



# STYR- OCH KVALITETSSYSTEM



# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

INLEDNING	3
Kommunens uppdrag	3
ANSVARSFÖRDELNING OCH ROLLER	4
Politiker- och tjänstemannaroll	4
Målkedjan	5
Styrdokument	7
SÅ HÄR STYR VI	8
Från planering till förbättring	8
PLANERA	9
Ekonomisk planering och verksamhetsplanering	9
GENOMFÖRA	11
FÖLJA UPP	11
FÖRBÄTTRA	12
ÅRSHJUL	13
DETTA HÄNDER UNDER ÅRET	14
STYRDOKUMENT	16
ORDLISTA	18

# INLEDNING

Lomma kommuns styr- och kvalitetssystem visar hur vi väljer att arbeta för att få en bra sammanhållen styrning och uppföljning av alla verksamheter i organisationen.

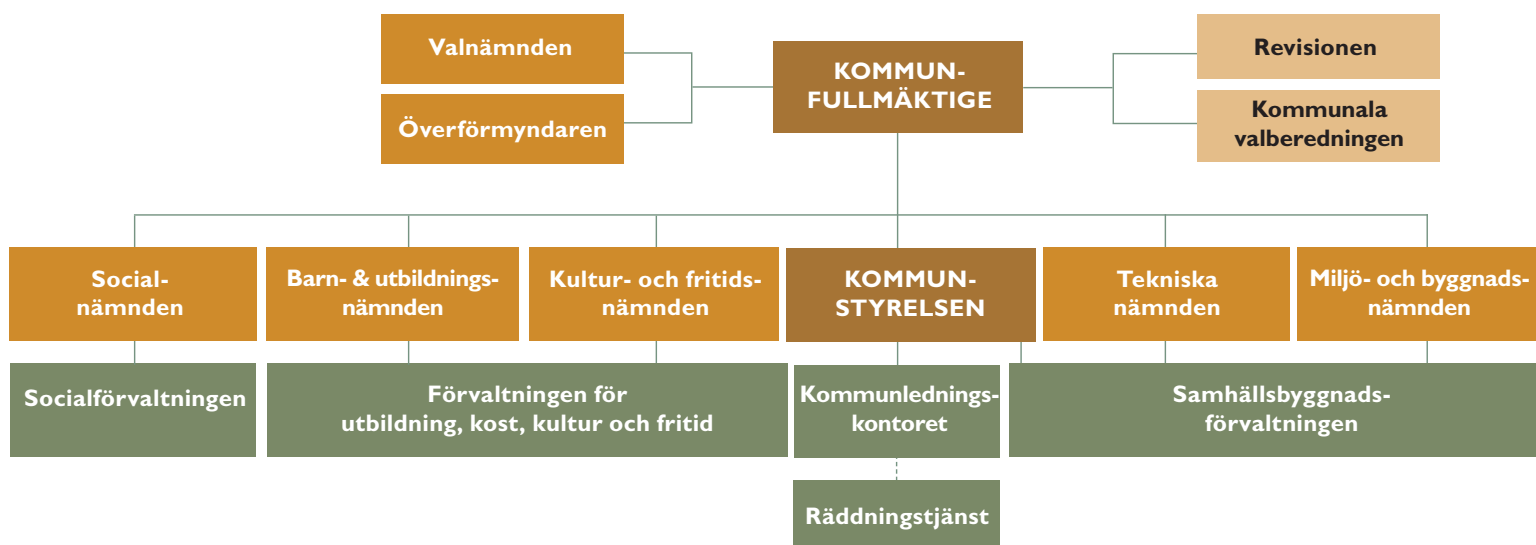
Kommunen har cirka 1100 anställda i fyra förvaltningar. Styr- och kvalitetssystemet beskriver, på ett övergripande sätt, för medarbetare, företroendevalda och allmänhet, hur den kommunala verksamheten ska styras, följas upp och utvärderas. Styr- och kvalitetssystemet ska vara ett stöd i styrningen och bidra till att säkra och förbättra verksamheten så att den håller hög och avsedd kvalitet samt når uppsatta mål. Medborgarna sätts i centrum, då det är kommuninvånare och brukare vi ska leverera tjänster till och det är för dem vi ska uppnå goda verksamhetsresultat.

Lomma kommuns styr- och kvalitetssystem utgår från en mål- och resultatstyrning av verksamheten och en strävan efter decentralisering. Vi arbetar med tydliga mål och en styrning som dels grundas på de resultat som har åstadkommit, dels på vilka resurser som har tagits i anspråk. Det finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän där politikerna fokuserar på frågorna **vad** och **när** och tjänstemännen på **hur** och **vem**.

Styr- och kvalitetssystemet ska säkerställa att visionen, de övergripande målen och värdegrunden är väl kända och att de bildar en utgångspunkt för nämndernas mål och prioriteringar. Systemet ska även säkerställa att det finns en god rapporterings- och uppföljningsstruktur i organisationen. Politiker och chefer i vår organisation ansvarar för att sprida kunskap om kommunens styr- och kvalitetssystem.

## KOMMUNENS UPPDRAG

Grundläggande uppdrag för kommunen är att tillhandahålla service och välfärdstjänster av hög kvalitet till kommunens invånare samt att utveckla kommunen som geografisk plats för att understödja tillväxt, ökad sysselsättning och därmed en stärkt välfärd. En stor del av kommunens verksamhet bedrivs på uppdrag av staten och regleras i lag (socialtjänstlagen, miljöbalken, skollagen m. fl.) men kommunen har också en hög grad av självstyre. Det senare innebär att medborgare i Lomma kommun, genom kommunfullmäktige och utifrån lagstiftningens förutsättningar, avgör vad som ska prioriteras och uppnås.



Organisationsschema Lomma kommun.

# ANSVARSFÖRDELNING OCH ROLLER

## POLITIKER- OCH TJÄNSTEMANNAROLL

En viktig faktor för att få styrning och uppföljning att fungera optimalt i kommunen är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. På den politiska nivån arbetar vi utifrån frågor om **vad** som ska uppnås och **när** i tiden detta ska ske. Verksamheten svarar upp mot detta genom att beskriva **hur** uppdraget ska utföras och av **vem**.

Den politiska nivån ansvarar för att sätta ramarna för finansiering, upprätta mål och fastställa nyckeltal för målen. Politiken ansvarar även för att ge olika typer av uppdrag till verksamheten samt att styra vart resurserna ska riktas och när.

Förvaltningschefen företräder verksamheten, beslutar och ansvarar för hur målen ska uppnås och vem som ska utföra uppdragen.

På verksamhetsnivå ska medborgares och brukares behov identifieras och övervägas, till exempel om det finns olika alternativ vid leverans av tjänster.

Det åligger såväl politiker som medarbetare i organisationen att ta initiativ till utveckling av organisationen och dess verksamhet.



*Ansvar på politisk nivå  
respektive verksamhetsnivå.*

*Tydlig ledning underlättar att nå i hamn.*



## MÅLKEDJAN

### Visionen pekar ut riktningen

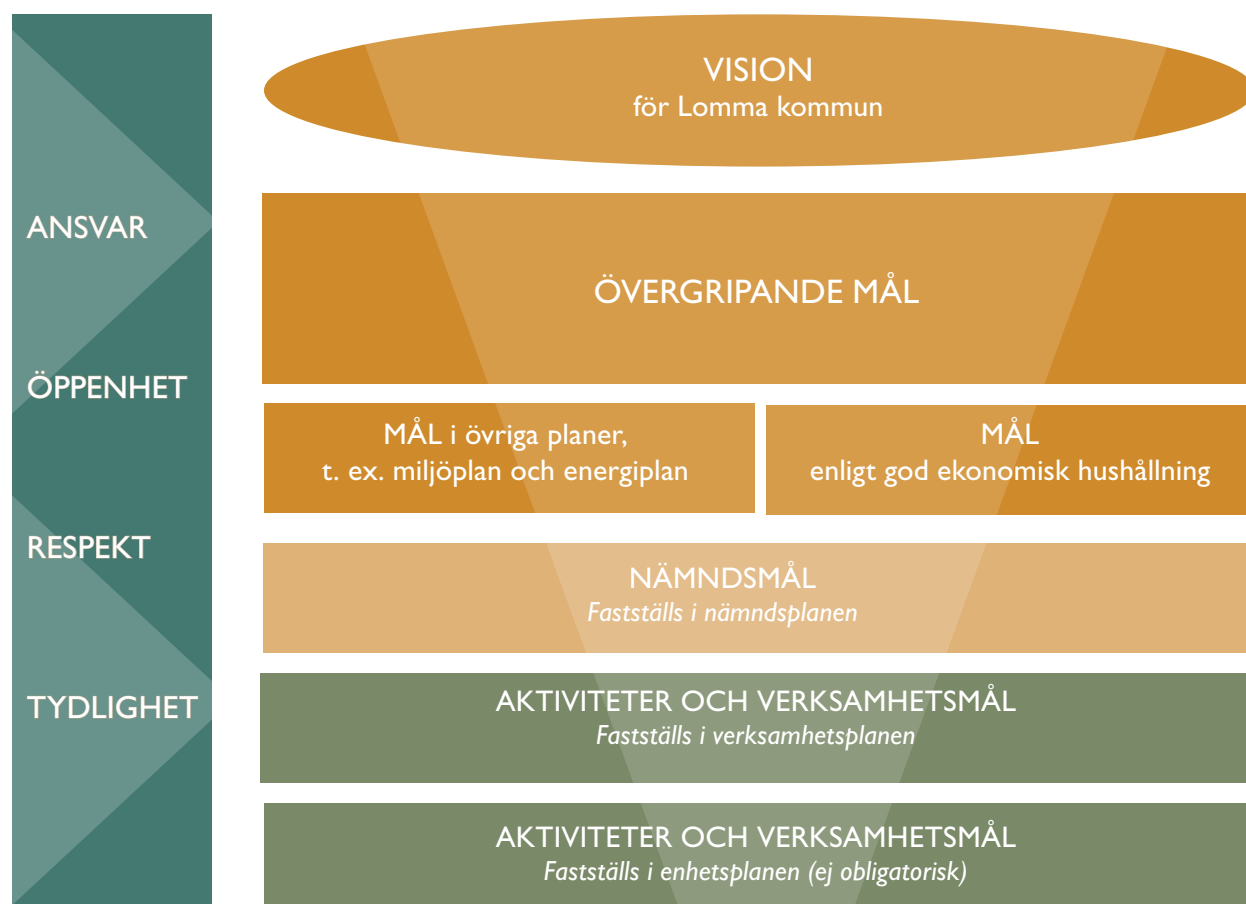
Visionen för Lomma kommun visar färdriktningen för all verksamhet och beskriver ett önskat framtida tillstånd. Som stöd i arbetet med visionen fastställer kommunfullmäktige övergripande mål. Dessa konkretiserar visionen och anger riktningen för arbetet inom olika målområden. Kommunfullmäktige fastställer varje år budget. Budgeten avser nästkommande år och parallellt fastställs även en plan för ekonomin för de kommande två åren. Genom att fastställa övergripande mål och ekonomiska förutsättningar, anger kommunfullmäktige på vilket sätt kommunens medel ska nyttjas för att nå visionen. Respektive nämnds- mål syftar till att ange inriktningen på arbetet inom nämndens ansvarsområde och tar även hänsyn till rådande lagar. Förvaltningarnas aktiviteter svarar i sin tur direkt mot nämndsmålen. Detta innebär att allt arbete som sker följer mål som fastställs på olika nivåer. Organisationens ledare ska se till att den verksamhet de ansvarar för bidrar till att förverkliga den gemensamma visionen.

### Värdegrund

Kommunens värdegrund beskriver den kultur som ska prägla organisationen. Värdegrunden utgör tillsammans med styrande dokument och lagstiftning basen för styr- och kvalitetssystemet och denna bas ger politiker och tjänstemän en långsiktig vägledning. Värdegrunden lyfter fram följande ledord: **Ansvar, Öppenhet, Respekt och Tydlighet.**

### Mål- och resultatstyrning

Styr- och kvalitetssystemet utgår från en mål- och resultatstyrning av verksamheten och en strävan efter decentralisering. Vi ska arbeta med tydliga mål och en styrning som grundas på de resultat som har åstadkommit och de resurser som har tagits i bruk. Målen som tas i kommunen ska vara Specifica, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta och Ansvarsfördelade (SMARTA). I en mål- och resultatstyrning lägger vi fokus på resultaten av målstyrningen genom att utvärdera och jämföra utfallet med de fastställda målen och sätta detta i relation till de resurser vi har förbrukat.

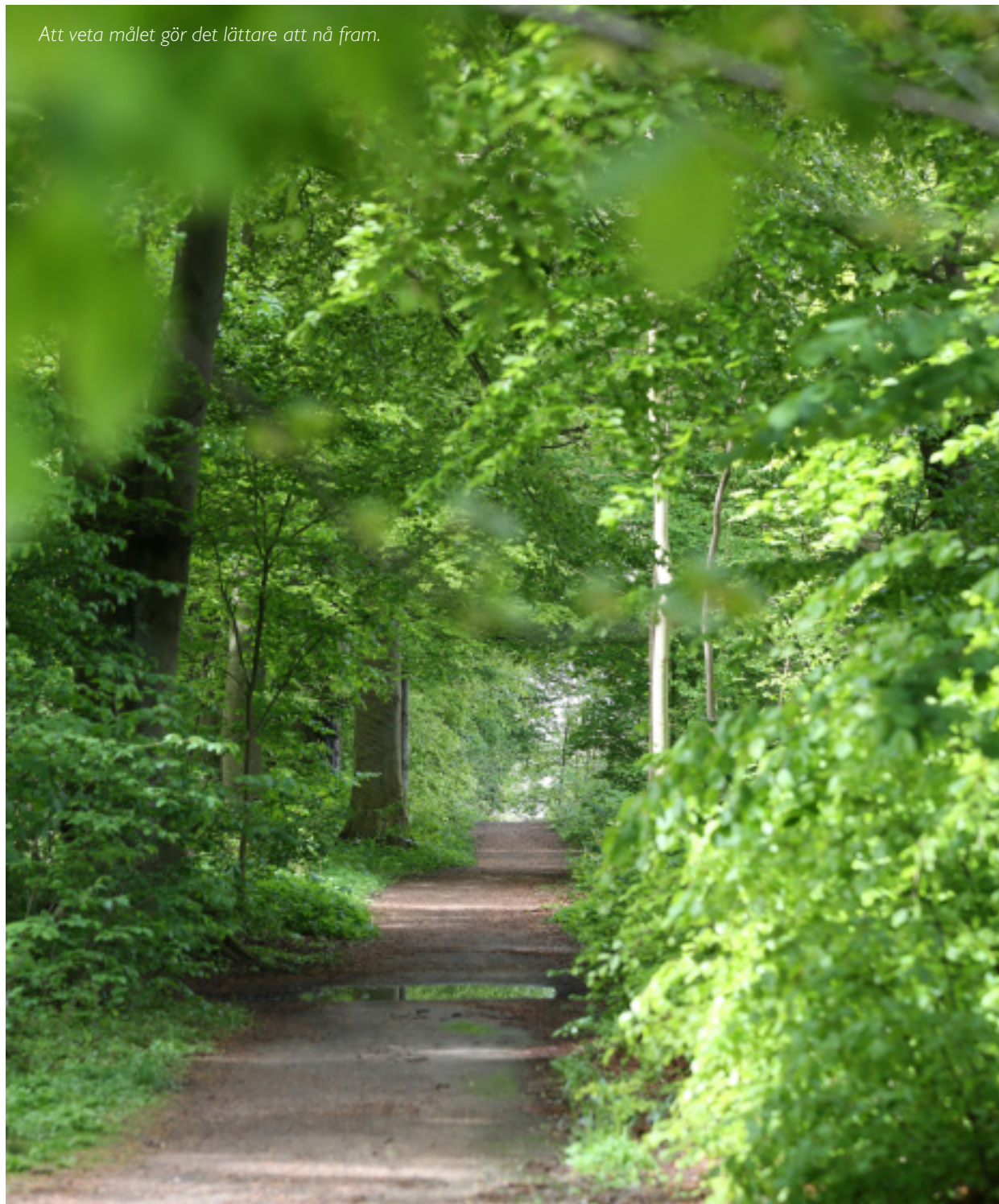


Målkedjan i Lomma kommun.

Vår utgångspunkt för goda resultat är densamma som Sveriges Kommuner och Landstings (SKL) definition, vilken är: *"... de tjänster som kommunen/landstinget levererat till sina medborgare har utförts på ett sådant tillfredställande sätt att det ur brukarens/medborgarens synvinkel blivit ett kvalitativt mervärde utifrån dennes behov."* (SKL, Mål och resultat 2014)

Mål som sätts för en verksamhet ska i huvudsak baseras på fakta och vara mätbara för att få en styrande effekt och nyckeltalen som sätts i relation till målen ska vara stabila och möjliga att följa upp under en längre tidsperiod. Genom att sätta relevanta nyckeltal för ett mål vet verksamheten när ett mål är uppfyllt och samtidigt kan kommunen jämföra sig med andra kommuner inom samma område i syfte att förbättra verksamheten.

*Att veta målet gör det lättare att nå fram.*



## STYRDOKUMENT

Vi ska sträva efter att få en bred förankring av de styrdokument som är starkt kopplade till styr- och kvalitetsprocessen i syfte att säkerställa vikten av att följa grundläggande regler. Dokumenten ska präglas av:

- Enkel- och tydlighet.
- Tydlig uppdelning mellan politisk nivå och verksamhetsnivå.

- Att de är förenliga med överordnande dokument.
- Att de medger en långtgående decentralisering av beslutsfattandet.

Det är viktigt att vi är noga med vilka begrepp vi använder i styrdokument och liknande. Ambitionen är att alla i organisationen känner till gällande begrepp och definitioner och vet vem som beslutar om vad. De begrepp som används inom organisationen finns i ordlistan, sid 18.

### KOMMUNFULLMÄKTIGE fastställer

- Vision
- Reglemente för kommunstyrelsens och facknämndernas uppdrag.
- Övergripande mål
- Policies
- Mål enligt god ekonomisk hushållning
- Övriga målstyrande planer, t. ex. miljöplan och energiplan.
- Strategier
- Program
- Budget samt plan för ekonomin
- Lokala föreskrifter och regler
- Handlingsprogram
- Taxor och avgifter

### KOMMUNSTYRELSEN fastställer

- Nämndsplan
- Anvisningar
- Budgetramar
- Regler och riktlinjer
- Handlingsplaner

### NÄMND fastställer

- Nämndsplan
- Nämndens budgetförslag
- Nämndens budget
- Riktlinjer
- Handlingsplaner
- Tillämpningsregler

### FÖRVALTNING fastställer

- Verksamhetsplan
- Avdelnings- och enhetsplaner
- Handbok
- Rutiner

# SÅ HÄR STYR VI

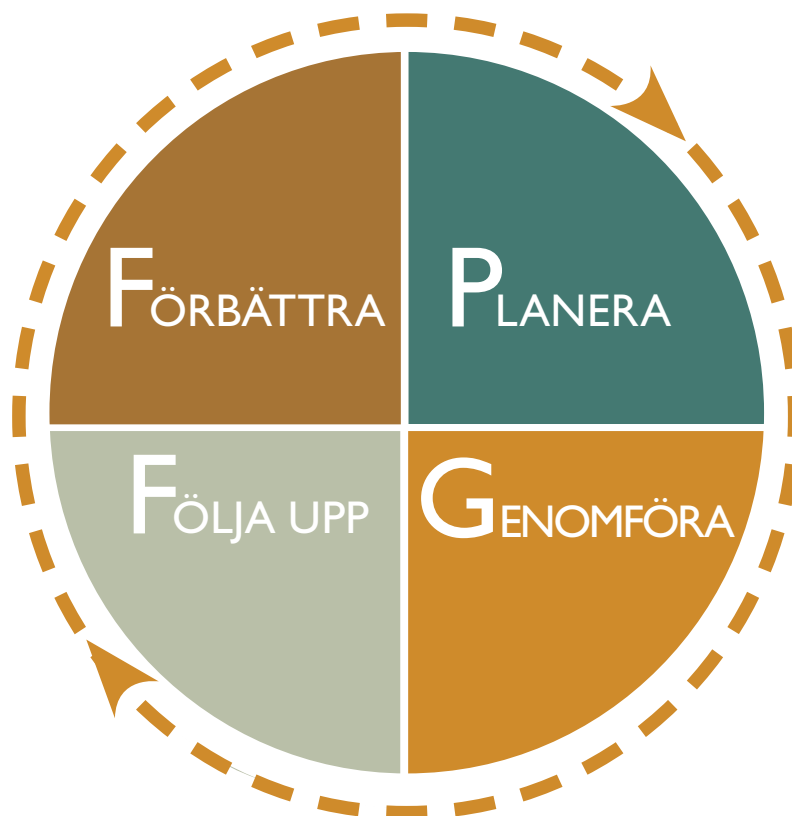
Förtroendevalda i Lomma kommun styr verksamheten genom att fastställa bland annat övergripande mål och nämndsmål samt vägleda med den gemensamma visionen. Förvaltningarna ska sedan förverkliga de förtroendevaldas beslut och kommunicera tillvägagångssättet i verksamhetsplaner. Det ligger ett ansvar på alla som arbetar i Lomma kommun att utveckla kunskap, metoder och arbetssätt som gör att vi kan leva upp till kommunens vision och målsättning.

Kommunstyrelsen, med sitt övergripande ansvar, utarbetar gemensamma regler och riktlinjer i förvaltningsövergripande frågor och nämnderna ansvarar i sin tur för utformning av tillämpningsregler för de verksamheter som nämnden ansvarar för. Information om vilka styrdokument som finns i verksamheten och vilken instans som fastställer respektive dokument redovisas på sidan 16.

Uppföljning, analys och förslag på förbättringar är sedan viktigt för att utveckla verksamheten.

## FRÅN PLANERING TILL FÖRBÄTTRING

I Lomma kommun styr vi efter den så kallade PDSA-cykeln (Plan, Do, Study, Act av W Edwards Deming) som är en grundmodell i ett flertal ledningssystem. Vi väljer dock att använda begreppen: Planera, Genomföra, Följa upp och Förbättra. Hur vi arbetar i respektive fas beskrivs i kommande avsnitt.



PDSA-cykeln.



Planeringen utgår från tidigare resultat och erfarenheter i verksamheten. Olika förbättringsområden, önskemål och behov identifieras och en prioritering och fördelning görs av tillgängliga resurser. Vi planerar sammantaget utifrån mål, medel och resultat. Mål sätts utifrån de medel som finns till förfogande och resultat som åstadkommit. Kommunstyrelsen och nämnderna planerar vad de ska sträva efter att uppnå i linje med de övergripande mål som kommunfullmäktige fastställt. Förvaltningsorganisationen planerar sedan för hur kommunstyrelsen respektive nämnders målsättningar ska verkställas. Detta beskrivs i verksamhets-, avdelnings- och enhetsplaner.

### Att tänka på vid planering av verksamheten:

- En tydlig bild av målkedjan från vision, övergripande mål till nämndsmål och aktiviteter på verksamhetsnivå samt gemensam värdegrund ska kommuniceras.
- Sambandet mellan budget, nämndernas mål och verksamheternas aktiviteter ska vara tydligt.
- Planering och uppföljning ska integreras så att verksamheten anpassas mot bakgrund av förändringar i omvärlden och medborgarnas behov.
- Vi eftersträvar ett helhetsperspektiv och en öppen dialog där alla i organisationen har en insikt om helheten för att kunna fatta optimala beslut.
- Alla styrdokument ska vara levande.
- Tydlig information ska levereras om verksamheternas förutsättningar och behov, vilket ska leda till goda förutsättningar för omprövning och flexibilitet.

Det finns tydliga kopplingar mellan planerings- och uppföljningsprocessen. Planeringen underlättas av uppföljning i kvartals- och delårsrapport. Genom uppföljningen ges signaler som kan innebära förändringar i den kommande budgeten.

## EKONOMISK PLANERING OCH VERKSAMHETSPLANERING

Fullmäktige antar varje år en treårsbudget i enlighet med Kommunallagen. Det första året benämns som "Budget" medan de två följande åren kallas "Plan för ekonomin". Budgeten är ett verktyg för planering, styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Budgeten består av flera olika delar, såsom driftbudget, investeringsbudget, exploateringsbudget, resultatbudget, kassaflödesbudget och balansbudget, se sid 16.

Lomma kommun använder fullmäktigeverksamhet (KF-verksamhet) som begrepp då anslag ges för driftbudgeten. Kommunfullmäktige fastställer nettokostnaderna per KF-verksamhet. Nämnderna får omdisponera medel vad gäller driftbudgeten mellan respektive KF-verksamhet under förutsättning att nämndsmålen uppfylls. Detta gäller inte omdisponering mellan skattefinansierad teknisk verksamhet och avgiftsfinansierad teknisk verksamhet, respektive fastighetsverksamhet.

### Fullmäktigeverksamheter:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunledning</li> <li>• Överförmyndarverksamhet</li> <li>• Revision</li> <li>• Valverksamhet</li> <li>• För- och grundskoleverksamhet</li> <li>• Gymnasieskola och vuxenutbildning</li> <li>• Kostverksamhet</li> <li>• Fritidsverksamhet</li> <li>• Kulturverksamhet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individ- och familjeomsorg</li> <li>• LSS</li> <li>• Hälsa, vård och omsorg</li> <li>• Miljö- och hälsoskyddsverksamhet</li> <li>• Bygglovsverksamhet</li> <li>• Skattefinansierad teknisk verksamhet</li> <li>• Fastighetsverksamhet</li> <li>• Avgiftsfinansierad teknisk verksamhet</li> </ul> |
|--|--|

## Planer för nämnd och förvaltning

Då verksamheten för kommande år ska planeras och budgetförslaget tas fram utarbetas i första steget en nämndsplan. Denna utgår från ett ramförslag som respektive nämnd fått tilldelat sig. Efter att budgeten är fastställd av kommunfullmäktige i oktober fastställs nämndsplanerna i november. Förvaltningsorganisationen tar i det skedet vid med att beskriva sin verksamhet i planer på förvaltnings-, avdelnings- respektive enhetsnivå. Nedan följer en kort beskrivning av innehållet i respektive plan. Kopplingen mellan nämndsplan, verksamhetsplan och budget är mycket stark och de växer fram parallellt och i växelverkan under planeringsprocessen.

### • **Nämndsplanen**

– utgör grunden för nämndernas ansvarsområde och ska i huvudsak ange tydliga och mätbara mål för de verksamheter som nämnden ansvarar för. Det ska tydligt framgå vad som krävs för att man ska ha uppfyllt målen och hur uppföljningen ska ske. Detta anges i form av nyckeltal. Det är effekterna av insatta resurser och aktiviteter som är avgörande och som nämndsplanerna ska rikta fokus mot.

Nämndsplanen fastställs av respektive nämnd efter hörande av kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens viktigaste roll i detta sammanhang är att se till att nämndsplanen innehåller vad som krävs för att fullgöra uppdraget i övergripande mål samt regler, policies, budget och anvisningar och att den inte står i strid med dessa överordnade styrdokument. Nämndsplanen fungerar som en beställning till verksamhetsorganisationen.

### • **Verksamhetsplanen**

– består av de aktiviteter som förvaltningen ska genomföra för att målen i nämndsplanen ska uppnås. Nyckeltal kan även vara kopplade till aktiviteterna. I planen kan förvaltningschefen även välja att ange verksamhetsmål i syfte att nå uppsatta nämndsmål. Verksamhetsplanen ska dessutom beskriva andra typer av mål som förvaltningen ska arbeta med t. ex. miljömål som fastställts i Miljöplanen. Det ska även framgå om verksamheten ska anpassas efter ny lagstiftning, nya föreskrifter eller nya förutsättningar. Verksamhetsplanen fastställs av respektive förvaltningschef efter hörande av nämnden.

### • **Avdelnings- och enhetsplaner**

– ska inom sitt ansvarsområde på samma sätt som i verksamhetsplanen beskriva de aktiviteter och eventuella mål man ska arbeta med under

verksamhetsåret. Planerna är ett bra verktyg för avdelnings- respektive enhetschefer vad gäller att planera, leda och styra sin verksamhet. Planerna fastställs av avdelnings- respektive enhetschefer efter hörande av förvaltningschef.

## Mål enligt god ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen ska kommunfullmäktige årligen fastställa särskilda mål enligt god ekonomisk hushållning. Det är dels finansiella mål för ekonomin, dels mål för verksamheten. Målen tas fram i samband med budget och utvärderas i samband med årsredovisningen.

## Intern kontroll

Intern kontroll handlar om tydlighet, ordning och reda samt insyn i verksamhet och ekonomi. Det främsta syftet med den interna kontrollen är säkerställa att målen för verksamheten och ekonomin uppfylls, samt att oönskade händelser och effekter undviks och att tillgångar skyddas. Det handlar även om att agera proaktivt mot händelser och risker som kan påverka verksamheten.

Intern kontroll är en process där den politiska nivån och verksamhetsnivån samverkar för att med en rimlig grad av säkerhet kunna säkerställa följande:

- ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet.
- tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten.
- efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer med mera.

I en decentraliserad organisation som Lomma kommun krävs en tydlig dialog mellan kommunledning och nämnd/förvaltning samt en väl fungerande intern kontroll för att få till stånd en effektiv styrning. Samma sak gäller då verksamheten utförs av en extern entreprenör. Det måste finnas en styrdialog mellan kommunen och den externa utföraren och den interna kontrollen ska ske enligt samma principer som för kommunens egna verksamheter.

Den interna kontrollen är inte en isolerad händelse utan en integrerad del i vår organisation. Inom alla områden som ingår i kommunens styr- och kvalitetssystem återfinns också den interna kontrollen. Kommunstyrelse och nämnder tar årligen fram en plan för intern kontroll och dessa utvärderas i samband med bokslut och framtagande av årsredovisningen.

En god intern kontroll utgår från en väl fungerande uppföljning och åiterrapportering (läs mer under Följa upp nedan). Fullmäktige ska få besked om att verksamheten drivs i enlighet med fattade beslut, till rätt kostnad och på rätt sätt. Detta gäller så väl löpande under året som i samband med bokslut.

Den interna kontrollkedjan förutsätter en väl fungerande kommunikation både uppifrån och nedifrån och utbytet av information syftar till styrning, uppföljning och kontroll.

## GENOMFÖRA



Under denna fas genomförs planerad verksamhet och aktiviteter. Verksamheten utvecklas också utifrån de områden till förbättring som identifierats under planeringsfasen. Tydliga mål och planer ökar förutsättningarna för ett genomförande som fungerar väl. Styrningen av verksamheten blir helt enkelt lättare.

Kommunstyrelsen har en kommundialog med nämnderna två gånger per år:

- På våren inför beslut om ramar för kommande års budget.
- På hösten kring aktuella ekonomi- och/eller verksamhetsfrågor.

Kommundialogen syftar till att föra en dialog om nämndernas förutsättningar att bidra till de övergripande målen på ett tillfredsställande sätt samt att öka samsynen inom kommunen.

## FÖLJA UPP



Uppföljningen har till syfte att samtliga nämnder regelbundet får en uppföljning av verksamheten och att kommunstyrelse och kommunfullmäktige löpande får information om vad som händer i verksamheten. Uppföljning ligger även till grund för omprövning och prioritering i förbättringsfasen. Nämnderna måste vara aktiva och agera på de signaler som verksamheten ger i uppföljningen till nämnden. Uppföljning och rapportering sker löpande under året i form av månadsrapporter på nämnds nivå, kvartalsrapport och delårsrapport samt årsredovisning. Kommunstyrelsen följer upp helheten och nämnderna följer löpande sina verksamheter. Nämnderna beslutar själva hur ofta verksamheten ska följas upp i den egna nämnden.

**Kvartalsrapport** upprättas per 31 mars och **delårsrapport** per 31 augusti och behandlas av kommunstyrelsen månaden efter. I kvartals- och delårsrapport ska analys göras av periodens utfall per KF- verksamhet och en prognos per helår ska ingå. I helårsprognosen är det viktigt, förutom att beskriva eventuella avvikelser när det gäller de ekonomiska resurserna, att även redogöra för om nämnden klarar sitt uppdrag att tillgodose utlovad service till kommuninvånarna.

Vid negativa budgetavvikelser ska det beskrivas vilka åtgärder som vidtagits, respektive planeras, för att få utfall i enlighet med budget. Åtgärdernas ekonomiska och verksamhetsmässiga konsekvenser

ska även anges. Om det uppstår en väsentlig negativ budgetavvikelse inom nämnden mellan ordinarie uppföljningar ska detta omedelbart meddelas kommunstyrelsen och förslag på åtgärder lämnas för att begränsa den negativa avvikelsen. Om balanskravet inte uppfylls på kommunövergripande nivå ska kommunfullmäktige anta en särskild åtgärdsplan för hur det ska ske.

**Årsredovisningen** syftar till att ge en lättillgänglig och relevant redovisning av kommunens verksamhet under det gångna året. Redovisningen ska lyfta fram både positiva resultat och redovisa eventuella brister som kan finnas i kommunen. Verksamheten ska beskrivas ur ett medborgarperspektiv och lyfta fram viktiga kvalitativa egenskaper, både kring attityder och faktiska mått. Årsredovisningen innehåller resultatredovisning i form av måluppfyllelse och resursåtgång samt analys och förslag till förbättringar. Den ska även fokusera på synpunkts- och

klagomålshantering, hur kommunen använt skattepengarna och en miljöredovisning.

#### **Vid delårsrapport respektive årsredovisning följs följande områden upp:**

**Personaluppföljning** – bland annat sjuktal, frisknärvaro, rekrytering och personalomsättning.

**Finansiella mål** – kommunen arbetar utifrån finansiella mål som är fastställda av kommunfullmäktige i budget samt plan för ekonomin.

**Nämndsmål** – verksamheten arbetar utifrån fastställda nämndsmål.

**Investerings- och exploateringsredovisning** – utfall, prognos och de finansiella konsekvenserna redovisas.

**Uppföljningsteman** – strategiska frågor kring både verksamhet och ekonomi ställs till nämnderna (även vid kvartalsrapport).

# FÖRBÄTTRA



I kommunen ska vi arbeta för ständiga förbättringar och förnyelse. Vi behöver kontinuerligt kunskap om medborgares och brukares önskemål, behov och synpunkter för att kunna utveckla verksamheten. Kommunstyrelsen och nämnderna ska arbeta med en metodisk omvärldsanalys i planeringsfasen och i genomförandefasen för att bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete som utgångspunkt för verksamhetsutvecklingen.

#### **I kommunen omfattar det systematiska kvalitetsarbetet bland annat följande:**

- Synpunkts- och klagomålshantering, LUKAS.
- Medborgar- och brukarenkäter som mäter hur nöjda de är med verksamheten.
- Kommunicera resultat till medborgare och medarbetare.
- Jämförelser (benchmarking) med riket och jämförbara kommuner.
- Arbetsmiljö- och medarbetarenkäter.
- Insyn, dialog och samverkan med brukare och medborgare.

- Analys och förslag till förbättringar för ökad måluppfyllelse och ökad medborgar- och brukarnöjdhet.

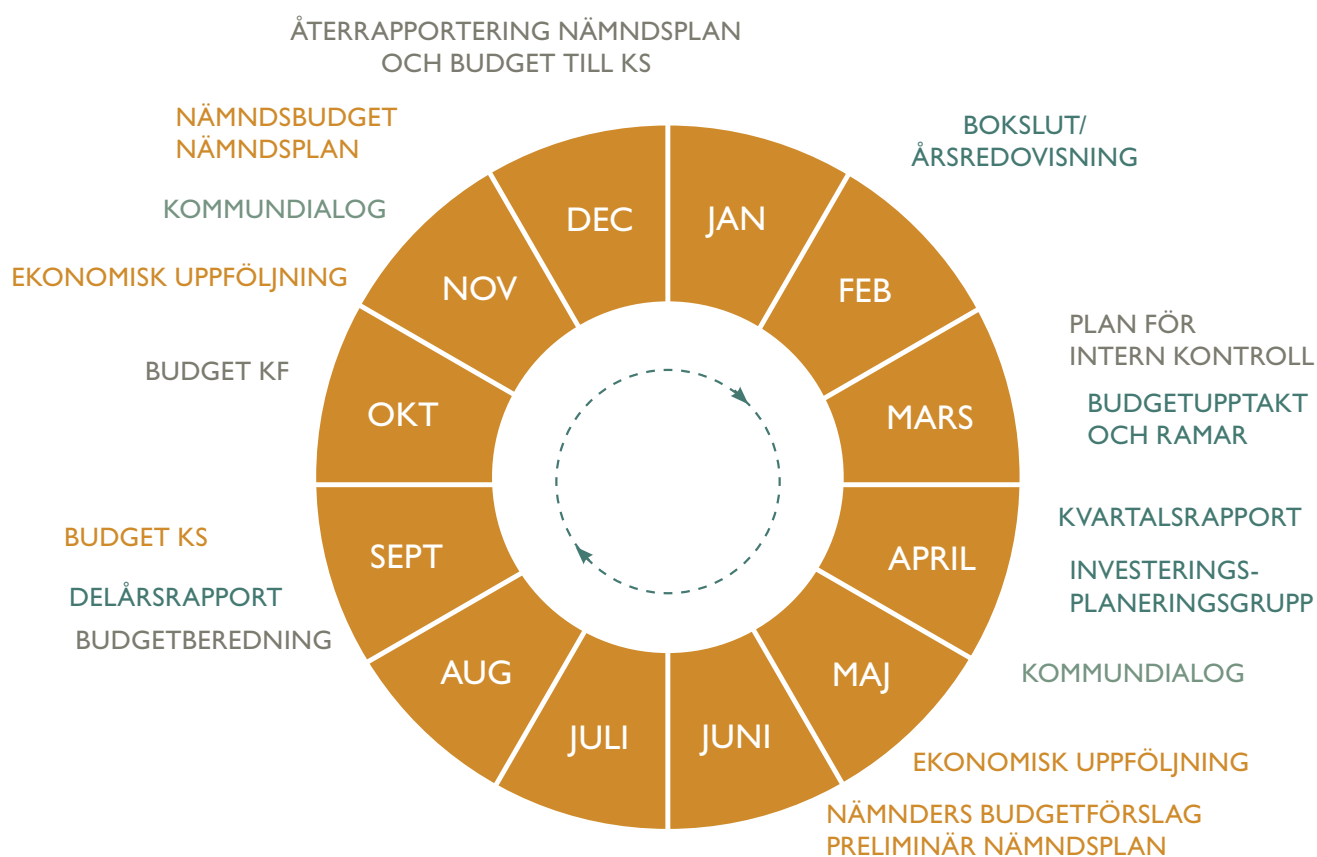
I syfte att säkerställa en god analys används en gemensam analysmodell för organisationen. I denna ingår att göra jämförelser, både med andra som har samma förutsättningar och med dem som lyckas allra bäst i något avseende. Kommunens analysmodell ger praktisk vägledning i bedömningen av det egna resultatet. Fokuserade nämnden på rätt områden? Genomförde nämnden rätt åtgärder på rätt sätt? Gav resursfördelningen sökt effekt? Vilka lärdomar ska vi ta med oss?

Analysmodellen pekar på de utvecklingsområden som verksamheten har och som bör prioriteras. Om resultatet är negativt ska man redovisa vilka åtgärder som kommer att vidtas för att de fastställda målen ska nås.



Analysmodell för verksamheter i Lomma kommun.

# ÅRSHJUL



Årshjul för ekonomisk planering- och verksamhetsplanering.

# DETTA HÄNDER UNDER ÅRET

---

## JANUARI

Uppföljning och sammanställning av förgående års arbete i bokslut och årsredovisning.

Förvaltningarnas och kommunledningskontorets verksamhetsplaner fastställs för innevarande år, inklusive avdelnings- och enhetsplaner.

Uppföljningsrapport och analys av förgående års interna kontroll. Påbörja årets plan för intern kontroll.

## FEBRUARI

Arbete med årets plan för intern kontroll bearbetas och sammanställs.

Uppföljningsrapport avseende förgående års interna kontroll redovisas i respektive nämnd. Rapport överlämnas till kommunstyrelsen för granskning.

## MARS

Årsredovisningen fastställs av kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen fastställer befolkningsprognos, ekonomiska förutsättningar, anvisningar och budgetramar, för kommande år.

Nämnderna kan påbörja budgetarbetet och framtagande av nämndsplan.

Plan för intern kontroll fastställs av respektive nämnd och kommunstyrelse för innevarande år.

## JULI

## AUGUSTI

Anvisningar inför delårsrapport skickas ut.

## SEPTEMBER

Nämndernas budgetförslag behandlas av kommunstyrelsens arbetsutskott.

Uppföljning av nämndsmål och ekonomi i delårsrapport.

Delårsrapporten fastställs av kommunstyrelsen (september- oktober).

Nämndernas budgetförslag behandlas av kommunstyrelsen (månadskiftet september/ oktober).

Nämndernas preliminära nämndsplaner för hörande till kommunstyrelsen.

## APRIL

Årsredovisningen beslutas i kommunfullmäktige.

Kvartalsrapport för januari- mars tas fram och beslutas av kommunstyrelsen.

Investeringsplaneringsgrupp gör en första prioritering för att öka helhetssynen i kommunens investeringsplan.

Kommunstyrelsen bjuder in nämnderna till en kommundialog.

## MAJ

Nämnderna följer upp ekonomin och lämnar en ekonomisk rapportering till kommunstyrelsen. Sker efter maj månads slut.

## JUNI

Nämnderna behandlar budgetförslag inklusive preliminär nämndsplan till budgetberedningen.

## OKTOBER

Delårsrapport behandlas i kommunfullmäktige.

Kommunfullmäktige fattar beslut om budget och plan för ekonomin.

Nämnderna följer upp ekonomin och lämnar en ekonomisk rapportering till kommunstyrelsen. Sker efter oktober månads slut.

## NOVEMBER

Respektive nämnd och kommunstyrelse fastställer budget och nämndsplan för kommande år.

Kommunstyrelsen bjuder in nämnderna till en kommundialog över aktuella ekonomi- och/eller verksamhetsfrågor.

Anvisningar inför bokslut/ årsredovisning skickas ut.

Förvaltningarna ges möjlighet att börja planera kommande års verksamhet utifrån nämndsplan och budget.

## DECEMBER

Bokslutet förbereds.

Samtliga kontroller enligt nämndernas plan för intern kontroll ska vara utförda.

Återrapportering till KS av nämndernas budget och nämndsplan.

# STYRDOKUMENT

ORGAN	FASTSTÄLLER	BESKRIVNING
KOMMUN-FULLMÄKTIGE	Vision	Målbild som kommunen strävar efter. Visionen utgör grunden för de övergripande målen.
	<b>Övergripande mål</b> för verksamheten. Kommunfullmäktige utarbetar förslag till övergripande mål som bereds av kommunstyrelsen.	Anger inriktning på övergripande nivå. Är ett strategiskt grunddokument för mandatperioden och anger förhållningsätt i vissa frågor. Kommunstyrelsen ansvarar för uppföljning och tar initiativ till förändringar under mandatperioden. Revideras vid start av ny mandatperiod.
	<b>Policies</b> utgör viktiga komplement till övergripande mål.	Ställningstaganden som inte vilar på samma strategiska grund som övergripande mål men speglar en politisk ambition. Är av stor vikt och av övergripande karaktär. Riktat sig i huvudsak inåt i verksamheten.
	Kommunstyrelsens och facknämndernas uppdrag i <b>Reglementet</b> .	Reglementet är, utöver speciallagstiftning, grunddokumentet för nämndernas- eller styrelsens verksamhet och anger bland annat organisation, ansvarsområde, arbetsformer och beslutskompetens.
	<b>Övriga planer</b>	Exempelvis miljöplan eller energiplan.
	<b>Budget samt plan för ekonomin;</b>	
	<b>Driftbudget</b> per fullmäktigeverksamhet (KF-verksamhet)	Budget och plan för ekonomin innehåller intäkter och kostnader för den löpande verksamheten (både externa och interna). Fullmäktige fastställer nettokostnad per KF-verksamhet. Nämnderna får omdisponera medel vad gäller driftbudgeten mellan respektive KF-verksamhet, under förutsättning att nämndsmål uppfylls. Detta gäller inte omdisponering mellan skattefinansierad teknisk verksamhet och avgiftsfinansierad teknisk verksamhet respektive fastighetsverksamhet.
	<b>Investeringsbudget</b>	Innehåller periodens investeringar innefattande totalutgift, driftstart och planerade utbetalningar per år.
	<b>Exploateringsbudget</b>	Visar hur mark inom kommunen exploateras för bostäder, verksamheter eller infrastruktur.
	<b>Resultatbudget</b>	Visar olika resultatnivåer. Fullmäktige fastställer resultat och avskrivningar.
	<b>Kassaflödesbudget</b>	Visar hur kommunen tänker finansiera verksamheten under budgetåret.
	<b>Balansbudget</b>	Visar kommunens budgeterade tillgångar och skulder den 31 december budgetåret.



ORGAN	FASTSTÄLLER	BESKRIVNING
KOMMUN- STYRELSEN	<b>Anvisningar</b> , kan fastställas utan särskilt bemyndigande från kommunfullmäktige. Anvisningar upprättas om kommunstyrelsen bedömer att ett enhetligt förhållningssätt inom kommunen bör säkerställas och frågan inte enbart är av verksamhetskaraktär.	Får inte stå i strid med vad kommunfullmäktige beslutat och får inte avse en fråga av större vikt eller ha principiell beskaffenhet. Om någon av dessa punkter ej uppfylls hänskjuts frågan till kommunfullmäktige och får då benämningen policy.
	<b>Budgetramar</b>	Ramarna utgår från nämndernas driftbudget från år 2 och 3 i förgående års budget samt plan för ekonomin. Fastställs på nämndsnivå med undantag för avgiftsfinansierad teknisk verksamhet och fastighetsverksamhet som fastställs på sina respektive nivåer som fullmäktigeverksamhet. Slutlig budget fastställs i enlighet med de preliminära med eventuella justeringar efter nya förutsättningar.
NÄMND	<b>Nämndsplan</b> som årligen på ett operativt sätt ska ange <i>vad</i> som ska åstadkommas och <i>när</i> i tiden det ska ske. Nämndsplanen fungerar som ett uppdrag/beställning till verksamhetsorganisationen.	Utgör grunddokumentet för nämndernas ansvarsområde och ska i huvudsak ange tydliga och mätbara mål. Det ska framgå vad som krävs för att man ska ha uppfyllt målen och hur uppföljningen ska ske. Nämndsplanen fastställs av respektive nämnd efter hörande av kommunstyrelsen.
	<b>Nämndens budgetförslag</b>	Upprättas per KF- verksamhet och ska rymmas inom slutlig ram.
	<b>Nämndsbudget</b> fastställs av respektive nämnd	Fördelas på de verksamheter som ingår under respektive KF-verksamhet utifrån fastställd budget.
FÖRVALTNING	Verksamhetsplan upprättas av förvaltningschefen och beskriver <i>hur</i> målen i nämndsplanen ska uppnås och <i>vem</i> som ska utföra det. Verksamhetsplanen fastställs av förvaltningschef efter hörande av nämnden.	Består av aktiviteter som ska genomföras för att målen i nämndsplanen ska uppnås. Planen kan även innehålla nyckeltal som är kopplade till de olika aktiviteterna. Här redovisas vidare behov av personal, utbildning, lokaler, IT-stöd och ekonomiska medel.
	<b>Handbok</b>	T. ex. ekonomihandbok, IT- handbok.
	<b>Övriga planer</b>	Exempelvis verksamhetsplan.

# ORDLISTA

---

Det är viktigt att vi är noga med vilka begrepp vi använder i olika sammanhang. Alla i organisationen ska känna till begreppen och veta vem som beslutar om vad.

**Anvisningar:** Av kommunstyrelsen fastställda generella regler.

**Aktivitet:** En handling som bidrar till att uppfylla nämndens mål. Aktiviteter ska vara konkreta, ansvarsfördelade och tidssatta.

**Avdelnings- och enhetsplaner:** Innehåller respektive avdelnings eller enhets aktiviteter som bidrar till och stödjer nämndens/styrelsens aktiviteter och verksamhetsmål.

**Budget:** Plan för ekonomin.

**Budgetramar:** Tilldelat budgetutrymme inför fortsatt arbete med att upprätta budgetförslag.

**God ekonomisk hushållning:** För verksamheten ska anges mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning och för ekonomin ska det anges finansiella mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. (KL 8 kap 4-5 §§)

**Intern kontroll:** En process där den politiska nivån och verksamhetsnivån samverkar för att med en rimlig grad av säkerhet kunna säkerställa en ändamålsenlig verksamhet, tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten samt efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m. Används för att säkerställa att verksamheten når sina mål och driver verksamheten effektivt.

**Mål- och resultatstyrning:** Styrning som lägger fokus på resultaten genom att utvärdera och jämföra utfallet med det fastställda målen och sätta detta i relation till de resurser som verksamheten förbrukat.

**Nyckeltal:** Mått som används för att kunna mäta måluppfyllelse.

**Nämndsmål:** Är en nedbrytning av de övergripande målen, anpassade till respektive nämnd. Målen ska vara Specifika, Mätbara, Acceperade, Realistiska, Tidsatta och Ansvarsfördelade (SMARTA).

**Nämndsplan:** Nämndsplanen fungerar som en beställning till verksamhetsorganisationen och utgör grunden för verksamheten. Den ska i huvudsak ange tydliga och mätbara mål för de verksamheter som nämnden ansvarar för. Det ska tydligt framgå vad som krävs för att man ska ha uppfyllt målen och hur uppföljningen ska ske.

**Policies:** Ställningstaganden som inte vilar på samma strategiska grund som övergripande mål, men speglar en politisk ambition. Är av stor vikt och av övergripande karaktär. Riktat sig i huvudsak inåt i verksamheten. Fastställs av kommunfullmäktige.

**Reglemente:** Grunddokumentet för kommunstyrelsens eller nämndernas verksamhet och anger bland annat organisation, ansvarsområde, arbetsformer och beslutskompetens. Fastställs av kommunfullmäktige.

**Riktlinjer:** Av kommunstyrelse eller nämnd fastställda regler.

**Rutin:** Internt riktad regel.

**Strategi:** En långsiktig plan för att nå ett mål, lösa ett problem eller uppnå ett önskat framtidsläge.

**Styr- och kvalitetssystem:** System beskrivet i detta dokument för att samordna styrningen inom kommunen.

**Systematiskt kvalitetsarbete:** Arbetsmetod där verksamheten systematisk och kontinuerligt planerar, genomför och följer upp verksamheten samt analyserar resultaten i förhållande till uppsatta mål.

**Verksamhetsberättelse:** Bokslutsanalys från en nämnd. Visar årets resultat i förhållande till uppsatta mål.

**Verksamhetsplan:** Består av aktiviteter som förvaltningen ska genomföra för att målen i nämndsplanen ska uppnås. Nyckeltal kan även vara kopplade till aktiviteterna. I planen kan förvaltningschefen även välja att ange verksamhetsmål i syfte att nå uppsatta nämndsmål.

**Verksamhetsmål:** Mål satta av tjänstemän på förvaltningsnivå som förvaltningarna arbetar efter. Verksamhetsmål är en nerbrytning av nämndsmål.

len och anpassade till respektive verksamhet. Målen ska vara Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta och Ansvarsfördelade (SMARTA).

**Värdegrund:** Organisationens ledord som beskriver den kultur som ska känneteckna medarbetare i mötet med invånare, brukare och mot varandra. I Lomma kommun ska vi stå för **Öppenhet, Ansvar, Tydlighet och Respekt.**

**Årsredovisning:** En sammanställning av en organisations räkenskaper och förvaltning för ett räkenskapsår.



Hamngatan 5, 234 81 Lomma  
[www.lomma.se](http://www.lomma.se)