

Anvisning för nämndens budget och bolagsstyrelsernas måldokument

Dessa anvisningar är avsedda för nämndernas och de helägda bolagens arbete med mål och budget 2021-2023. För bolagen gäller anvisningarna i delen *mål och nyckeltal* samt *väsentlighets- och riskanalys* och *internkontroll*. Anvisningarna berör hela budgetprocessen och är uppdelade i fyra avsnitt:

- Kritiska verksamhetsfaktorer, väsentlighets- och riskanalys samt internkontroll
- Nämndens/bolagens mål och nyckeltal
- Nämndens budget
- Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Nämndens mål, nyckeltal, eventuella uppdrag, väsentlighets- och riskanalys, internkontrollplan, detaljbudget samt arbetsmiljö- och sjukfrånvaro finns med i nämndens budget. Kritiska verksamhetsfaktorer identifieras och beslutas av förvaltningen i planeringsprocessen. De utgör underlag till väsentlighets- och riskanalysen men är inte en del av nämndens budget.

- Protokollsutdrag från nämndens beslut om budget ska lämnas till kommunledningskontoret senast den **31 december 2020**.
- Detaljbudget ska vara inläst i Hypergene senast den **31 december 2020**.

Beslutstöd

Som stöd för verksamheterna att hålla ordning på delarna i styrmodellen använder vi Hypergene. Systemet används för att förenkla verksamhetsstyrningen från planering och dokumentation till uppföljning, rapportering och analys. Vägledning för hur nämnden bygger upp sin målstyrningsplan och internkontrollplan i Hypergene läggs ut på kommunportalen.

Frågor om anvisningar besvaras av:

Kritiska verksamhetsfaktorer, väsentlighets- och riskanalys, internkontroll, nämndens/bolagens mål och nyckeltal: lisa.forsaeus@alingsas.se

Nämndens budget: markus.johanen@alingsas.se

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro: jenny.rydqvist@alingsas.se

Kritiska verksamhetsfaktorer, väsentlighets- och riskanalys och internkontroll

Samtliga förvaltningar ansvarar för att kvalitetssäkra verksamheten och löpande utveckla och förbättra de tjänster och den service som levereras. Det gemensamma arbetssättet för detta innebär bland annat att identifiera områden som är kritiska för grunduppdraget och löpande följa upp dessa. Att identifiera kritiska verksamhetsfaktorer och risk- och väsentlighetsanalys är två arbetssätt som är nära sammankopplade. I vilken ordning dessa två moment genomförs har mindre betydelse, det kan finnas fördelar med att ha kritiska verksamhetsfaktorer som underlag till väsentlighets- och riskanalys och vice versa. Väsentlighets- och riskanalysen utmynnar alltid i en internkontrollplan. Bolaget genomför bara väsentlighets- och riskanalys som utmynnar i en internkontrollplan.

Identifiera kritiska verksamhetsfaktorer

Eftersom kritiska verksamhetsfaktorer identifieras och beslutas av förvaltningen, och därmed inte är en del av nämndens budget, finns anvisningar till hur det arbetet genomförs i **bilaga 1**.

Genomför väsentlighets- och riskanalys

I Alingsås kommun knyter väsentlighets- och riskanalysen ihop styrmodellen med den interna kontrollen genom att identifiera och analysera delar av verksamheten där risk finns för att nämnden/bolaget inte bidrar till att uppnå följande:

- kommunens prioriterade mål och indikatorer
- lagar, regler och fullmäktigebeslut
- finansiell rapportering

Grunden för väsentlighets- och riskanalysen är att säkerställa att det dagliga arbetet som görs i verksamheterna fungerar.

Anvisningar för hur nämnden/bolaget genomför väsentlighets- och riskanalys återfinns i **bilaga 2**.

Internkontrollplan

Internkontrollplanen ingår i nämndens budget och bolagets måldokument. Väsentlighets- och riskanalysen ligger till grund för nämndens/bolagets internkontrollplan.

Redovisa internkontrollplanen utifrån genomförd väsentlighets- och riskanalys genom att fylla i **bilaga 3**.

Nämndens/bolagens mål och nyckeltal

Att tänka på vid formulering av nämnds- och bolagsmål

Nämnder och bolag ska anta mål utifrån kommunfullmäktiges prioriterade mål och indikatorer. Eftersom de prioriterade målen är av visionär karaktär, är det indikatorerna som nämnden och bolaget antar mål utifrån. Det är viktigt att nämnden/bolaget identifierar vilka indikatorer den kan påverka. Om nämnden/bolaget kan påverka en indikator att utvecklas i rätt riktning ska ett mål med tillhörande nyckeltal formuleras. Indikatorer som berör kommunens samtliga nämnder och/eller bolag bör medföra att nämnden/bolaget antar mål utifrån den/de indikatorerna, om inte den egna verksamheten ligger i nivå med målvärdet för indikatorn. Om kommunfullmäktige antagit både styrande och stödjande indikatorer är det de styrande indikatorerna som nämnden ska anta sina mål utifrån.

Kommunen eftersträvar att utveckla sin styrning mot en ökad resultatstyrning. Med resultat i detta sammanhang menas en förändring för den enskilde som verksamheten är till för. Det är bättre att nämnden/bolaget antar ett fåtal mål som är fokuserade på en förflyttning av resultat i önskvärd riktning, än många mål med fokus på aktiviteter eller processer. Fokus bör inte ligga på processer eller aktiviteter, även om det i något fall kan anses lämpligt eller nödvändigt för att nå fullmäktiges målsättningar. Fokus ska främst vara resultat och förbättrad kvalitet. En förbättrad kvalitet kan innebära exempelvis att man förkortar olika väntetider eller utökar sitt utbud.

För att exemplifiera vad som menas med aktivitetsfokuserade mål och resultatfokuserade mål och illustrera skillnaden mellan dem, följer här en formulering som syftar till att genomföra en aktivitet och en formulering som syftar till att uppnå ett resultat:

Exempel på aktivitetsmål: *ta fram en handlingsplan som kartlägger valmöjligheterna i kommunen.*
Exempel på resultatmål: *öka målluppfyllelsen i samtliga skolformer.*

Om nämnden/bolaget ser behov av att anta egna mål utan koppling till fullmäktiges indikatorer, kan det göras. Behovet kan exempelvis uppstå utifrån väsentlighets- och riskanalys (se bilaga 2), exempelvis om risk finns att inte leva upp till de lagkrav som finns på verksamheten. I övrigt gäller samma krav på dessa eventuella mål som på övriga mål, de ska framför allt vara resultatfokuserade, ett lämpligt nyckeltal som möjliggör uppföljning ska kopplas till dem osv (se matris nedan). Om nämnden identifierat egna mål ska dess relevans motiveras och matrisen nedan används även för dessa mål. Då lämnas raden "Indikator" tom utifrån att ingen koppling till KF:s indikatorer finns, och under "Motivering/koppling indikator" anges på vilket sätt målet är relevant/motiverat.

Målen koppling till Agenda 2030

Alingsås kommun har fastslagit en policy för hur kommunen ska arbeta med Agenda 2030. Policyn innebär antagande av ett antal principer som ska genomsyra kommunens styrning och följas upp årligen i samband med årsredovisning. Med anledning av detta ska nämnden i sin budget, i den mån det är relevant och möjligt, koppla an Agenda 2030:s olika delmål till sina mål. Det kan till exempel innebära att nämnden kopplar på ett jämställdhetsperspektiv (mål 5 i Agenda 2030) till ett nämndsmål, och följer upp detta vid bokslut. Nämnden utgår från kommunens nulägesanalys av Agenda 2030 samt RKA:s nyckeltalssamling i Kolada vid identifiering av olika perspektiv/målkopplingar.

Nämndens/bolagets styrkedja

Prioriterat mål och indikator: ange vilket prioriterat mål och vilken indikator nämndens/bolagets mål syftar till att påverka.

Nämndens/bolagets mål: formulera nämndens/bolagets mål. Fokus för målet bör vara ett önskvärt resultat, dvs. vad är målsättningen, vart vill vi hamna?

Motivering: förklara varför målet är relevant och beskriv nuläget inom området samt på vilket sätt kopplingen finns till fullmäktiges indikator.

Eventuell koppling till Agenda 2030: Beskriv kortfattat till vilket eller vilka av Agenda 2030:s mål som nämndens mål kan kopplas.

Uppföljning för att mäta resultatet: beskriv hur resultatet ska följas upp, lämpligen genom att fastställa nyckeltal. Om annan uppföljningsmetod används ska den beskrivas. Definiera nyckeltalet så långt som möjligt så att det är möjligt att utläsa vad det är som ska mätas och, om möjligt, var uppgiften kan hämtas (källa). I vissa fall är det lämpligt att använda fullmäktiges indikator som nyckeltal.

Nuläge 2020: ange nämndens nyckeltals ingångsvärde, för att möjliggöra att mäta utvecklingen över året.

Målvärde 2021: Fullmäktiges indikator har målsatts med ett visionsvärde år 2023. Nämnden målsätter likt tidigare nyckeltalet för *innevarande* år, dvs. för 2021, i syfte att veta var vi är på väg.

Tips! Titta på fullmäktiges indikator, består den av flera delmål/delnyckeltal? Det kan vara en bra idé för nämnden/bolaget att sikta in sitt mål och nyckeltal mot något av dessa.

Nämndens/bolagets mål sträcker sig över planperioden, men ska följas upp vid bokslut under året. Nämnden/bolaget fyller i matrisen nedan för respektive nämndmål.

Prioriterat mål	
Indikator	
Nämndens/bolagets mål	
Motivering/koppling indikator	
Eventuell koppling till Agenda 2030	
Uppföljning (nyckeltal)	
Nuläge 2020	
Målvärde 2021	

Uppdrag

Om nämnden/bolaget blivit tilldelade uppdrag ifrån kommunfullmäktige ska dessa redovisas i nämndens budget.

Nämndens budget

Ekonomiska ramar

Belopp i tkr	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023
Verksamhetens intäkter				
Personalkostnader				
Lokalhyror				
Köp av tjänster				
Övriga kostnader				
Verksamhetens kostnader	0	0	0	0
Verksamhetens nettokostnader	0	0	0	0
Kommunbidrag				
Årets resultat	0	0	0	0

- Kommentera väsentliga skillnader mellan åren.
- Beskriv de väsentliga åtgärder nämnden har vidtagit/planerar att vidta för att verksamheten skall kunna hanteras inom befintlig ram.
- Redogör för de riktade tilldelningarna/minskningarna som skett i kommunfullmäktiges budget samt huruvida dessa är permanenta eller tillfälliga.

Beslutad nämndbudget ska överensstämma med inläst budget i ekonomisystem samt Hypergene.

Investeringsbudget

Tkr	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Expansionsinvestering						
Namn på investering						
Imageinvestering						
Namn på investering						
Reinvestering						
Namn på investering						
Anpassningsinvestering						
Namn på investering						
Totalt utgifter	0	0	0	0	0	0

- Kommentera budgeterade värden för respektive år.

Förutbetalda intäkter som periodiseras över sin nyttjandetid

Eventuella inkomster redovisas i nedanstående tabell. Inkomsterna redovisas per projekt.

	Budget 2020	Budget 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025
Inkomster						
Namn på projektet						
-varav exploatering						
Namn på projektet						
TOTALT INKOMSTER	0	0	0	0	0	0

- Kommentera budgeterade värden för respektive år.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Enligt riktlinjerna för systematiskt arbetsmiljöarbete skall nämnden varje år anta ett eller flera arbetsmiljömål. Arbetsmiljömålet skall vara hälsofrämjande och kan kopplas ihop med riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete.

- Redogör för arbetsmiljömål som nämnden antar inom arbetsmiljöområdet.
- Kommentera vilka effekter som förväntas av arbetsmiljömålet.
- Beskriv nämndspecifika aktiviteter som görs för att minska sjukfrånvaron.

Sjukfrånvaro

Ackumulerat januari-oktober	2019	2020	Differens 2019-2020
1-14 dagar			
1-59 dagar			
> 60 dagar			
Total			

Heltidsresan

De nämnder som arbetar med Heltidsresan redogör för hur arbetet bedrivs och fortlöper.

Identifiera kritiska verksamhetsfaktorer

Steg 1. Med fokus på sitt grunduppdrag ska förvaltningen identifiera och definiera de områden som är särskilt viktiga för en god kvalitet i den egna verksamheten. Ett första steg är att identifiera vilka områden som är särskilt viktiga. Om nämnden har genomfört en risk- och väsentlighetsanalys inför identifiering av kritiska verksamhetsfaktorer är det ett bra underlag att utgå ifrån. Kanske har vissa kritiska faktorer identifierats i analysen, men har fått ett lågt riskvärde. En kritisk verksamhetsfaktor ska ringa in frågorna: vad är vårt grunduppdrag? Vad måste vi vara bra på?

Det är av vikt att förvaltningen lyckas ringa in de områden som är särskilt viktiga för en god kvalitet. Ambitionen är inte att täcka in alla aspekter av en verksamhet, utan det är viktigt att förvaltningen förmår identifiera och fokusera på de områden som är av särskild vikt för en god kvalitet i sitt grunduppdrag.

Till hjälp för att identifiera dessa områden kan förvaltningen använda en tankematrix där kritiska verksamhetsfaktorer kan identifieras i olika *perspektiv*. Att använda perspektiven är valfritt.

Perspektiv:

Ekonomi

Målgrupp

Verksamhet

Medarbetare

Steg 2. När kritiska verksamhetsfaktorer har identifierats ska förvaltningen ange hur de ska följas upp. Detta görs lämpligen genom att välja ett nyckeltal som mäter kvaliteten eller resultatuppfyllelsen. Alternativt väljer förvaltningen att följa upp utvecklingen inom det identifierade området på annat sätt, och anger hur uppföljningen ska göras. Förvaltningen anger också hur ofta uppföljningen ska göras.

De kritiska verksamhetsfaktorerna ska beslutas av förvaltningen (ej nämnd). De kan formuleras inom specifika verksamhetsområden ifall det bedöms lämpligt, till exempel om verksamheterna inom en förvaltning är olika. Information ges till nämnden om vilka kritiska verksamhetsområden som identifierats samt ger information vid uppföljning.

Fyll i matrisen nedan, (exempel ifyllt).

Perspektiv	Kritisk faktor	Uppföljning (nyckeltal/annat)	Utfall (senast mätning)	Uppföljning (hur ofta?)
Ekonomi – budget i balans	Kostnader överstiger inte intäkter	Budgetavvikelse	-1,0 mnkr	Månadsvis
Målgrupp – invånare 65+ år	Trygghet i hemtjänst och särskilt boende	Brukarbedömning hemtjänst, särskilt boende, andel trygghet (%)	90% (hemtjänst) och 92% (säbo)	En gång per år
Verksamhet – bygglovshantering	Handläggningstid understiger tio veckor	Genomsnittshandläggningstid för bygglov	13 veckor	Två gånger per år
Medarbetare – hög produktivitet	Engagemang bland personal	Nöjd medarbetar-index	80 %	En gång per år

Väsentlighets- och riskanalys

Ansvar

Varje nämnd och styrelse har enligt kommunallagen skyldighet att upprätthålla en god intern styrning och kontroll.

Nämnd/bolag ansvarar för att genomföra väsentlighets- och riskanalys årligen. Syftet är att identifiera potentiella risker som kan hindra verksamheten att nå mål och indikatorer, lagar, regler och fullmäktigebeslut samt finansiell rapportering.

Analysen ska dokumenteras och rapporteras till kommunstyrelsen som ett led i att fullfölja kommunallagens intentioner om god intern kontroll. Rapportering sker då nämndens beslut om antagande av budget inklusive internkontrollplan expedieras till kommunstyrelsen och vid bolagsstyrelsernas beslut om måldokument. Uppföljning sker i samband bokslut.

Underlag inför arbetet med väsentlighets- och riskanalys

Inför arbetet med väsentlighets- och riskanalysen är det bra att utgå från följande underlag:

Kritiska verksamhetsfaktorer	Om förvaltningen inför väsentlighets- och riskanalysen, har identifierat områden som är kritiska för verksamheten i momentet <i>identifiera kritiska verksamhetsfaktorer</i> är det ett bra underlag att utgå ifrån i nämndens väsentlighets- och riskanalys. Mycket av det som anses väsentligt i verksamheten bör finnas där. Denna del gäller ej bolag.
Omvärldsanalys	En kommungemensam omvärldsanalys tas fram inför varje ny mandatperiod. I omvärldsanalysen identifieras utmaningar för kommunen på lite längre sikt. Utöver detta bedömer respektive nämnd och bolag behov av omvärldsanalys inom den egna verksamheten.
SWOT-analys	SWOT-analysen görs årligen i varje förvaltning. Med fördel görs den inför uppstarten av varje planeringsperiod för att skapa en gemensam bild av den egna verksamheten just nu.

Hur genomföra väsentlighets- och riskanalys?

Risk- och väsentlighetsanalysen görs genom att identifiera och värdera sannolikhet och konsekvens för olika oönskade händelser inom områdena verksamhet, ekonomi och personal. Den svarar på tre frågor:

- Vad kan hända?
- Hur troligt är det (sannolikhet)?
- Vad blir konsekvensen?

Identifiera och beskriva risker

Utgångspunkten vid riskidentifiering är en kritisk och vidsynt inställning. Riskidentifieringen får inte begränsas till en registrering av enbart självklara risker. Det är tvärtom viktigt att "tänka utanför boxen".

Frågor som kan ställas inför identifieringen:

- Bedriver vi en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet?
- Efterlever vi lagar, förordningar och föreskrifter?
- Har vi en tillförlitlig finansiell rapportering och information om vår verksamhet?
- Har vi rätt kompetens för uppdraget?
- Är våra medarbetare engagerade?
- Vad säger medborgaren, brukaren, eleven m.fl. om vår verksamhet?

Två alternativa metoder som kan användas för identifiering:

Identifiering genom tyst brainstorming

- Utse en moderator
- Moderatoren delar ut post it-lappar till respektive deltagare
- Deltagarna skriver ned en risk/oönskad händelse per post it-lappar under 5-10 minuter
- Därefter får var och en redogöra för sina lappar och placera ut dem på tavlan. Dubletter placeras intill varandra.

Identifiering genom solen

- Utse en moderator
- Moderatoren ritlar en cirkel på tavlan = solen. I cirkeln skrivs ordet risker eller oönskade händelser. Deltagarna identifierar strålarna.
- Moderatoren håller i pennan, fångar upp och lockar fram. Antecknar vad som sägs av deltagarna.
- Värdera inte, kommentera inte ens under brainstorming!
- Tidsåtgång ca 5-10 minuter

Identifierade risker sammanställs och beskrivs. Att beskriva riskerna är ett viktigt moment, eftersom det som kan ha uppfattats som relevant i brainstormingsessionen kanske inte framstår som relevant vid en djupare analys.

Värdera risker

Värderingen görs utifrån två perspektiv: hur sannolikt det är att händelsen inträffar samt hur den påverkar verksamheten (konsekvens). En händelse med låg sannolikhet kan mycket väl få stora konsekvenser på verksamheten. På samma sätt som en händelse med relativt begränsade konsekvenser kan få stor påverkan om den inträffar ofta. I detta är det viktigaste att riskerna bedöms i förhållande till varandra och möjliggör en prioritering.

Frågor att ställa vid värdering:

- Hur ofta inträffar händelsen som medför en risk?
- Vilka är de normala följderna av händelsen?
- Vad kan inträffa i ogynnsamma fall?
- Hur många berörs av händelsen och dess följder?
- Vilken är den maximala omfattningen av händelsen?

Nedanstående matris används vid värdering av risker:

Sannolik	4	8	12	16
Möjlig	3	6	9	12
Mindre sannolik	2	4	6	8
Osannolik	1	2	3	4
	Försumbar	Lindrig	Kännbar	Allvarlig
	Konsekvenser			

Kostnads- och nyttoanalys för identifierade risker

Identifierade risker ska jämföras utifrån en värdering mellan kostnad och nytta. Jämför kostnaden för nödvändiga åtgärder mot nyttan av att riskvärdet reduceras till en acceptabel nivå. Ekonomiska och verksamhetsmässiga faktorer ska vägas in, liksom vikten av att upprätthålla förtroendet för verksamheten hos olika intressenter. Säkerhetsnivån ska bedömas som rimlig.

Hantera risker

Att ta ställning till hur riskerna ska hanteras.

När riskinventering och värdering är gjord ska nödvändiga åtgärder identifieras.

Riskvärde 1-4

Åtgärder bedöms ej nödvändiga.

Riskvärde 6-12

Bedöms vara delar av verksamheten där förändring/utveckling är nödvändig för att nå politisk avsiktsförklaring med prioriterade mål och indikatorer eller för att verksamheten ska efterleva lagar och regler. Formuleras som mål i nämndens budget eller i bolagets måldokument.

Riskvärde 6-12	Bedöms vara delar av verksamheten där den värderade risken måste hållas under uppsikt. Återfinns i nämndens eller bolagets internkontrollplan.
Riskvärde 16	Bedöms vara delar av verksamheten där den värderade risken måste åtgärdas direkt. Formuleras som omedelbar åtgärd i nämndens budget eller bolagets måldokument.

Vad resulterar väsentlighets- och riskanalysen i?

Nämndens budget är en plan för de kommande tre åren, där bland annat verksamhet med mål och nyckeltal beskrivs. Internkontrollplan ska ingå i nämndens budget. Respektive nämnd bedömer i övrigt vad som behöver ingå i budgeten. För bolagets del biläggs väsentlighets- och riskanalysen och internkontrollplanen bolagets måldokument.

Hur och när följs budget och internkontrollplan upp?

Genomförandet av nämndens budget/bolagets måldokument följs upp i samband med delårsbokslut och årsbokslut. Varje nämnd/bolag avgör om egen uppföljning ska ske oftare, exempelvis i samband med fördjupad månadsuppföljning eller månadsuppföljning.

I samband med kommunens årsbokslut gör kommunledningskontoret en samlad bedömning av nämndernas, bolagens och kommunens internkontrollarbete under det gångna året.

Risk – beskrivning	Risk/ sannolikhet	Risk/ väsentlighet	Risk och väsentlighet	Hantering (mål, internkontrollpunkt, omedelbar åtgärd)
<i>Vi följer inte ramavtal</i>	4	3	12	<i>Internkontrollpunkt</i>
Förklaring Risk:			Förklaring Väsentlighetsgrad:	
1.Osannolik: risken för att fel ska uppstå är praktiskt taget obefintlig 2.Mindre sannolik: risken för att fels ska uppstå är mycket liten 3.Möjlig: det finns en möjlig risk för att fel ska uppstå 4.Sannolik: det är mycket troligt att fel ska uppstå			1.Försumbar: är obetydlig för de olika intressenterna och kommunen 2.Lindrig: uppfattas som liten av såväl intressenter som kommunen 3.Kännbar: uppfattas som besvärande av såväl intressenter som kommunen 4.Allvarlig:är så stor att fel helt enkelt inte får inträffa	
Förklaring Hantering:				
Att ta ställning till hur riskerna ska hanteras. När riskinventering och värdering är gjord ska nödvändiga åtgärder identifieras. Riskvärde 1-4 Åtgärder bedöms ej nödvändiga. Riskvärde 6-12 Alternativ 1: Bedöms vara delar av verksamheten där förändring/utveckling är nödvändig för att nå politisk avsiktsförklaring samt prioriterade mål med indikatorer. Formuleras som mål i nämndens flerårsstrategi. Alternativ 2: Bedöms vara delar av verksamheten där den värderade risken ska åtgärdas/hållas under uppsikt. Återfinns i nämndens internkontrollplan. Riskvärde 16 Bedöms vara delar av verksamheten där den värderade risken måste åtgärdas direkt. Formuleras som omedelbar åtgärd i nämndens flerårsstrategi.				