



FÖRFATTNINGSSAMLING

2022-12-15

# Styrmodell för Nykvarns kommun

Antagen av kommunfullmäktig, § 13, 2020-02-06,

diarienummer: KS/2019:588, ansvarig: kommunledningskontoret

Reviderad: kommunfullmäktige, §164 2022-12-15, diarienummer: KS/2022:621



## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Nykvarns kommuns styrmodell</b>	<b>3</b>
1.1	Syfte med styrmodellen	3
1.2	Kommunens arbetsprocess	3
<b>2</b>	<b>Nykvarns kommuns verksamhetsstyrning</b>	<b>4</b>
2.1	Politiskt beslutad styrningsprocess och målbild	5
2.1.1	Vision Nykvarn 2035 – Kom närmare!	5
2.1.2	Styrmodellen visualiserad	5
2.1.3	Styrdokument	6
2.1.4	Hållbarhetsdimensioner	7
2.1.5	Kommunfullmäktiges strategiska mål	7
2.1.6	Kommunfullmäktiges effektmål	8
2.1.7	Nämndens effektmål	8
<b>3</b>	<b>Kommunens verksamhetsplaneringsprocess</b>	<b>9</b>
3.1.1	Nämndernas och kommunalägda bolags ansvarsområden och målsättningar	9
3.1.2	Budget	9
3.1.3	Budgetprocess	9
3.1.4	Politiskt beslutad verksamhetsplaneringsprocess	10
3.1.5	Tjänstemannaorganisationens verksamhetsplaneringsprocess	11
<b>4</b>	<b>Kommunens verksamhetsuppföljningsprocess</b>	<b>12</b>
4.1	Uppföljning av politiskt beslutad verksamhetsplaneringsprocess	12
4.1.1	Kommunens revision	14
4.1.2	Uppföljning av tjänstemannaorganisationens verksamhetsplaneringsprocess	15
<b>5</b>	<b>Internkontrollprocessen i Nykvarns kommun</b>	<b>15</b>
5.1	Kommunens internkontrollmodell	16
5.2	Internkontrollplan	16
<b>6</b>	<b>Definitioner</b>	<b>20</b>



## 1 Nykvarns kommuns styrmodell

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ som fattar beslut i alla viktiga frågor gällande Nykvarns kommun. Förtroendevalda i kommunfullmäktige väljs av kommunens invånare vart fjärde år genom allmänna val. Kommunfullmäktige beslutar om viktiga styrmedel så som budget, skattesats och avgifter för kommunal service.

Kommunstyrelsens och nämndernas uppdrag samt ansvarsområden i respektive nämnds reglementen fastställs av kommunfullmäktige. Dessutom utövar kommunfullmäktige ägarstyrning över kommunens bolag, beslutar om bolagsordningen och fastställer bolagens ägardirektiv. Kommunfullmäktige kontrollerar verksamheten och väljer revisorer som granskar kommunstyrelsen och nämnderna samt kommunens bolag.

Kommunstyrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens ekonomiska ställning samt ansvara för att rapportering sker till fullmäktige om hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

Kommunens nämnder och bolag ska, inom sina tilldelade ekonomiska ramar, tillhandahålla en resurseffektiv verksamhet med hög kvalitet med utgångspunkt i relevanta lagstiftningar och styrdokument samt sina uppdrag, målsättningar och ansvarsområden.

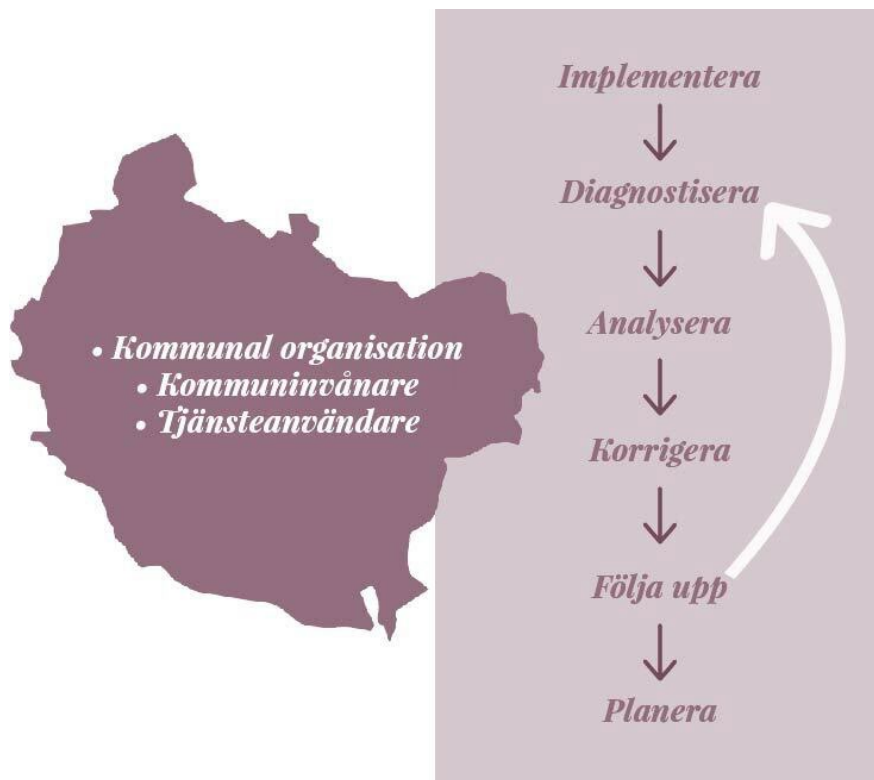
Kommunens förtroendevalda utövar sin politiska styrning i kommunens styrmodell.

### 1.1 Syfte med styrmodellen

Det övergripande syftet med styrmodellen är att kommunens vision, kommunfullmäktiges strategiska mål samt god ekonomisk hushållning uppnås inom hela kommunkoncernen genom att styrmodellen stödjer styrningen av Nykvarns kommun på ett konkret och resurseffektivt sätt. Med hjälp av kommunens styrmodell förtydligas kommungemensam grundstruktur med tillhörande arbetsformer avseende mål-, verksamhets- och ekonomistyrning samt uppföljning av kommunen och dess verksamheter.

### 1.2 Kommunens arbetsprocess

Kommunens styrmodell utgår ifrån en arbetsprocess som innebär en kontinuerlig nyttobedömning utifrån kommuninvånarens perspektiv genom en kontinuerlig planering, implementering, utvärdering, korrigering och utveckling av kommunens service och processer inom hela organisationen. Detta sker i ett ständigt pågående samråd med kommunens invånare, det lokala närings- och föreningslivet, kommunens förtroendevalda och andra aktörer.



Kommunen följer en arbetsprocess som bygger på att systematiskt arbeta i följande steg:

- Planera verksamheten,
- Implementera planerade åtgärder,
- Diagnostisera, det vill säga upptäcka positiva och negativa avvikelser,
- Analysera och hitta källa/orsak till avvikelser,
- Korrigera genom att besluta och införa korrigeringsåtgärder,
- Följ upp och utvärdera införda korrigeringsåtgärder där de lyckade som sprids vidare i organisationen, går till nästa planeringsprocess och används i framtiden medan de mindre lyckade analyseras, revideras och tillämpas igen tills önskat resultat uppnås

## 2 Nykvarns kommuns verksamhetsstyrning

Nykvarns kommuns verksamhetsstyrning kan förenklat beskrivas i två delar.

1. Politiskt beslutad styrningsprocess:

- Politisk målstyrning som styr organisationen på ett sådant sätt att politiska viljan implementeras och verkställs med hjälp av politiskt beslutade målsättningar.



## 2. Tjänstemannaorganisationens målstyrning:

- Förvaltningens verksamhetsstyrning som handlar om mål- och kvalitetsuppföljning gällande genomförande av målsättningar i kommunens verksamhet.

### 2.1 Politiskt beslutad styrningsprocess och målbild

#### 2.1.1 *Vision Nykvarn 2035 – Kom närmare!*

Vision 2035 är en kommungemensam målsättning för framtiden som förtydligar politikens långsiktiga bild avseende utvecklingen av Nykvarns kommun. Den styr kommunutvecklingen i önskad framtidsinriktning. Visionen är att Nykvarn kan erbjuda människor att komma nära mycket av det som är viktigt i livet: naturen, skolan, varandra, familjen, grannarna och föreningslivet. Kom närmare handlar om att få Stockholms läns minsta kommun att fortsatt kunna erbjuda storheten i det lilla. För att lyckas ska vi göra det tillsammans. Det är närheten som är storheten med Nykvarn.

##### 2.1.1.1 Vision 2035 fem fokusområden

I visionen framgår fem fokusområden som prioriteras särskilt:

- Leva och bo – nära hela livet
- Gemenskap och aktiviteter – nära varandra
- Resor och kommunikation – nära till och från
- Entreprenörskap och arbetsmarknad – nära drivkraften
- Lärande och utbildning – nära kunskapen

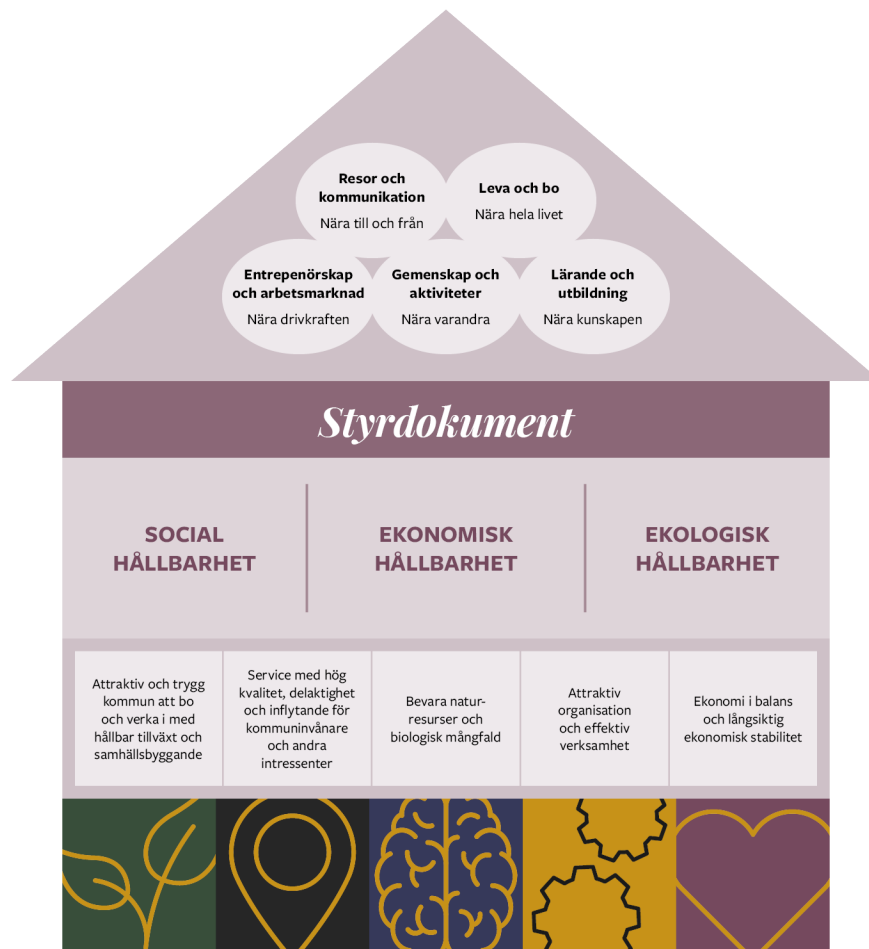
Dessa fem fokusområden kan betraktas som kommunens långsiktiga strategiska inriktningar.

##### 2.1.1.2 Vision 2035 styr kommunutvecklingen i önskad framtidsriktning

Vision 2035 är kommunens övergripande styrdokument och utgångspunkt för kommunens styrmodell genom att bidra till att kommunens resurser prioriteras på rätt sätt i framtiden.

#### 2.1.2 *Styrmodellen visualiserad*

Kommunens styrning utifrån visionen har resulterat i följande målbild som visar hur kommunen styrs på kort och lång sikt samt hur kommunens målbild och vision förhåller sig till varandra.



Ovanstående bild visar hur kommunens målbild och vision förhåller sig till varandra

Huset består av fyra delar: högst upp finns taket - Vision 2035. På den översta våningen finns styrdokument. Den mellersta våningen i huset representerar styrningen med tillhörande målbild som riktar sig både utåt till kommunens invånare och andra intressenter och inåt, till kommunens organisation och medarbetare.

Husgrunden längst ner symboliserar kommunens värderingar som arbetsgivare.

Kommunens förtroendevalda beslutar om VAD som ska göras medan organisationen ansvarar för HUR arbetet ska genomföras.

### 2.1.3 Styrdokument

Nykvarns kommun verkar utifrån ett kommunalt självstyre och gällande ramlagstiftning. Verksamheten i Nykvarns kommun styrs av lagstadgade styrdokument vars utformning regleras i lag eller i andra specifika standardkrav samt av kommunens egna policyer, strategier, riktlinjer handlingsplaner och rutiner som antagits av kommunfullmäktige, kommunens nämnder eller av förvaltningen.

Kommunens styrdokument förtydligar ytterligare politiska inriktningar eller synsätt gällande kommunens framtida målbild. Styrdokumentet bidrar således till ytterligare

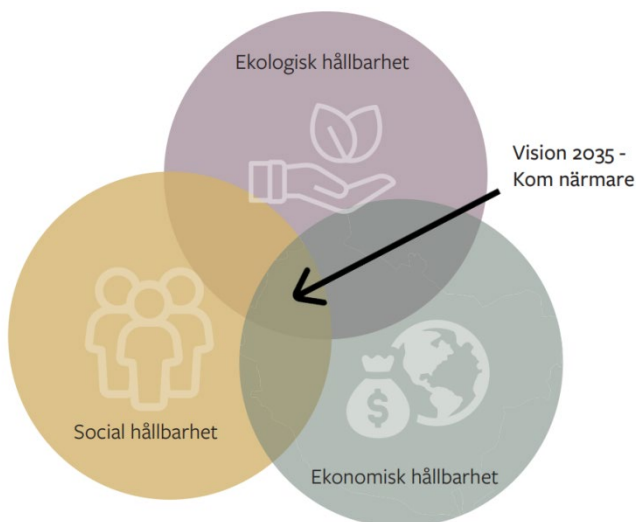


precisering av kommunens framtida ambitioner och därmed belyser de konkreta utmaningar som kommunens verksamheter behöver arbeta med i syfte att uppnå vision 2035.

#### 2.1.4 Hållbarhetsdimensioner

Utifrån visionen och med hänsyn till gällande styrdokument fastställer kommunfullmäktige sina övergripande målriktningar som berör samtliga verksamheter. Hållbarhetsperspektivet genomsyrar den kommunövergripande målbilden och utgår ifrån de tre hållbarhetsdimensionerna:

- social
- ekologisk
- ekonomisk



#### 2.1.5 Kommunfullmäktiges strategiska mål

Detta är kommunfullmäktiges övergripande strategiska mål som oftast gäller under en mandatperiod. Kommunfullmäktige har fem övergripande mål som ger inriktningar för kommunens arbete med att nå sin Vision 2035 som riktar sig både utåt till kommunens invånare och andra intressenter samt inåt, till kommunens organisation och medarbetare. Kommunfullmäktiges strategiska mål avspeglar:

- målsättningar och värden som kommuner skapar och tillhandahåller utåt, till tjänsteanvändarna så som Nykvarns invånare, närings- och föreningsliv samt andra aktörer
- målsättningar som ska skapa förutsättningar för ett framgångsrikt arbete inom kommunal organisation gällande kommunens strävande att öka servicenivå och effektivisera verksamheterna



Kommunfullmäktiges fem strategiska mål utgår från tre hållbarhetsperspektiv och sträcker sig över en längre tid, oftast en mandatperiod:

- Attraktiv och trygg kommun att bo och verka i med hållbar tillväxt och samhällsbyggande
- Service med hög kvalitet, delaktighet och inflytande för kommuninvånare och andra intressenter
- Bevara naturresurser och biologisk mångfald
- Attraktiv organisation och effektiv verksamhet
- Ekonomi i balans för långsiktig ekonomisk stabilitet

#### 2.1.6 Kommunfullmäktiges effektmål

Kommunfullmäktige kan vid behov besluta om kommungemensamma årliga effektmål för organisationen som kan fördelas ner till nämnder eller enbart återspeglaras på kommunövergripande nivå.

Dessa mål konkretiserar kommunfullmäktiges årliga prioriteringar utifrån strategiska inriktningar från visionen och målsättningarna från kommunfullmäktiges strategiska mål- med hänsyn till hållbarhetsdimensionerna. Med hjälp av dessa mål lyfter kommunfullmäktige upp de särskilt viktiga frågor som kommunens förtroendevalda vill att organisationen ska lägga extra resurser på under kommande verksamhetsår.

Kommunfullmäktiges effektmål ska preciseras på ett sådant sätt att de ger ett konkret underlag för verksamheterna för att kunna lättare formulera sina målsättningar och knyta dem till den röda tråden<sup>1</sup>. Dessa mål kännetecknas av en hög konkretiserings- och mättningsgrad.

#### 2.1.7 Nämndens effektmål

Nämndens svar på kommunfullmäktiges kommunövergripande mål är nämndens egenformulerade mål för året, nämndens effektmål. Dessa är nämndens konkreta målsättningar med utgångspunkt i kommunfullmäktiges strategiska mål, det vill säga en nedbrytning av kommunfullmäktiges målbild på nämndnivå. De här målen kännetecknas av en hög konkretiserings- och mättningsgrad.

---

<sup>1</sup> Visualisering av kommunens målbild via en logisk målnedbrytning från vision 2035 och nedåt som skapar en ökad förståelse och engagemang i verksamheten på samtliga nivåer.





### 3 Kommunens verksamhetsplaneringsprocess

#### 3.1.1 Nämndernas och kommunalägda bolags ansvarsområden och målsättningar

Nykvarns kommuns nämnder och bolag har fastställda uppdrag och ansvarsområden<sup>2</sup> som beskriver syftet med verksamheten. I syfte att styra och prioritera beslutar kommunfullmäktige kommungemensamma målsättningar för kommunens nämnder och bolag, kommunfullmäktiges effektmål. Dessa målsättningar förtydligar politiska prioriteringar med utgångspunkt i kommunens ambition av tillhandahållande av högkvalitativ kommunal service som sätter kommunens tjänsteanvändare i fokus för kommunens verksamheter. Nykvarns nämnder och bolag ansvarar för arbetet att uppnå målen.

#### 3.1.2 Budget

Budget för Nykvarns kommun är ett lagstadgat övergripande årligt styrdokument som är det viktigaste politiska styrmedlet för all kommunal verksamhet. Den utgår ifrån Vision 2035 och innehåller politikens inriktningsmål, målsättningar för verksamheten och budget med nämndernas ekonomiska fördelning, det vill säga hur kommunen fördelar resurserna mellan olika verksamheter, nämnder och bolag under ett verksamhetsår.

#### 3.1.3 Budgetprocess

Kommunens planeringsprocess gällande målsättningar och ekonomi innebär omvandlande av kommunens vision och målbild i konkret målstruktur samt prioriterade målsättningar med hjälp av kommunens styrmodell. Detta utgör grundunderlag för nästkommande planeringsårets Mål- och budget samt ägardirektiv<sup>3</sup>.

Under första halvåret anordnas ägardialog om ägardirektiven mellan Nykvarns Kommunkoncern AB (NKK)<sup>4</sup> och det helägda dotterbolaget (NYBO).

Kommunens budgetprocess startar knappt ett år innan det aktuella budgetåret och tar avstamp i en aktualiserad befolkningsprognos.

- Den politiska majoriteten träffas i en inledande beredning där de gemensamma planeringsförutsättningarna fastställs, med fokus på befolkningsförändring.
- Kommunstyrelsen arrangerar en budgetdag där de övergripande förutsättningarna redovisas och diskuteras.

<sup>2</sup> Bland annat nämndernas reglemente och delegationsordning respektive bolagens bolagsordning och ägardirektiv.

<sup>3</sup> Den övergripande visionen (Vision 2035) och de övergripande mål och policys som kommunfullmäktige antagit för den kommunala verksamheten gäller i tillämpliga delar som komplement till dessa ägardirektiv.

<sup>4</sup> Nykvarns Kommunkoncern AB (NKK) ska tillsammans med dotterbolag (NYBO) bidra till kommunnyttan inom ramen för kommunens vision. NKK ska utöva styrning, tillsyn samt uppföljning av dotterbolag. I detta uppdrag ingår att anordna ägardialog med dotterbolag. Återrapportering ska ske regelbundet till kommunstyrelsen för beredning till kommunfullmäktige i enlighet med gällande styrdokument.



- De övergripande förutsättningarna ligger som grund för de konsekvensbeskrivningar som tas fram under våren av respektive nämnd/verksamhet och presenteras för kommunstyrelsen.
- Under hösten arrangeras ytterligare en budgetdag då aktualiserade behov presenteras.
- Utifrån detta material tar kommunstyrelsen fram ett budgetförslag med flerårsplan som behandlas och fastställs av kommunfullmäktige. Vid detta tillfälle fastställs också skattesats, låneutrymme samt de kommunövergripande strategiska målen.
- De ekonomiska ramarna bryts därefter ned till en detaljbudget för respektive nämnd. Nämnderna fastställer sin detaljbudget och sina respektive effektmål som återrapporteras till kommunfullmäktige.
- Vid återrapportering av detaljbudget och effektmål till kommunfullmäktige kan fullmäktige vid behov besluta om omfördelning mellan nämnderna av tilldelade medel inom den ursprungliga totalramen.

Kommunfullmäktige fastställer kommunens skattesats, låneutrymme, strategiska mål och kommungemensamma effektmål i budgetdokumentet i samband med behandlingen av årsbudget och den ekonomiska flerårsplanen. I budgetdokumentet redovisas kommunens vision, kommunfullmäktiges strategiska mål och kommungemensamma effektmål med hänsyn till hållbarhetsdimensionerna. Samtidigt fastställer kommunfullmäktige bolagens ägardirektiv.

De ekonomiska ramarna bryts därefter ner till en detaljbudget för respektive nämnd i nämndernas verksamhetsplaner<sup>5</sup>. Nämnderna fastställer sedan under årets sista kvartal sin detaljbudget och sina respektive effektmål som återrapporteras till kommunfullmäktige. Vid återrapportering av verksamhetsplanen till kommunfullmäktige kan fullmäktige vid behov besluta om omfördelning av tilldelade medel mellan nämnderna, inom den ursprungliga totalramen.

#### *3.1.4 Politiskt beslutad verksamhetsplaneringsprocess*

Efter budgetbeslut i kommunfullmäktige påbörjar nämnderna sitt arbete med sina svar på mål och ekonomiska målsättningarna som fastställdes i kommunens Mål och budget. Nämnderna utformar i samråd med förvaltningen sina verksamhetsplaner, som innehåller respektive nämnds målsättningar<sup>6</sup> utifrån tilldelade budgetramar<sup>7</sup>.

Nämnderna beskriver i sin planering hur de tolkar kommunfullmäktiges fem mål, kommungemensamma effektmål samt hur de hanterar de politiska inriktningarna för planeringsåret, till exempel genom att koppla dessa till nämndens effektmål för året.

<sup>5</sup> Innehållande nämndens detaljbudget och effektmål.

<sup>6</sup> Effektmål, mått, indikatorer och mätetal.

<sup>7</sup> Nämndernas detaljbudget som beskriver fördelningen av ekonomiska medel inom nämndens verksamheter beslutas i samma dokument, det vill säga nämndens verksamhetsplan innehåller detaljbudget.



Nämnden har det yttersta ansvaret för att hantera de politiska inriktningarna och effektmålen som svarar upp mot dessa.

Effektmålen bör ha ett tydligt definierat start- och slutdatum. Ifall en målsättning sträcker sig över flera planeringsperioder bör den indelas i faser, det vill säga i flera effektmål. Nämnden ska inte göra effektmål av sådant som är kärnuppdrag<sup>8</sup> eller internkontroll. Ekonomin utgör den yttersta restriktionen i driften av kommunens verksamheter. Uppstår konflikt mellan mål och tillgängliga medel ska medlen styra verksamhetens omfattning och kvalitet. Om nämnden väljer att hantera kammungemensamma effektmål genom att referera till kärnuppdrag eller att nämnden inte berörs ska detta beskrivas i verksamhetsplaner.<sup>9</sup> Verksamhetsplaner beslutas under hösten.

I syfte att förenkla och enhetliggöra uppföljningsprocessen samt optimera resurser knutna till tjänstemannaärendebereidningen ingår följande dokument i verksamhetsplanen:

- Upphandlingsplaner,
- Digitaliseringsplaner,
- Plan för insyn och uppföljning av privata utförare,
- Konkurrensplaner,
- Lokalplaner,
- Miljöprogram (följs upp enbart på kommunövergripande nivå),
- Beslutsuppföljning.

De redovisas bilagor till verksamhetsplanen med särskild beslutsats i tjänsteutlåtande.

### *3.1.5 Tjänstemannaorganisationens verksamhetsplaneringsprocess*

När nämndens verksamhetsplan är beslutad avslutas årets planeringsprocess på politiskt nivå. Verksamhetsplaneringsarbete fortlöper med nerbrytning och konkretisering av den politiskt beslutade målbilden på tjänstemannanivå. Nedbrytningen resulterar i arbetsplaner på organisatoriska enheters nivå.

Arbetsplanerna innehåller konkreta aktiviteter som beskriver hur verksamheten ska bidra till nämndens effektmål och organisatoriska enhetens arbetsmål. Formulering av arbetsmål blir därmed ett tydliggörande av organisatoriska enhetens målsättning genom mätningen av genomförandet av aktiviteten i förhållande till tilldelade ekonomiska ramar.

Verksamhetsplaneringsprocessen avslutas genom att arbetsmålen bryts ner under medarbetarsamtal i individuella mål, det vill säga individuella målsättningar på medarbetarnivå. Ekonomin utgör den yttersta restriktionen i driften av kommunens

---

<sup>8</sup> Från kärnverksamhet.

<sup>9</sup> Till exempel genom formulering "Nämndens arbete med effektmål ryms inom basuppdraget." eller "Effektmålet berör inte nämndens verksamhetsområden."



verksamheter. Uppstår konflikt mellan målsättningar på tjänstermannanivå och tillgängliga medel ska medlen styra verksamhetens omfattning och kvalitet.

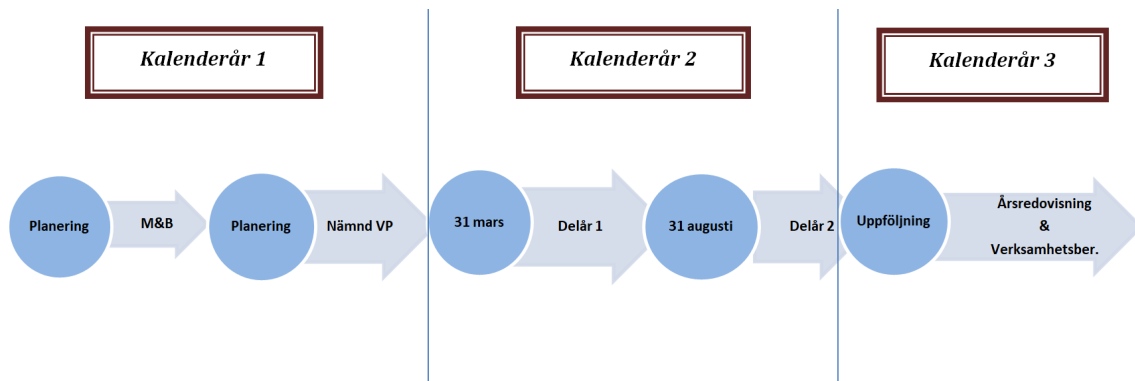
## 4 Kommunens verksamhetsuppföljningsprocess

Verksamhetsuppföljning handlar om att genom en kontinuerlig uppföljning, kommunikering och utvärdering av verksamheter och resultat skapa en bild av nuläget och därmed ett bättre beslutsunderlag som leder till en mer effektiv verksamhet. I sin verksamhetsuppföljningsprocess utgår kommunen från Budget för Nykvarns kommun samt nämndernas verksamhets- och internkontrollplaner. Kommunens verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning dokumenteras och följs upp i verksamhetssystemet Stratsys.

### 4.1 Uppföljning av politiskt beslutad verksamhetsplaneringsprocess

Kommunens verksamhetsuppföljningsprocess gällande målbilden och ekonomi handlar om uppföljning av de politiska målen och det ekonomiska utfallet för kommunens nämnder och helägda bolag.

Detta sker vid tre tillfällen - i delårsrapport per den 31 mars, i delårsboks slutet per den 31 augusti och i årsboks slutet<sup>10</sup> per den 31 december.



#### Delårsrapport per den 31 mars

Fokus i delårsrapporten per den 31 mars ligger på ekonomisk återrapportering av periodutfall och prognos för helår. Delårsrapport beslutas i nämnder, bolag och i kommunfullmäktige.

#### Delårsrapport per den 31 augusti

<sup>10</sup> I form av årsredovisning för kommunfullmäktige samt verksamhetsberättelse för nämndernas och bolagens verksamhet upprättas



Delårsrapporten per den 31 augusti avser det delårsbokslut som Nykvarns kommun är skyldiga att upprätta enligt Lag om kommunal redovisning<sup>11</sup>. Delårsrapporten per den 31 augusti omfattar perioden januari – augusti. Den innehåller en uppföljningsberättelse med avstämning, analys och särskild målbedömningsprognos för upptäckta avvikelser beträffande måluppfyllelse av politiskt beslutad målbild samt resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys med periodutfall, jämförelse med förra perioden och prognos för året. Dessutom kan avvikelser gällande upphandling- och digitaliseringsplan, plan för uppföljning av privata utförare, lokalplan, konkurrensplan, miljöprogram samt beslutsuppföljning, återrapporteras i delårsrapporten om så behövs. Delårsrapport beslutas i nämnder, bolag och i kommunfullmäktige.

### Årsredovisning/Verksamhetsberättelse


I Nykvarns kommuns styrmodell upprättas årsredovisning för kommunfullmäktige. För nämndernas och bolagens verksamhet upprättas verksamhetsberättelse. I verksamhetsberättelserna följer kommunens nämnder och bolag upp sina verksamheter utifrån beslutade verksamhetsplaner, gör en samlad bedömning av måluppfyllelsen och ekonomiska utfall för året, identifierar förbättringsområden samt slutligen föreslår vilka korrigeringsåtgärder som behöver prioriteras för en ökad måluppfyllelse.

Nämndernas verksamhetsberättelse innehåller även årliga återrapporteringar av upphandlingsplan, digitaliseringsplan, plan för uppföljning av privata utförare, lokalplan, konkurrensplan och beslutsuppföljning.

Nämndernas effektmål utgår från kommunfullmäktiges vision och mål i planeringsperiodens mål- och budgetdokument i enighet med de lagar och förordningar som gäller för verksamheten. Effektmålen ska vara tydliga och tidsbestämda så att de årligen kan mätas under året samt att deras måluppfyllelse kan bedömas, senast i slutet av respektive år. Bedömningen av måluppfyllelse baseras på kommungemensamt framtagna bedömningsgrunder vilket säkerställer kriteriernas enhetlighet samt jämförbarhet över tiden<sup>12</sup>. Uppföljning av visionen görs i den politiska hanteringen av årsredovisningen.

### Kriterier som används för att bedöma måluppfyllelsen




Vid uppföljningen av de strategiska målen och effektmålen ska en fyrgradig skala användas med nedanstående kommunövergripande definitioner av hur skalan ska tolkas.

<b>Mycket god</b>		Verksamheten/enheten redovisar ett utfall över den nivå som är planerad.
-------------------	---	--

<sup>11</sup> Delårsrapporten ska omfatta en period av minst hälften och högst två tredjedelar av räkenskapsåret och den ska innehålla en översiktlig redogörelse för utvecklingen av kommunens verksamhet och resultat sedan föregående räkenskapsårs utgång.

<sup>12</sup> Se ” Kriterier som används för att bedöma måluppfyllelsen i årsredovisningen ” samt ”Måluppfyllelsen bedöms genom omdömen”.



<b>God</b>		Verksamheten/enheten redovisar ett utfall i nivå med vad som är planerat.
<b>Acceptabel</b>		Verksamheten/enheten redovisar ett utfall under den nivå som är planerad, annat kan ha skett som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån.
<b>Ej acceptabel</b>		Verksamheten/enheten redovisar ett utfall under den nivå som är planerad.

Bedömningen och sammanställningen av nämndernas och kommunens strategiska måluppfyllelse görs utifrån:

#### 1. Nämndens effektmål

- Utvärdera om alla delmål och aktiviteter knutna till effektmålet har genomförts

#### 2. Resultat och mått

- Jämför verkliga utfallet med önskat utfall
- Förändring över tid, d.v.s. förändringen under året men också jämförelse med året innan,
- Jämför resultatet med andra (internt, rikssnittet och/eller jämförbara kommuner) ifall det är lämpligt
- Jämlikhetsperspektiv ifall det är lämpligt - kön, ålder, geografiska områden samt barnperspektiv.

#### 3. Analyser i verksamhetsberättelsen och årsredovisningen

- Analyser i verksamhetsberättelser ska utvärderas och knytas till måluppfyllelse genom att ta hänsyn till annat (internt och externt) som har skett och som påverkat verksamhetens möjligheter att nå den planerade nivån.
- En sammanställning av måluppfyllelse för kommunens fem strategiska mål återspeglaras i samband med årsbokslutet.

##### 4.1.1 Kommunens revision

Nykvarns kommuns revisorer har till uppgift att granska hela den kommunala verksamheten som bedrivs inom kommunstyrelsen, nämnder, beredningar och kommunens bolag. Deras uppdrag utgår ifrån ändamålsenlighet, ekonomi, räkenskaper samt internkontroll. Revisionen har en löpande kommunikation och dialog med verksamheter och nämnder. Syftet är att arbeta förebyggande och stödjande.

Revisionen skriver löpande revisionsrapporter med iakttagelser, frågor, synpunkter och förslag.<sup>13</sup> Varje revisor fullgör sitt uppdrag självständigt. Vid slutet av varje verksamhetsår

<sup>13</sup> Revisorerna redovisar löpande resultatet av sin granskning till fullmäktige. De sakkunnigas rapporter samt rapporter och bedömningar från revisorerna överlämnas till fullmäktiges presidium så snart en granskning är avslutad. Fullmäktiges presidium svarar för vidare spridning till fullmäktiges ledamöter.

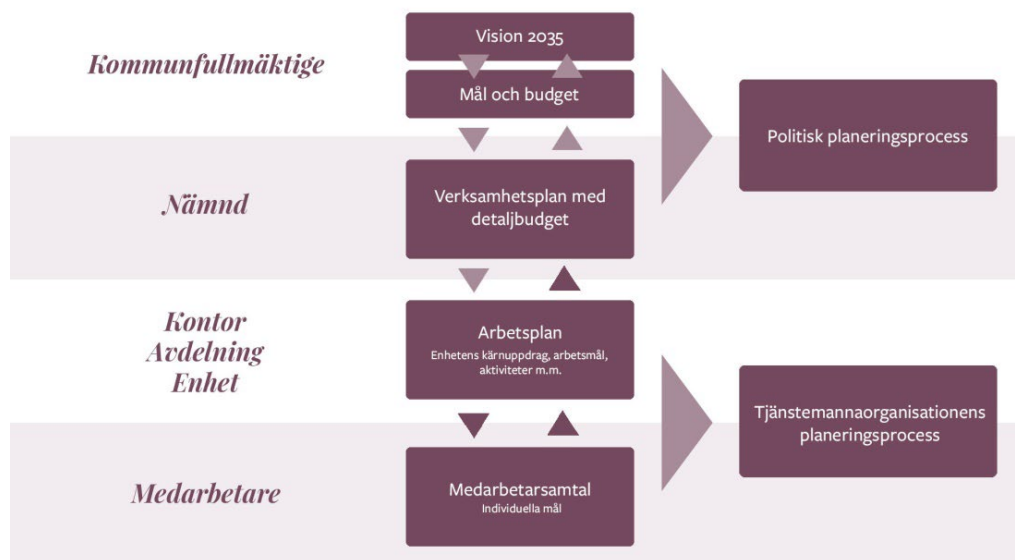


lämnas en revisionsberättelse i vilken revisorerna gör ett ställningstagande i frågan om ansvarsfrihet och anmärkningar.

#### 4.1.2 Uppföljning av tjänstemannaorganisationens verksamhetsplaneringsprocess

Uppföljning av arbetsmål, aktiviteter och individuella mål görs på tjänstemannanivå<sup>14</sup> i uppföljningar av arbetsplaner, uppdrag och aktiviteter samt medarbetarsamtal. Medarbetare och chefer följer systematiskt upp målsättningar från nämndens verksamhetsplan och aktiviteter från organisatoriska enheters arbetsplaner med hjälp av framtagna rutiner och mallar på bland annat verksamhets- och arbetsplatsmöten samt medarbetarsamtal.

Kontroll av arbetet med målbilden på tjänstemannanivå sker dessutom som en del av internkontrollen och ingår i verksamhetens uppföljningsverktyg.



## 5 Internkontrollprocessen i Nykvarns kommun

Kommunallagen ställer krav på att kommunens styrelse och nämnder har en tillräcklig internkontroll. Nykvarns kommuns internkontrollarbete är integrerat med de ordinarie processerna för planering, genomförande och uppföljning.

Syftet med nämndernas internkontrollarbete är att säkerställa att kommunens verksamheter fungerar som de ska och att organisationen åstadkommer det den har planerat att göra genom att:

- Säkerställa styrning mot kommunens vision och målsättningar med hänsyn till hållbarhetsdimensionerna,

<sup>14</sup> Kontors-, avdelnings- och enhetsnivå.



- Genom ett systematiskt och metodiskt tänk strukturera våra arbetsformer samt säkerställa förutsättningar för deras uppföljning och ändamålsenlig rapportering,
- Förebygga, upptäcka och åtgärda allvarliga fel och brister som hindrar att organisationen kan nå sina mål på ett säkert och resurseffektivt sätt.

## 5.1 Kommunens internkontrollmodell

Kommunstyrelsen har antagit en gemensam modell för internkontrollarbete<sup>15</sup> i kommunen som ska tillämpas av samtliga nämnder i samband med planering och återrapportering av internkontrollarbete. Den här modellen integreras i Nykvarns kommuns styrmodell och utgör grunden för nämndernas framtagande av sina årliga internkontrollplaner.<sup>16</sup>

Modellen innehåller kortfattat följande aktiviteter:

- Riskanalys
- Internkontrollplan med kontrollaktiviteter
- Kontinuerliga informationsinsatser
- Tillsyn/Uppföljning



## 5.2 Internkontrollplan

Med utgångspunkt från kommunfullmäktiges beslut beträffande internkontroll samt kommunstyrelsens regler och instruktioner ansvarar varje nämnd för att det finns en lokal organisation och struktur för internkontroll. Dessutom ska lokala regler och anvisningar avseende internkontroll dokumenteras och antas av nämnden. Varje nämnd ska därför skapa en systematik för det egna arbetet med internkontroll och årligen fastställa en internkontrollplan.

Nämndens internkontrollarbete ska följa den kommungemensamma strukturen från ett beslutat internkontrollmodell. Detta ska säkra förutsättningar att verksamheten bedrivs enligt de målsättningarna och direktiv som kommunfullmäktige har fastställt, skapa förutsättningar för optimal användning av tilldelade resurser samt stärka sina rutiner och system inom alla verksamhetsområden.

### Internkontrollplanens innehåll

<sup>15</sup> KS/2013:333

<sup>16</sup> Kommunens reglemente och rutiner för den interna kontrollen ska anpassas till styrmodellen





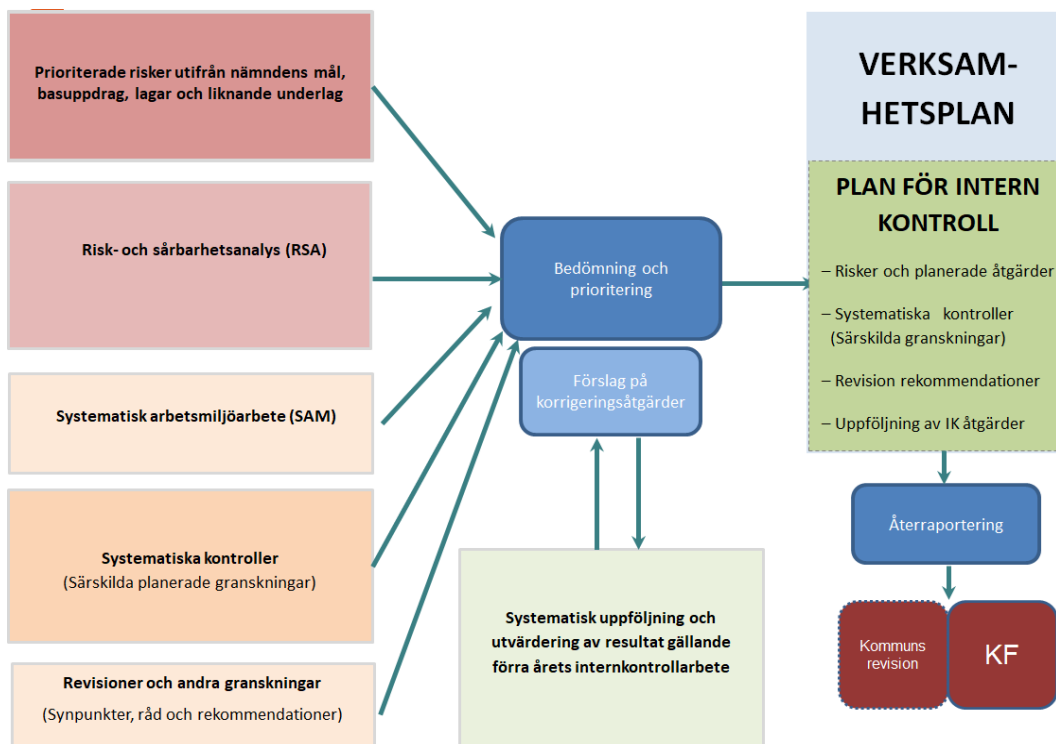
Internkontrollplanen innehåller identifierade verksamhetsrisker, riskreducerande åtgärder, kontrollmoment/granskningar och systematiska kontroller, eventuella kammungemensamma risker samt uppföljningssystematik. Detta säkerställer att verksamheten bedrivs enligt de målsättningar och direktiv som kommunfullmäktige har fastställt, skapa förutsättningar för optimal användning av tilldelade resurser samt stärka sina rutiner och system inom alla verksamhetsområden.

## Årlig riskinventering

Internkontrollarbetet baseras på en årlig riskinventering i enlighet med systematiken från kommunens styrmodell och kommunövergripande rutin för nämndernas internkontrollprocess.

Riskinventeringen görs utifrån:

- kommunens vision,
- beslutad målbild,
- verksamhetens kärnuppdrag,
- gällande lagar och reglementen,
- kommuninvånarens och andra intressenters synpunkter och klagomål,
- arbetsmiljöarbetet,
- risk och sårbarhetsanalys,
- underlag från revision och andra granskningar.





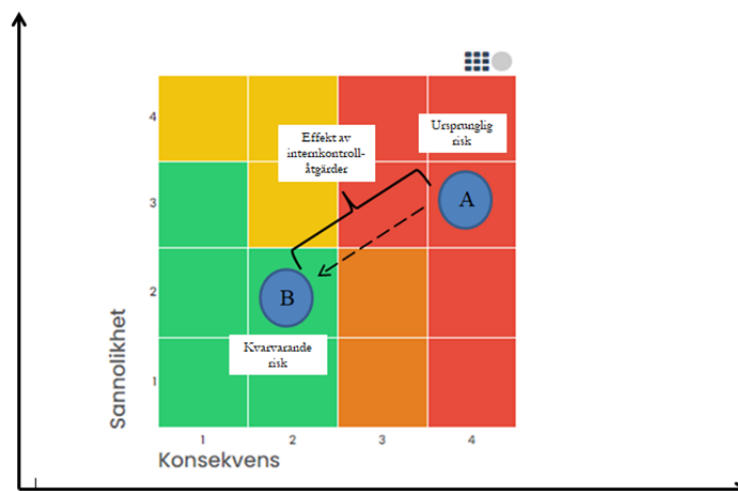
Verksamheterna använder verksamhetssystemet Stratsys som stöd i sitt arbete med riskvärdering och konsekvensanalys samt dokumentering av risker.

Organisatoriska enheter (kontor/avdelningar/enheter) startar sitt arbete med framtagande av verksamhetsrisker med genomgång och utvärdering av förra årets risklista samt inrapportering av nya risker inför planeringsåret. Dessutom ska organisatoriska enheter ta fram och utvärdera förslag på möjliga riskreducerande åtgärder knutna till dessa risker.

### Risker som inte tas upp i internkontrollplan

Risker som inte bedöms allvarliga ska hanteras på den organisatoriska nivå där risken finns, d.v.s. i den löpande verksamheten. Den behöver inte lyftas upp till nästa hierarkiska nivå i organisationen. Arbetsmiljörisker ingår inte i internkontrollplanen utan hanteras inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet.

Även riskbedömningen görs i Stratsys med hjälp av riskmatrisen. Dessa risker som efter riskbedömningen hamnar utanför de röda rutorna i riskmatrisen hanteras inom respektive organisatoriska enhet. Ansvarig chef på respektive organisatorisk enhet ansvarar för hantering av identifierade risker som inte kommer med i internkontrollplanen.



### Prioriterade risker

Vid identifierat behov ska relevanta risker lyftas till nästa nivå i organisationen. Riskerna som efter en kontors-/bolagsövergripande riskbedömning hamnar i de röda rutorna i matrisen lyfts upp till respektive nämnds/bolags internkontrollplan. Hantering av prioriterade risker som lyfts upp i internkontrollplanen blir därmed input till planering av internkontrollarbete på tjänstemannanivå eftersom organisatoriska enheter får möjlighet att planera och avsätta resurser som behövs för riskreducerande åtgärder och systematiska kontroller.

### Riskreducerande åtgärder



Internkontrollens operativa organisation och genomförande baseras på framtagande, genomförande och uppföljning av konkreta riskreducerande åtgärder och eventuella kontrollmoment/granskningar som behövs för att reducera respektive risk från internkontrollplan. De ingår också i internkontrollplaner.

### **Kontrollmoment/granskningar**

Kontrollmoment/granskningar (t.ex. systematiska kontroller) är avsedda för att minska eller eliminera identifierade risker, men de kan också användas för att nämnden/bolaget mer förutsättningslöst kontrollerar en verksamhetsprocess för att granska lagefterlevnaden eller ändamålsenligheten. I sin internkontrollplan beslutar nämnden om systematiska kontroller som ska genomföras under året. Nämndens/bolagets riskreducerande åtgärder kommer därmed att brytas ned i särskilda kontrollmoment/granskningar i deras internkontrollplan (det vill säga nämndens/bolagets planerade aktiviteter i internkontrollplanen). Varje organisatorisk enhet följer sitt internkontrollarbete löpande, jämför med tidigare resultat och gör utvärdering av tillämpade åtgärder och nya rutiner. Vid behov beslutar respektive organisatorisk enhet om nya korrigeringsaktiviteter under året, det vill säga ifall det uppstår avvikelser från önskade målsättningar.

### **Kommungemensamma risker och kommunrevisorernas observationer**

Förvaltningen ska årligen gå igenom kommunrevisorernas observationer från revisionsrapporter och granskningar. Utifrån denna genomgång, uppföljningen och utvärderingen av nämndernas, bolagens och kommunstyrelsens internkontrollarbete samt icke klara internkontrollåtgärder från tidigare internkontrollplaner identifieras kommunövergripande riskområden med tillhörande risker inför nästa planeringsår. Dessa områden prioriteras i Nykvarns kommuns internkontrollarbete inför planeringsåret och omhändertas med hjälp av kommungemensamma risker som biläggs samtliga nämnders och bolags internkontrollplaner för respektive planeringsår.

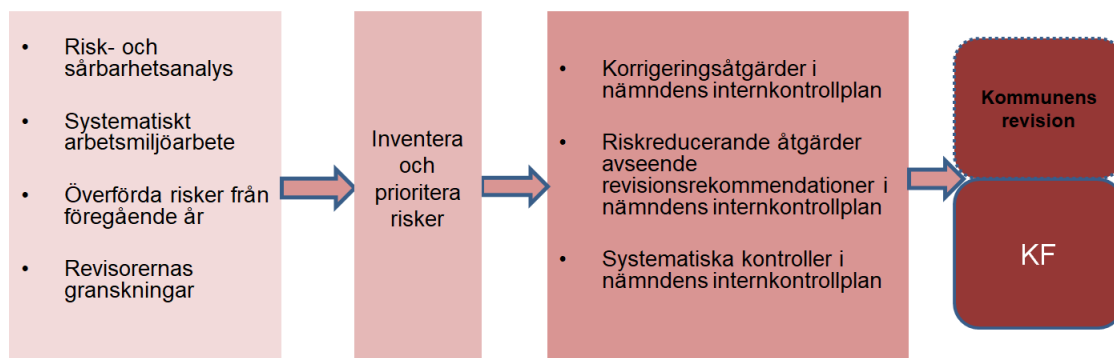
### **Uppföljning av internkontrollprocessen**

Nämnder/bolag följer upp sitt internkontrollarbete i den årliga internkontrollrapporten. Under året görs kontinuerliga uppföljningar inom tjänstemannaorganisationen. I dessa uppföljningar följs hur internkontrollarbetet fortskrider, inklusive prognos för huruvida internkontrollplanens målsättningar för året kommer att nås eller ej.

I den årliga internkontrollrapporten återrapporteras resultat för nämndens/bolagets internkontrollarbete under året. I rapporten görs också en årlig utvärdering av internkontrollarbetets måluppfyllelse samt om den interna kontrollen har varit tillräcklig. Alla avvikelser, samt eventuella åtgärder, redovisas och vid behov hanteras som överföringar i nästa års internkontrollplan.



Internkontrollarbete med kommungemensamma risker, tillhörande riskreducerande åtgärder och kontrollmoment/granskningar leds av kommunstyrelsen inom ramen för styrelsens uppsiktsplikt. Den ska återrapporteras till kommunfullmäktige varje år som en del av avstämningsärende avseende årsuppföljning av Nykvarns kommuns internkontrollarbete. Nämnderna och bolagen bidrar i detta internkontrollarbete genom aktivt deltagande i kommungemensamma och riskreducerande åtgärder i de delar som berör respektive nämnds/bolags verksamheter.



## 6 Definitioner

### Accepterad risk

Risk som inte lyfts till nämndens internkontrollplan men hanteras inom ramen för verksamhetens ordinarie internkontrollarbete.

### Balanskrav

Balanskravet innebär att intäkterna varje år måste balansera kostnaderna, det vill säga att ekonomin ska vara i balans. Med intäkter menas samtliga intäkter exklusive reavinster. Om en kommun redovisar underskott ska det negativa resultatet kompenseras inom tre år ifall det inte förekommer synnerliga skäl att frångå en budget i balans.

### Budget

Budgeten är det viktigaste styrinstrumentet i kommunen där kommunens förtroendevalda redovisar vilka satsningar de vill genomföra i kommunen under året och vad det kommer att kosta. Budgeten innehåller mål för verksamheterna och en ekonomisk plan för tre år. Det första årets satsningar, budgetåret, finns mer utförligt beskrivet. Av budgeten framgår vilka särskilda satsningar de förtroendevalda vill genomföra de närmaste åren.

### Delårsbokslut



Ett delårsbokslut är ett förenklat och mindre omfattande bokslut än en årsredovisning. Kommunfullmäktige i Nykvarns kommun har beslutat om två årliga verksamhetsuppföljningar: en delårsrapport med fokus på budgetuppföljning per den sista mars och en delårsrapport innehållande verksamhets- och måluppföljning samt budgetuppföljning per den sista augusti.

### **Detaljbudget**

Nämndens årliga budget. Ingår i respektive nämnds verksamhetsplan.

### **Driftkostnader**

Kommunens löpande kostnader för att driva och upprätthålla sin verksamhet så som hyror, löpande kostnader för lokaler, räntekostnader, löner och diverse förbrukningsmaterial. Driftkostnaderna redovisas i den kommunala resultaträkningen.

### **Effektmål**

Nämndens svar på kommungemensamma målsättningarna från Vision 2035 och Mål och budget, d.v.s. nämndens egenformulerade mål för året. Effektmål är en konkret och tidsbestämd åtgärd av utvecklingskaraktär som beslutas på nämndnivå och finns med i nämndens verksamhetsplan.

### **Ekonomiska ramar**

Nämndens samlade tilldelade resurser och övriga intäkter för drift och investering för sin verksamhet från kommunens fastställda budget.

### **Indikator**

Mätetal avseende ett faktiskt utfall som kommunen inte råder över och därmed används för trendanalys avseende respektive nyckelmått utveckling över tid.

### **Internkontrollplan**

Nämndens årliga, politiskt beslutade, plan för internkontrollsarbete som fastställer de kontrollaktiviteter som ska genomföras i verksamheten i syfte att eliminera eller reducera identifierade verksamhetsrisker.

### **Internkontrollrapport**

Internkontrollplanen som fastställs av nämnden följs upp och återrapporteras i form av en årlig internkontrollrapport. Samtliga internkontrollrapporter rapporteras även till kommunfullmäktige som bilagor i ett årligt avstämningsärende - Uppföljning av internkontrollarbete i Nykvarns kommun.

### **Investeringsbudget**



Verksamhetens budget för planerade framtida investeringar.

### **Investeringskostnader**

En investering är en kostnad av engångskaraktär så som investeringar i vägar, vattenutbyggnad, byggandet av nya skolor eller äldreboenden, anpassning och ombyggnation av befintliga lokaler som en skola efter äldreboende och dylikt. Investering finansieras antingen med externa lån eller från kommunen själv. Investeringskostnaderna redovisas i den kommunala balansräkningen.

### **Kapitaltjänstkostnader**

Kapitaltjänstkostnader består av avskrivningskostnader, komponentavskrivningar, nedskrivningar samt kostnad för internränta. Kapitalkostnader betraktas och redovisas som driftkostnader.

### **Kommunens revision**

Revisorerna granskar hela den kommunala verksamheten som bedrivs inom kommunstyrelsen, nämnder, beredningar och kommunens bolag. Revisorerna granskar om deras arbete med intern kontroll är tillräcklig och skriver löpande revisionsrapporter. Revisionen kan vara intern eller extern.

### **Kommunfullmäktiges effektmål**

Kommunfullmäktige kan vid behov besluta om kommungemensamma årliga effektmål för organisationen som kan fördelas ner till nämnder eller enbart återrapporteras på kommunövergripande nivå.

### **Kommunfullmäktiges strategiska mål**

Kommunfullmäktiges övergripande strategiska mål som oftast gäller under en mandatperiod.

### **Kommungemensam risk**

Varje år går förvaltningen systematiskt igenom kommunrevisorernas observationer från revisionsrapporter och tar fram kommunövergripande riskområden med tillhörande risker inför nästa planeringsår. Dessa risker kallas för kommungemensamma risker och biläggs samtliga nämnders- och bolags internkontrollplaner.

### **Kommuninvånare**

Kommuninvånare är en person som räknas som stadigvarande bosatt i Nykvarns kommun. En kommuninvånare kan samtidigt ha flera intressentroller bland annat som anställd, tjänste användare, medborgare, konsument, ägare, arbetsgivare, väljare, medlem i olika organisationer och föreningar samt skattebetalare.



### **Kontrollmoment/granskningar**

Kontrollmoment/granskning i nämndernas internkontrollplan kopplat till riskreducerande åtgärd.

### **Korrigeringsaktivitetet**

Avvikelse från önskade målsättningar som upptäcks under löpande uppföljningar av riskreducerande åtgärder kan leda till att korrigeringsaktiviteter behöver tas fram.

### **Kärnuppdrag (basuppdrag)**

Verksamhetens uppdrag enligt gällande lagstiftning, föreskrifter samt statliga och kommunala styrdokument.

### **Likviditet**

Kommunens kortsiktiga betalningsförmåga, d.v.s. tillgång på likvida medel som omedelbart kan användas för betalningar i förhållande till de kortfristiga skulderna.

### **Medborgare**

Medborgare är en person som i rättsligt avseende tillhör en viss stat och därmed har friheter, rättigheter och skyldigheter som regleras i förhållandet mellan staten och individen.

### **Mått**

Mätetal används för att mäta och följa upp faktiskt utfall (som kommunen råder över) i förhållande till önskat utfall som är definierat i målsättningen eller kärnuppdraget.

### **Nyckeltal**

Ett nyckeltal (t.ex. mått eller indikator) som innehåller ett faktiskt utfall som är ställd i relation till något, oftast till önskat utfall.

### **Prioriterad risk**

En risk som bedöms inte kunna hanteras inom ramar för verksamhetens ordinarie internkontrollarbete utan behöver lyftas upp till nämndens internkontrollplan.

### **Rambudget**

Verksamhetens budget som fördelas från kommunfullmäktige till nämnderna. Kommunfullmäktige fastsätter i rambudget ekonomiska ramar och resurstilldelning till de olika verksamheterna.

### **Rapporteringskyldighet**



Alla anställda i Nykvarns kommun är skyldiga att rapportera brister i verksamheten till sin närmaste chef som i sin tur är skyldig att lyfta upp detta vidare i organisationen så långt det behövs.

### **Resurstilldelning**

Modell som visar hur rambudget beräknas.

### **Riskinventering**

Organisatoriska enheternas årliga genomgång av risker som kan vara relevanta för deras verksamhet.

### **Riskreducerande åtgärd**

Åtgärd kopplad till prioriterad risk (risk från internkontrollplan) som sedan ska följas upp och återrapporteras i uppföljning av internkontrollplanen. Varje riskreducerande åtgärd består av ett eller flera granskningstillfällen, d.v.s. kontrollmoment/granskningar.

### **Riskvärdering(konsekvensanalys)**

Värdering av sannolikheten att identifierade risker (från riskinventering) uppstår samt vilka konsekvenser de kan leda till för att kunna beräkna ett samlat riskvärde. Detta görs med hjälp av riskmatrisen i Stratsys.

### **Soliditeten**

Kommunens långsiktiga betalningsförmåga som visar hur mycket av kommunens tillgångar har finansierats med eget kapital. Ju högre soliditet desto högre finansieras företaget av eget kapital. De tillgångar som inte är finansierade med eget kapital finansieras med lån dvs. är kommunens skulder till långivare.

### **Styrdokument**

Dokument som styr den kommunala verksamheten.

### **Tjänsteanvändare**

En grupp brukare/kunder definierad som verksamhetens målgrupp.

### **Uppföljning**

Uppföljning innebär att följa upp, mäta och analysera kommunens resultat i förhållande till målsättningarna och kärnuppdraget. Uppföljning sker löpande under verksamhetsåret.

### **Verksamhetsberättelse med årsredovisning**





Verksamhetens skriftliga årliga redogörelse för verksamhetens utveckling som inkluderar årsredovisning. I Nykvarns kommuns styrmodell upprättas verksamhetsberättelse på nämndnivå medan kommunfullmäktige upprättar en årsredovisning.

### **Verksamhetsområde**

Verksamhetsområde är en verksamhetsbeskrivning som beskriver nämndens verksamhet och kärnuppdrag.

### **Verksamhetsplan**

Verksamhetsplan är nämndens årliga styrdokument innehållande skriftlig beskrivning av resursfördelning, målsättningar, relevanta mått och ekonomiska ramar för de verksamheter som nämnden ansvarar för, det vill säga den anger systematiken för hur verksamheten ska gå tillväga för att uppnå kommunfullmäktiges uppdrag under ett verksamhetsår inom givna ekonomiska ramar.

### **Vision 2035**

Vision 2035 är en kommungemensam målsättning för framtiden som förtydligar politikens långsiktiga bild av utvecklingen av Nykvarns kommun. Den styr kommunutvecklingen i önskad framtidsriktning och innehåller fem prioriterade fokusområden.

### **Årsbokslut**

Bokslutet är den slutgiltiga balans- och resultaträkningen i form av en sammanställning av kommunens bokföring per den 31 december. Bokslutet förekommer i form av ett årsbokslut eller en årsredovisning. I Nykvarns kommuns styrmodell upprättas årsredovisning för kommunfullmäktige och verksamhetsberättelse för nämndernas verksamhet.

### **Årsredovisningen**

Årsredovisningen är redovisning av årets verksamhet med den ekonomiska ställningen i kommunen och dess bolag i enlighet med kommunallagen och lag om kommunal bokföring och redovisning. I årsredovisningen redovisas kommunens ekonomiska utveckling under det föregående året. Här ingår bland annat resultat- och balansräkning samt verksamheternas utveckling och budgetavvikelser. Det är kommunstyrelsens ansvar att upprätta årsredovisningen. Årsredovisningen ska överlämnas till fullmäktige och revisorerna snarast möjligt och senast den 15 april året efter det år som redovisningen avser.

### **Åtgärder**



Konkreta aktiviteter eller grupp av aktiviteter för att nå uppsatt mål.

NYKVARNS KOMMUN

Besöksadress: Centrumvägen 24 A

Postadress: 155 80 Nykvarn

Telefon: 08-555 010 00

Fax: 08-555 014 99

[www.nykvarn.se](http://www.nykvarn.se)