges och fördelas i budgeten och flerårsplanen med utgångspunkt från kommunens vision och koncernövergripande mål.

#### **3.4 Policys med mera**

En policy visar på ett förhållningssätt till ett specifikt område, exempelvis information, miljö, jämställdhet, sponsring. Policyn ger principer som vägledning från fall till fall. Policys kan enbart beslutas av kommunfullmäktige.

Det finns även andra typer av styrdokument i form av olika program och planer som kan beslutas av kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige beroende på innehåll.

#### **3.5 Administrativa styrdokument**

Riktlinjer, anvisningar, rutinbeskrivningar, principer, regler m m är dokument som, utöver de lagar och förordningar som övergripande reglerar kommunens agerande, ligger till grund för hur kommunens olika verksamheter ska agera. Sådana administrativa styrdokument kan beröra en rad olika områden/frågor, exempelvis upphandling, lokal- och personalfrågor.

Kommunövergripande administrativa styrdokument ska normalt antas av kommunfullmäktige. Tillämpningar av dessa anvisningar beslutas av kommunstyrelsen. Administrativa styrdokument för förvaltningen utan politisk dimension fastställs av kommunchef.

### 3.6 Uppdrag – särskilda direktiv

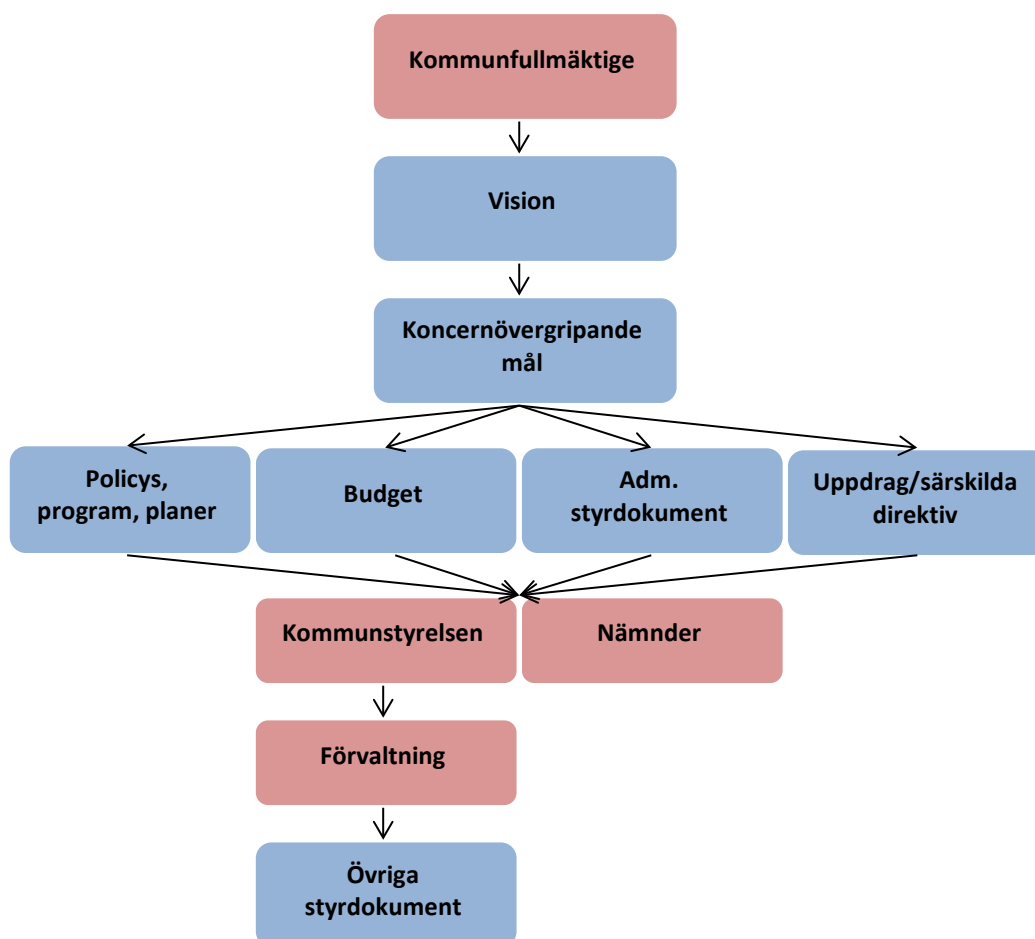
Kommunfullmäktige kan vid sina sammanträden besluta att ge specifika uppdrag och direktiv till styrelser och nämnder.

Kommunfullmäktiges uppdrag/särskilda direktiv ska – som en del i kommunens samlade uppföljning och utvärdering – alltid återrapporteras till fullmäktige. Avrapportering av uppdragen/särskilda direktiven ska årligen göras senast under mars månad.

Avrapportering i sig innebär inte att alla uppdrag kommer att vara färdigbehandlade vid avrapporteringstillfället. En del uppdrag är så omfattande att de kommer att sträcka sig över en längre tidsperiod. Det viktiga är att kommunfullmäktige får besked om hur styrelser och nämnder behandlat frågan och hur långt man kommit. Detta ger kommunfullmäktige en möjlighet att ta ställning till uppdragets aktualitet och vidare handläggning.

### 3.7 Styrmodellen

Styrmodellen illustreras i följande figur:





### **3.8 Styrning av kommunala bolag**

#### **3.8.1 Bakgrund**

För kommunens styrning av de kommunala bolagen finns kompletterande och särskilda regler. Kommunallagen ställer krav på kommunalt inflytande och kontroll över all kommunal verksamhet, även den som ägs och bedrivs i bolagsform. De kommunägda bolagen representerar stora tillgångar som kommunfullmäktige har ett politiskt och ekonomiskt ansvar för. Detta kräver att kommunfullmäktige, via kommunstyrelsen, har löpande uppsikt över bolagens utveckling, resultat och ställning.

#### **3.8.2 Styrinstrumenten**

De formella styrinstrumenten är:

- Företagspolicy
- Bolagsordning
- Ägardirektiv

Dessa dokument fastställs av kommunfullmäktige och ska överlämnas på stämma hos bolagen. Kommunfullmäktige utser styrelseledamöter i bolagen, vilket också är en del i styrningen.

Företagspolicyn gäller för relationen mellan kommunen och dess kommunala bolag.

Bolagsordningen är det formella dokument som Aktiebolagslagen kräver ska finnas för varje bolag. Bolagsordningen ska beskriva bl a föremålet för bolagets verksamhet samt antalet ledamöter i styrelsen.

Ägardirektivet är det dokument där ändamålet/syftet (ägaridén) med bolagen tydligt ska framgå. Ändamålet/syftet med bolagen ska överensstämja med de koncernövergripande målen.

## **4 Ansvar och befogenheter**

Ansvar och befogenheter omfattar såväl tilldelade resurser som verksamhet, prestationer och kvalitet.

Kommunstyrelsen och nämndernas ansvar innebär ett åtagande att inom en ekonomisk ram utföra en viss bestämd verksamhet. Den ekonomiska ramen utgörs av en medelsansvisning för att bedriva en viss verksamhet och/eller intäkter utifrån levererade prestationer. Att medel tilldelats med ett visst belopp innebär ansvar och befogenhet, men även en skyldighet att bedriva verksamheten på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

### **4.1 Kommunstyrelsens roll och ansvar**

Kommunstyrelsen ansvarar för att verksamheten, inom de tilldelade ekonomiska ramarna, bedrivs enligt de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställt.

Styrelsen har det yttersta ekonomiska ansvaret inom sitt verksamhetsområde. Om avvikelse uppstår ska åtgärder vidtas enligt avsnitt 5.3 nedan.

Utöver ovanstående ansvar ska kommunstyrelsen stödja och ha uppsikt över nämndernas, de kommunala bolagens och kommunalförbundens verksamheter

samt leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet.

I kommunstyrelsens styrfunktion ingår mer precist att

- Leda arbetet med och samordna utformningen av kommunens vision, finansiella mål och verksamhetsmål.
- Övervaka att den av kommunfullmäktige fastställda visionen, de koncernövergripande målen och budgeten efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.

#### 4.1.1 Kommunstyrelsens utskott

Kommunstyrelsens utskott har att bereda ärenden som ska avgöras av kommunstyrelsen och fatta beslut endast i ärenden där beslutanderätten delegerats till utskott. Dessutom har utskotten uppföljnings- och utvecklingsansvar inom sina respektive verksamhetsområden.

## 4.2 Nämndernas roll och ansvar

Nämnderna ansvarar för att verksamheten, inom de tilldelade ekonomiska ramarna, bedrivs enligt de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställt.

Nämnden har det yttersta ekonomiska ansvaret inom sitt verksamhetsområde. Om avvikelse uppstår ska åtgärder vidtas enligt avsnitt 5.3 nedan.

## 4.3 Kommunchefens roll och ansvar

Kommunchefen har det yttersta verksamhets- och resultatansvaret inför kommunstyrelsen och uppgiften att tydliggöra mål och ansvar i organisationen. Kommunchefen ska fortlöpande följa upp de av kommunfullmäktige respektive kommunstyrelsen beslutade målen för ekonomi och verksamhet. Eventuella avvikelser ska snarast rapporteras till kommunstyrelsen. Det är kommunchefens ansvar att omgående ta initiativ till åtgärder för att förhindra att den ekonomiska ramen överskrids.

## 4.4 Övriga chefers roller och ansvar

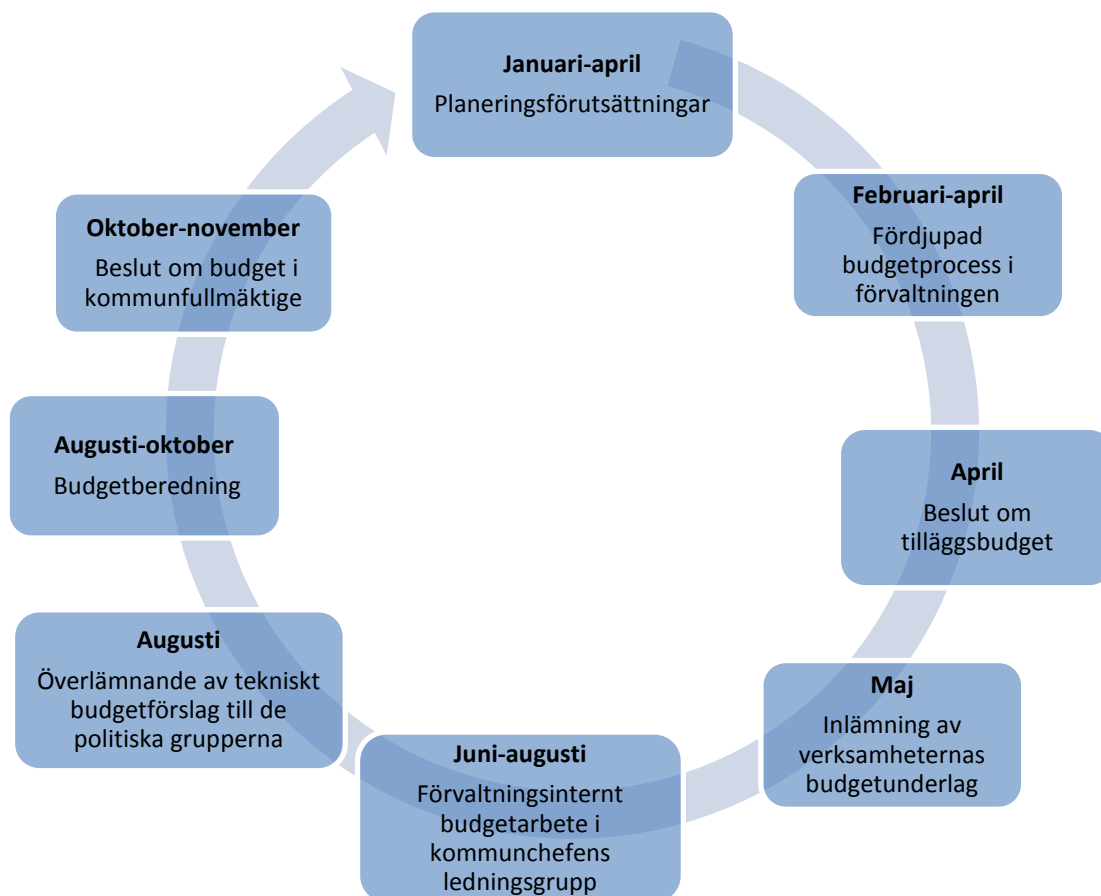
Ansvaret för övriga chefer i kommunen finns reglerat i, av kommunfullmäktige beslutad chefpolicy och omfattar fyra huvudområden; verksamhet, ekonomi, personal och arbetsmiljö.

Utöver ansvaret enligt policyn har områdescheferna ett samordningsansvar inom sina respektive områden.

## 5 Styrprocessen

### 5.1 Budgetprocessen

Budgetprocessen kan schematiskt illustreras med följande figur:



#### 5.1.1 Planeringsförutsättningar

Planeringsförutsättningarna utgör grunden för budgetarbetet och arbetet med de koncernövergripande målen. Planeringsförutsättningarna kan sägas ha två olika utgångspunkter: en del som är mer framtidsinriktad (omvärldsanalys) och en annan del som är en analys av mer "hårda" och lättare avläsbara fakta.

Vissa utvecklingslinjer som kommunen måste ta ställning till är så osäkra att de ibland måste beskrivas utifrån olika tänkbara scenarier.

Den del av planeringsförutsättningarna som tar sin utgångspunkt i dagsläget, och som på ett påtagligt sätt påverkar nästkommande års budget, är exempelvis statistiska uppgifter, befolkningsprognoser, förändringar i lagstiftningen, prognoser om den ekonomiska utvecklingen, resultat av medborgar- och brukarundersökningar, effekter av beslut av riksdag och regering.

#### 5.1.2 Budget (drift och investeringar)

Budgetarbetet i förvaltningen pågår mellan februari och augusti. I augusti överlämnas sedan det tekniska budgetförslaget från förvaltningen.

Driftsbudgetförslaget bygger i utgångsläget på oförändrad verksamhet, vilket definieras enligt följande:

- Uppräkning med beräknade löneökningar
- Uppräkning av vissa driftsbidrag
- Justering av vissa anslag mot bakgrund av givna förutsättningar, exempelvis Interkommunala ersättningar inom gymnasieskolan, Färdtjänst.
- Oförändrad investeringsvolym jämfört med plan

Det tekniska budgetförslaget avseende driftsbudgeten innehåller också beskrivning av förändrade volymer och förutsättningar inom verksamheten och finansieringsexempel.

När det gäller investeringsbudgeten finns vissa specifika projekt som det är viktigt att kommunfullmäktige beslutar om, men inom verksamheter finns också klumpsummor att fördela utifrån behov inom respektive verksamhet. Detta ger en större flexibilitet under löpande budgetår, inte minst för att kunna tillgodose behov av investeringar av arbetsmiljöskäl.

Inför beslut om investeringsbudget ska totalt skattemässigt utrymme beräknas och anges i budgetunderlaget. Kalkyler ska biläggas samtliga större investeringsprojekt och möjligheterna att delfinansiera investeringsprojekt ska undersökas av verksamheten innan äskande lämnas. En bedömning ska också ske i verksamheten om huruvida investeringsmedlen kan förbrukas enligt plan.

### 5.1.3 Tilläggsbudget

I samband med bokslutet kan kommunfullmäktige bevilja tilläggsbudget. Följande förutsättningar måste uppfyllas för att tilläggsbudget ska kunna bli aktuell:

- Kommunstyrelsen/nämnden måste redovisa ett överskott för föregående år (drift).
- Verksamheten/projektet måste redovisa ett överskott för föregående år.
- Anledningen till överskottet måste kunna härledas till föregående år, där en ökad behov under innevarande år utgör inte skäl för tilläggsbudget.

Ett eventuellt beslut om tilläggsbudget är inte rampåverkande utan utgör endast ett utökat anslag under innevarande år.

## 5.2 Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering är centrala delar i styrprocessen. Resultat ska systematiskt följas upp och vid behov närmare analyseras och utvärderas. Det är lika viktigt att systematiskt följa upp i vilken utsträckning som målen för olika verksamheter nås som att följa upp det ekonomiska resultatet.

Uppföljning av verksamhet kräver att det finns mätbara, jämförbara och realistiska mål för kommunens olika verksamheter. Styrelser och nämnder ska därför ta fram olika verksamhetsmål, kvantitativa och kvalitativa nyckeltal, som på ett adekvat sätt speglar graden av måloppfyllelse.

### 5.2.1 Medborgarna/brukarna

Kommunövergripande medborgarundersökningar ska genomföras vartannat år. Därutöver ska verksamheterna genomföra olika former av brukarundersökningar för att ta reda på vad brukarna tycker om den egna verksamheten.

### 5.2.2 Medarbetarna

En personal- och arbetsmiljökartläggning där arbetsituation, arbetsledning, trygghet/trivsel, arbetsbelastning, organisation och hälsa följs upp ska genomföras vartannat år. Under verksamhetsåret redovisas personalstatistik över anställningar, arbetad tid, sysselsättningsgrader, sjukfrånvaro etc. Därutöver ska medarbetar- och lönesamtal genomföras.

### 5.2.3 Ekonomi och måluppfyllelse

Under året produceras en årsredovisning och en delårsrapport (per 30/6) med fastställda balansräkningar, resultaträkningar och kassaflödesanalys på kommunnivå respektive kommunkoncernnivå. Uppföljning av mål och verksamheter sker i dessa rapporter. Två utfallsprognoser/delårsrapporter (per 31/3 och 30/9) lämnas också till kommunfullmäktige. Dessa innehåller enbart en ekonomisk uppföljning med prognoser på budgetavvikelser för helåret. I övrigt upprättas fyra månadsrapporter under året med ekonomisk uppföljning av alla eller delar av kommunens verksamheter och som alla redovisas för kommunstyrelsen.

## 5.3 Åtgärder vid budgetavvikelser

Styrelser och nämnder ska kontinuerligt följa upp hur verksamheten utvecklas i perspektiven mål, prestationer och ekonomi och omedelbart vidta åtgärder om uppföljningen visar att den ekonomiska ramen är på väg att överskridas.

Åtgärder som innebär väsentliga avsteg från de av kommunfullmäktige antagna målen får inte vidtas utan kommunfullmäktiges beslut.

## 5.4 Ekonomi- och målprocess

För mål-, budget- och uppföljningsprocesserna görs årsvis en detaljerad ekonomi- och målprocess som antas av kommunfullmäktige.

## 6 Intern kontroll

Intern kontroll definieras som en process, där såväl politisk och professionell ledning som all personal samverkar. Processen är utformad för att med rimlig grad av säkerhet kunna uppnå följande mål:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m m

Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att det finns en tillräcklig intern kontroll. Nämnderna och styrelserna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sina respektive verksamheter (kommunallagen respektive aktiebolagslagen).

Arbetet med den interna kontrollen regleras i Reglemente för intern kontroll samt tillämpningsanvisningar till detta.