



Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll och Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning

Till Göteborgs kommunfullmäktige

Kommunstyrelsens förslag

Kommunstyrelsen tillstyrker stadsledningskontorets förslag i tjänsteutlåtande den 30 maj 2016 och föreslår att kommunfullmäktige beslutar:

1. Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll, i enlighet med bilaga 1 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas och träder i kraft 2017-01-01.
2. Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning, i enlighet med bilaga 2 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas och träder i kraft 2017-01-01.
3. Riktlinjer för intern kontroll, (KF 2009-03-26 § 10, H 2009:36), upphör att gälla 2017-01-01.
4. Regler för budget och uppföljning, (KF 2013-11-07 § 20, H 2013:167), upphör att gälla 2017-01-01.
5. Stadsdirektören får i uppdrag att vid behov göra justeringar av redaktionell karaktär som inte innebär ändring i sak avseende såväl riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll som regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

Göteborg den 15 juni 2016
Göteborgs kommunstyrelse

Ann-Sofie Hermansson

Jonas André



Göteborgs Stad

Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2016-05-30
Diarienummer 0860/16

Ledningsstaben/Ekonomi

Anna Lycke Börjesson, telefon 031-368 01 02
Helen Torstensson, telefon 031-368 04 64
Catarina Sjögren, telefon 031-368 04 37
E-post: fornamn.efternamn@stadshuset.goteborg.se

Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll och Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen och kommunfullmäktige:

1. Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll, i enlighet med bilaga 1 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas och träder i kraft 2017-01-01.
2. Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning, i enlighet med bilaga 2 i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, antas och träder i kraft 2017-01-01.
3. Riktlinjer för intern kontroll, (KF 2009-03-26 § 10, H 2009:36), upphör att gälla 2017-01-01.
4. Regler för budget och uppföljning, (KF 2013-11-07 § 20, H 2013:167), upphör att gälla 2017-01-01.
5. Stadsdirektören får i uppdrag att vid behov göra justeringar av redaktionell karaktär som inte innebär ändring i sak avseende såväl riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll som regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.

Sammanfattning

Inom ramen för utvecklingen av styrningen och ledningen av staden lämnar stadsledningskontoret i detta tjänsteutlåtande förslag till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll vilket innebär integrerade riktlinjer för planering och uppföljning, riskhantering och intern kontroll. Avseende regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning föreslås ändringar som i huvudsak beror på anpassning till den nya uppdelningen av styrande krav mellan riktlinjerna för styrning, uppföljning och kontroll (övergripande krav avseende verksamhetsstyrning) och regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning (mer detaljerade krav kopplat till ekonomistyrning) dvs. förändringarna i detta regelverk är i huvudsak endast av redaktionell karaktär och som inte innebär ändring i sak.

Ekonomiska konsekvenser

Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll och regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning är viktiga förutsättningar för nämndernas och bolagsstyrelsernas styrning av verksamheten. Regelverken i sig medför inte några direkta ekonomiska konsekvenser utan det är de beslut som tas av nämnder och bolagsstyrelser med anledning av regelverken som kan få ekonomiska konsekvenser.

Barnperspektivet

Såväl riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll som regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning anger att nämnder och bolagsstyrelser ska beakta samtliga relevanta perspektiv enligt kommunfullmäktiges budget.

Jämställdhetsperspektivet och mångfaldsperspektivet

Såväl riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll som regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning anger att nämnder och bolagsstyrelser ska beakta samtliga relevanta perspektiv enligt kommunfullmäktiges budget.

Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll förtydligar ytterligare att mänskliga rättigheter ska genomsyra arbetet med planering, budget och uppföljning genom att jämlikhets- och jämställdhetsintegrera processen i syfte att främja arbetet för lika rättigheter och möjligheter.

Miljöperspektivet

Såväl riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll som regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning anger att nämnder och bolagsstyrelser ska beakta samtliga relevanta perspektiv enligt kommunfullmäktiges budget.

Omvärldsperspektivet,

Omvärldsbevakning och inventering av principer och arbetssätt har genomförts såväl internt inom stadens nämnder och bolag som externt med Sveriges kommuner och landsting (SKL), andra kommuner och privata företag.

Stadsledningskontoret har i arbetet även bevakat och beaktat uppdateringarna av etablerade ramverk och standards inom området.

Bilaga 1 *Förslag till lydelse – Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll*

Bilaga 2 *Förslag till lydelse – Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning*

Bilaga 3 *Jämförelse mellan nu gällande riktlinjer för intern kontroll och förslag till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll*

Bilaga 4 *Jämförelse mellan nu gällande regler för budget och uppföljning och förslag till reviderade regler för ekonomisk, planering, budget och uppföljning*

Ärendet

I kommunallagen anges att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. I aktiebolagslagen finns motsvarande krav som reglerar bolagsstyrelsens ansvar.

Inom ramen för utvecklingen av styrningen och ledningen av staden lämnar stadsledningskontoret i detta tjänsteutlåtande förslag till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll vilket innebär integrerade riktlinjer för planering och uppföljning, riskhantering och intern kontroll. Avseende regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning föreslås ändringar som i huvudsak beror på anpassning till den nya uppdelningen av styrande krav mellan riktlinjerna för styrning, uppföljning och kontroll (övergripande krav avseende verksamhetsstyrning) och regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning (mer detaljerade krav kopplat till ekonomistyrning) dvs. förändringarna i detta regelverk är i huvudsak endast av redaktionell karaktär och som inte innebär ändring i sak.

Bakgrund

Kraven på styrning, uppföljning och kontroll har över tid skärpts i kommunallagen och aktiebolagslagen. På senare år har även krav på systematiska arbetssätt tillkommit till exempel i socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9).

Göteborgs Stad har också i samband med självdeklarationer, den oberoende aktörens granskning av handlingsplanen¹ och granskningskommissionens slutbetänkande², fått rekommendationer som adresserar frågan.

Stadsledningskontoret har under de senaste åren arbetat med att förtydliga stadens sammantagna styrning och definierat Göteborgs Stads styrsystem³. Inom ramen för detta arbete bedrivs ett antal parallella och samverkande utvecklingsprojekt där nämndernas och bolagsstyrelsernas ansvar för styrning, uppföljning och kontroll tydliggjorts till exempel i ny struktur för nämndsreglementen⁴. Styrning, uppföljning och kontroll är numera också en tydligare del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt⁵. Detta ärende är således en fortsättning och en del av stadsledningskontorets utvecklingsarbete inom området.

¹ Från utskäld till föredömlig – Granskningsrapport av oberoende aktören Torbjörn Wikland

² Tillitens gränser - Granskningskommissionens slutbetänkande

³ Definitionen och beskrivningen av Göteborgs Stads styrsystem lanserades vintern 2015. Beskrivningen sammanfattar ingående delar och helhet i det som kan definieras som stadens styrning.

⁴ Kommunstyrelsens reglemente – översyn och ny struktur (KF H 2015:201, P 2015-12-03 § 6, Dnr 0682/14)

⁵ Definition och arbetsformer utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt (KF H 2015:123, P 2015-09-10 § 12, Dnr 1182/15)

Stadsledningskontorets förslag och övervägande till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll

Generella principer och utgångspunkter

Generella principer och utgångspunkter i arbetet med att ta fram de nya riktlinjerna kan sammanfattas enligt nedan:

- För att skapa en helhetsbild och en ökad tydlighet och därmed möjliggöra effektiva arbetssätt har stadsledningskontoret valt att ta fram integrerade riktlinjer för planering och uppföljning, riskhantering och intern kontroll
- Delar av innehållet återfinns även i nämndsreglementen, ägardirektiven för stadens bolag och i regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning, men finns med i riktlinjerna för att skapa en röd tråd mellan de styrande dokumenten men också för att riktlinjerna ska kunna läsas för sig.
- Kraven i riktlinjerna ska vara möjliga att följa upp inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

Stadsledningskontoret har i arbetet med att ta fram de nya riktlinjerna utgått från nu gällande krav och därefter gjort justeringar och anpassningar till de krav som ställs direkt eller indirekt i lagstiftning och i relevanta ramverk/standards inom området⁶.

En vedertagen beskrivningsmodell för att förtydliga systematisk styrning är PDSA-modellen⁷. Dessa riktlinjer har därför strukturerats enligt modellen i syfte att förtydliga vad som förväntas av nämnder och bolagsstyrelser i styrningens olika faser.

Ikraftträdande och övergångsbestämmelser

Såväl de nya riktlinjerna för styrning, uppföljning och kontroll som de reviderade reglerna för ekonomisk planering, budget och uppföljning föreslås träda ikraft 2017-01-01 vilket innebär att riktlinjerna tillämpas fullt ut för verksamhetsåret 2018.

Vad avser bestämmelsen avseende nämnders och bolagsstyrelser bedömning av systemet för styrning, uppföljning och kontroll (§ 24) ska denna dock genomföras i samband med årsrapporten för verksamhetsåret 2017.

Jämförelse med nu gällande lydelse

Nedan beskrivs översiktligt förändringarna samt innebörden av förslaget till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll.

Skillnader/förändringar mot nu gällande lydelse förklaras mer detaljerat i dokumenten ”Jämförelse mellan nu gällande riktlinjer för intern kontroll och förslag till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll” (bilaga 3) samt ”Jämförelse mellan nu gällande regler för budget och uppföljning och förslag till reviderade regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning” (bilaga 4).

⁶ Förslaget grundar sig i huvudsak på det internationellt erkända ramverket för intern styrning och kontroll som utarbetats av COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

⁷ PDSA är en förkortning för engelskans Plan, Do, Study, Act. Med ursprung i kvalitetsteori är det en metodik för att bedriva förbättrings- och utvecklingsarbete

Avsnitt 2.1 – Övergripande bestämmelser (§§ 1-5)

Avsnittet anger övergripande skyldigheter och krav för nämnder och bolagsstyrelsers styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Den *inledande paragrafen (§ 1)* fastslår grundläggande principer kopplat till nämnds/bolagsstyrelse ansvar vid utförande av uppdrag. Verksamheternas fokus på dem som verksamheterna riktar sig till (invånare, brukare, kunder) och att verksamheterna långsiktigt ska bidra till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning ur ett helhetsperspektiv har en mer framträdande placering än i tidigare skrivningar. Paragrafen lyfter också fram nämndens/bolagsstyrelsens ansvar att aktivt agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.

Generella skyldigheter (§§2-3)

Avsnittet tar avstamp i skrivningen i § 7 i nu gällande riktlinjer för intern kontroll men har fått en utökad lydelse som tar sikte på att det i grunden handlar om att ha en helhetssyn på att styra, följa upp och kontrollera verksamheten. Med ett etablerat och dokumenterat system för styrning, uppföljning och kontroll menas att det finns såväl en god kultur som effektiva strukturer och systematiska arbetsätt för att styra, följa och kontrollera verksamheten. § 3 tar särskilt sikte på att markera att riskhantering är en central del i nämndens/ bolagsstyrelsen arbete med att styra verksamheten mot målen och säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag, se även § 11 nedan.

Privata utförare (§ 4)

Skrivningen är helt ny och görs utifrån en ändring i kommunallagen. Enligt lagen får kommuner lämna över en kommunal angelägenhet till en privat utförare. När vården av en kommunal angelägenhet genom avtal har lämnats över till en privat utförare ska kommunen kontrollera och följa upp verksamheten. Paragrafen tydliggör att om en nämnd/bolagsstyrelse anlitar en privat utförare har nämnd/bolagsstyrelse kvar huvudmannaskapet och har därigenom också kvar det övergripande ansvaret för verksamheten. Nämnd/bolagsstyrelse ansvarar därmed för att se till att den anlitate privata utföraren uppfyller de bestämmelser som gäller för verksamheten. Enligt lagen ska kommunfullmäktige besluta om ett program för uppföljning och insyn av privata utförare. Stadsledningskontoret arbetar med att ta fram ett förslag som beräknas behandlas i KS och KF under hösten.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt (§ 5)

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt omnämns i det inledande kapitlet (avsnitt 1.4) av riktlinjerna. Paragrafen tar sikte på hur kommunens nämnders och bolag ska förhålla sig till uppsikten och den information de ska lämna för att kommunstyrelsen ska kunna fullgöra densamma.

Avsnitt 2.2 – Generellt om planerings- och uppföljningsarbetet (§§ 6-9)

Avsnittet fastslår generella principer kopplat till nämnds/bolagsstyrelse arbete med planering, budget och uppföljning och omfattar i huvudsak skrivningarna i § 4 i nu gällande regler för budget och uppföljning.

I avsnittet markeras att riktlinjerna särskilt ska läsas tillsammans med regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning som innehåller mer detaljerade krav kopplat till ekonomistyrning.

Utifrån skrivningar i kommunfullmäktiges budget har ett tillägg gjorts att nämnder och bolagsstyrelser ska tillämpa en jämlikhets- och jämställdhetsintegrerad planerings-, budget- och uppföljningsprocess.

Avsnitt 2.3 – Planering (§§ 10-15)

Avsnittet omfattar skrivningar från såväl nu gällande regler för budget och uppföljning som riktlinjer för intern kontroll men även skrivningar från det nya reglementet för nämnderna och riktlinjer och direktiv för stadens bolag. Syfte med avsnittet är att skapa en helhet och att förtydliga de krav som ställs på nämnd/bolagsstyrelse i samband med den övergripande planeringen av verksamheten.

Inriktningsdokument och arbete med budget/affärsplan (§ 10)

I paragrafen har texter från området ledning och styrning i kommunfullmäktiges budget inarbetats. Arbets sättet som beskrivs har funnit med i många år och tillämpas redan idag av nämnder och bolagsstyrelser. I avsnittet förtydligas att utgångspunkterna för inriktningsdokumentet är utöver kommunfullmäktiges budget även reglementet/bolagsordning/ägardirektiv samt andra styrande dokument som berör nämndens/bolagsstyrelsen ansvarsområde. Paragrafen tydliggör också att nämnd/bolagsstyrelse ska initiera arbetet med inriktningsdokument och budget/affärsplan genom att göra en analys av nulägesfaktorer och utvecklingstendenser.

Med utgångspunkt i skrivningarna i nämndsreglementet om att ”nämnd ska utföra sitt uppdrag utifrån en demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och mot diskriminering” samt budgetuppdraget: ”Alla nämnder och bolag ska ta fram likabehandlingsplaner i förhållande till alla diskrimineringsgrunder” förtydligas i paragrafen att nämnder och bolagsstyrelser i sin budget ska inarbeta hur man avser att säkerställa lika rättigheter och möjligheter ur ett invånarperspektiv. Syftet är att integrera de mänskliga rättigheterna i styrningen av verksamheten.

Verksamhetsövergripande riskhantering (§ 11)

Skrivningen är ny men tar avstamp i lydelsen i § 7 i nu gällande riktlinjer för intern kontroll och har fått en utökad formulering som tar sikte på att tydliggöra kraven kopplat till nämnder och bolagsstyrelsers arbete med riskhantering, se även § 3 ovan.

Kraven på ett systematiskt arbetssätt av hantering av risker har under de senaste åren ökat och tydliggörs allt mer både i lagstiftning och i relevanta ramverk/standards.

Intern kontroll (§ 12)

Paragrafen motsvarar § 8 i de nu gällande riktlinjerna för intern kontroll men har fått en tydligare koppling till nämnds/bolagsstyrelsers arbete med verksamhetsövergripande riskhantering.

För de risker som ska reduceras/begränsas eller undvikas ska faktiska riskreducerande åtgärder/ kontrollaktiviteter identifieras och implementeras – dvs. systematiskt ordnade kontroller i organisation, system, processer och rutiner. Kontrollerna kan vara förebyggande, upptäckande eller korrigerande karaktär och vara manuella eller automatiserade. Det ska finnas en systematisk uppföljning och utvärdering av att de riskreducerade åtgärderna/kontrollaktiviteterna i verksamheten fungerar som det är tänkt och därför ska nämnd/bolagsstyrelse anta en plan för uppföljning av den interna kontrollen.

Beslut om budget/affärsplan (§ 13)

Paragrafen motsvarar § 12 i nu gällande regler för budget och uppföljning och är delvis förändrad då det förtydligas att plan över vilka riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter som kommer att vidtas (åtgärdsplan) och plan över vilka områden/processer som kommer att granskas under kommande verksamhetsår (intern kontrollplan) ska fastställas i anslutning till beslut om budget.

Skyldighet att lyfta frågor av principiell beskaffenhet (§ 14)

Kommunfullmäktige är kommunens högst beslutande organ även om nämnderna och bolagsstyrelserna har viss beslutanderätt, dels inom ramen för den förvaltande och verkställande verksamheten, dels på grundval av delegeringsuppdrag från fullmäktige och dels med direkt stöd av speciallagstiftning. Kommunfullmäktiges beslutsområde omfattar avgörande av mer grundläggande natur eller av mera generell räckvidd. Det handlar främst om beslut där det politiska momentet är avgörande. Nämnder och bolagsstyrelser är därför skyldiga att inhämta kommunfullmäktiges ställningstagande innan beslut fattas i verksamheten som är av principiell beskaffenhet eller av större vikt för kommunen. Motsvarande skrivningar återfinns i såväl reglementet för nämnder som i riktlinjer och direktiv för stadens bolag.

Samråd (§ 15)

Respektive nämnd/bolagsstyrelse ska vid beslut och utövande av uppdrag värna ett helastaden-perspektiv. Nämnd/bolagsstyrelse har därför ett ansvar för att samråda med och aktivt söka samverka med andra nämnder och styrelser när de egna besluten och det egna agerandet påverkar andra eller när det är nödvändigt för att uppnå helhetssyn i genomförandet av kommunfullmäktiges visioner och mål. Motsvarande skrivningar återfinns i såväl reglementet för nämnder som i riktlinjer och direktiv för stadens bolag

Avsnitt 2.4 – Genomförande (§§ 16-17)

Avsnittet omfattar skrivningarna i § 4 och § 6 i de nu gällande reglerna för budget och uppföljning med förstärkt skrivning om att utan oskäligt dröjsmål agera på eventuella avvikelser som informationen från verksamheten påtalar. Syftet är att understryka vikten av att nämnden och bolagsstyrelsen har ett aktivt förhållningssätt till att efterfråga och agera på signaler från verksamheten.

Avsnitt 2.5 – Uppföljning och rapportering (§§ 18-21)

Avsnittet har i huvudsak samma innehåll som nu gällande regler för budget och uppföljning (§ 16). Utifrån skrivningar i kommunfullmäktiges budget har ett tillägg gjorts att uppföljningen ska göras med fokus på den verksamheten riktad sig till. Det har även tillkommit en skrivning om nämnds/bolagsstyrelses ansvar att följa upp gäller även för den verksamhet som har lämnats över till privat utförare, se även § 4 ovan.

I avsnittet tydliggörs också att uppföljning av verksamhetens riskbild och beslutade åtgärder ska ingå som en del av den löpande uppföljningen.

Avsnitt 2.6 – Förbättring och utveckling (§§ 22-23)

Styrning, uppföljning och kontroll har som syfte att säkerställa att verksamheten utför uppdrag och infriar politiska intentioner, men också att verksamheten utvecklas och att dess resultat och effekter optimeras. Tidigare regler för budget och uppföljning innehåller ett underförstått krav på utveckling och effektiviseringar (§ 3) som i detta avsnitt blir uttalat.

Avsnittet 2.4 fastställer nämndens/bolagsstyrelsens ansvar att korrigera vid verksamhetens signaler om brister. I avsnitt 2.6 åsyftas det ansvar som nämnden och bolagsstyrelsen har för att säkerställa att verksamheten åtgärdar orsaker till att brister och avvikelser uppstår.

Avsnitt 2.7 – Särskilda bedömningar och yttrande (§§ 24-25)

Avsnittet sammanfattar och klargör de särskilda bedömningar och yttrande som respektive nämnd/bolagsstyrelse ska lämna inom ramen för kommunstyrelsens uppsiktsplikt.

Bedömning av effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll (§ 24)

Paragrafen omfattar skrivningen i § 10 i nu gällande riktlinjer för intern kontroll med förstärkt skrivning om att nämnd/bolagsstyrelse årligen ska utvärdera och förbättra effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll. I detta arbete ingår att nämnd/bolagsstyrelse erhåller och tar till sig information och rapportering avseende resultat av såväl intern uppföljningar och utvärderingar som iakttagelser från extern revision och övrig tillsyn. Som en del av kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska nämnd/bolagsstyrelse också lämna en bedömning om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt.

Yttrande om det kommunala ändamålet och befogenheterna (§ 25)

Uppsikten när det gäller bolag har förstärkts och kommunstyrelsen ska årligen pröva om den verksamhet som bolag har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna. Om kommunstyrelsen finner att så inte är fallet, ska den lämna förslag till fullmäktige om nödvändiga åtgärder. Varje bolagsstyrelse ska i samband med beslut om sin årsredovisning göra ett uttalande i frågan. Stadshus AB ska värdera bolagsstyrelsernas uttalande innan de överlämnas till stadsledningskontoret för beredning. Frågan behandlas i kommunstyrelsen i samband med beslut om årsredovisning.

Sammanfattande kommentar till förslaget till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll

Sammanfattningsvis tar riktlinjerna sikte på att säkerställa att nämnd/bolagsstyrelse har en systematisk, förebyggande och utvecklingsinriktad styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten för att med rimlig grad säkerställa:

- att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt, med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till,
- att verksamheten långsiktigt bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv,
- att lagstiftning, föreskrifter och riktlinjer som berör verksamheten följs,
- att informationen om verksamheten och den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och tillräcklig.

Nämnds/bolagsstyrelsens styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten ska också bidra till att oavsiktliga och avsiktliga fel och brister kan upptäckas i tid samt att säkra tillgångar och förhindra förluster.

Rimlig grad av säkerhet innebär att nämnderna och bolagsstyrelserna i sitt arbete med styrning, uppföljning och kontroll ska göra en avvägning mellan kontrollkostnad och kontrollnytta. Vad gäller kontrollnytta ska inte bara ekonomiska faktorer vägas in, utan även vikten av att upprätthålla förtroendet för verksamheten hos allmänheten och för dem verksamheten riktar sig till samt hos andra intressenter.

Sammantaget ställer detta krav på att nämnderna och bolagsstyrelserna har ett etablerat och dokumenterat system för styrning, uppföljning och kontroll. Ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll utgörs dock inte bara av systematiska arbetsätt för att planera, genomföra, följa upp, förbättra och utveckla verksamheten. Roller, ansvarsfördelning och samverkan mellan olika styr- och beslutsnivåer behöver även klargöras. Ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll är i hög grad också beroende av organisationens kultur. Det är därför viktigt att styrningen inte bara handlar om vad vi ska åstadkomma och hur vi ska gå tillväga, utan även på vilket sätt vi uppträder när vi gör det. Av betydelse är vilket budskap nämnden/bolagsstyrelsen och den högsta ledningen förmedlar ("tone of the top").

Stadsledningskontoret

Jonas Kinnander
Direktör Ledningsstaben

Anders Johansson
Ekonomidirektör

Anna Lycke Börjesson
Interncontroller

Helen Torstensson
Processledare för planering, budget och uppföljning

Catarina Sjögren
Planeringsledare



Riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll

1. Inledning

Dessa riktlinjer anger nämnders och bolagsstyrelsers ansvar i det arbete som ska ske inom ramen för styrningen, uppföljningen och kontrollen av verksamheten.

1.1. Allmänt

Nämnders och bolagsstyrelsers styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten ska vara systematisk, förebyggande och utvecklingsinriktad och ska med rimlig grad säkerställa:

- att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt, med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till,
- att verksamheten långsiktigt bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv,
- att lagstiftning, föreskrifter och riktlinjer som berör verksamheten följs,
- att informationen om verksamheten och den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och tillräcklig.

Styrningen, uppföljningen och kontrollen av verksamheten ska också bidra till att oavsiktliga och avsiktliga fel och brister kan upptäckas i tid samt att säkra tillgångar och förhindra förluster.

Rimlig grad av säkerhet innebär att nämnderna och bolagsstyrelserna i sitt arbete med styrning, uppföljning och kontroll ska göra en avvägning mellan kontrollkostnad och kontrollnytta. Vad gäller kontrollnytta ska inte bara ekonomiska faktorer vägas in, utan även vikten av att upprätthålla förtroendet för verksamheten hos allmänheten och för den verksamheten riktar sig till samt hos andra intressenter.

Sammantaget ställer detta krav på att nämnderna och bolagsstyrelserna har ett etablerat och dokumenterat system för styrning, uppföljning och kontroll. Ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll utgörs dock inte bara av systematiska arbetssätt för att planera, genomföra, följa upp, förbättra och utveckla verksamheten. Roller, ansvarsfördelning och samverkan mellan olika styr- och beslutsnivåer behöver även klargöras. Ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll är i hög grad också beroende av organisationens kultur. Det är därför viktigt att styrningen inte bara handlar om vad vi ska åstadkomma och hur vi ska gå tillväga, utan även på vilket sätt vi uppträder när vi gör det. Av betydelse är vilket budskap nämnden/bolagsstyrelsen och den högsta ledningen förmedlar ("tone of the top").

1.2. Omfattning

Dessa riktlinjer tillämpas på nämnd och helägda bolag och dess verksamhetsområde så som fullmäktige – i reglemente, bolagsordning och ägardirektiv, i samband med budget eller i annat särskilt beslut (uppdrag) – har bestämt att nämnden/bolaget ska fullgöra.

När det gäller av staden delägda bolag ska, med beaktande av 3 kap. 18 § kommunallagen, så långt möjligt stadens inflytande som delägare säkerställas i aktieägaravtal och ägardirektiv. Formerna för hur ägandet ska utövas och hur ägardialogen ska genomföras med de delägda bolagen ska regleras i respektive aktieägaravtal (eller motsvarande) för bolaget.

1.3. Bakgrund

Kraven på styrning, uppföljning och kontroll har över tid skärpts i kommunallagen och aktiebolagslagen. På senare år har även krav på systematiska arbetsätt tillkommit till exempel i socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9).

Stadsledningskontoret har under de senaste åren arbetat med att förtydliga stadens sammantagna styrning och definierat Göteborgs Stads styrsystem¹. Inom ramen för detta arbete bedrivs ett antal parallella och samverkande utvecklingsprojekt där nämndernas och bolagsstyrelsernas ansvar för styrning, uppföljning och kontroll tydliggjorts till exempel i ny struktur för nämndsreglementen². Styrning, uppföljning och kontroll är numera också en tydligare del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt³.

I arbetet med att ta fram de nya riktlinjerna har stadsledningskontoret utgått från nu gällande krav⁴ och därefter gjort justeringar och anpassningar till de krav som ställs direkt eller indirekt i lagstiftning och i relevanta ramverk/standards inom området⁵.

Den formella fördelningen av ansvar mellan styrnivåer styrs via delegation men andra roller i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll kan därtill behöva tydliggöras⁶.

För att skapa en helhetsbild, en ökad tydlighet och därmed möjliggöra effektiva arbetsätt har stadsledningskontoret valt att ta fram nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll vilket innebär integrerade riktlinjer för planering och uppföljning, riskhantering och intern kontroll (övergripande krav avseende verksamhetsstyrning). En vedertagen beskrivningsmodell för att förtydliga systematisk styrning är PDSA-modellen⁷. Dessa riktlinjer har därför strukturerats enligt modellen i syfte att förtydliga vad som förväntas av nämnder och bolagsstyrelser i styrningens olika faser.

Utöver dessa riktlinjer finns dock även andra styrande dokument som nämnd/bolagsstyrelse behöver beakta i sitt arbete för att uppnå en effektiv styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten⁸.

¹ Definitionen och beskrivningen av Göteborgs Stads styrsystem lanserades vintern 2015. Beskrivningen sammanfattar ingående delar och helhet i det som kan definieras som stadens styrning, **se bilaga 1**.

² Kommunstyrelsens reglemente – översyn och ny struktur (KF H 2015:201, P 2015-12-03 § 6, Dnr 0682/14)

³ Definition och arbetsformer utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt (KF H 2015:123, P 2015-09-10 § 12, Dnr 1182/15)

⁴ Riktlinjer för intern kontroll (KF 2009-03-26 § 10, H 2009:36), samt Regler för budget och uppföljning (KF 2013-11-07 § 20, H 2013:167)

⁵ Förslaget grundar sig i huvudsak på det internationellt erkända ramverket för intern styrning och kontroll som utarbetats av COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), **se bilaga 2**.

⁶ **Se bilaga 3** – Roller i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll.

⁷ PDSA är en förkortning för engelskans Plan, Do, Study, Act. Med ursprung i kvalitetsteori är det en metodik för att bedriva förbättrings- och utvecklingsarbete, se även bilaga 1.

⁸ **Se bilaga 4** – Samverkande styrande dokument avseende styrning, uppföljning och kontroll.

1.4.Lagbestämmelser

En stor del av stadens verksamhet styrs av lagstiftning. Grundläggande krav finns till exempel i förvaltningslagen, kommunallagen, aktiebolagslagen, offentlighets- och sekretesslagen och diskrimineringslagen . Kommunens grunduppdrag beskrivs dessutom i speciallagar, till exempel socialtjänstlagen och skollagen.

I kommunallagen (8 kap 1§och 2§) anges att kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Kommunallagen anger inte närmare vad god ekonomisk hushållning innebär, men Sveriges Kommuner och Landsting har angett att god ekonomisk hushållning inte enbart innebär att räkenskaperna går ihop på ett ansvarsfullt sätt utan begreppet innefattar även ett krav på att pengarna används till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt, det vill säga att man även måste ha ett verksamhetsperspektiv.

I kommunallagen (6 kap 7§) anges att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. I aktiebolagslagen 8 kapitlet 4§ finns motsvarande krav som reglerar bolagsstyrelsens ansvar.

Kommuner får enligt kommunallagen (3 kap 18§) lämna över en kommunal angelägenhet till en privat utförare. När vården av en kommunal angelägenhet genom avtal har lämnats över till en privat utförare ska kommunen kontrollera och följa upp verksamheten.

Av kommunallagen (6 kap 1§ och 3§) framgår också att kommunstyrelsen har ett ansvar att fortlöpande följa stadens verksamhet. Detta innebär att kommunstyrelsen ska ha en överblick och kontroll (uppsikt) över övriga nämnders och bolagsstyrelsers verksamhet. Kommunstyrelsen har rätt att ta del av nämndens/bolagsstyrelsens handlingar och räkenskaper samt i övrigt följa nämnden/bolagsstyrelsen och dess verksamhet. Kommunstyrelsen ska vidare enligt kommunallagen genom årliga beslut pröva om den verksamhet som stadens bolag har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna (utökad uppsiktspflicht). Liksom för stadens nämnder och helägda bolag ska kommunstyrelsen även utöva uppsikt över de kommunalförbund som kommunen är medlem i.

Revisorernas ansvar enligt kommunallagen 9 kapitlet 9 § är att pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen som görs inom nämnderna är tillräcklig. Enligt kommunallagen (3 kap 17 §) följer också att kommunfullmäktige ska utse lekmannarevisorer i aktiebolag där kommunen direkt eller indirekt innehar samtliga aktier. Lekmannarevisorns uppgifter framgår av 10 kapitlet aktiebolagslagen.

1.5. Vägledning och avsteg

I beskrivningen av stadens styrsystem finns definitioner, vägledningar och guider som fungerar som stöd till förvaltningarna och bolagen vid tillämpningen av dessa riktlinjer.

Avsteg från dessa riktlinjer ska beslutas av kommunstyrelsen.

1.6. Bilagor

Bilaga 1 – Göteborgs Stads styrsystem - innehåll och logik

Bilaga 2 – COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll

Bilaga 3 – Ansvar och roller i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll

Bilaga 4 – Samverkande styrande dokument avseende styrning, uppföljning och kontroll

2. Styrning, uppföljning och kontroll inom Göteborgs Stad

2.1. Övergripande bestämmelser

1 § Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet, i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.

Nämnd/bolagsstyrelse ska utifrån reglemente/ägardirektiv följa vad som anges i lag eller annan författning liksom av kommunfullmäktige fastställda ekonomiska ramar, mål och riktlinjer.

Nämnd/bolagsstyrelse ska även följa kommunfullmäktiges långsiktiga inriktningar för god ekonomisk hushållning så att verksamheten över tid bedrivs ändamålsenligt och bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.

Generella skyldigheter

2 § Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva sitt arbete så att det egna ansvaret för verksamheten säkerställs. Nämnd/bolagsstyrelse ska se till att det finns ett etablerat och dokumenterat system för styrning, uppföljning och kontroll som är anpassad för verksamhetens förutsättningar och behov samt dess olika styr- och beslutsnivåer.

3 § Riskhantering ska vara en integrerad del i nämndens/bolagsstyrelsens styrning och vara en del i beslutsfattandet vid prioritering och val av olika handlingsalternativ för att uppnå verksamhetens mål eller säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag.

Privata utförare

4 § Om en nämnd/bolagsstyrelse anlitar en privat utförare, för att utföra en kommunal angelägenhet som annars skulle ha utförts i egen regi, har nämnd/bolagsstyrelse kvar huvudmannaskapet och har därigenom också kvar det övergripande ansvaret för verksamheten. Nämnd/bolagsstyrelse ansvarar därmed för att se till att den anlitate privata utföraren uppfyller de bestämmelser som gäller för verksamheten.

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

5 § Nämndens/bolagsstyrelsens arbete med styrning, uppföljning och kontroll ska bedrivas så att det är möjligt för kommunstyrelsen att utöva sin uppsiktsplikt.

Nämnd/bolagsstyrelse ska lämna kommunstyrelsen den information om verksamheten som begärs. I den händelse informationen om verksamheten är sekretessbelagd måste alternativa sätt att överlämna informationen övervägas.

Kommunstyrelsen har från övriga nämnder/bolagsstyrelser rätt att begära in de yttranden och upplysningar som behövs för att kunna fullgöra sin uppsiktsplikt.
Generellt om planerings- och uppföljningsarbetet

Generellt om planerings- och uppföljningsarbetet

- 6 § Nämnd/bolagsstyrelse ska i samband med planerings, budget- och uppföljningsarbetet särskilt följa de av kommunfullmäktige beslutade regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning.
- 7 § Nämnd/bolagsstyrelse ska följa den tidplan för det kommungemensamma planerings- och uppföljningsarbetet som fastställs i årliga anvisningar av kommunstyrelsen.
- 8 § Nämnd/bolagsstyrelse ska årligen besluta om en tid- och arbetsplan för sitt egna planerings- och uppföljningsarbetet som är i enlighet med stadens gemensamma anvisningar. Nämnd/bolagsstyrelse anger på eget initiativ hur uppföljningen av förvaltningen/bolaget ska kompletteras och fördjupas så att den fyller de egna behoven för att säkerställa nämnds- respektive bolagsstyrelseansvaret.
- 9 § Nämnder och bolagsstyrelser ska tillämpa en jämlikhets- och jämställdhetsintegrerad planerings-, budget- och uppföljningsprocess.

2.2. Planering

Inriktningsdokument och arbete med budget/affärsplan

- 10 § Nämnd/bolagsstyrelse ska med utgångspunkt från sitt reglemente/bolagsordning/ ägardirektiv, kommunfullmäktiges budget, andra styrande dokument samt analys av nulägesfaktorer och utvecklingstendenser initiera budgetarbetet genom att utarbeta och besluta om ett inriktningsdokument. Ansvaret för framtagandet och beslut om inriktningsdokumentet kan inte delegeras.

Nämnd/bolagsstyrelse ska i första hand bryta ner kommunfullmäktiges mål och inriktningar och anpassa dem till övergripande inriktningar och målsättningar för sina respektive verksamheter för att bidra till en god måluppfyllelse ur ett hela-staden - perspektiv. Därefter kan nämnd/bolagsstyrelse göra ytterligare prioriteringar och formuleringar utifrån den egna verksamhetens förutsättningar.

I inriktningsdokument ska det tydligt framgå hur målen ska uppnås och vilka processägare som styrelsen eller nämnden avser samverka och föra dialog med för att nå måluppfyllelse. Nämnder och styrelser ska därefter uppdra åt förvaltningen/bolaget att utarbeta budgetförslag/affärsplan. Förslaget ska baseras på inriktningsdokumentet och innehålla konkreta och kvantifierbara mål för verksamhet och ekonomi samt beskriva hur de ska nås. Även här ska det anges hur samverkan och dialog med processägare, berörda förvaltningar och bolag ska ske. I budgeten ska det framgå hur man avser att säkerställa lika rättigheter och möjligheter ur ett invånarperspektiv.

Verksamhetsövergripande riskhantering

11 § I samband med framtagandet av budget/affärsplan ska riskhanteringen för olika riskområden fastställas till en samlad riskbild för nämndens/bolagsstyrelsens verksamhetsområde.

Med riskhantering avses att identifiera, analysera och utvärdera risker och därefter besluta om hur riskerna ska behandlas (accepteras, reduceras, delas eller undvikas) samt hur uppföljning av riskerna ska genomföras.

Nämnd/bolagsstyrelse ska säkerställa att riskhantering sker kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten.

Risken för förekomst av oegentligheter inom verksamhetsområdet ska alltid vara en del av nämndens/bolagsstyrelsens riskhantering.

Den samlade riskbilden ska beskriva vilka riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter som har införts för att minska risken och vilka åtgärder som kommer att vidtas (åtgärdsplan).

Intern kontroll

12 § Utifrån den samlade riskbilden och som del av nämndens/bolagsstyrelsens arbete med att förbättra verksamheten ska nämnd/bolagsstyrelse välja ut ett antal områden/processer som särskilt ska granskas under kommande verksamhetsår för att verifiera att de riskreducerande åtgärderna/kontrollaktiviteterna fungerar på ett tillfredsställande sätt (intern kontrollplan).

Beslut om budget/affärsplan

13 § Nämnd/bolagsstyrelse ska senast den 31 oktober varje år för den egna verksamheten besluta om budget/affärsplan för det kommande året.

I anslutning till beslut om budget/affärsplanen ska nämnd/bolagsstyrelse fastställa:

- Åtgärdsplan, se § 11
- Intern kontrollplan, se § 12

Under valår ska nämnd/bolagsstyrelse invänta det nyvalda kommunfullmäktiges budgetbeslut innan nämnd/bolagsstyrelse fattar beslut om egen budget. Senaste tidpunkten för nämndens/bolagsstyrelsens budgetbeslut vid valår anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar.

Skyldighet att lyfta frågor av principiell beskaffenhet

14 §Nämnd/bolagsstyrelse har i vissa fall rätt att besluta om ändrad inriktning eller omfattning av en verksamhet som nämnd/bolagsstyrelse bedömer lämplig eller nödvändig. Ändringar avseende såväl drift- som investeringsverksamhet som innebär antingen en avsevärd förändring av verksamheten eller är av principiell art i förhållande till mål och inriktningar ska alltid lyftas till kommunfullmäktige för ställningstagande. I de fall då detta sker ska konsekvenser, på kort och lång sikt utifrån relevanta perspektiv, tydligt framgå i nämndens/bolagsstyrelsens beslutsunderlag.

Samråd

15 §Nämnd/bolagsstyrelse har ansvar för att samråda med och aktivt söka samverka med andra nämnder/bolagsstyrelser när de egna besluten och det egna agerandet påverkar andra eller när det är nödvändigt för att uppnå helhetssyn i genomförandet av kommunfullmäktiges visioner och mål. Resultatet och konsekvenserna av samråd och samverka med andra nämnder/bolagsstyrelser ska alltid ingå som en del i det aktuella beslutsunderlaget.

2.3. Genomförande

16 §Nämnd/bolagsstyrelse ska se till att den är så informerad att den kan ta sitt ansvar för verksamheten och löpande fatta beslut om nödvändiga åtgärder och korrigeringar utan oskäligt dröjsmål.

17 §Nämnd/bolagsstyrelse har, utöver vad som anges av kommunstyrelsen i årliga anvisningar, alltid ett ansvar att på eget initiativ informera kommunstyrelsen/kommunfullmäktige om förändrade förutsättningar eller händelser som kan vara av betydelse för den kommunövergripande nivån.

2.4. Uppföljning och rapportering

18 §Nämnd/bolagsstyrelse ansvarar för uppföljningen av dels den egna verksamheten som det beskrivs i reglemente och ägardirektiv, dels kommunfullmäktiges mål, uppdrag och inriktningar. Uppföljningens resultat ska bidra till såväl kontroll, lärande och utveckling av verksamheten. Rapporteringen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige ska ske utifrån ett väsentlighetsperspektiv. Har nämnd/bolagsstyrelse lämnat över verksamhet till privat utförare ska även den ingå i uppföljning och rapportering.

19 §Uppföljningen ska under året vara heltäckande och belysa hur verksamheten utvecklas i förhållande till de mål och inriktningar samt uppdrag som fastställts i kommunfullmäktiges budget och i det egna budgetbeslutet. Uppföljningen ska göras med fokus på den verksamheten riktad sig till.

Uppföljningen ska innehålla mätresultat men också analyser, slutsatser och kommentarer som förklarar resultatet och vad det betyder för såväl den egna verksamheten som Göteborg stad som helhet.

20 § Uppföljning av verksamhetens riskbild och beslutade åtgärder ska ingå som en del av den löpande uppföljningen.

21 § Uppföljning av intern kontrollplanen ska ske i den omfattning som fastställs av respektive nämnd/bolagsstyrelse.

2.5. Förbättring och utveckling

22 § Utifrån slutsatser från uppföljningen ansvarar nämnd/bolagsstyrelse för att fatta beslut om åtgärder för att komma till rätta med orsaker till allvarliga avvikelser och brister i kvalitet.

23 § Nämnd/bolagsstyrelse ansvarar också för att verksamheten har ett långsiktigt perspektiv i förbättringsarbetet och att förvaltningen/bolaget initierar utveckling som ökar såväl ändamålsenligheten, effektiviteten som nyttan för dem verksamheten riktar sig till.

2.6. Särskilda bedömningar och yttranden

Bedömning av effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll

24 § Respektive nämnd/bolagsstyrelse ska årligen utvärdera och förbättra effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll. I detta arbete ingår att nämnd/bolagsstyrelse erhåller information och rapportering avseende resultat av såväl genomförda interna uppföljningar och utvärderingar som iakttagelser från extern revision och övrig tillsyn.

Som en del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska respektive nämnd/bolagsstyrelse i samband med årsrapportens upprättande rapportera resultatet från utvärdering samt lämna en bedömning om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt.

Yttrande om det kommunala ändamålet och befogenheterna

25 § Som en del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt och som grund för kommunstyrelsens beslut ska bolagsstyrelsen och verkställande direktören i samband med årsrapportens upprättande redovisa och yttra sig om den verksamhet som bolaget har bedrivit under kalenderåret bedöms ha varit förenligt med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna i enlighet med § 3 i bolagsordningen.

Göteborgs Stads styrsystem - innehåll och logik

I stadens styrsystem definieras tre huvuddelar: utgångspunkter, förutsättningar och systematik. Utgångspunkter är de som styrningen innehållsmässigt ska ta fasta på, förutsättningar rustar vi oss med för att utöva styrning, och systematiken är själva arbetsgången i ledningsarbetet.



I vår systematik står den etablerade PDSA-metodiken⁹ som förebild för att hålla en konsekvent röd tråd från planering till utveckling och att påbörja en ny cykel med slutsatser och lärdomar från föregående period.



⁹ PDSA är en förkortning för engelskans Plan, Do, Study, Act. Med ursprung i kvalitetsteori är det en metodik för att bedriva förbättrings- och utvecklingsarbete.

COSO:s ramverk för intern styrning och kontroll¹⁰

1992 publicerade COSO (the Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) sitt Internal Control – Integrated Framework för första gången. Ramverket har sedan dess vunnit brett erkännande och används i stor utsträckning världen runt. Det är erkänt som ett ledande ramverk för att utforma, implementera och förvalta intern styrning och kontroll och bedöma den interna styrningen och kontrollens effektivitet.

Ett effektivt system för intern styrning och kontroll består enligt ramverket av fem integrerade komponenter:

Styr- och kontrollmiljön

Styr- och kontrollmiljön är den uppsättning av standarder, processer och strukturer som är grunden för genomförandet av intern styrning och kontroll i hela organisationen. Styrelsen och den verkställande ledningen anger ”tonen” i företaget vad gäller betydelsen av intern styrning och kontroll inklusive den förväntade uppförandenormen. Ledningen förstärker förväntningarna på de olika nivåerna i organisationen. Styr- och kontrollmiljön inbegriper organisationens redbarhet och etiska normer; parametrarna som möjliggör för styrelsen att fullfölja sitt övergripande styrningsansvar; den organisatoriska strukturen och tilldelningen av befogenheter och ansvar; processen för att attrahera, utveckla och behålla kompetenta individer; och entydigheten i resultatmått, incitamenten och belöningarna för att kunna få till stånd ett ansvarstagande för resultat och prestationer. Den så genomförda styr- och kontrollmiljön har en genomgripande effekt på hela systemet för intern styrning och kontroll.

Riskvärdering

Varje organisation möter en mångfald av risker från externa och interna källor. Risk definieras som en möjlighet att en händelse inträffar som motverkar uppnåendet av mål. Riskvärderingen innefattar en dynamisk och iterativ process för att identifiera och värdera risker knutna till uppnåendet av mål. Risker i hela organisationen för att dessa mål inte uppnås tar hänsyn och relateras till etablerade risktoleranser. På så vis utgör riskvärderingen grunden för att bestämma hur risken ska tas om hand.

En förutsättning för riskvärderingen är att mål upprättats, knutna till olika nivåer i organisationen. Ledningen specificerar målen inom kategorierna avseende verksamheten, rapporteringen och följsamheten mot lagar och regler med tillräcklig tydlighet för att kunna identifiera och analysera risker till dessa mål. Ledningen tar också hänsyn till hur målen passar in i organisationen. Riskvärderingen kräver också att ledningen överväger effekter av tänkbara förändringar i den externa miljön och i sin egen verksamhetsmodell som kan leda till att den interna styrningen och kontrollen blir ineffektiv.

Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter är handlingar etablerade genom policier och rutiner som ser till att ledningens direktiv genomförs för att reducera risker för att målen inte uppnås. Kontrollaktiviteter utförs på alla nivåer i organisationen och i olika stadier i verksamhetsprocesserna och i IT-miljön. De kan vara förhindrande eller upptäckande till sin

¹⁰ Utdrag från Internrevisorernas (IIA) översättning av ”Executive Summary” i uppdaterade COSO Internal Control Integrated Framework från 2013.

natur och kan omfatta en rad manuella och automatiserade aktiviteter såsom attester, godkännanden, verifieringar, avstämningar och återrapporteringar av verksamhetsresultat. Tvåhandsprincipen är typiskt inbyggd i urvalet och utvecklandet av kontrollaktiviteter. Där tvåhandsprincipen inte är möjlig tar ledningen fram och utvecklar alternativa kontrollaktiviteter.

Information och Kommunikation

Information är nödvändigt för att organisationen ska kunna genomföra sina ansvarsuppgifter för intern styrning och kontroll för att stödja uppnåendet av dess mål. Ledningen erhåller eller skapar och använder relevant och kvalitetssäkrad information från både interna och externa källor för att se till att de andra komponenterna fungerar. Kommunikation är den kontinuerliga, iterativa processen för att ge, dela och erhålla nödvändig information. Intern kommunikation är sättet genom vilket information sprids genom organisationen och flödar uppåt, neråt och tvärs igenom organisationen. Det gör det möjligt för personalen att få en tydlig signal från högsta ledningen att ansvar för styrning och kontroll måste tas på allvar. Extern kommunikation är tvåfaldig: den möjliggör ingående kommunikation av relevant extern information, och den ger information till externa parter som svar på krav och förväntningar.

Övervakande aktiviteter

Löpande utvärderingar, separata utvärderingar eller någon kombination av de två används för att försäkra sig om att var och en av de fem komponenterna i intern styrning och kontroll finns och fungerar inklusive kontroller för att se verkan av principerna inom varje komponent. Löpande utvärderingar inbyggda i verksamhetsprocesserna på olika nivåer i organisationen ska ge information i rätt tid. Separata utvärderingar, periodiskt genomförda, kommer att variera i omfattning och frekvens beroende på värderingen av risker, effektiviteten i löpande utvärderingar och överväganden från ledningen. Utfallet utvärderas mot kriterier etablerade av reglerande organ, erkända standardsättande organ eller ledningen och styrelsen och brister förmedlas till ledningen och styrelsen när så är lämpligt.

Ansvar och roller i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll

Den formella fördelningen av ansvar mellan styρνivåer styrs via delegation men andra roller i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll kan därtill behöva tydliggöras.

Nedan beskrivs rollerna i det förebyggande arbetet med styrning, uppföljning och kontroll samt i arbetet med att brister och förbättringsområden upptäcks och att fel förhindras, oavsiktliga liksom avsiktliga.

Första linjen	Andra linjen	Tredje linjen
Ledningen och chefer i verksamheten	Controllers och specialistfunktioner	Oberoende <u>intern</u> granskare och utvärderare

Utanför linjen (Fjärde linjen)

Oberoende extern granskare, t ex revision och tillsyn

Första linjen; är ledningen och cheferna i verksamheten. Ansvarar för verksamheten, dess mål och därmed förknippade risker. Ansvarar för att upprätthålla ett effektivt system för styrning, uppföljning och kontroll. I detta ligger att följa och upp och kontrollera verksamheten i syfte upptäcka brister och förhindra felaktigheter.

Andra linjen; är de personer som ledningen och chefer har till sin hjälp för att bygga upp, underhålla systemet för styrning, uppföljning och kontroll. De kan både förebygga, upptäcka och ta hand om inträffade brister och felaktigheter.

Tredje linjen; består av personer som har en oberoende roll i förhållande till den löpande verksamheten. De granskar och utvärderar effektivitet och kvalitet i systemet för styrning, uppföljning och kontroll. Agerar proaktivt i syfte att bidra till bestående förbättringar i verksamheten.

Utanför linjen (fjärde linjen); Stadsrevisionen, de externa revisorerna och andra tillsynsmyndigheter granskar och prövar verksamheten. Dess uppgifter är inte att förhindra fel i den löpande verksamheten utan kan i sin granskning upptäcka fel och påtala brister och därigenom förhindra fortsatta och framtida fel.

Samverkande styrande dokument i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll

Nedan återges några styrande dokument som ska läsas tillsammans i arbetet med styrning, uppföljning och kontroll. Utöver dessa finns det även andra styrande dokument (styrning) inom olika områden som alltid ska beaktas av nämnden/bolagsstyrelsen i den mån de berör nämnden/bolagsstyrelsen.

- Nämndsreglemente
- Bolagsordning/Ägardirektiv
- Riktlinjer och direktiv för Göteborgs stads bolag
- Kommunfullmäktiges årliga budget
- Kommunfullmäktiges program och planer i den mån de berör nämnden/bolagsstyrelsen verksamhetsområde
- Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och tillämpning av resultatutjämningsreserv
- Göteborgs stads kvalitetsvision
- Göteborgs principer för medborgardialog

- Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning
- KS Struktur- och tidplan för budget och uppföljning av KF:s budget och dess verksamheter
- Program för uppföljning av privat utförare (*kommande*)

- Instruktion för förvaltningschef
- Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinje för Göteborgs Stad
- Kompetenskriterier för chefer i Göteborgs Stad

- Policy och riktlinje mot mutor i Göteborgs Stad
- Policy och riktlinje för representation
- Policy och riktlinje för sponsring
- Policy och riktlinje för upphandling och inköp inom Göteborgs Stad

- Göteborgs Stads informationspolicy och riktlinje för informations- och kommunikationsarbetet inom Göteborgs Stad
- Policy och riktlinjer för tillämpning av personuppgiftslagen vid Göteborgs Stads förvaltningar och bolag
- Arkivreglemente

- Försäkringspolicy för Göteborgs Stad och riktlinjer för försäkringsfrågor
- Säkerhetspolicy för Göteborgs Stad inklusive riktlinjer t ex riktlinjer för hantering av säkerhetsrisker.

- Finanspolicy och finansiella riktlinjer för Göteborgs Stad
- Redovisningsprinciper för Göteborgs Stad
- Regler för attest i Göteborgs Stad



Regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning

1. Inledning

Dessa regler anger nämnders och bolagsstyrelserns ansvar i det arbete som ska ske inom ramen för den ekonomiska planerings-, budget- och uppföljningsprocessen. Nämnder och bolagsstyrelser ska tillämpa en jämlikhets- och jämställdhetsintegrerad planerings, budget- och uppföljningsprocess. Processen inkluderar även bolagens arbete med affärsplaner.

1.1. Allmänt och omfattning

Kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut är det övergripande styrdokumentet för stadens samtliga nämnder och bolag. Reglerna ska ses som ett komplement till och ett förtydligande av vad som i övrigt är fastställt i andra styrande dokument i Göteborgs Stad. Reglerna ska särskilt läsas och förstås tillsammans med riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll.

Reglerna tillämpas i vissa delar för både nämnder och bolagsstyrelser och i andra delar endast för nämnder. Tillämpningsområdet anges under respektive paragraf med benämningen nämnd/bolagsstyrelse när såväl nämnder som bolagsstyrelser avses och med begreppet nämnd när endast stadens nämnder avses.

När det gäller av staden delägda bolag ska, med beaktande av 3 kapitlet 18 § kommunallagen, så långt möjligt stadens inflytande som delägare säkerställas i aktieägaravtal och ägardirektiv. Formerna för hur ägandet ska utövas och hur ägardialogen ska genomföras med de delägda bolagen ska regleras i respektive aktieägaravtal (eller motsvarande) för bolaget.

2. Regler för ekonomisk budget och uppföljning i stadens nämnder och bolagsstyrelser

2.1. Övergripande bestämmelser

1 § Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet, i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.

Nämnd/bolagsstyrelse ska utifrån reglemente/ägardirektiv följa vad som anges i lag eller annan författning liksom av kommunfullmäktige fastställda ekonomiska ramar, mål och riktlinjer.

Nämnd/bolagsstyrelse ska även följa kommunfullmäktiges långsiktiga inriktningar för god ekonomisk hushållning så att verksamheten över tid bedrivs ändamålsenligt och bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.

Generella skyldigheter

2 § För nämnd, som har en eller flera separata och avgränsade tilläggsuppgifter som ansvarsområde (till exempel resursnämndsuppgifter) angivna med ekonomisk ram i kommunfullmäktiges budget, gäller att reglerna tillämpas på varje uppgift separat. För nämnd som helt eller delvis ansvarar för en avgränsad verksamhet som till fullo finansieras av taxe-/avgiftsintäkter ska reglerna tillämpas för varje taxekollektiv separat.

3 § Nämnd/bolagsstyrelse ska se till att den är så informerad att den kan ta sitt ansvar för verksamheten och ska därför månatligen erhålla uppföljningsinformation om den egna verksamheten. Om särskilda skäl finns kan en nämnd/styrelse besluta om att avvika från kravet på månatlig uppföljningsinformation.

4 § Nämnd ska besluta om interna regler och riktlinjer för ekonomisk uppföljning och överföring av eget kapital vid årsskiftet. Dessa regler och riktlinjer ska också ange befogenhetsfördelningen mellan nämnd och dess förvaltning.

5 § Nämnd/bolagsstyrelse har, utöver vad som anges i anvisningar från kommunstyrelsen, alltid ett ansvar att på eget initiativ informera kommunstyrelsen/kommunfullmäktige om förändrade förutsättningar eller händelser som kan vara av betydelse för den kommunövergripande uppföljningen och styrningen av verksamheten.

6 § Nämnd ska i sina protokoll låta förvaltningschefs mening antecknas i frågor av väsentlig ekonomisk betydelse.

I instruktion för förvaltningschef (p 2.1.4) regleras förvaltningschefs rätt/skyldighet att anteckna sin mening i protokollet enligt följande:

”Förvaltningschef är skyldig att i protokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som inte är uttryckligen finansierade.”

7 § För att möjliggöra en rättvisande redovisning och analyser mellan budget och faktiskt utfall ska nämnd/bolagsstyrelse tillämpa bruttoredovisning (det vill säga intäkter/inkomster och kostnader/utgifter redovisas var för sig och kvittas inte mot varandra) vid upprättandet av såväl budget som uppföljning av drift- och investeringsverksamheten.

8 § Nämnd/bolagsstyrelse ska periodisera såväl drift- som investeringsbudget över årets samtliga månader så att regelbundna jämförelser och analyser gentemot aktuellt periodiserat utfall är möjliga.

2.2. Planering

Ekonomisk budget

9 § Den av kommunfullmäktige fastställda budgeten anger, för nämnder och bolag, kommunfullmäktiges inriktningar och prioriteringar inom givna ekonomiska ramar och gällande lagstiftning. De mål, planer, program och regler som kommunfullmäktige i övrigt antagit är underordnade budgeten och har en stödjande funktion.

För nämnderna gäller att verksamheten därmed ska bedrivas inom befintliga ramar och enligt gällande lagstiftning även om detta medför att de i budgeten angivna målen och inriktningarna inte helt kan uppnås. Nämnd får således inte överskrida sin ekonomiska ram avseende drift och/eller investering.

10 § Nämnd/bolagsstyrelse ska i budgetbeslutet ange ekonomiskt mål för budgetåret avseende drift- och investeringsverksamheten. Förändringar av det ekonomiska målet under löpande budgetår kan endast ske på initiativ från nämnden/bolagsstyrelsen och förutsätter ett nämnd/styrelsebeslut.

En nämnds ekonomiska mål för driftverksamheten får inte vara underbalanserat genom ett negativt ekonomiskt mål förutom i de fall då det finns positivt eget kapital att ianspråka. Ianspråktagande av eget kapital såväl i budgetbeslut som under löpande budgetår kan endast ske på initiativ från nämnden och förutsätter ett nämndbeslut.

11 § Nämnd/bolagsstyrelse ska senast den 31 oktober varje år besluta om budget/affärsplan för det kommande året. Under valår ska nämnd/bolagsstyrelse invänta det nyvalda kommunfullmäktiges budgetbeslut innan nämnd/bolagsstyrelse fattar beslut om egen budget/affärsplan. Senaste tidpunkten för nämndens/bolagsstyrelsens beslut om budget/affärsplan vid valår anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar.

Skyldighet att lyfta frågor av principiell beskaffenhet

12 § Nämnd/bolagsstyrelse har i vissa fall rätt att besluta om ändrad inriktning eller omfattning av en verksamhet som nämnd/bolagsstyrelse bedömer lämplig eller nödvändig. Ändringar avseende såväl drift- som investeringsverksamhet som innebär antingen en avsevärd förändring av verksamheten eller är av principiell art i förhållande till mål och inriktningar ska alltid lyftas till kommunfullmäktige för ställningstagande. I de fall då detta sker ska konsekvenser, på kort och lång sikt utifrån relevanta perspektiv, tydligt framgå i nämndens/bolagsstyrelsens beslutsunderlag.

Samråd

13 § Nämnd/bolagsstyrelse har ansvar för att samråda med och aktivt söka samverka med andra nämnder/bolagsstyrelser när de egna besluten och det egna agerandet påverkar andra eller när det är nödvändigt för att uppnå helhetssyn i genomförandet av kommunfullmäktiges visioner och mål. Resultatet och konsekvenserna av samråd och samverka med andra nämnder/bolagsstyrelser ska alltid ingå som en del i det aktuella beslutsunderlaget.

2.3. Uppföljning och åtgärder vid uppkomna avvikelser

14 § Nämnd/bolagsstyrelse ska kontinuerligt enligt egen fastställd arbetsplan/-ordning erhålla uppföljning av den egna verksamheten dels utifrån kommunfullmäktiges vision, förhållningssätt, mål och inriktning dels utifrån egna prioriteringar och förutsättningar i nämnds/bolagsstyrelsens budgetbeslut. Förutsättningarna för uppföljningen ur ett kommuncentralt perspektiv anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar. Nämnd/bolagsstyrelse anger på eget initiativ hur uppföljningen av förvaltningen/bolaget ska kompletteras och fördjupas så att den även fyller de egna behoven.

Uppföljningen ska under året vara heltäckande och belysa hur verksamheten utvecklas i förhållande till de mål och inriktningar samt uppdrag som fastställts i kommunfullmäktiges budget och i det egna budgetbeslutet.

Uppföljningen ska omfatta såväl drift- som investeringsverksamheten och analyser, slutsatser och kommentarer som förklarar resultatet ska vara av sådan kvalitet att nämnd/bolagsstyrelse kan agera på eventuellt förändrade förutsättningar utan oskäligt dröjsmål.

15 § Innan nämnd/bolagsstyrelse tar ställning till respektive uppföljningsrapport ska samtliga avvikelser, såväl positiva som negativa, i förhållande till budgetens ekonomiska mål (periodiserat och på helårsbasis) analyseras och förklaras skriftligen av förvaltningschef/VD. Regeln tillämpas på såväl drift- som investeringsverksamheten.

16 § Nämnd ansvarar för att hantera samtliga avvikelser avseende drift- och investeringsverksamheten på lämpligt sätt. Förvaltningschefens analyser och förklaringar ska därför vara sådana att nämnden kan ta ställning till huruvida åtgärder

ska sättas in, verksamhetens mål ska justeras, det ekonomiska målet ska ändras eller om avvikelser lämnas utan åtgärd.

För negativa avvikelser, i förhållande till det ekonomiska målet för såväl drift- som investeringsverksamheten, som ska åtgärdas gäller dessutom följande:

- I de fall uppföljningsarbetet visar på ett periodutfall som avviker negativt från det ekonomiska målet för perioden (periodens budgeterade resultat) ska förvaltningschef senast 20 kalenderdagar efter det att avvikelser konstaterats presentera förslag till åtgärder för nämnden. Åtgärdsförslagen ska vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med det ekonomiska målet. Förvaltningschef får inte som alternativ till åtgärder föreslå en sänkning av det ekonomiska målet genom ianspråktagande av positivt eget kapital då endast nämnden förfogar över ett sådant initiativ (se 17 § nedan).
- Samma hanteringsordning som i föregående stycke gäller om uppföljningsrapporten visar på en prognostiserad negativ avvikelse i förhållande till det ekonomiska målet på helårsbasis.

17 § Nämnden har, efter det att en uppföljningsrapport med negativa avvikelser framlagts för nämnden, 30 kalenderdagar på sig att fatta nödvändiga beslut om åtgärder enligt föregående paragraf. Besluten ska vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med budget. Nämnden kan dock på eget initiativ som alternativ till åtgärder sänka det ekonomiska målet genom att ianspråka positivt eget kapital. De åtgärder som nämnden fattar beslut om ska följas och rapporteras i den löpande uppföljningen till kommunstyrelsen.

18 § Nämnden ska vid beslut om åtgärder av större vikt som berör andra nämnder/bolagsstyrelser särskilt beakta 13 § om skyldighet att samråda med berörda nämnder/bolagsstyrelser före genomförandet.

19 § Nämnden som vidtar större åtgärder eller förändringar av verksamheten ska återrapportera innehåll och konsekvenser i den löpande uppföljningen till kommunstyrelsen.

2.4. Eget kapital och ansvar för balansposter

20 § Det huvudsakliga syftet med nämndernas egna kapital är att möjliggöra ett långsiktigt ekonomiskt tänkande i verksamheten så att hastigt förändrade förutsättningar kan överbryggas. Nämnden bör därför sträva efter att ha ett eget kapital på en nivå som kan motiveras utifrån verksamheten och de förutsättningar under vilken nämnden verkar och därmed speglar den enskilda nämndens specifika riskbild, den så kallade "nämndsrisken". Kommunen centralt tar ansvar för risker därutöver, det vill säga "kommunrisker". Nämnden ska därför årligen aktivt i samband med fastställandet av det ekonomiska utfallet i bokslutet värdera den egna verksamheten utifrån ett risk- och väsentlighetsperspektiv och skriftligt motivera en rimlig nivå på det egna kapitalet. Nämnden ska i detta sammanhang även beakta de rekommenderade riktnivåer med

intervall för nämndernas egna kapital som är fastlagda. Riktnivåerna gäller samtliga nämnder.

Riktnivåer eget kapital stadsdelsnämnder:

Kommunbidragsintervall, mnkr	Riktnivå "min"	Riktnivå "max"
– 1 499	30	50
1 500 – 1 999	40	60
2 000 – 2 499	50	70
2 500 -	60	80

Riktnivåer eget kapital facknämnder samt för stadsdelsnämnders resursnämndsuppdrag:

Omsättningsintervall, mnkr	Riktnivå "min"	Riktnivå "max"
– 5	0,1	0,3
5 – 19	0,8	1,2
20 – 49	1,8	2,2
50 – 99	3,5	4,5
100 – 249	9	11
250 – 499	12,5	17,5
500 – 749	15	25
750 – 999	20	30
1 000 – 1 499	25	35
1 500 – 1 999	30	50
2 000 – 2 499	40	60
2 500 -	60	80

Fotnot: För stadsdelsnämnderna Angered och Östra Göteborg har fastställts en förhöjd risknivå avseende "max"-beloppet med 20 mnkr och för Västra Hisingen på motsvarande sätt ett förhöjt "max"-belopp med 10 mnkr. Orsaken är att för dessa nämnder utgör försörjningsstödet och andra socioekonomiskt betingade kostnader en relativt stor andel av nämndens totala kostnader.

Nämnd bör ha goda skäl motiverade utifrån sin specifika riskbild för att alltför mycket avvika från de rekommenderade nivåerna.

Eget kapital som överstiger den nivå som nämnd motiverar utifrån ovanstående förutsättningar ska återredovisas till kommunstyrelsen.

För nämnder med verksamhet som till fullo är taxefinansierad utgör riktnivåerna på samma sätt som för övriga nämnder en viktig utgångspunkt vid motiveringen av en rimlig nivå på det egna kapitalet. Eget kapital som för avskiljbara taxekollektiv överstiger motiverad nivå återredovisas inte till kommunstyrelsen utan utgör istället en viktig förutsättning vid överväganden avseende kommande beslut om taxenivåer.

- 21 § Nämnds rätt att använda eget kapital utgår från kommunens samlade aktuella ekonomiska förutsättningar och värderas normalt årligen i samband med kommunfullmäktiges budgetbeslut. Nämnd har därmed rätt att använda eget kapital enligt den nivå som årligen fastställs.

Nämnd med avskiljbar verksamhet som till fullo är taxefinansierad har utöver den generella rätten att använda eget kapital som fastställs för samtliga nämnder årligen

även rätt att budgetera för användande av eget kapital motsvarande de konsekvenser som kan vara ett resultat av kommunfullmäktiges fastställda taxetrymme från det aktuella taxekollektivet.

Nämnd som vill använda eget kapital som överstiger den generellt fastställda nivån och den utökade nivån för taxekollektivens verksamheter får endast göra det efter godkännande av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen godkänner endast sådan framställan efter att ha prövat om det finns synnerliga skäl för den samt om det samlade ekonomiska läget för kommunen som helhet tillåter att ett användande sker utan att riskera god ekonomisk hushållning.

22 § Nämnd ska alltid åtgärda negativt eget kapital. I de fall det uppstår ett negativt eget kapital under löpande budgetår ska situationen hanteras enligt 15 § till 19 §.

I de fall nämnden trots beslut enligt dessa paragrafer uppvisar ett negativt eget kapital i bokslutet ska det hanteras enligt följande:

Förvaltningschefen ska inför nämndens beslut om bokslutet föreslå vilka åtgärder som kan vidtas för att eliminera det negativa egna kapitalet senast till utgången av nästkommande budgetår.

Nämnden ska samtidigt med beslut om bokslut fatta beslut om åtgärder för att eliminera det negativa egna kapitalet senast till utgången av nästkommande budgetår. Samtliga åtgärder ska ha trätt i kraft senast den 1 juli året efter bokslutet.

23 § Nämnd som av mycket särskilda skäl inte kan åtgärda ett negativt eget kapital enligt 22§ utan alltför stora negativa konsekvenser för verksamheten kan ansöka hos kommunstyrelsen om dispens från gällande regelverk. Denna möjlighet ska användas med stor restriktivitet.

Under förutsättning att nämnden genom en konsekvensbeskrivning och motivering kan visa på att alla andra möjligheter har prövats kan kommunstyrelsen undantagsvis bevilja en förlängd återställandetid under förutsättning att god ekonomisk hushållning för kommunen som helhet inte äventyras.

24 § Nämnd är att betrakta som resultatenheter och ansvarar för att i redovisningen på ett korrekt sätt ta upp samtliga intäkter och kostnader och därmed upprätta en fullständig resultaträkning. Investerande nämnder ansvarar också för att upprätta en fullständig investeringsredovisning. Nämnd med fullständig finansiering från taxekollektiven är dock att betrakta som resultat- och balansenheter och ska därmed upprätta fullständig resultat- och balansräkning. Samtliga nämnder ansvarar för sitt egna kapital i enlighet med regler som anges i § 20 – 23.



Jämförelse mellan nu gällande riktlinjer för intern kontroll och förslag till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll

Nu gällande riktlinjer för intern kontroll (H 2009:36, P 2009-03-26, § 10)	Förslag till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll
<p>1 § Syfte Intern kontroll syftar till att säkerställa att Göteborgs Stad och dess nämnder samt de majoritetsägda bolagens styrelser upprätthåller en intern kontroll för att i rimlig grad uppnå följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer mm följs - tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten eliminera eller upptäcka allvarliga fel och brister. <p>Dessa riktlinjer skall läsas och behandlas tillsammans med Riktlinjer för budget och uppföljning som fastställts av Kommunfullmäktige. Det dokumentet innehåller riktlinjer för att uppnå följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> - verksamheten drivs ändamålsenligt och kostnadseffektivt med väl dokumenterade system och rutiner för styrning, så att fastställda mål i budget och verksamhetsplan uppnås. 	<p><i>Allmänt</i> <i>Nämnders och bolagsstyrelsers styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten ska vara systematisk, förebyggande och utvecklingsinriktad och ska med rimlig grad säkerställa:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • att verksamheten bedrivs ändamålsenligt och effektivt, med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till, • att verksamheten långsiktigt bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv, • att lagstiftning, föreskrifter och riktlinjer som berör verksamheten följs, • att informationen om verksamheten och den finansiella rapporteringen är tillförlitlig och tillräcklig. <p><i>Styrningen, uppföljningen och kontrollen av verksamheten ska också bidra till att oavsiktliga och avsiktliga fel och brister kan upptäckas i tid samt att säkra tillgångar och förhindra förluster.</i></p> <p><small>Skrivning återfinns i inledningen under "allmänt", se även stycket nedan.</small></p> <p>2.1. Övergripande bestämmelser 1 § <i>Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet, i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.</i></p> <p><i>Nämnd/bolagsstyrelse ska utifrån reglemente/ägardirektiv följa vad som anges i lag eller annan författning liksom av kommunfullmäktige fastställda ekonomiska ramar, mål och riktlinjer.</i></p> <p><i>Nämnd/bolagsstyrelse ska även följa kommunfullmäktiges långsiktiga inriktningar för god ekonomisk hushållning så att verksamheten över tid bedrivs ändamålsenligt och bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.</i></p>
<p>2 § Kommunstyrelsen Kommunstyrelsen har det övergripande ansvaret för att se till att det finns en god intern kontroll. I detta ingår att förvaltningsövergripande tillämpningsanvisningar till dessa riktlinjer upprättas och revideras.</p> <p>Kommunstyrelsen ska också med uppföljningsrapporterna som grund utvärdera stadens samlade system för intern kontroll, och om förbättringar behövs, föreslå sådana. Denna utvärdering skall ske inom ramen för den samlade uppföljningen till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.</p>	<p>Lagbestämmelser <i>Av kommunallagen (6 kap 1§ och 3§) framgår också att kommunstyrelsen har ett ansvar att fortlöpande följa stadens verksamhet. Detta innebär att kommunstyrelsen ska ha en överblick och kontroll (uppsikt) över övriga nämnders och bolagsstyrelsers verksamhet. Kommunstyrelsen har rätt att ta del av nämndens/bolagsstyrelsens handlingar och räkenskaper samt i övrigt följa nämnden/bolagsstyrelsen och dess verksamhet. Kommunstyrelsen ska vidare enligt kommunallagen genom årliga beslut pröva om den verksamhet som stadens bolag har bedrivit under föregående kalenderår har varit förenlig med det fastställda kommunala ändamålet och utförts inom ramen för de kommunala befogenheterna (utökad uppsiktspflicht). Liksom för stadens nämnder och helägda bolag ska kommunstyrelsen även utöva uppsikt över de kommunalförbund som kommunen är medlem i.</i></p> <p><small>Skrivningen återfinns i inledningen under "Lagbestämmelser"</small></p>
<p>3 § Nämnd/bolagsstyrelse Nämnd/bolagsstyrelse har ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Varje enskild nämnd/bolagsstyrelse ska upprätta en organisation för den interna kontrollen samt se till att regler och anvisningar antas för den interna kontrollen.</p>	<p>Lagbestämmelser <i>I kommunallagen (6 kap 7§) anges att nämnderna var och en inom sitt område ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt enligt de föreskrifter som gäller för verksamheten. De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. I aktiebolagslagen 8 kapitlet 4§ finns motsvarande krav som reglerar bolagsstyrelsens ansvar.</i></p> <p><small>Skrivningen återfinns i inledningen under "Lagbestämmelser" Se även under § 2 nedan</small></p>

<p>5 § Verksamhetsansvariga Verksamhetsansvariga chefer på olika nivåer i organisationen ska se till att de antagna reglerna och anvisningarna följs samt informera övriga anställda om dess innebörd. Vidare ska de verka för att de anställda arbetar mot uppställda mål och att de arbetsmetoder som används bidrar till god intern kontroll. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till närmast överordnad eller den som nämnd/styrelse utsett.</p>	<p>Verksamhetsansvariga Verksamhetsansvariga chefer på olika nivåer i organisationen ska se till att de antagna reglerna och anvisningarna följs samt informera övriga anställda om dess innebörd. Vidare ska de verka för att de anställda arbetar mot uppställda mål och att de arbetsmetoder som används bidrar till god intern kontroll. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till närmast överordnad eller den som nämnd/styrelse utsett.</p> <p>Innebörden av lydelsen återfinns i inledningen under "Bakgrund".</p>
<p>6 § Övriga anställda Övriga anställda är skyldiga att följa de antagna reglerna och anvisningarna i sitt arbete. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till närmast överordnad eller den som nämnd/styrelse utsett.</p>	<p>Övriga anställda Övriga anställda är skyldiga att följa de antagna reglerna och anvisningarna i sitt arbete. Brister i den interna kontrollen ska omedelbart rapporteras till närmast överordnad eller den som nämnd/styrelse utsett.</p> <p>Innebörden av lydelsen återfinns i inledningen under "Bakgrund".</p>
	<p>2.1. Övergripande bestämmelser</p>
<p>7 § Styrning och uppföljning av intern kontroll Varje nämnd/styrelse har en skyldighet att styra och löpande följa upp det interna kontrollsystemet i sitt verksamhetsområde. Som grund för sin styrning ska riskbedömningar genomföras i den egna verksamheten.</p>	<p>Generella skyldigheter</p> <p>2 § <i>Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva sitt arbete så att det egna ansvaret för verksamheten säkerställs. Nämnd/bolagsstyrelse ska se till att det finns ett etablerat och dokumenterat system för styrning, uppföljning och kontroll som är anpassad för verksamhetens förutsättningar och behov samt dess olika styr- och beslutsnivåer.</i></p> <p>3 §. <i>Riskhantering ska vara en integrerad del i nämndens/bolagsstyrelsens styrning och vara en del i beslutsfattandet vid prioritering och val av olika handlingsalternativ för att uppnå verksamhetens mål eller säkerställa verksamhetens förmåga att utföra sitt uppdrag.</i></p>
	<p>2.3. Planering</p>
<p>Ny skrivning!</p>	<p>Verksamhetsövergripande riskhantering</p> <p>11 §. <i>I samband med framtagandet av budget/affärsplan ska riskhanteringen för olika riskområden fastställas till en samlad riskbild för nämndens/bolagsstyrelsens verksamhetsområde.</i></p> <p><i>Med riskhantering avses att identifiera, analysera och utvärdera risker och därefter besluta om hur riskerna ska behandlas (accepteras, reduceras, delas eller undvikas) samt hur uppföljning av riskerna ska genomföras.</i></p> <p><i>Nämnd/bolagsstyrelse ska säkerställa att riskhantering sker kontinuerligt inom väsentliga verksamhetsområden, processer och projekt samt alltid vid större förändringar i verksamheten.</i></p> <p><i>Risken för förekomst av oegentligheter inom verksamhetsområdet ska alltid vara en del av nämndens/bolagsstyrelsens riskhantering.</i></p> <p><i>Den samlade riskbilden ska beskriva vilka riskreducerande åtgärder/kontrollaktiviteter som har införts för att minska risken och vilka åtgärder som kommer att vidtas (åtgärdsplan).</i></p>
	<p>Intern kontroll</p>
<p>8 § Intern kontrollplan Senast i december månad varje år ska nämnd/styrelse anta en särskild kontrollplan för kommande verksamhetsårs uppföljning av den interna kontrollen.</p>	<p>12 § <i>Utifrån den samlade riskbilden och som del av nämndens/bolagsstyrelsens förbättringsarbete ska nämnd/bolagsstyrelse välja ut ett antal områden/processer som särskilt ska granskas under kommande verksamhetsår för att verifiera att de riskreducerande åtgärderna/kontrollaktiviteterna fungerar på ett tillfredsställande sätt (intern kontrollplan).</i></p> <p><small>IK-plan tas i samband med budget/affärsplan enligt § 13</small></p>
	<p>2.5 Uppföljning och rapportering</p>
<p>Ny skrivning!</p>	<p>20 §. <i>Uppföljning av verksamhetens riskbild och beslutade åtgärder ska ingå som en del av den löpande uppföljningen</i></p>
<p>9 § Uppföljning av intern kontrollplan Resultatet av den antagna planens uppföljning ska rapporteras till nämnd/styrelse i den omfattning som har fastställts i den interna kontrollplanen. Denna rapportering skall ske inom ramen för nämndens/bolagens samlade uppföljning.</p>	<p>21 §. <i>Uppföljning av intern kontrollplanen ska ske i den omfattning som fastställs av respektive nämnd/bolagsstyrelse</i></p>

<p>10 § Nämnd/styrelses rapportskyldighet Nämnd/styrelse ska i samband med årsrapportens upprättande rapportera resultatet från uppföljningen av den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde till kommunstyrelsen. Rapportering ska samtidigt ske till Göteborgs Stads revisorer.</p>	<p>2.7 Särskilda bedömningar och yttranden 24 §. <i>Respektive nämnd/bolagsstyrelse ska årligen utvärdera och förbättra effektiviteten i systemet för styrning, uppföljning och kontroll. I detta arbete ingår att nämnd/bolagsstyrelse erhåller information och rapportering avseende resultat av såväl genomförda interna uppföljningar och utvärderingar som iakttagelser från extern revision och övrig tillsyn.</i></p> <p><i>Som en del i kommunstyrelsens uppsiktsplikt ska respektive nämnd/bolagsstyrelse i samband med årsrapportens upprättande rapportera resultatet från utvärdering samt lämna en bedömning om systemet för styrning, uppföljning och kontroll fungerar på ett betryggande sätt.</i></p>
---	--



Jämförelse mellan nu gällande regler för budget och uppföljning och förslag till reviderade regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning

Nu gällande regler för budget och uppföljning (H 2013:167, P 2013-11-07, § 20, Dnr 0983/13)	Förslag till reviderade regler för ekonomisk planering, budget och uppföljning
<p>Allmänna utgångspunkter</p> <p>1 § Reglerna för genomförande av budget tillämpas på nämnd/styrelse och dess ansvarsområde samlat så som de har definierats i dess reglemente, bolagsordning och ägardirektiv samt i kommunfullmäktiges budgetbeslut.</p> <p>För nämnd, som har en eller flera separata och avgränsade tilläggsuppgifter som ansvarsområde (t ex resursnämndsuppgifter) angivna med ekonomisk ram i kommunfullmäktiges budget, gäller att Reglerna tillämpas på varje uppgift separat.</p> <p>För nämnd som helt eller delvis ansvarar för en avgränsad verksamhet som till fullo finansieras av taxe-/avgiftsintäkter skall Reglerna tillämpas för varje taxekollektiv separat.</p>	<p>Övergripande bestämmelser</p> <p>2 § Reglerna för genomförande av budget tillämpas på nämnd/styrelse och dess ansvarsområde samlat så som de har definierats i dess reglemente, bolagsordning och ägardirektiv samt i kommunfullmäktiges budgetbeslut.</p> <p><small>Skrivningen återfinns i inledningen till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll under "omfattning"</small></p> <p>För nämnd, som har en eller flera separata och avgränsade tilläggsuppgifter som ansvarsområde (<i>till exempel</i> resursnämndsuppgifter) angivna med ekonomisk ram i kommunfullmäktiges budget, gäller att reglerna tillämpas på varje uppgift separat.</p> <p>För nämnd som helt eller delvis ansvarar för en avgränsad verksamhet som till fullo finansieras av taxe-/avgiftsintäkter ska reglerna tillämpas för varje taxekollektiv separat.</p>
<p>2 § Nämnds verksamhetsområde och uppgifter framgår av dess reglemente. Bolags verksamhetsområde och uppgifter framgår av dess bolagsordning och ägardirektiv.</p>	<p>Nämnds verksamhetsområde och uppgifter framgår av dess reglemente. Bolags verksamhetsområde och uppgifter framgår av dess bolagsordning och ägardirektiv.</p> <p><small>Skrivningen återfinns i inledningen till nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll under "omfattning"</small></p>
<p>3 § Nämnd skall, inom såväl de ramar, mål och regler som fastställs av kommunfullmäktige som gällande lagstiftning, bedriva en god och effektiv verksamhet.</p> <p>Kommunfullmäktiges budget anger de övergripande förutsättningarna för en god ekonomisk hushållning och nämnd/styrelse skall beakta dessa förutsättningar i sin verksamhet på sådant sätt att verksamheten långsiktigt bedrivs ändamålsenligt och bidrar till god hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.</p>	<p>1 § <i>Nämnd/bolagsstyrelse ska bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet med fokus på kvalitet för den verksamheten riktar sig till. Till detta hör att aktivt följa och agera på förändring och utveckling kopplat till ansvarsområdet, i syfte att förbättra verksamhet och arbetsformer.</i></p> <p><i>Nämnd/bolagsstyrelse ska utifrån reglemente/ägardirektiv följa vad som anges i lag eller annan författning liksom av kommunfullmäktige fastställda ekonomiska ramar, mål och riktlinjer.</i></p> <p><i>Nämnd/bolagsstyrelse ska även följa kommunfullmäktiges långsiktiga inriktningar för god ekonomisk hushållning så att verksamheten över tid bedrivs ändamålsenligt och bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.</i></p>
<p>4 § Nämnd/styrelse skall bedriva sitt arbete med planering, budgetering och uppföljning så att det egna ansvaret för verksamheten säkerställs. Nämnd/styrelse svarar också för att eventuella åtgärder vidtas när så är påkallat med anledning av verksamheten och dess utfall. Arbetet med planering, budgetering och uppföljning skall dessutom ske med utgångspunkt från kommunfullmäktiges uppdrag och bedrivs så att nämnd/styrelse gör det möjligt för kommunstyrelsen att utöva sin uppsiktsplikt</p> <p>Nämnd/styrelse skall följa den struktur- och tidplan för det kammungemensamma budget- och uppföljningsarbetet som fastställs i årliga anvisningar av kommunstyrelsen. Nämnd/styrelse skall årligen besluta om en tid- och arbetsplan för budget- och uppföljningsarbetet som är i enlighet med stadens gemensamma anvisningar och som även uppfyller de egna nämnds-/styrelsespecifika behov och krav som föreligger för att säkerställa nämnds- respektive styrelseansvaret.</p> <p>Nämnd/styrelse skall tillse att den är så informerad att den kan ta sitt ansvar för verksamheten och skall därför månatligen erhålla uppföljningsinformation om den egna verksamheten. Om särskilda skäl finns kan en nämnd/styrelse besluta om att avvika från kravet på månatlig uppföljningsinformation.</p>	<p>3 § Nämnd/styrelse ska bedriva sitt arbete med planering, budgetering och uppföljning så att det egna ansvaret för verksamheten säkerställs. Nämnd/styrelse svarar också för att eventuella åtgärder vidtas när så är påkallat med anledning av verksamheten och dess utfall. Arbetet med planering, budgetering och uppföljning ska dessutom ske med utgångspunkt från kommunfullmäktiges uppdrag och bedrivs så att nämnd/styrelse gör det möjligt för kommunstyrelsen att utöva sin uppsiktsplikt</p> <p>Nämnd/styrelse ska följa den struktur- och tidplan för det kammungemensamma budget- och uppföljningsarbetet som fastställs i årliga anvisningar av kommunstyrelsen. Nämnd/styrelse ska årligen besluta om en tid- och arbetsplan för budget- och uppföljningsarbetet som är i enlighet med stadens gemensamma anvisningar och som även uppfyller de egna nämnds-/styrelsespecifika behov och krav som föreligger för att säkerställa nämnds- respektive styrelseansvaret.</p> <p><small>Ovanstående återfinns i nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll under § 2+5+7+8 och delvis 14.</small></p> <p>Nämnd/styrelse ska <i>se till</i> att den är så informerad att den kan ta sitt ansvar för verksamheten och ska därför månatligen erhålla uppföljningsinformation om den egna verksamheten. Om särskilda skäl finns kan en nämnd/styrelse besluta om att avvika från kravet på månatlig uppföljningsinformation.</p>

<p>5 § Nämnd skall besluta om interna regler och riktlinjer för budgetuppföljning och överföring av eget kapital vid årsskiften. Dessa regler och riktlinjer skall också ange befogenhetsfördelningen mellan nämnd och dess förvaltning</p>	<p>4 § Nämnd ska besluta om interna regler och riktlinjer för <i>ekonomisk uppföljning</i> och överföring av eget kapital vid årsskiften. Dessa regler och riktlinjer ska också ange befogenhetsfördelningen mellan nämnd och dess förvaltning.</p>
<p>6 § Nämnd/styrelse har, utöver vad som anges i anvisningar från kommunstyrelsen, alltid ett ansvar att på eget initiativ informera kommunstyrelsen/kommunfullmäktige om förändrade förutsättningar eller händelser som kan vara av betydelse för den kommunövergripande uppföljningen och styrningen av verksamheten.</p>	<p>5 § Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> har, utöver vad som anges i anvisningar från kommunstyrelsen, alltid ett ansvar att på eget initiativ informera kommunstyrelsen/kommunfullmäktige om förändrade förutsättningar eller händelser som kan vara av betydelse för den kommunövergripande uppföljningen och styrningen av verksamheten.</p>
<p>7 § Nämnd/styrelse har ansvar för att samråda med och aktivt söka samverkan med andra nämnder/styrelser när de egna besluten och det egna agerandet påverkar andra eller när det är nödvändigt för att uppnå helhetssyn i genomförandet av kommunfullmäktiges visioner och mål. Resultatet och konsekvenserna av samråd och samverkan med andra nämnder/styrelser skall alltid ingå som en del i det aktuella beslutsunderlaget.</p>	<p>13 § Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> har ansvar för att samråda med och aktivt söka samverkan med andra nämnder/<i>bolagsstyrelser</i> när de egna besluten och det egna agerandet påverkar andra eller när det är nödvändigt för att uppnå helhetssyn i genomförandet av kommunfullmäktiges visioner och mål. Resultatet och konsekvenserna av samråd och samverkan med andra nämnder/<i>bolagsstyrelser</i> ska alltid ingå som en del i det aktuella beslutsunderlaget.</p>
<p>8 § I Allmänt reglemente för Göteborgs stads nämnder (10 §) regleras förvaltningschefs rätt/skyldighet att anteckna sin mening i protokollet enligt följande: "Nämnd skall i sina protokoll låta förvaltningschefs mening antecknas i frågor av väsentlig ekonomisk betydelse." "Förvaltningschef är skyldig att i protokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som inte är uttryckligen finansierade."</p>	<p>6 § Nämnd ska i sina protokoll låta förvaltningschefs mening antecknas i frågor av väsentlig ekonomisk betydelse. <i>I instruktion för förvaltningschef (p 2.1.4) regleras förvaltningschefs rätt/skyldighet att anteckna sin mening i protokollet enligt följande:</i> "Förvaltningschef är skyldig att i protokollet ge sin mening tillkänna i fråga om förslag som inte är uttryckligen finansierade."</p>
<p>Budget</p>	<p>Ekonomisk budget</p>
<p>9 § Den av kommunfullmäktige fastställda budgeten anger, för nämnder och bolag, kommunfullmäktiges inriktningar och prioriteringar inom givna ekonomiska ramar och gällande lagstiftning. De mål, planer, program och Regler som kommunfullmäktige i övrigt antagit är underordnade budgeten och har en stödjande funktion. För nämnderna gäller att verksamheten därmed skall bedrivas inom befintliga ramar och enligt gällande lagstiftning även om detta medför att de i budgeten angivna målen och inriktningarna inte helt kan uppnås. Nämnd får således inte överskrida sin ekonomiska ram avseende drift och/eller investering.</p>	<p>9 § Den av kommunfullmäktige fastställda budgeten anger, för nämnder och bolag, kommunfullmäktiges inriktningar och prioriteringar inom givna ekonomiska ramar och gällande lagstiftning. De mål, planer, program och regler som kommunfullmäktige i övrigt antagit är underordnade budgeten och har en stödjande funktion. För nämnderna gäller att verksamheten därmed ska bedrivas inom befintliga ramar och enligt gällande lagstiftning även om detta medför att de i budgeten angivna målen och inriktningarna inte helt kan uppnås. Nämnd får således inte överskrida sin ekonomiska ram avseende drift och/eller investering.</p>
<p>10 § Nämnd/styrelse har rätt att besluta om ändrad inriktning eller omfattning av en verksamhet som nämnd/styrelse bedömer lämplig eller nödvändig. Ändringar avseende såväl drift som investering som innebär antingen en avsevärd förändring av verksamheten eller är av principiell art i förhållande till mål och inriktningar skall alltid lyftas till kommunstyrelse/kommunfullmäktige för ställningstagande. I de fall då detta sker skall konsekvenser, på kort och lång sikt, utifrån samtliga aspekter framgå tydligt i nämndens/styrelsens beslutsunderlag. De ekonomiska konsekvenserna ska särskilt belysas.</p>	<p>12 § Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> har <i>i vissa fall</i> rätt att besluta om ändrad inriktning eller omfattning av en verksamhet som nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> bedömer lämplig eller nödvändig. Ändringar avseende såväl drift- som investerings<i>verksamhet</i> som innebär antingen en avsevärd förändring av verksamheten eller är av principiell art i förhållande till mål och inriktningar ska alltid lyftas till kommunstyrelse/kommunfullmäktige för ställningstagande. I de fall då detta sker ska konsekvenser, på kort och lång sikt utifrån <i>relevanta perspektiv samtliga aspekter framgå</i> tydligt framgå i nämndens/<i>bolagsstyrelsens</i> beslutsunderlag. De ekonomiska konsekvenserna ska särskilt belysas.</p>
<p>11 § Nämnd/styrelse skall med utgångspunkt från kommunfullmäktiges budget initiera det egna budgetarbetet genom att utarbeta och besluta om ett inriktningsdokument för budget och affärsplan innehållande övergripande inriktningar och målsättningar för den egna verksamheten. Ansvaret för inriktningsdokumentet kan inte delegeras.</p>	<p>Nämnd/styrelse ska med utgångspunkt från kommunfullmäktiges budget initiera det egna budgetarbetet genom att utarbeta och besluta om ett inriktningsdokument för budget och affärsplan innehållande övergripande inriktningar och målsättningar för den egna verksamheten. Ansvaret för inriktningsdokumentet kan inte delegeras. <small>Skrivningen återfinns i nya riktlinjer för styrning, uppföljning och kontroll under §10.</small></p>
<p>12 § Nämnd/styrelse skall senast den 31 oktober varje år besluta om budget för det kommande året. Under valår skall nämnd/styrelse invänta det nyvalda kommunfullmäktiges budgetbeslut innan nämnd/styrelse fattar beslut om egen budget. Senaste tidpunkten för nämndens/styrelsens budgetbeslut vid valår anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar.</p>	<p>11 § Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> ska senast den 31 oktober varje år besluta om budget för det kommande året. Under valår ska nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> invänta det nyvalda kommunfullmäktiges budgetbeslut innan nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> fattar beslut om egen budget tas. Senaste tidpunkten för nämndens/<i>bolagsstyrelsens</i> budgetbeslut vid valår anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar.</p>

<p>13 § Nämnd/styrelse skall i budgetbeslutet ange ekonomiskt mål för budgetåret avseende drifts- och investeringsverksamheten. Förändringar av det ekonomiska målet under löpande budgetår kan endast ske på initiativ från nämnden/styrelsen och förutsätter ett nämnd/styrelsebeslut.</p> <p>En nämnds ekonomiska mål för driftverksamheten får inte vara underbalanserat genom ett negativt ekonomiskt mål förutom i de fall då det finns positivt eget kapital att ianspråkta. Ianspråktagande av eget kapital såväl i budgetbeslut som under löpande budgetår kan endast ske på initiativ från nämnden och förutsätter ett nämndbeslut.</p>	<p>10 § Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> ska i budgetbeslutet ange ekonomiskt mål för budgetåret avseende drift- och investeringsverksamheten. Förändringar av det ekonomiska målet under löpande budgetår kan endast ske på initiativ från nämnden/<i>bolagsstyrelsen</i> och förutsätter ett nämnd/styrelsebeslut.</p> <p>En nämnds ekonomiska mål för driftverksamheten får inte vara underbalanserat genom ett negativt ekonomiskt mål förutom i de fall då det finns positivt eget kapital att ianspråkta. Ianspråktagande av eget kapital såväl i budgetbeslut som under löpande budgetår kan endast ske på initiativ från nämnden och förutsätter ett nämndbeslut.</p>
<p>14 § För att möjliggöra en rättvisande redovisning och analyser mellan budget och faktiskt utfall skall nämnd/styrelse tillämpa bruttoredovisning (dvs intäkter/inkomster och kostnader/utgifter redovisas var för sig och kvittas inte mot varandra) vid upprättandet av såväl budget som uppföljning av drifts- och investeringsverksamheten.</p>	<p>7 § För att möjliggöra en rättvisande redovisning och analyser mellan budget och faktiskt utfall ska nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> tillämpa bruttoredovisning (det vill säga intäkter/inkomster och kostnader/utgifter redovisas var för sig och kvittas inte mot varandra) vid upprättandet av såväl budget som uppföljning av drift- och investeringsverksamheten.</p>
<p>15 § Nämnd/styrelse skall periodisera såväl drifts- som investeringsbudget över årets samtliga månader så att regelbundna jämförelser och analyser gentemot aktuellt periodiserat utfall är möjliga.</p>	<p>8 § Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> ska periodisera såväl drift- som investeringsbudget över årets samtliga månader så att regelbundna jämförelser och analyser gentemot aktuellt periodiserat utfall är möjliga.</p>
<p>Uppföljning och åtgärder vid uppkomna avvikelser</p>	<p>Uppföljning och åtgärder vid uppkomna avvikelser</p>
<p>16 § Nämnd/styrelse skall kontinuerligt enligt egen fastställd arbetsplan/-ordning erhålla uppföljning av den egna verksamheten dels utifrån kommunfullmäktiges vision, förhållningssätt, mål och inriktning dels utifrån egna prioriteringar och förutsättningar i nämnds/styrelsens budgetbeslut.</p> <p>Förutsättningarna för uppföljningen ur ett kommuncentralt perspektiv anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar.</p> <p>Nämnd/styrelse anger på eget initiativ hur uppföljningen av förvaltningen/bolaget skall kompletteras och fördjupas så att den även fyller de egna behoven.</p> <p>Uppföljningen skall under året vara heltäckande och belysa hur verksamheten utvecklas i förhållande till samtliga dimensioner och perspektiv som fastställts i kommunfullmäktiges budget och i det egna budgetbeslutet.</p> <p>Uppföljningen omfattar såväl drift- som investeringsverksamheten. Uppföljningen skall vara av sådan kvalitet och innehålla analyser så att nämnd/styrelse kan agera på eventuellt förändrade förutsättningar utan oskäligt dröjsmål</p>	<p>14 § Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> ska kontinuerligt enligt egen fastställd arbetsplan/-ordning erhålla uppföljning av den egna verksamheten dels utifrån kommunfullmäktiges vision, förhållningssätt, mål och inriktning dels utifrån egna prioriteringar och förutsättningar i nämnds/<i>bolagsstyrelsens</i> budgetbeslut.</p> <p>Förutsättningarna för uppföljningen ur ett kommuncentralt perspektiv anges i kommunstyrelsens årliga anvisningar.</p> <p>Nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> anger på eget initiativ hur uppföljningen av förvaltningen/bolaget ska kompletteras och fördjupas så att den även fyller de egna behoven.</p> <p>Uppföljningen ska under året vara heltäckande och belysa hur verksamheten utvecklas i förhållande till de mål och inriktningar samt uppdrag samtliga dimensioner och perspektiv som fastställts i kommunfullmäktiges budget och i det egna budgetbeslutet.</p> <p>Uppföljningen ska omfatta såväl drift- som investeringsverksamheten och analyser, slutsatser och kommentarer som förklarar resultatet ska vara av sådan kvalitet att nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> kan agera på eventuellt förändrade förutsättningar utan oskäligt dröjsmål.</p> <p>Uppföljningen ska vara av sådan kvalitet och innehålla analyser så att nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> kan agera på eventuellt förändrade förutsättningar utan oskäligt dröjsmål.</p>
<p>17 § Innan nämnd/styrelse tar ställning till respektive uppföljningsrapport skall samtliga avvikelser, såväl positiva som negativa, i förhållande till budgetens ekonomiska mål (periodiserat och på helårsbasis) analyseras och förklaras skriftligen av förvaltningschef/VD. Regeln tillämpas på såväl drift- som investeringsverksamheten</p>	<p>15 § Innan nämnd/<i>bolagsstyrelse</i> tar ställning till respektive uppföljningsrapport ska samtliga avvikelser, såväl positiva som negativa, i förhållande till budgetens ekonomiska mål (periodiserat och på helårsbasis) analyseras och förklaras skriftligen av förvaltningschef/VD. Regeln tillämpas på såväl drift- som investeringsverksamheten.</p>
<p>18 § Nämnd ansvarar för att hantera samtliga avvikelser avseende drift- och investeringsverksamheten på lämpligt sätt. Förvaltningschefens analyser och förklaringar skall därför vara sådana att nämnden kan ta ställning till huruvida åtgärder skall sättas in, verksamhetens mål skall justeras, det ekonomiska målet skall ändras eller om avvikelser lämnas utan åtgärd. För negativa avvikelser, i förhållande till det ekonomiska målet för såväl drifts- som investeringsverksamheten, som ska åtgärdas gäller dessutom följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I de fall uppföljningsarbetet visar på ett periodutfall som avviker negativt från det ekonomiska målet för perioden (periodens budgeterade resultat) skall förvaltningschef senast 20 kalenderdagar efter det att avvikelser konstaterats presentera förslag till åtgärder för nämnden. Åtgärdsförslagen skall vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med det ekonomiska målet. Förvaltningschef får inte som alternativ till åtgärder föreslå en sänkning av det ekonomiska målet genom ianspråktagande av positivt eget kapital då endast nämnden förfogar 	<p>16 § Nämnd ansvarar för att hantera samtliga avvikelser avseende drift- och investeringsverksamheten på lämpligt sätt. Förvaltningschefens analyser och förklaringar ska därför vara sådana att nämnden kan ta ställning till huruvida åtgärder ska sättas in, verksamhetens mål ska justeras, det ekonomiska målet ska ändras eller om avvikelser lämnas utan åtgärd. För negativa avvikelser, i förhållande till det ekonomiska målet för såväl drift- som investeringsverksamheten, som ska åtgärdas gäller dessutom följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I de fall uppföljningsarbetet visar på ett periodutfall som avviker negativt från det ekonomiska målet för perioden (periodens budgeterade resultat) ska förvaltningschef senast 20 kalenderdagar efter det att avvikelser konstaterats presentera förslag till åtgärder för nämnden. Åtgärdsförslagen ska vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med det ekonomiska målet. Förvaltningschef får inte som alternativ till åtgärder föreslå en sänkning av det ekonomiska målet genom ianspråktagande av positivt eget kapital då endast nämnden förfogar

<p>över ett sådant initiativ (se 19 § nedan).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samma hanteringsordning som i föregående stycke gäller om uppföljningsrapporten visar på en prognostiserad negativ avvikelse i förhållande till det ekonomiska målet på helårsbasis. 	<p>över ett sådant initiativ (se 17 § nedan).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samma hanteringsordning som i föregående stycke gäller om uppföljningsrapporten visar på en prognostiserad negativ avvikelse i förhållande till det ekonomiska målet på helårsbasis.
<p>19 § Nämnd har, efter det att en uppföljningsrapport med negativa avvikelser framlagts för nämnden, 30 kalenderdagar på sig att fatta erforderliga beslut om åtgärder enligt föregående paragraf. Besluten skall vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med budget. Nämnden kan dock på eget initiativ som alternativ till åtgärder sänka det ekonomiska målet genom att ianspråka positivt eget kapital. De åtgärder som nämnden fattar beslut om skall följas och rapporteras i den löpande uppföljningen till kommunstyrelsen.</p>	<p>17 § Nämnd har, efter det att en uppföljningsrapport med negativa avvikelser framlagts för nämnden, 30 kalenderdagar på sig att fatta erforderliga nödvändiga beslut om åtgärder enligt föregående paragraf. Besluten ska vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med budget. Nämnden kan dock på eget initiativ som alternativ till åtgärder sänka det ekonomiska målet genom att ianspråka positivt eget kapital. De åtgärder som nämnden fattar beslut om ska följas och rapporteras i den löpande uppföljningen till kommunstyrelsen.</p>
<p>20 § Nämnd skall vid beslut om åtgärder av större vikt som berör andra nämnder/styrelser särskilt beakta 7 § om skyldighet att samråda med berörda nämnder/styrelser före genomförandet.</p>	<p>18 § Nämnd ska vid beslut om åtgärder av större vikt som berör andra nämnder/bolagsstyrelser särskilt beakta 13 § om skyldighet att samråda med berörda nämnder/bolagsstyrelser före genomförandet.</p>
<p>21 § Nämnd som vidtar större åtgärder eller förändringar av verksamheten skall återrapportera innehåll och konsekvenser i den löpande uppföljningen till kommunstyrelsen.</p>	<p>19 § Nämnd som vidtar större åtgärder eller förändringar av verksamheten ska återrapportera innehåll och konsekvenser i den löpande uppföljningen till kommunstyrelsen.</p>
<p>Eget kapital och ansvar för balansposter</p>	<p>Eget kapital och ansvar för balansposter</p>
<p>22 § Det huvudsakliga syftet med nämndernas egna kapital är att möjliggöra ett långsiktigt ekonomiskt tänkande i verksamheten så att hastigt förändrade förutsättningar kan överbryggas. Nämnd bör därför sträva efter att ha ett eget kapital på en nivå som kan motiveras utifrån verksamheten och de förutsättningar under vilken nämnden verkar och därmed speglar den enskilda nämndens specifika riskbild den s.k. "nämndsrisken". Kommunen centralt tar ansvar för risker därutöver dvs "kommunrisker". Nämnd skall därför årligen aktivt i samband med fastställandet av det ekonomiska utfallet i bokslutet värdera den egna verksamheten utifrån ett risk- och väsentlighetsperspektiv och skriftligt motivera en rimlig nivå på det egna kapitalet. Nämnd ska i detta sammanhang även beakta de rekommenderade riktnivåer med intervall för nämndernas egna kapital som är fastlagda. Riktnivåerna gäller samtliga nämnder.</p> <p><u>Riktnivåer eget kapital stadsdelsnämnder: se tabell i reglerna</u></p> <p><u>Riktnivåer eget kapital facknämnder samt för stadsdelsnämnders resursnämndsuppdrag: se tabellerna i reglerna</u></p> <p>Nämnd bör ha goda skäl motiverade utifrån sin specifika riskbild för att alltför mycket avvika från de rekommenderade nivåerna.</p> <p>Eget kapital som överstiger den nivå som nämnd motiverar utifrån ovanstående förutsättningar skall återredovisas till kommunstyrelsen. För nämnder med verksamhet som till fullo är taxefinansierad utgör riktnivåerna på samma sätt som för övriga nämnder en viktig utgångspunkt vid motiveringen av en rimlig nivå på det egna kapitalet. Eget kapital som för avskiljbara taxekollektiv överstiger motiverad nivå återredovisas inte till kommunstyrelsen utan utgör istället en viktig förutsättning vid överväganden avseende kommande beslut om taxenivåer.</p>	<p>20 § Det huvudsakliga syftet med nämndernas egna kapital är att möjliggöra ett långsiktigt ekonomiskt tänkande i verksamheten så att hastigt förändrade förutsättningar kan överbryggas. Nämnd bör därför sträva efter att ha ett eget kapital på en nivå som kan motiveras utifrån verksamheten och de förutsättningar under vilken nämnden verkar och därmed speglar den enskilda nämndens specifika riskbild, den så kallade "nämndsrisken". Kommunen centralt tar ansvar för risker därutöver det vill säga "kommunrisker". Nämnd ska därför årligen aktivt i samband med fastställandet av det ekonomiska utfallet i bokslutet värdera den egna verksamheten utifrån ett risk- och väsentlighetsperspektiv och skriftligt motivera en rimlig nivå på det egna kapitalet. Nämnd ska i detta sammanhang även beakta de rekommenderade riktnivåer med intervall för nämndernas egna kapital som är fastlagda. Riktnivåerna gäller samtliga nämnder.</p> <p><u>Riktnivåer eget kapital stadsdelsnämnder: se tabell i reglerna</u> (inga ändringar)</p> <p><u>Riktnivåer eget kapital facknämnder samt för stadsdelsnämnders resursnämndsuppdrag: se tabell i reglerna</u> (inga ändringar)</p> <p>Nämnd bör ha goda skäl motiverade utifrån sin specifika riskbild för att alltför mycket avvika från de rekommenderade nivåerna.</p> <p>Eget kapital som överstiger den nivå som nämnd motiverar utifrån ovanstående förutsättningar ska återredovisas till kommunstyrelsen. För nämnder med verksamhet som till fullo är taxefinansierad utgör riktnivåerna på samma sätt som för övriga nämnder en viktig utgångspunkt vid motiveringen av en rimlig nivå på det egna kapitalet. Eget kapital som för avskiljbara taxekollektiv överstiger motiverad nivå återredovisas inte till kommunstyrelsen utan utgör istället en viktig förutsättning vid överväganden avseende kommande beslut om taxenivåer.</p>
<p>23 § Nämnds rätt att använda eget kapital utgår från kommunens samlade aktuella ekonomiska förutsättningar och värderas normalt årligen i samband med kommunfullmäktiges budgetbeslut. Nämnd har därmed rätt att ianspråka eget kapital enligt den nivå som årligen fastställs.</p> <p>Nämnd med avskiljbar verksamhet som till fullo är taxefinansierad har utöver den generella rätten att ianspråka eget kapital som fastställs för samtliga nämnder årligen även rätt att budgetera för ianspråktagande av eget kapital motsvarande de konsekvenser som kan vara ett resultat av kommunfullmäktiges fastställda taxetrymme från det aktuella taxekollektivet.</p>	<p>21 § Nämnds rätt att använda eget kapital utgår från kommunens samlade aktuella ekonomiska förutsättningar och värderas normalt årligen i samband med kommunfullmäktiges budgetbeslut. Nämnd har därmed rätt att ianspråka eget kapital enligt den nivå som årligen fastställs.</p> <p>Nämnd med avskiljbar verksamhet som till fullo är taxefinansierad har utöver den generella rätten att ianspråka eget kapital som fastställs för samtliga nämnder årligen även rätt att budgetera för ianspråktagande av eget kapital motsvarande de konsekvenser som kan vara ett resultat av kommunfullmäktiges fastställda taxetrymme från det aktuella taxekollektivet.</p>

<p>Nämnd som vill ianspråka eget kapital som överstiger den generellt fastställda nivån och den utökade nivån för taxekollektivens verksamheter får endast göra det efter godkännande av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen godkänner endast sådan framställan efter att ha prövat om det finns synnerliga skäl för den samt om det samlade ekonomiska läget för kommunen som helhet tillåter att ett ianspråktagande sker utan att riskera god ekonomisk hushållning.</p>	<p>Nämnd som vill ianspråka eget kapital som överstiger den generellt fastställda nivån och den utökade nivån för taxekollektivens verksamheter får endast göra det efter godkännande av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen godkänner endast sådan framställan efter att ha prövat om det finns synnerliga skäl för den samt om det samlade ekonomiska läget för kommunen som helhet tillåter att ett ianspråktagande sker utan att riskera god ekonomisk hushållning.</p>
<p>24 § Nämnd skall alltid åtgärda negativt eget kapital. I de fall det uppstår ett negativt eget kapital under löpande budgetår skall situationen hanteras enligt 17 § till 21 §. I de fall nämnden trots beslut enligt dessa paragrafer uppvisar ett negativt eget kapital i bokslutet skall det hanteras enligt följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förvaltningschefen skall inför nämndens beslut om bokslutet föreslå vilka åtgärder som kan vidtas för att eliminera det negativa egna kapitalet senast till utgången av nästkommande budgetår. • Nämnden skall samtidigt med beslut om bokslut fatta beslut om åtgärder för att eliminera det negativa egna kapitalet senast till utgången av nästkommande budgetår. Samtliga åtgärder skall ha trätt i kraft senast den 1 juli året efter bokslutet 	<p>22 § Nämnd ska alltid åtgärda negativt eget kapital. I de fall det uppstår ett negativt eget kapital under löpande budgetår ska situationen hanteras enligt 15 § till 19 §. I de fall nämnden trots beslut enligt dessa paragrafer uppvisar ett negativt eget kapital i bokslutet ska det hanteras enligt följande:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förvaltningschefen ska inför nämndens beslut om bokslutet föreslå vilka åtgärder som kan vidtas för att eliminera det negativa egna kapitalet senast till utgången av nästkommande budgetår. • Nämnden ska samtidigt med beslut om bokslut fatta beslut om åtgärder för att eliminera det negativa egna kapitalet senast till utgången av nästkommande budgetår. Samtliga åtgärder ska ha trätt i kraft senast den 1 juli året efter bokslutet.
<p>25 § Nämnd som av mycket särskilda skäl inte kan åtgärda ett negativt eget kapital enligt 24§ utan alltför stora negativa konsekvenser för verksamheten kan ansöka hos kommunstyrelsen om dispens från gällande regelverk. Denna möjlighet skall användas med stor restriktivitet. Under förutsättning att nämnden genom en konsekvensbeskrivning och motivering kan visa på att alla andra möjligheter har prövats kan kommunstyrelsen undantagsvis bevilja en förlängd återställandetid under förutsättning att god ekonomisk hushållning för kommunen som helhet inte äventyras.</p>	<p>23 § Nämnd som av mycket särskilda skäl inte kan åtgärda ett negativt eget kapital enligt 22 § utan alltför stora negativa konsekvenser för verksamheten kan ansöka hos kommunstyrelsen om dispens från gällande regelverk. Denna möjlighet ska användas med stor restriktivitet. Under förutsättning att nämnden genom en konsekvensbeskrivning och motivering kan visa på att alla andra möjligheter har prövats kan kommunstyrelsen undantagsvis bevilja en förlängd återställandetid under förutsättning att god ekonomisk hushållning för kommunen som helhet inte äventyras.</p>
<p>§ 26 Nämnd är att betrakta som resultatenheter och ansvarar för att i redovisningen på ett korrekt sätt ta upp samtliga intäkter och kostnader och därmed upprätta en fullständig resultaträkning. Investerande nämnder ansvarar också för att upprätta en fullständig investeringsredovisning. Nämnd med fullständig finansiering från taxekollektiven är dock att betrakta som resultat- och balansenheter och ska därmed upprätta fullständig resultat- och balansräkning. Samtliga nämnder ansvarar för sitt egna kapital i enlighet med regler som anges i § 22 – 25.</p>	<p>§ 24 Nämnd är att betrakta som resultatenheter och ansvarar för att i redovisningen på ett korrekt sätt ta upp samtliga intäkter och kostnader och därmed upprätta en fullständig resultaträkning. Investerande nämnder ansvarar också för att upprätta en fullständig investeringsredovisning. Nämnd med fullständig finansiering från taxekollektiven är dock att betrakta som resultat- och balansenheter och ska därmed upprätta fullständig resultat- och balansräkning. Samtliga nämnder ansvarar för sitt egna kapital i enlighet med regler som anges i § 20 – 23.</p>