Riktlinje för styrning, uppföljning riskhantering och intern kontroll

Beslutsdatum	2025-06-17	**Dokumenttyp**	Riktlinje
Beslutad av	Kommunfullmäktige	**Dokumentägare**	Kommundirektör
Diarienummer	KS/2025:232	**Giltighetstid**	Tillsvidare

tyresö kommun

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning **2**

1 Inledning och syfte **3**

2 Styrning **4**

2.1 Kommunplan, nämndplan, bolagsplan och verksamhetsplan 4

2.1.1 Indikatorer 4

3 Uppföljning **4**

3.1 Måluppfyllelse 5

3.1.1 Redovisning av indikatorer och uppdrag 5

3.1.2 Delårsrapporter och årsredovisning 6

3.1.3 Tyresö bostäder 6

3.2 Kommunens årshjul 6

4 Riskhantering och internkontroll **7**

4.1 Inventera risker 7

4.2 Bedöma risker 8

4.3 Åtgärda risker 9

4.4 Följa upp risker 9

5 Riskhanteringsplanen **10**

5.1 Riskkategorier 10

5.2 Riskhanteringsplanen i verksamhets- och enhetsplaner 11

5.3 Riskhanteringsplanen i nämnd- och förvaltningsplan respektive bolagsplan 11

5.4 Riskuppföljning till kommunfullmäktige 12

5.5 Riskbedömning som del i det löpande arbetsmiljöarbetet 12

1 Inledning och syfte

För att kommunen ska nå sina mål måste alla bidra. Olika funktioner i en organisation har olika uppdrag men resultaten från organisationens delar ska alla syfta till att verksamheten når sina mål.

Att utifrån en övergripande vision och målsättning skapa delaktighet på alla nivåer inom en organisation bygger på förhållningssättet att varje avdelning och enhet ses som experter inom sitt område. De bör därför vara delaktiga i formuleringen av sina mål och ha handlingsutrymme hur dessa ska kunna uppnås.[1]

God hushållning och långsiktig ekonomisk hållbarhet ska råda i hela kommunkoncernen och verksamheterna ska bedrivas ändamålsenligt och kostnadseffektivt.

All verksamhet innefattar visst mått av osäkerhet och risk. Riskhantering handlar om att identifiera, analysera och utarbeta strategier för att möta risker som kan hindra eller hota verksamheten från att nå sina mål.[2]

Riskhantering används som ett instrument i det kontinuerliga förbättringsarbetet men behöver även göras när en verksamhet planerar en förändring.

Riskhantering är en integrerad del i Tyresö kommuns arbete med mål och uppföljning. Det övergripande syftet med kommunens riskhantering är att:

- säkerställa kommunens måluppfyllelse och framtida utveckling
- säkerställa att krav i lagar, föreskrifter, riktlinjer och övriga regelverk och styrdokument efterlevs
- förebygga skada på liv, hälsa, miljö och egendom.

[1] Louise Bringselius Tillitsbaserat ledarskap, Tillitsbaserat ledarskap - från pinnräknande till samskapande, Universitetslektor och docent i organisation och ledning (FEK), Lunds universitet

[2] SKR (2018) *Intern kontroll för förtroende, trygghet och utveckling*

2 Styrning

2.1 Kommunplan, nämndplan, bolagsplan och verksamhetsplan

Kommunplanen innehåller en övergripande styrning för kommunkoncernen med få styrsignaler som gör det tydligt vad som är den politiska viljan att uppnå, vilka resurser kommunen har och hur resurserna fördelas, för ta ansvar för en god ekonomisk hushållning och att det som tyresöborna blivit lovade förverkligas även i en föränderlig omvärld.

Det finns även politiska uppdrag kopplade till målen i kommunplanen. Det är politiska utvecklingsuppdrag som är politiskt prioriterade att se en förflyttning inom. Uppdragen i kommunplanen är av karaktären att ingen nämnd eller bolag ensam kan uppnå förflyttningen, utan det ger mervärde att arbeta tillsammans över organisationsgränserna.

Kommunplanen är utgångspunkten för nämndernas och förvaltningarnas arbete med nämndplanerna. Varje nämnd och bolag ska besluta om nämnd- och förvaltningsplan respektive bolagsplan. Den ska utgå från kommunplanen och ange vad som ska uppnås för nämndens målgrupper och hur verksamheten bidrar till att nå målen i kommunplanen.

Nämnd- och förvaltningsplanerna är utgångspunkten för verksamhetens mål som anger vilka resultat som ska skapas för verksamhetens målgrupper. Medarbetarnas bidrag ingår i enhetens enhetsplan. Måldelningen genomförs tillsammans med medarbetarna. Måldelningsarbetet säkrar att alla arbetar mot de övergripande målen och visionen.

2.1.1 Indikatorer

För att bedriva verksamheten på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt finns i kommunplanen tydliga mål som mäts med indikatorer.

Samtliga nämnder tar fram mål och indikatorer till de av kommunfullmäktige fastställda målen. Mål och indikatorer definieras utifrån ett tydligt samband mellan resurser, prestationer, resultat och effekter. Varje nämnd och bolag ansvarar för att uppnå uppsatta mål, uppdrag och bedriva verksamheten inom de ekonomiska ramar fullmäktige fastställt.

3 Uppföljning

Kommunens verksamhet och ekonomi följs upp kontinuerligt. Det är viktigt för att se att den förda politiken får genomslagskraft och att resurser används effektivt. Uppföljningen ligger även till grund för planeringen framåt, liksom

för beslut om åtgärder och eventuella omprioriteringar när något inte leder dit det ska.
Kommunstyrelsen verkställer kommunfullmäktiges beslut och ska dessutom utöva tillsyn över nämnder och bolag. Det är kommunstyrelsen som fastställer formerna för hur verksamheter och ekonomi ska följas upp och rapporteras.

3.1 Måluppfyllelse

Måluppfyllelsen utgår från en samlad bedömning av indikatorer och uppdrag inom målet och utgår från kommunens riktlinje för God ekonomisk hushållning.

I verksamhetsplaneringen relaterar nämnder och bolag till kommunfullmäktigemålen och följer samma struktur med nämndmål och indikatorer. Varje målbedömning utgår från en samlad bedömning av uppfyllelse av indikatorerna och ska på ett transparent och sakligt sätt motiveras så att det tydligt framgår på vilka grunder bedömningen är gjord. Varje nämnd har en samlad bedömning av måluppfyllelsen per kommunfullmäktigemål. Nämnder och bolags måluppfyllelse och annat genomfört eller inte genomfört arbete vägs in om det krävs för att ge en rättvisande bild av måluppfyllelsen. Varje målbedömning ska även på kommunfullmäktigenivå sakligt och transparent beskrivas så att det tydligt framgår på vilka grunder bedömningen är gjord.

3.1.1 Redovisning av indikatorer och uppdrag

Redovisning av målavstämning (avser mål för god ekonomisk hushållning) görs genom att namnet på målet anges. Sedan följer en samlad bedömning av om målet är uppfyllt eller inte vilken grundar sig på uppfyllelsen av indikatorer och uppdrag kopplade till målet. Indikatorerna följs upp i tabellform. I tabellen anges sedan i första kolumnen indikatorerna kopplande till målet vilka ligger till grund för bedömning av måluppfyllelsen. Nästa kolumn görs en beskrivning av de mått och/eller kriterier som utgör grund för utvärdering av och indikatorns uppfyllelse. Sedan anges årets utfall och sist bedömning av om indikatorn är uppfylld. Under tabellen finns en kortfattad analys för varje indikator. De politiska uppdragen redovisas kortfattat under varje mål och mer omfattande i bilaga, vilken även går till samtliga nämnder för information att notera.

Utvärderingen av god ekonomisk hushållning i kommunen är en sammanvägning av utfallet inom respektive mål.

3.1.2 Delårsrapporter och årsredovisning

Kommunstyrelsens uppföljning till fullmäktige sker genom delårsrapporter och årsredovisning. Delårsrapporterna upprättas var fjärde månad per den 30 april och den 31 augusti. De ska innehålla utfall och ekonomiska prognoser för drifts- och investeringsbudget samt redovisa måluppfyllelse och följa upp risker, det vill säga uppföljning av internkontrollplanen. Årsredovisning görs vid varje årsskifte.
Nämnderna är ansvariga för sina verksamheter och ska följa upp sin verksamhet och ekonomi i tillräcklig omfattning. Nämnderna ska lämna delårsrapport var fjärde månad per den 30 april och den 31 augusti och en verksamhetsberättelse vid årets slut. Delårsrapporten ska innehålla utfall, ekonomiska prognoser, bedömning av måluppfyllelse och uppföljning av risker, det vill säga uppföljning av internkontrollplan.
Den ska även innehålla förslag på åtgärder som nämnden avser vidta vid avvikelser och status på uppdrag.

Förutom att bidra till de övergripande kommunala målen ska nämnderna säkerställa att de uppfyller de krav som ställs genom lagstiftning och andra styrdokument. Uppföljning och analys baseras på egenkontroll, riskhantering och avvikelsehantering. Nämndernas delårsrapporter och verksamhetsberättelser beslutas i nämnden och rapporteras därefter till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

3.1.3 Tyresö bostäder

Bolagsstyrelsen är ansvarig för sin verksamhet. Bolagen ska lämna delårsrapport per 30 april och 31 augusti med uppföljning av ägardirektiv, mål, investeringar och risker. Årsredovisning lämnas efter årets slut. Bolagen ska i samband med årsredovisning lämna en redogörelse för hur det kommunala ändamålet uppfyllts. Även bolaget rapporterar månadsrapporter enligt årshjul och struktur som nämnderna.

3.2 Kommunens årshjul

I kommunplanen fastställs kommunens årshjul som anger när uppföljning ska ske. Uppföljning kan ske oftare än vid delår och årsskiftet.

4 Riskhantering och internkontroll

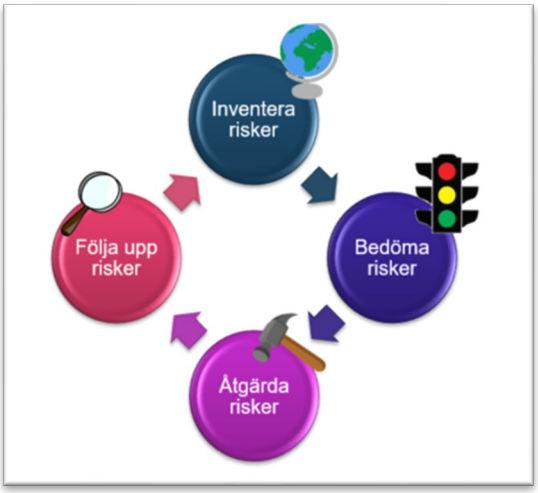

Bild 2.0. Grundläggande modell för riskhantering

Samverkan är en viktig del av riskhanteringen. Det bidrar till att informationen och rapporteringen om verksamheten och ekonomin är tillförlitlig och rättvisande samt att verksamheten efterlever lagar, regler, avtal med mera.

En riskhantering som förebygger, upptäcker och åtgärdar fyller sin funktion och är ändamålsenlig. Det innebär att det finns bestämda processer och rutiner som följs och följs upp.

Riskhantering är en process som består av fyra steg:

1. Inventera risker
2. Bedöma risker
3. Åtgärda risker
4. Följa upp risker

Det är centralt att medarbetare är delaktiga i arbetet med riskhantering. Arbetet kräver god kännedom om verksamheten och de mål, uppdrag, bestämmelser samt yttre aspekter som påverkar verksamhetsområdet. Medarbetare som arbetar med säkerhetsfrågor, som skyddsombud, fackliga ombud, dataskyddssamordnare, säkerhetsamordnare och säkerhetsombud bör delta.

4.1 Inventera risker

Utgångspunkten för arbetet med riskhantering är att inventera potentiella risker och säkerställa att inga risker underskattas eller förbises.

Riskarbetet kommer att identifiera risker som hör hemma på olika nivåer, några på exempelvis enhetsnivå och andra letar sig ända upp till den riskhanteringsplan som avser hela kommunkoncernen.

Det är viktigt att risken hamnar på en relevant nivå, så att dess fokus står i proportion till risken. I kapitel 2.2 beskrivs hur risker bedöms, samt i kapitel 2.3 hur risker når olika nivåer beroende på riskvärde.

Många verksamhetsdelar har relationer till andra delar inom kommunen och även kanske inom sin egen förvaltning, det är fördelaktigt att identifiera beroende och samarbeta i ett framgångsrikt riskarbete. Även allmänna erfarenheter är bra att dela med sig av.

4.2 Bedöma risker

Att bedöma risker innebär att på ett systematiskt sätt göra bedömningar av:

- **sannolikheten** att risken inträffar
- vilken **konsekvens** det får om risken inträffar.

Bedömningen görs utifrån en skala på 1-5, där ett högre värde innebär en högre sannolikhet eller en större konsekvens. Värdet för sannolikheten samt konsekvensen multipliceras med varandra och ger riskens totala riskvärde.

Ju högre riskvärde desto allvarligare är risken. Det högsta sammantagna riskvärdet är 25

*Sannolikhet * konsekvens = riskvärde*

Exempel

Verksamheten har bedömt att sannolikheten för en risk är 2 (låg) och konsekvensen om risken skulle inträffa är 4 (har en stor påverkan). Riskvärdet räknas fram genom att multiplicera 2 och 4, vilket ger riskvärde 8.

4.3 Åtgärda risker

Nästa steg i processen är att hantera de risker som identifierats och bedömts genom att ta fram åtgärder för att eliminera eller minska riskerna. Åtgärderna dokumenteras i verksamhetens riskhanteringsplan. De risker som inte behöver åtgärdas dokumenteras i en så kallad bruttolista där de sparas för kommande bedömningar.

Risker som ska hanteras tas med i riskhanteringsplanen. I riskhanteringsplanen dokumenteras de åtgärder som ska genomföras för att eliminera eller minska risken. Högst prioritet har risker med högst riskvärde samt risker kopplade till skada på liv, hälsa, miljö och egendom samt lagkrav och föreskrifter.

- Risker med riskvärde 9 och högre åtgärdas och förs in i riskhanteringsplanen.
- Risker med ett riskvärde 15 och högre lyfts till ledningen för respektive förvaltning, kontor eller bolag där de värderas samlat för hela verksamheten. Om riskvärdet fortsatt bedöms vara 15 och högre lyfts risken vidare till nämnd.
- Risker med ett riskvärde 20 och högre ska värderas samlat för hela kommunen och om relevant lyftas till kommunfullmäktige i samband med delårsrapporter och årsredovisning, se avsnitt 3.4.

4.4 Följa upp risker

Nästa steg i processen är att följa upp riskerna i riskhanteringsplanen. Det görs *minst* tre gånger per år i samband med delårsrapportering, verksamhetsberättelse samt årsredovisning. Syftet med uppföljningen är att ta reda på om åtgärderna genomförts och följa upp om de har haft avsedd effekt på risken.

I samband med uppföljningen görs även en inventering av nya risker som tillkommit under året.

5 Riskhanteringsplanen

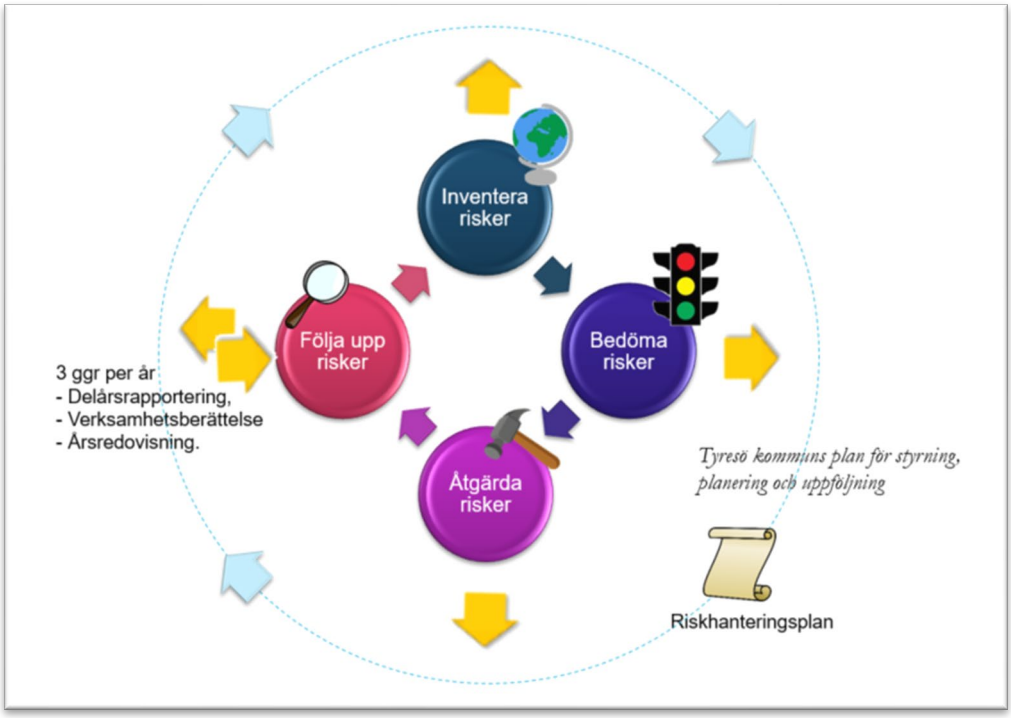

Bild 3.1 I riskhaneringsplanen dokumenteras risker och åtgärder.

5.1 Riskkategorier

Risker som ska åtgärdas läggs in i riskhanteringsplanen utifrån den riskkategori som risken främst avser. Riskkategorierna motsvarar kommunens målområden.

Samtliga kategorier kan innefatta både strategiska omvärldsrisker och operativa verksamhetsrisker – det är målområdet som risken främst utgör ett hot inom som avgör kategoriseringen.

5.2 Riskhanteringsplanen i verksamhets- och enhetsplaner

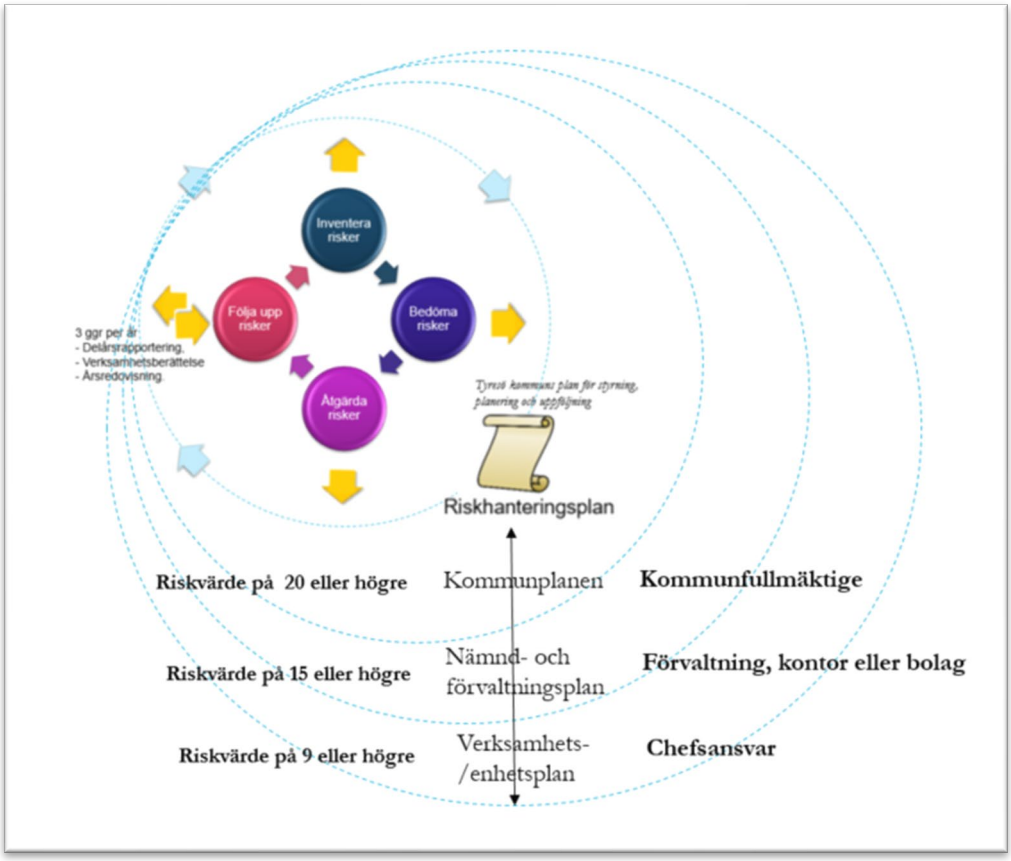

Bild 3.2.1 Riskhaneringsplanens relation till övrig planering och styrning.

Varje avdelning och enhet ska tillsammans samla sin styrning i en verksamhets-/enhetsplan som inkluderar riskhanteringsplanen.

Eftersom avdelnings- och enhetsplaner upprättas efter att nämndplanen antagits, men organisationens identifierade risker ligger till grund för nämndens riskhanteringsplan, behöver arbetet med att upprätta en övergripande riskhanteringsplan påbörjas innan avdelnings- och enhetsplaner upprättas. Det innebär att arbetet med upprättande av riskhanteringsplanerna inom de olika delarna i organisationen sker parallellt.

Efter att riskhanteringsplanen är upprättad och godkänd är det chefens ansvar att se till att planerade åtgärder genomförs.

5.3 Riskhanteringsplanen i nämnd- och förvaltningsplan respektive bolagsplan

Varje nämnd och bolag ansvarar för riskhantering, intern styrning samt kontroll inom sitt ansvarsområde. Varje nämnd och bolag ska årligen besluta

om nämnd- och förvaltningsplan respektive bolagsplan, inklusive riskhanteringsplan.

I nämndens, förvaltningens respektive bolagets riskhanteringsplan lyfts de risker med ett riskvärde på 15 och högre, eller risker som är av strategisk karaktär och som utgör störst hot för verksamheten och för att nå målen i planen. Utgångspunkten är de risker som identifierats i olika delar av organisationen men även risker som identifierats på en förvaltnings-/bolagsövergripande nivå.

Efter att nämnden/bolaget beslutat om riskhanteringsplanen är det förvaltnings- respektive bolagschefens ansvar att se till så att de åtgärder som planerna omfattar blir genomförda om inte annat framgår av nämndens beslut.

5.4 Riskuppföljning till kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige ansvarar för kommunens övergripande och långsiktiga styrning genom att ange övergripande mål, inriktning och omfattning i kommunplanen. Kommunstyrelsen har det övergripande och samordnande ansvaret för kommunens riskhantering. Kommunstyrelsens uppföljning av kommunens riskhantering till kommunfullmäktige sker genom delårsrapporter och årsredovisning. Det är uppföljning av nämndernas och bolagsstyrelsens risker eller kommunövergripande risker som identifierats av kommunens ledningsgrupp med ett riskvärde 20 och över, eller risker som är av synnerlig strategisk karaktär, som redovisas till kommunfullmäktige.

5.5 Riskbedömning som del i det löpande arbetsmiljöarbetet

Riskhantering inom det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) är en viktig del i chefens dagliga arbetsmiljöansvar. Riskbedömning ska göras när exempelvis förändring sker i verksamheten eller om något händer i arbetsmiljön som riskerar att påverka en eller flera medarbetare negativt. Detta kan vara exempelvis omorganisation, hög arbetsbelastning eller risk för hot och våld. Riskbedömningen görs utifrån samma metodik som är angiven i denna riktlinje men på en egen blankett, och kan göras när som helst vid behov under året tillsammans med medarbetare och/eller i den närmsta samverkansgruppen.