



Box 43, 568 21 Skillingaryd

# Riktlinjer för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning

Uppdaterad: 2018-06-25

Ansvarig för riktlinjen: Jörgen Hansson, Ekonomichef

1 Riktlinjer för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning.....	3
1.1 Syfte .....	3
1.2 Struktur och tolkning .....	3
1.3 Lagstiftning och normerande organ .....	3
1.4 God ekonomisk hushållning.....	3
1.4.1 Finanspolitiskt ramverk.....	5
1.4.2 Dialogbaserad och samordnad budgetprocess .....	7
1.5 Koncernen Vaggeryds kommun.....	8
2 Anslagsbindningsnivå, drift och investering .....	9
2.1 Ansvarsenheter.....	9
2.2 Anslagsbindning drift.....	9
2.3 Anslagsbindning investeringar och ombudgetering.....	10
2.4 Ombudgetering.....	10
3 Roller och ansvar .....	11
3.1 Förvaltningschefens ekonomiska ansvar .....	11
5 Underhåll fastigheter, markanläggningar och övriga anläggningar .....	16
5.1 Syfte .....	16
5.2 Underhållsplan .....	16
5.3 Underhåll.....	16
5.3.1 Löpande underhåll.....	16
5.3.2 Planerat underhåll .....	16
5.4 Ekonomisk planering .....	17
6 Övriga riktlinjer för fastigheter, interna köp och försäljningar, prissättning intern och extern försäljning .....	17
6.1 Fastigheter.....	17
6.2 Interna- köp och försäljning .....	17
6.3 Prissättning intern och extern försäljning .....	17

## **1 Riktlinjer för ekonomistyrning och god ekonomisk hushållning**

### **1.1 Syfte**

Dokumentet är kommunens interna riktlinjer för ekonomistyrning och ska vägleda organisationen främst i kommunala beslut, kopplat till ekonomistyrning och hantering av ekonomifrågor. Principerna ska genomsyra alla aktiviteter från planering, genomförande och uppföljning såväl på den politiska nivån som på tjänstemannanivån.

### **1.2 Struktur och tolkning**

Styrdokumentet omfattar riktlinjer för ekonomistyrning.

### **1.3 Lagstiftning och normerande organ**

All ekonomisk styrning utgår från gällande lagstiftning och normerande organ. Riktlinjer för ekonomistyrning utgör komplement till de delar som inte är reglerade. De viktigaste lagarna som styr ekonomiområdet utgörs av Kommunallagen och Lag om kommunal Redovisning. Vidare finns rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning samt anvisningar från Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) och andra branschorganisationer.

### **1.4 God ekonomisk hushållning**

”Kommuner ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer.” Så uttrycks denna grundläggande princip i kommunallagen. I lagen anges att fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Detta avsnitt utgör riktlinje för god ekonomisk hushållning i Vaggeryds kommun. God ekonomisk hushållning syftar till att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv för att säkerställa att varje generation bär sina egna kostnader och därmed skapar förutsättningar likvärdig balans mellan mål – medel och kvalitet över tid.

För att upprätthålla kapaciteten på lång sikt måste intäkterna överstiga kostnaderna. Detta är uttryckt i kommunallagen i form av det s.k. balanskravet. Balanskravet innebär att kommunens resultat måste vara positivt vilket är den lägsta godtagbara nivån för kommunens resultat på kort sikt. På lång sikt räcker inte ett nollresultat för att bevara den långsiktiga kapaciteten. Bland annat måste det finnas ett resultat för att kunna finansiera investeringar och värdesäkra det egna kapitalet. Blir resultatet negativt ska det regleras inom tre år om inte synnerliga skäl föreligger eller resultatutjämningsreserv disponeras. Vaggeryds kommun använder inte resultatutjämningsreserv men har ett system för resultatfonder (se punkt 18-22 i denna riktlinje).

Vaggeryds kommuns Strategiska plan och budget (SPB) är kommunfullmäktiges (KF) övergripande styrdokument för budgetåret. Där anges mål som är av betydelse för god ekonomisk hushållning och balanskrav. För Vaggeryds kommun innebär det att förutom lagstiftning och ekonomiska förutsättningar är de prioriterade målen styrande. I Strategisk



plan och budget som beslutas i kommunfullmäktige vid juni-sammanträdet årligen beskrivs och ges de ekonomiska förutsättningarna. Dessa förutsättningar anger takten i strävan mot att uppfylla målen. En väl fungerande verksamhet med god måluppfyllelse vilar alltid på en god ekonomisk kontroll och hushållning, det vill säga en balans mellan mål, medel och kvalitet. För att veta att en sådan balans råder krävs en systematiserad och väl inarbetad uppföljning och utvärdering av ekonomi och verksamhet som synliggör sambandet mellan mål, medel och kvalitet. En bra balans mellan dessa hörnstenar stödjer förutsättningarna för att nuvarande och kommande generationer med likvärdiga resurser kan få en likvärdig kommunal service och kvalitet.

För att våra verksamheter utifrån tillgängliga resurser ska utvecklas i riktning mot att uppfylla de prioriterade målen är det också viktigt att ansvar och befogenheter fördelas i hela organisationen. Decentraliseringen är ändamålsenlig samtidigt som den förutsätter tydliga ansvarsnivåer. Helhetssyn är nödvändig så att fler dimensioner än den egna kärnverksamhetens behov och intressen kan beaktas. För att få effekt och uppnå gemensamma mål ska engagemang och kompetens tas tillvara i organisationens olika delar.

I kommunens Strategiska plan och budgetprocess finns utrymme för dialog, delaktighet och ansvarstagande.

Det är i allt väsentligt nämndernas ansvar att göra verklighet av budgetens prioriterade mål. Med utgångspunkt i kommunfullmäktiges budget beslutar nämnden om sina mål. På så sätt tydliggör nämnder innebörden av KFs politiska vilja och prioriterar sedan i förhållande till sina förutsättningar.

När varje nämnd tagit beslut om budget, tar förvaltningen vid och arbetar med verksamhetsplaner.

Strategisk plan och budget följs upp till kommunfullmäktige via delårsrapport per 31 augusti och genom årsredovisningen. I varje nämnd sker en kontinuerlig dialog kring mål, medel och kvalitet.

### 1.4.1 Finanspolitiskt ramverk

Strategisk plan och budget innehåller fyra finansiella mål. Dessa mål ska stödja förutsättningarna för att upprätthålla en god ekonomisk hushållning i kommunen över tid. Kommunens finansiella mål nr 2 har koppling till investeringsnivåer i den skattefinansierade verksamheten och fastställer investeringsramen för varje mandatperiod. Målet följs upp varje år, men slutlig måluppfyllelse erhålls först efter sista året i mandatperioden. Ett genomsnitt beräknas över fyraårsperioden och rapporteras till kommunfullmäktige inom ramen kommunens ”Årsredovisning”. Det enskilda året fungerar som en avstämningsspunkt och ger ett stöd, en indikation till politiska beslut kopplat till investeringsbudgeten.

*Beslut om att göra avsteg från investeringsmålet inför en ny mandatperiod kan medges i Strategisk plan och budget om investeringsbehovet bedöms vara av sådan art att en lägre självfinansieringsgrad är motiverad utifrån skäl som har stor betydelse för kommunens förutsättningar att hantera sitt grunduppdrag.*

Det långsiktiga finansiella hållbarhetsmålet är kommunens soliditetmål (se mål 3 nedan). Detta mål anger hur stor del av kommunens tillgångar som kommunen själv äger. Måttets målvärde om 30 % utgör en lägsta nivå, ett golv, som inte får understigas. Investeringsarnas påverkan på utrymmet i den löpande verksamheten, ska finansieras via driftsbudgeten och ska vägas in i beslut kopplat till investeringar där driftseffekten kan förväntas bli betydande.

#### **1. Det årliga resultatet ska vara minst 2 procent av skatter och generella statsbidrag, vilket motsvarar cirka 15 mnkr.**

##### **Indikator:**

<b>Årets resultat, mnkr</b>	<b>Mål</b>
Riktat till: Alla verksamheter	
Årets resultat ska vara minst 2 procent av skatter och generella statsbidrag, %	2,0
vilket motsvarar ett årligt resultat enligt resultaträkningen om cirka 15 mnkr	15,0

*Ett överskott i verksamheterna skapar ett politiskt handlingsutrymme och möjliggör bland annat fortsatta satsningar och nyinvesteringar.*

- 2. Investeringar i skattefinansierad verksamhet skall finansieras med egna medel över mandatperiod, vilket innebär att självfinansieringsgraden minst skall uppgå till 100 procent, vilket i nuläget motsvarar cirka 230 mnkr under en mandatperiod.**

**Indikator:**

<b>Finansiering av investeringar, %</b> Riktat till: Alla verksamheter	<b>Mål</b> <b>År 1</b>	<b>Mål</b> <b>År 2</b>	<b>Mål</b> <b>År 3</b>	<b>Mål</b> <b>År 4</b>	<b>Mandatperiod</b> <b>År 1 – År 4</b>
Självfinansieringsgrad, % (snitt mandatperiod)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Investeringsvolym skattefinansierad verksamhet, mnkr	55 mnkr	57 mnkr	58 mnkr	60 mnkr	230 mnkr

Not: Genomsnittet beräknas genom att addera utfall per år under mandatperioden. Ex: Utfall 2015 avser endast år 2015, medan utfall 2016 är ett genomsnitt av 2015 och 2016.

*Måluppfyllelsen uttrycks i procent, där målet är 100 %. En lånefinansiering av investeringar innebär på sikt ökade finansiella kostnader som tar resurser från kärnverksamheterna. En låg självfinansieringsgrad över lång tid skapar också utmaningar i den löpande verksamheten genom dess successivt högre kapitaltjänstkostnader. Beslut om att göra avsteg från målet inför en ny mandatperiod kan medges i Strategisk plan och budget om investeringsbehovet bedöms vara av sådan art att en lägre självfinansieringsgrad är motiverad utifrån skäl som har stor betydelse för kommunens förutsättningar att hantera sitt grunduppdrag.*

- 3. Soliditeten med pensionsförpliktelser t.o.m. 97-12-31 ska inte understiga 30 procent.**

**Indikator:**

<b>Soliditet inklusive pensionsåtagande för anställda och förtroendevalda, %</b>	<b>Mål</b> <b>År 1</b>	<b>Mål</b> <b>År 2</b>	<b>Mål</b> <b>År 3</b>	<b>Mål</b> <b>År 4</b>	<b>Mandatperiod</b> <b>År 1 – År 4</b>
Riktat till: Alla verksamheter					
Soliditet, %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %

Definition: (Eget kapital minus pensionsskuld t.o.m. 97-12-31 plus realiserad avkastning finansiella placeringar) dividerat med totala tillgångar.

*En ökad soliditet innebär bl.a. en minskad lånefinansiering och på sikt lägre finansiella kostnader. En hög soliditet innebär att både handlingsfriheten och förmågan att hantera svängningar i resultatutvecklingen ökar.*



**4. Den ekonomiska kontrollen och styrningen skall utvecklas, vilket dels innebär budget i balans och dels att prognossäkerheten ska förbättras och som mest avvika med 1 procent mot senaste prognos.**

**Indikator 1:**

<b>Budgetföljsamhet, %</b> Riktat till: Alla verksamheter	<b>Mål</b>
Budgetföljsamhet, %	0 %

Definition: Budgetföljsamheten mäts som nämndens resultat vid årets slut dividerat med dess nettoomslutning.

**Indikator 2:**

<b>Prognossäkerhet, %</b> Riktat till: Alla verksamheter	<b>Mål</b>
Prognossäkerhet, %	+/- 1 %

Definition: Prognossäkerheten mäts som (nämndens resultat vid årets slut minus nämndens prognostiserade resultat vid delårsbokslutet per 31/8 aktuellt budgetår) dividerat med nämndens nettoomslutning vid året slut.

*En ökad kontroll och styrning innebär bl.a. en tidig indikation om lägesbilden och en förbättrad framförhållning i att agera utifrån eventuella oförutsedda händelser. Politiska beslut ska vara finansierade. Ett coachande och pedagogiskt förhållningssätt i syfte att bland annat öka den ekonomiska medvetenheten i hela organisationen är en framgångsfaktor.*

### **1.4.2 Dialogbaserad och samordnad budgetprocess**

Kommunen samlar merparten av de budgetrelaterade ärendena till kommunens budgetprocess och dess budgetberedning. Skälen till detta är många, bland annat är det ett effektivt sätt då samordningen ger tidsvinster. Metoden skapar också delaktighet och helhetssyn. Vidare är förändringsbeslut ofta förknippat med prioriteringar som i många fall behöver värderas av olika aktörer utifrån olika perspektiv och inte minst helhetens sammantagna utmaningar. Denna samordnade budgetprocess samlar helhetens utmaningar och väger dessa mot varandra utifrån de ekonomiska resurser som finns tillgängliga. Processen handlar om att lyssna och kommunicera olika parter/verksamheters utmaningar och samtidigt skapa förståelse och ett gemensamt ansvar för helheten. Förutom att dialogerna i sig är viktiga, är det också viktigt att sända tydliga styrsignaler tidigt i processen. Politiken ger signaler om hur de ser på olika prioriteringar och nämnderna och förvaltningarna får möjlighet att skicka signaler om de långsiktiga behoven av resurser och verksamhetsprioriteringar. På så sätt ökar förutsättningarna för att resurserna används till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt.

Tydliga riktlinjer och anvisningar tillsammans med tidiga planeringsförutsättningar ger stabilitet och är en central framgångsfaktor i god ekonomisk hushållning. Beslut som innebär en ekonomisk påverkan ska alltid bygga på en analys, vidare måste finansiering finnas i beslutsunderlag som får ekonomiska effekter.



## **Omvärlds- och riskanalys**

Till en god ekonomisk hushållning hör att systematiskt inkludera omvärldsanalys och bevakning för att upprätthålla en beredskap för framtida utmaningar och risker. Genom ett sådant arbetssätt fångas förväntade förändringar och nödvändiga åtgärder kan vidtas.

## **Ändamålsenlig och effektiv verksamhet**

Analys av följsamheten för god ekonomisk hushållning sker både kontinuerligt när nyckeltal och indikatorer publiceras men också inom ramen för den ordinarie budget- och uppföljningsprocessen samt i årsredovisningen. En god ekonomisk hushållning innebär inte enbart att räkenskaperna går ihop, utan innefattar även ett krav på att resurserna används till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt. För att uppnå detta krävs en ändamålsenlig styrning, där man kontinuerligt följer upp utvecklingen av både verksamhet och effektivitet. Som underlag för denna styrning ska nämnderna göra kostnads- och kvalitetsjämförelser med andra organisationer, upprätta interna kontrollplaner och genomföra interna kontrollmoment.

## **1.5 Koncernen Vaggeryds kommun**

Vaggeryds kommuns bästa är överordnat enskilda verksamheters och bolags behov och önskemål. Detta innebär att koncernnyttan ska beaktas vid varje form av beslut i dialog med berörda enheter/nämnder/bolag både när det gäller frågor om ekonomi och verksamhet.

Bolagens styrning och villkor framgår av respektive bolags ägardirektiv.



## 2 Anslagsbindningsnivå, drift och investering

Ett anslag är ett ekonomiskt belopp som beviljas för ett ändamål. Begreppet är synonymt med ekonomisk ram. I Strategisk plan och budget framgår KFs fördelning av medel till nämnder och styrelsernas ramar. Nedan tydliggörs de underliggande ansvarsnivåerna i organisationen.

### 2.1 Ansvarsenheter

I Vaggeryds kommun används följande typer av ansvarsenheter:

- Kostnadsenheter
- Resultatenheter
- Balansräkningsenheter
- Kommunala bolag/kommunalförbund

Kostnadsenheter har inga eller mycket begränsade intäkter. Dessa enheter är till största delen finansierade av skatter och statsbidrag och är följaktligen i huvudsak anslagsstyrda verksamheter. Enheten får ett givet kommunbidrag (anslag) per år som finansiering av verksamheten. Ex: Personalenhet, ekonomienhet osv. Dessa verksamheter kallas för kostnadsenheter.

Resultatenheter är enheter vars intäkter är direkt beroende av de prestationer som utförs. Deras intäkter kan erhållas antingen internt eller externt. Ansvar är gällande skillnaden mellan intäkter och kostnader. Ex: Fastighetsenheten finansierar sin verksamhet i huvudsak med interna och externa hyresintäkter.

En organisatorisk högre nivå såsom kommunledningskontoret består således av både kostnadsenheter och resultatenhet.

Balansräkningsenheter har internt inom kommunen en bolagsliknande karaktär och upprättar specifika resultat- och balansräkningar. Verksamheten finansieras oftast till fullo av taxer/avgiftsintäkter och har en avgränsad målgrupp (taxekollektiv). Målsättningen är att endast de verksamheter som är affärsdrivande eller har mera omfattande anläggningstillgångar ska redovisas som balansräkningsenheter. Ex: Vatten och avloppsverksamhet, Elverket.

### 2.2 Anslagsbindning drift

Nämnderna erhåller sina anslag i form av kommunbidrag per nämnd. Varje nämnd fördelar sedan dessa anslag utifrån sina principer till organisationens kostnadsenheter, men också mellan de olika programområdena. Programområdena är olika verksamhetsområden (ex: förskoleverksamhet, särskilda boenden inom äldreomsorgen, turism osv.) Nämnden fördelar nämndens hela ekonomiska ram på dessa programområden. Detta sker under hösten och sammanfattas i den så kallade programbudgeten.

Nämnderna ansvarar för samtliga kostnadsslag inom sin ram. Beslut om nämndernas ramar för kommande år antas av KF i samband med budgetbeslutet i juni. Nämnderna äger rätt att



under året göra omDispositioner inom ett programområde men inte mellan programområden utan justeringar görs i budgetarbetet inför varje nytt budgetår. Politiska satsningar inom ett programområde ska prioriteras och får inte omDispositioneras för andra ändamål.

De förvaltningar/enheter som inte uppbär något kommunbidrag finansierar sina verksamheter med externa och interna intäkter.

### **2.3 Anslagsbindning investeringar och ombudgetering**

Grundregeln är att investeringsbudgeten är beslutad på id nivå, vilket innebär att nämnden inte kan disponera om mellan id utan att detta först har beslutats av kommunfullmäktige och att det i samband med ett sådant beslut klart framgår om det påverkar driftskostnaderna. För de så kallade självfinansierade investeringarna äger nämnden rätt att fritt disponera medlen inom sitt verksamhetsområde. Självfinansierade investeringar avser mindre investeringsanslag som nämnden förfogar över under året för inköp av inventarier och mindre investeringar.

Exploateringsinvesteringar hanteras på ett annorlunda sätt (se riktlinjer för exploateringsredovisning). Med exploateringsverksamhet avses åtgärder för att anskaffa, bearbeta och iordningställa råmark för bostads- och industriändamål.

För investeringar som beslutats av kommunfullmäktige gäller att kommunstyrelsen har rätt att besluta om omprioriteringar av investeringar inom totalramen med 4 mnkr årligen samt att löpande återrapportera besluten till kommunfullmäktige. Detta gäller omDispositioner inom en nämnd och under förutsättning att det ryms inom nämndens totala budgetanslag. (se mer utförlig ”Riktlinjer för investeringars hantering och redovisning”).

### **2.4 Ombudgetering**

Ombudgetering av investeringar finns i dokumentet ”Riktlinjer för investeringars hantering och redovisning”. Ombudgetering av investeringar mellan olika år hanteras i budgethandlingen som beslutas i juni årligen eller inom ramen för programbudgeten som beslutas i november. Ombudgetering sker på id nivå, med undantag av exploateringsinvesteringarna. Överskott på ett id kan inte överföras till annat id. Överskott kan emellertid föreslås som finansiering i en situation där finansiering saknas. Förutsättningarna för omDispositionering av medel inom beslutad investeringsram ska alltid undersökas innan ärende om tilläggsanslag föreslås.

## 3 Roller och ansvar

### 3.1 Förvaltningschefens ekonomiska ansvar

Förvaltningschefen ansvarar för att bygga en förvaltningsorganisation. Förvaltningschefen är genom sitt uppdrag som förvaltningens ledande tjänsteman ytterst ansvarig för att:

- förvaltningen bedriver verksamhet inom tilldelade medel
- det ekonomiska ansvaret och uppdraget blir tydligt för enhetschefer och anställda
- förvaltningen har rutiner för uppföljning och återrapportering
- det finns fungerande rutiner för den ekonomiska hanteringen i förvaltningen
- att personal som handlägger ekonomi och ekonomiska frågor har tillfredställande kompetens och att det finns rutiner som säkerställer att kompetens vidmakthålls. Rätt utbildning och introduktion för uppdraget
- att beslutade ekonomiska styrdokument följs

## 4 Budget och uppföljning i nämnder och styrelser

Kommunfullmäktiges årliga budgetbeslut är det övergripande styrdokumentet för kommunens samtliga nämnder.

Detta dokument tillsammans med anvisningar för budget- och uppföljningsprocessen anger nämnders ansvar i arbetet med budget och uppföljning. Med budget- och uppföljningsprocess avses planering och uppföljning av samtliga delar av verksamheten utifrån alla relevanta perspektiv och således inte enbart de strikt ekonomiska frågorna.

Nedan principer tillämpas för kommunens nämnder och dess förvaltningsorganisationer.

1. Principerna för genomförande av budget tillämpas på nämnd och dess ansvarsområde samlat så som de har definierats i dess reglemente, samt i kommunfullmäktiges budgetbeslut.

För nämnd som helt eller delvis ansvarar för en avgränsad verksamhet som till fullo finansieras av taxe-/avgiftsintäkter skall principerna tillämpas för varje taxekollektiv separat.

2. Nämnds ansvarsområde och uppgifter framgår av dess reglemente. Bolags verksamhetsområde och uppgifter framgår av dess bolagsordning och ägardirektiv.
3. Nämnd skall, inom de mål och ramar som fastställs av KF samt gällande lagstiftning, bedriva en ändamålsenlig och effektiv verksamhet. KF's budget anger de övergripande förutsättningarna för en god ekonomisk hushållning och nämnd skall beakta dessa förutsättningar i sin verksamhet på sådant sätt att verksamheten



långsiktigt bedrivs ändamålsenligt och bidrar till god hushållning utifrån ett helhetsperspektiv.

4. Nämnd skall bedriva sitt arbete med planering, budgetering och uppföljning så att det egna ansvaret för verksamheten säkerställs. Nämnd 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 ske med utgångspunkt från kommunfullmäktiges mål och uppdrag och bedrivs så att nämnd gör det möjligt för KS att utöva sin uppsiktsplikt.
5. Nämnd skall följa den struktur- och tidplan för det kommungemensamma budget- och uppföljningsarbetet som kommuniceras i årliga anvisningar.

Nämnd skall se till att den är så informerad att den kan ta sitt ansvar för verksamheten. Nämnd skall därför erhålla uppföljningsinformation om den egna verksamheten vid minst tre tillfällen på året enligt kommunens uppföljningsprocess.

6. Nämnd har utöver vad som anges i anvisningar, 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.
7. Nämnd har ansvar för att samråda med och aktivt söka samverkan med andra nämnder 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 skall alltid ingå som en del i det aktuella beslutsunderlaget.
8. ”Nämnd skall i sina protokoll i frågor av väsentlig ekonomisk betydelse tydligt ange finansiering.”
9. Den av kommunfullmäktige fastställda budgeten anger, för nämnder, kommunfullmäktiges prioriteringar inom givna ekonomiska ramar och gällande lagstiftning. De mål, planer, program som kommunfullmäktige i övrigt antagit är underordnade budgeten och har en stödjande funktion. (Strategisk plan och budget anger prioriteringarna på kort/medelfristig sikt).

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

10. Nämnd har rätt att besluta om ändrad inriktning eller omfattning av en verksamhet som nämnd 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 skall alltid lyftas till kommunstyrelse/kommunfullmäktige för ställningstagande. I de fall då detta sker skall konsekvenser, på kort och lång sikt, utifrån olika aspekter framgå tydligt i nämndens beslutsunderlag. De ekonomiska konsekvenserna ska särskilt belysas.

11. Nämnd skall senast den 31 oktober varje år besluta om programbudget för det kommande året. Under valår skall nämnd invänta det nyvalda kommunfullmäktiges budgetbeslut innan nämnd fattar beslut om egen budget. Senaste tidpunkten för nämndens budgetbeslut vid valår anges i de årliga anvisningarna.
12. Nämnd skall i sitt budgetbeslut ha med de finansiella mål som påverkar nämnden och som beslutats i kommunfullmäktiges strategiska plan och budget avseende drifts- och investeringsverksamhet. Förändringar av de finansiella målen för god ekonomisk hushållning sker endast inom ramen för kommunens samlade budgetprocess.  
  
En nämnds budget för driftverksamheten får inte vara underbalanserad förutom i de fall det finns ett beslut om att ianspråkta medel ur resultatfond.
13. För att möjliggöra en rättvisande redovisning och analyser mellan budget och faktiskt utfall skall nämnd/styrelse sträva efter att i möjligaste mån tillämpa bruttoredovisning (det vill säga intäkter/inkomster och kostnader/utgifter redovisas var för sig och inte kvittas mot varandra) vid upprättandet av såväl budget som uppföljning av drifts- och investeringsverksamheten.
14. Nämnd skall sträva efter att periodisera såväl drifts- som investeringsbudget över årets samtliga månader så att regelbundna jämförelser och analyser gentemot aktuellt periodiserat utfall är möjliga.
15. Nämnd skall kontinuerligt enligt egen fastställd arbetsplan/-ordning erhålla uppföljning av den egna verksamheten dels utifrån kommunfullmäktiges mål och dels utifrån egna prioriteringar och förutsättningar i sin nämnds budgetbeslut. Förutsättningarna för uppföljningen ur ett kommuncentralt perspektiv anges i kommunledningskontorets årliga anvisningar. Nämnd anger på eget initiativ hur uppföljningen av förvaltningen skall kompletteras och fördjupas så att den även fyller de egna behoven. Förvaltningens chefer ska aktivt själva söka kontakt med ekonom eller annan nyckelperson om behov av stöd finns kopplat till budget, uppföljnings – och prognosarbete.

Uppföljningen skall under året fånga helheten och belysa hur verksamheten utvecklas i förhållande till mål som fastställts i kommunfullmäktiges budget och i det egna budgetbeslutet. 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.



16. Innan nämnd tar ställning till respektive uppföljningsrapport skall samtliga väsentliga avvikelser, såväl positiva som negativa, i förhållande till budgetens ekonomiska mål analyseras och förklaras skriftligen av förvaltningschef. Regeln tillämpas på såväl drift- som investeringsverksamheten. Om tidsramar i uppföljningsprocessen vid något tillfälle under året försvårar kommunikation med hela nämnden ska förvaltningschef kommunicera förklaringar till väsentliga avvikelser med nämndens presidium.
17. Nämnd ansvarar för att hantera sina avvikelser avseende drift- och investeringsverksamheten. Förvaltningschefens analyser och förklaringar skall därför vara sådana att nämnden kan ta ställning till huruvida åtgärder skall sättas in, verksamhetens mål skall justeras, eller om avvikelsen lämnas utan åtgärd.
- För negativa avvikelser, i förhållande till ekonomiska ramar för såväl drifts- som investeringsverksamheten gäller dessutom följande: (Ekonomienheten tillhandahåller mallar för åtgärder och konsekvensanalyser).
- I de fall uppföljningsarbetet visar på en prognos för verksamhetsåret som avviker negativt mot nämndens ekonomiska ramar för perioden skall förvaltningschef senast vid nämndens nästkommande möte efter det att avvikelsen konstaterats presentera förslag till åtgärder för nämnden. Åtgärdsförslagen skall vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med tilldelad ram. Ianspråktagande av medel från resultatfond kan göras under vissa förutsättningar (se nedan).
18. Nämnd ska, efter det att en uppföljningsrapport med negativa avvikelser framlagts för nämnden, vid kommande nämndssammanträde fatta nödvändiga beslut om åtgärder enligt punkt 17 ovan. Besluten skall vara så utformade att nämnden senast till utgången av innevarande budgetår når en överensstämmelse med budget. Nämnden kan dock, om vissa förutsättningar är uppfyllda för ianspråktagande av medel ur resultatfonder, som alternativ till vissa åtgärder föreslå ett uttag ur resultatfond. Uttag ur resultatfond tillsammans med övriga åtgärder som nämnden fattar beslut om i sin åtgärdsplan för budget i balans skall rapporteras till kommunstyrelsen inom ramen för kommunens uppföljningsprocess. Alla eventuella bokningar mot resultatfond görs av redovisningsansvarig i kommunen. (Ekonomienheten tillhandahåller mallar för denna särredovisning av nämndens beslut till kommunstyrelsen av åtgärder och konsekvensanalyser).
19. Nämnd skall vid beslut om åtgärder av större vikt som berör andra nämnder särskilt beakta punkt 7 ovan om skyldighet att samråda med berörda nämnder före genomförandet. (Ex: samutnyttjande av lokaler i syfte att sänka lokalkostnader ska ske i samråd med fastighetsenheten och beredas i budgetberedningen).
20. Nämnd som vidtar större åtgärder eller förändringar av verksamheten skall innan så sker säkerställa att förändringarna ryms inom nämndens ansvar och befogenheter och



därefter ska åiterrapportering ske av innehåll och konsekvenser i den löpande uppföljningen till kommunstyrelsen.

21. Det huvudsakliga syftet med nämndernas resultatfonder är att möjliggöra ett långsiktigt hållbart ekonomiskt tänkande i verksamheten så att hastigt förändrade förutsättningar kan överbryggas. Nämnd bör därför sträva efter att ha resultatfonden 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. "nämndrisken". Kommunen centralt tar ansvar för risker därutöver dvs "kommunrisker".
- Uttag från resultatfonder får en resultatpåverkande effekt för hela kommunen. Innan beslut om uttag ur fonder beviljas ska värdering göras mot kommunens sammantagna resultatprognos. I de fall en aktuell resultatprognos visar ett svagt resultat för kommunen som helhet får uttag inte göras ur resultatfonderna utan att först beredas i kommunstyrelsens arbetsutskott eller i budgetberedningen.
  - Ett enskilt år får uttagen uppgå till högst 10 % av resultatfondens behållning. Vissa avvikelser kan hanteras utanför denna restriktion.
  - Ackumulerade resultatfonder uppräknas inte årligen för inflation.
  - Beslut om ianspråktagande av medel ur resultatfond tas tidigast efter kommunens första budgetuppföljning i maj.
22. Nämnd skall alltid åtgärda en negativ resultatfond. I de fall det uppstår en negativ resultatfond skall situationen hanteras inom ramen för punkt 17 till 20 och/eller enligt nedan.
- Underskott i resultatfonder som utifrån ändamålsenlighet behöver lite mer tid för att kunna återställas ska senast året efter aktuellt budgetår vara reglerat.
  - Nämnd som av mycket särskilda skäl inte kan åtgärda en negativ resultatfond utan alltför stora negativa konsekvenser för verksamheten kan ansöka hos kommunstyrelsen om dispens. 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.



## **5 Underhåll fastigheter, markanläggningar och övriga anläggningar**

Med underhåll avses underhåll på fastigheter, markanläggningar och övriga anläggningar.

### **5.1 Syfte**

Syftet med underhållet är att upprätthålla standarden på fastigheten eller anläggningen för avsett ändamål. Därför ska resurser avsättas av den förvaltning som ansvarar för fastigheten eller anläggning. Underhållsbehovet varierar över tid och är inte alltid lika stort varje år.

### **5.2 Underhållsplan**

Underhållsplanering har framför allt betydelse för det periodiska underhållet. Tidsintervallerna mellan olika åtgärder är oftast långa och kostnaderna höga. Därför behövs kunskap om när underhållsbehoven kan komma att uppstå och vilken ekonomisk belastning de medför för kommunen.

För att bli tillförlitlig måste underhållsplaneringen vara långsiktig. Planeringen bör omfatta en så lång tidsperiod att underhållsbehoven tydligt framträder. Underhållsplaneringen har två huvuduppgifter, en teknisk och en ekonomisk. Den tekniska planeringen av underhållet görs för att planera och utföra förebyggande åtgärder och medverka till en god standard på objektet. Den ekonomiska planeringen av underhållet gör man för att beräkna en korrekt budget för underhåll med hänsyn till framtida behov av underhåll.

Att tidsplanera underhållet betyder inte att man låser sin handlingsfrihet. Planen är ett stöd för anpassning till eventuella, nya förutsättningar. Det leder ibland till att underhållet skjuts fram i tiden, men även att det tidigareläggs.

### **5.3 Underhåll**

Underhåll delas in i planerat och löpande underhåll.

#### **5.3.1 Löpande underhåll**

Löpande underhåll är övriga åtgärder av avhjälpande karaktär, exempelvis reparation av skador och småreparationer.

#### **5.3.2 Planerat underhåll**

Till planerat underhåll räknas arbeten som återkommer med regelbundna intervaller och som föranleds av normal förslitning.

Förbättringsunderhåll avser åtgärder för att förbättra konstruktionen och bör leda till minskade driftskostnader.



## 5.4 Ekonomisk planering

Det underhåll som är av driftskaraktär belastar den förvaltning som ansvarar för fastigheten eller anläggning. Detta gäller både löpande och planerat underhåll. Åtgärder som är av investeringskaraktär hanteras i ordinarie investeringsprocess och klassas som en investeringsutgift. Nämnden/verksamheten belastas och kompenseras då med kapitalkostnader för den gjorda investeringen. För gränsdragning mellan drift- och investeringsutgifter hänvisas till riktlinjen för investeringars hantering och redovisning.

## 6 Övriga riktlinjer för fastigheter, interna köp och försäljningar, prissättning intern och extern försäljning

### 6.1 Fastigheter

Fastighetsenheten anskaffar lokalyta på beställning av berörd nämnd och/eller genom budgetbeslut. Huvudprincipen är att alla fastigheter, inhyrda som ägda, ska förvaltas av fastighetsenheten.

### 6.2 Interna- köp och försäljning

För kommungemensamma resurser som exempelvis IT-system för personal och ekonomi, data- och telefoninät kan inte nämnd eller enhet besluta om att köpa egna eller avstå från att använda dessa resurser. De kommungemensamma resurserna ska då det anses vara ekonomiskt motiverat och nyttan överstiger det administrativa merarbetet debiteras brukarna enligt självkostnad.

Nämnd får inte bygga upp nya egna resurser för de tjänster eller funktioner som tillhandahålls av andra interna enheter. (Ex: Nämnder får inte ha egna HR-specialister eftersom dessa resurser finns tillhands under kommunledningskontoret).

### 6.3 Prissättning intern och extern försäljning

De interna affärstransaktionerna mellan beställare och utförare ska regleras genom skriftliga avtal samt att

- de prissätts för att tydliggöra ansvar och effektivitet
- de ska bygga på självkostnadspris
- utförarens overheadkostnader medräknas i självkostnadspriset
- de nya priserna på servicetjänster ska vara klara i god tid så att nämnderna kan ta med dessa i sina planeringsförutsättningar under våren.