

Riktlinjer för ekonomi- och verksamhetsstyrning

Innehåll

1.	Inledning.....	3
2.	Principer för styrning och ledning.....	3
3.	Ansvarsfördelning och roller.....	3
3.1	Kommunfullmäktige styr kommunen.....	3
3.2	Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar	4
3.3	Nämnderna styr inom sitt ansvarsområde	4
3.4	Kommunchefen	4
3.5	Förvaltningarna genomför besluten.....	4
4.	Styrning och ledning	5
4.1	Vision.....	5
4.2	God ekonomisk hushållning	5
4.3	Målstyrning.....	5
4.4	Gemensamma resultatmål.....	5
4.5	Nämndens mål	5
4.6	Program, plan och kvalitetsdeklaration	5
4.7	Kvalitetsstyrning.....	6
4.8	Kvalitetsdeklarationer.....	6
5.	Planeringsprocesser.....	7
5.1	Fyraårsprocess	7
5.1.1	Vision och gemensamma resultatmål.....	7
5.2	Årlig planeringsprocess	7
5.2.1	Årshjul.....	7
5.2.2	Planeringsförutsättningar	7
5.2.3	Riktlinjer och direktiv	8
5.2.4	Kommunplan med budget samt ekonomisk plan	8
5.2.5	Nämndsplan.....	9
5.2.6	Verksamhetsplaner	9
5.2.7	Internbudget	10
6.	Uppföljning, analys och utvärdering.....	10
6.1	Uppföljning av mål och kvalitet	10
6.2	Uppföljningar med helårsprognoser	10
6.3	Delårsrapport	11
6.4	Årsredovisning och bokslut.....	11
6.5	Uppföljning och kontroll av privata utförare.....	11
6.6	Intern kontroll.....	12

6.7	Övrig rapportering	12
6.8	Övriga delar i planerings- och uppföljningssystemet	12
6.8.1	Reviderad investeringsbudget	12
6.8.2	Kompletteringsbudget och resultatöverföringar	12
6.8.3	Årliga anvisningar	13
7.	Anslagsbindningsnivåer	13
7.1	Driftbudget	13
7.2	Investeringsbudget	13
7.2.1	Byggnader och anläggningar	13
7.2.2	Utrustning och inventarier	13
7.2.3	Övrigt om investeringar	13
8.	Överföring av resultat	14
8.1	Allmänt	14
8.2	Regler för överföring	14
8.3	Resultatfonder	15
8.4	Användning av överskott	15
8.5	Täckning av underskott	15
8.6	Tilläggsanslag	16
9.	Omdisponeringar	16
9.2	Inom driftbudgeten	16
9.3	Inom investeringsbudgeten	16
10.	Taxor/Avgifter	16
11.	Övriga regler och principer för verksamhets- och ekonomistyrning	17
11.1	Investeringsredovisning	17
11.2	Kapitalkostnader	17
11.3	Interna ersättningar	18
11.4	Projekt som finansieras med såväl kommunala som externa medel	19
12.	Redovisning	19
12.1	Allmänt	19
12.2	Extern redovisning	19
12.3	Intern redovisning	19

Riktlinjer för ekonomi- och verksamhetsstyrning

1. Inledning

Riktlinjer för ekonomi- och verksamhetsstyrning beskriver Laholms kommuns styrmodell. Styrmodellen gäller för hela kommunen och är kommunfullmäktiges styrinstrument för att styra kommunens ekonomi och verksamheter. Syftet med styrningen är att kommunens resurser skapar största möjliga nytta.

Det är den lokala demokratin som formar hur Laholms kommun ska utvecklas och skötas. Kommunfullmäktige är det högst styrande organet i kommunen och det yttersta uttrycket för folkviljan. Den offentliga makten utövas under lagarna. Det innebär att den lokal självstyrelsen utövas inom de ramar som riksdagen beslutar om.

Kommunstyrelsen är ansvarig för att hålla dokumentet aktuellt och föreslår kommunfullmäktige eventuell revidering. Uppföljning av att styrmodellen efterlevs, samt är relevant och ändamålsenlig, görs årligen av kommunstyrelsen i samband med årsredovisningen.

2. Principer för styrning och ledning

Följande principer gäller för styrning och ledning i Laholms kommun

- Styrningen ska präglas av ett helhetstänkande. Laholms kommuns bästa är överordnat de olika nämndernas ambitioner.
- Utgångspunkten för all verksamhet är fastställda mål. Av målen framgår verksamhetens inriktning, omfattning, kvalitet utifrån ekonomiska förutsättningar.
- Behoven ska styra planeringen och målen ska i största möjliga mån ha ett invånar- och användarperspektiv. Dialog med invånare och användare är viktig del i styrning och ledning.
- Kunskapen om resultaten i verksamheten ska ligga till grund för framtida styrning. Uppföljning, utvärdering och omprövning är centrala delar i styrningen och ska ske kontinuerligt på alla nivåer i organisationen. Det gäller såväl ekonomi som prestation.
- Prioritering vid utveckling av verksamheter görs utifrån tillgängliga resurser och i följande ordning lagkrav, basbehov, ambitioner.
- De tre hållbarhetsdimensionerna social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet ska genomsyra styrning och ledning

3. Ansvarsfördelning och roller

3.1 Kommunfullmäktige styr kommunen

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Kommunfullmäktige representerar medborgarna i kommunen och tar beslut i kommunens viktigaste frågor. Fullmäktige styr kommunens verksamhet genom att besluta om nämnders och kommunägda bolags uppgifter i

reglementen och ägardirektiv. Helheten styrs av fullmäktige genom styrdokument; policys, riktlinjer, program och planer, samt med budget, gemensamma mål och uppdrag. Alla frågor av principiellt viktig karaktär ska hanteras av fullmäktige.

3.2 Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar

Kommunstyrelsen leder och samordnar verksamheterna och har uppsikt över nämndernas och bolagens verksamhet. Styrelsens presidium träffar nämndernas och bolagens presidier regelbundet för att underlätta samverkan och samordning i kommunen.

3.3 Nämnderna styr inom sitt ansvarsområde

Nämnderna ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt de mål och styrdokument som kommunfullmäktige och kommunstyrelsen fastställt inom tilldelade ekonomiska ramar.

Nämnderna ska samverka kring kommunens utveckling. Frågor i syfte att underlätta samverkan och samordning mellan nämnderna lyfts i presidiesamverkan och ordförandegruppen.

3.4 Kommunchefen

Kommunchefen är chef för kommunstyrelsens förvaltning och för kommunens förvaltningschefer. Kommunchefen har ansvar för att lägga förslag till och verkställa kommunstyrelsens beslut. Kommunchefen ska se till att relevant beslutsunderlag finns i de ärenden som styrelsen ska behandla. Kommunchefen ska också se till att kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens beslut följs upp på lämpligt sätt.

I uppdraget ingår även att

- klarlägga principer för styrning, ledning, uppföljning och utvärdering samt kontroll,
- fastställa ledningsorganisation (chefsgrupper, styrgrupper, projektgrupper, etcetera),
- verka för en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän.

3.5 Förvaltningarna genomför besluten

Förvaltningarna ska verkställa nämndernas beslut och uppdrag samt planera, driva och utveckla verksamheten utifrån fullmäktiges och nämndens uppdrag och mål. Förvaltningschefen ansvarar för att ta fram, genomföra, följa upp och utvärdera verksamhetsplanen. Vidare ansvarar förvaltningschefen för den fortlöpande uppföljningen av ekonomin enligt fastställda riktlinjer och rapporterar till nämnden. Då ett budgetöverskridande befaras åligger det förvaltningschefen att omgående ta initiativ till åtgärder för att förhindra överskridandet.

Förvaltningarna ska samverka i kommunens utveckling mot visionen och de gemensamma målen.

Förvaltningschefen ansvarar även för:

- kvalitet och ständiga förbättringar inom nämndens ansvarsområde.
- att förvaltningens rutiner säkerställer att lagstiftningar, förordningar och föreskrifter samt kommunens policys och riktlinjer efterlevs.
- att prioritera förslag från medarbetare och invånare inom nämndens ansvarsområde.
- att föreslå och lyfta idéer om utveckling och större förändringar till kommunchefens ledningsgrupp.
- att ansvara för utvecklingsarbete inom tilldelat målområde

4. Styrning och ledning

Den politiska styrningen utövas genom att de förtroendevalda anger mål och riktlinjer för verksamheten, ange accepterade kvalitetsnivåer, fördela resurser, ge uppdrag och direktiv samt följa upp verksamheten. Ledning syftar ytterst till att verkställa politiska beslut och att se till att kommunen utvecklas i den riktning politiken har beslutat. Styrning och ledning ska uppmuntra innovation.

4.1 Vision

Visionen beskriver ett önskvärt framtida tillstånd i Laholms kommun. Visionen anger färdriktningen och är grunden för kommunens utveckling, mål och ständiga förbättringar.

4.2 God ekonomisk hushållning

Kommunens ekonomiska planering ska präglas av långsiktig god ekonomisk hushållning som ytterst syftar till att varje generation själv måste bära kostnaderna för den service som den konsumerar. God ekonomisk hushållning regleras i kommunallagen 11 kap. 1 § och i kommunens Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv.

Nämndernas mål och krav på ambitionshöjningar måste underordnas de samlade ekonomiska förutsättningarna. Detta kräver regelbundna omprövningar och prioriteringar för att möjliggöra omfördelningar av resurser mellan verksamheter.

Kommunens budget ska innehålla finansiella mål och mål för verksamheten som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

4.3 Målstyrning

Målstyrning är en del av styrningen och behöver inte beröra all verksamhet. Målstyrningen syftar till utveckling och större förändringar av kommunen/kommunens verksamheter. Kommunens vision och gemensamma mål för kommunen och dess verksamheter beslutas av kommunfullmäktige. Målen ska ha fokus på resultat för invånare och användare.

Målen följs upp med nyckeltal där ett värde eller en nivå som ska uppnås kan beslutas.

4.4 Gemensamma resultatmål

De gemensamma resultatmålen beslutas av fullmäktige och ska vara få och långsiktiga. De ska gälla under fyra år. Kommunstyrelsen har möjlighet att föreslå revidering av de gemensamma målen i samband med den årliga planeringsprocessen.

4.5 Nämndens mål

Nämnderna beslutar om resultatmål inom det egna ansvarsområdet. Nämndens mål ska utgå från visionen. Nämndernas utgår från målområdena eller nämndens ansvarsområde enligt reglementet.

Kommunfullmäktige har möjlighet att besluta om nämndspecifika resultatmål som kan gälla för en nämnd under en angiven tid.

4.6 Program, plan och kvalitetsdeklaration

Styrdokument i Laholms kommun är de dokument som kommunfullmäktige eller nämnd

fastställer för att påverka kommunen i den riktning som kommunfullmäktige eller nämnden önskar. Aktiverande styrdokument talar om vad nämnder och styrelse ska göra inom en viss tidsram och visst verksamhetsområde.

Kommunfullmäktiges planer och program är underlag för all planering och utveckling av kommunen. Översiktsplanen anger inriktningen för den långsiktiga utvecklingen av den fysiska miljön och ligger till grund för detaljplaner.

Fullmäktiges policyer, planer och program är styrande för nämnderna. Styrdokumenterna ska få genomslag i nämndsplanerna. Till fullmäktiges policyer, planer och program kan nyckeltal kopplas för uppföljning

4.7 Kvalitetsstyrning

Kvalitet definieras dels som uppfyllelse av krav och målsättningar. Kvalitet omfattar också invånarnas och användarnas upplevelser av hur tjänster och service utförs samt hur väl vi lyckas uppfylla deras förväntningar. Kvalitetsstyrningen syftar till att säkerställa kvalitet utifrån invånarnas och användarnas behov genom ständiga förbättringar. En förutsättning för god kvalitet är delaktighet, både för medarbetare och invånare och användare.

En verksamhet med god kvalitet

- bedrivs enligt lagar, föreskrifter, förordningar
- är lyhörd för invånarens och användarnas synpunkter kring beslut, service och tjänster
- uppnår de resultat som de förtroendevalda har beslutat

Systematiskt kvalitetsarbete handlar om att

- utveckla metoder och systematisera arbetet som utförs
- reflektera över vad man gör, i vilket syfte, hur resultaten bedöms och används och vilka konsekvenserna blir för både användarna och verksamheterna

Kommunfullmäktige delegerar ansvar för grunduppdraget och andra uppgifter till nämnderna i reglementen samt genom policyer och riktlinjer. Utöver grunduppdraget finns möjligheter för kommunen att åta sig ytterligare uppgifter. När uppgifter som inte regleras av lag utförs är behovet av kontroll och uppföljning ofta ännu viktigare för att se till att det utförs på ett effektivt och ändamålsmässigt sätt.

Kvaliteten inom nämndens ansvarsområde följs upp med nyckeltal. Nämnderna styr inom sitt ansvarsområde genom att besluta om accepterad kvalitetsnivå för service och tjänster. I vissa fall finns en lagstadgad kvalitetsnivå. Om det finns stora eller för nämnden viktiga brister kan nyckeltalen lyftas till resultatmål, antingen som nämndens egna resultatmål eller i samverkan med andra nämnder som förslag till gemensamma resultatmål. Nämnderna styr även genom att ge uppdrag till förvaltningarna.

4.8 Kvalitetsdeklarationer

I kvalitetsdeklarationer används för att tydliggöra vilken service och vilka tjänster invånarna och användarna kan förvänta sig. Kvalitetsdeklarationer har främst ett kommunikativt syfte och behöver inte vara heltäckande inom nämndens ansvarsområde. Nyckeltal med accepterade värden som nämnden beslutat kopplas till kvalitetsdeklarationer.

Kvalitetsdeklarationer tas fram i dialog med användare och invånare. För kvalitetsdeklarationer som berör flera nämnder samverkar nämnderna.

Kvalitetsdeklarationer är ett minimikrav gällande kvalitet på privata aktörer och ska vara en del av förfrågningsunderlaget vid upphandlingar.

5. Planeringsprocesser

5.1 Fyraårsprocess

5.1.1 Vision och gemensamma resultatmål

Det första året på varje mandatperiod fastställs vision och gemensamma resultatmål för att gälla i fyra år framåt. Omprioriteringar utifrån ändrade förutsättningar kan göras genom att det årligen finns möjlighet till revidering.

5.2 Årlig planeringsprocess

5.2.1 Årshjul

Planerings- och uppföljningssystemet består för ett specifikt verksamhetsår av följande aktiviteter i kronologisk följd:

1. Årsredovisning (föregående år), nämnderna	februari
2. Gemensamma planeringsförutsättningar inklusive omvärldsanalys*	mars
3. Reviderad investeringsbudget, KF	mars
4. Kompletteringsbudget, KF	april
5. Resultatöverföringar till resultatfonder, KF	april
6. Årsredovisning (föregående år), KF	april
7. Riktlinjer och direktiv för nämndernas arbete med budget och kommunplan, KS	maj
8. Uppföljning 1 (innevarande år), KF	juni
9. Lokalbehovsplan, nämnderna	augusti
10. Nämndsplan, KS, nämnder	augusti
11. Förslag om skattesats för nästkommande år, KS	oktober
12. Delårsrapport/Uppföljning 2 (innevarande år), KF	oktober
13. Lokalförsörjningsplan, KS	oktober
14. Kommunplan och budget med ekonomisk plan, KF	november
15. Verksamhetsplaner*	januari
16. Internbudget, KS, nämnder	januari

*2 och 15 är inte politiskt beslutade utan görs på verksamhetsnivå

5.2.2 Planeringsförutsättningar

Inför kommunstyrelsens beslut om riktlinjer och direktiv tas gemensamma planeringsförutsättningar med följande innehåll fram tillsammans av verksamheterna:

- Basfakta om demografi och boende, nuläge utifrån invånarnas och användarnas behov samt nyckeltal för verksamheterna

- Utifrån politiskt beslutade program, planer och riktlinjer
- Utgår från nämndernas årsredovisningar
- Synpunkter och idéer från invånare och användare
- Omvärldsbevakning och framtidsspaning med lagar och andra krav, eventuellt information om ledande organisationer, förändrade behov och förväntningar

Syftet med gemensamma planeringsförutsättningar är att vara ett underlag dels till nämndernas egen planering, dels till kommunens gemensamma planering.

5.2.3 Riktlinjer och direktiv

Kommunstyrelsen beslutar senast under maj om riktlinjer och direktiv för nämndernas arbete med förslag till kommunplan och budget samt nämndsplaner. I riktlinjer och direktiv kan kommunstyrelsen föreslå revidering av de gemensamma målen samt fullmäktiges nämndsspecifika mål.

Riktlinjerna kompletteras med grundläggande ekonomiska förutsättningar för respektive nämnd. Beräkning av dessa sker med utgångspunkt från innevarande års budget kompletterat med godkända förändringar i den ekonomiska planen. Vidare sker justeringar som är av ”teknisk” natur eller kompletteringar till följd av att särskilda beslut fattats efter behandlingen av den ekonomiska planen och som påverkar nästkommande års budget.

Beslutsunderlag för riktlinjer och direktiv utgörs av följande förutsättningar:

- Vision
- Gemensamma mål
- Planeringsförutsättningar
- Årsredovisning, uppföljning och utvärdering föregående år
- Kommunfullmäktiges policys, program och planer
- Befintlig ekonomisk flerårsplan

Utöver direktiv och uppdrag till nämnderna kan också kommunstyrelsen ge sådana till de kommunala bolagen.

5.2.4 Kommunplan med budget samt ekonomisk plan

Förslag till kommunplan med årsbudget samt den ekonomiska planen för två år utöver årsbudgeten upprättas av kommunstyrelsen och fastställs av kommunfullmäktige i november varje år.

Beslutad ekonomisk plan året efter budgetåret utgör samtidigt respektive nämnds grundläggande budgetram i nästkommande års budgetarbete.

Vision, gemensamma mål och uppdrag presenteras i kommunplanen.

Kommunstyrelsen upprättar även förslag på finansiella mål.

Parallellt med beredningen av kommunplan och budget uppdateras de finansiella förutsättningarna och övriga delar i budgeten och den ekonomiska planen.

I samband med behandlingen av kommunplan och budget kan kommunfullmäktige även besluta om särskilda uppdrag till nämnderna.

5.2.5 Nämndsplan

Nämnderna ska arbeta fram och besluta om en nämndsplan utifrån och Riktlinjer och direktiv och planeringsförutsättningar. Nämndsplanen ska innehålla förslag på budget, ekonomisk plan, gemensamma och nämndsspecifika mål och uppdrag samt investeringsplan. Nämnden ska även ta hänsyn till mål och ambitioner som finns i fullmäktiges övriga styrdokument i sin planering av resultatmål och uppdrag.

En analys av nämndens utmaningar och konsekvenser utifrån omvärldsbevakning och framtidsspaning i gemensamma planeringsförutsättningar ska göras i nämndsplanen. Utifrån analysen ska nämnderna genomföra en behovsanalys för den kommande planperioden. Där ska framtida behov och andra omständigheter som är viktiga för arbetet med kommunens ekonomiska planering redovisas.

Nämndsplanen ska även innehålla eventuella förslag till omprövningar och förändringar. Även specificerat förslag på investeringsbudget ska ingå.

Mål och uppdrag

Nämndsplanen ska innehålla fullmäktiges mål och uppdrag samt nämndens egna mål och uppdrag till verksamheten. Syftet med uppdragen ska tydligt framgå. Vilka effekter som nämnderna vill se ska också beskrivas.

Underlag för nämndens planering

Utöver gemensamma planeringsförutsättningar är erfarenheterna från analysen av föregående verksamhetsårs resultat en viktig utgångspunkt som underlag för nämndernas arbete. Det är även av stor vikt att tillvarata de erfarenheter de får via den löpande uppföljningen av pågående verksamhetsår.

Nämnderna överlämnar nämndsplan med underlag till kommunplan och budget till kommunstyrelsen senast den 31 augusti.

Revidering av nämndsplanen

Nämnden ska revidera nämndsplanen till följd av fastställd budget och kommunplan. Nämnden ska även under året revidera nämndsplanen om det föreligger behov utifrån ändrade förutsättningar.

Redovisning av beslutad nämndsplan till fullmäktige

De beslutade nämndsplanerna redovisas till kommunfullmäktige i februari.

5.2.6 Verksamhetsplaner

Verksamhetsplaner för förvaltningarna

Med utgångspunkt från kommunplan, nämndsplan, arbetet med risk- och väsentlighetsanalys i den interna kontrollen samt andra styrdokument ska verksamhetsplaner för respektive förvaltning upprättas. I verksamhetsplanerna ska gemensamma och nämndsspecifika uppdrag framgå. I verksamhetsplan ska anges resurser för genomförande samt hur uppföljning och återrapportering ska ske. Verksamhetsplanen ska planeras så att det ska finnas utrymme för nya uppdrag och projekt utifrån invånarnas/ användarnas eller medarbetarnas idéer som kommer under året.

5.2.7 Internbudget

Med utgångspunkt från den av kommunfullmäktige fastställda budgeten ska respektive nämnd fastställa en internbudget. Även om budgeten har tilldelats i form av en nettoram ska emellertid nämnderna tillämpa bruttobudgetering. Detta för att uppnå jämförbarhet mellan budget och redovisning samt för att bilda underlag för finansiella bedömningar och sammanställningar. Detta innebär att samtliga kostnader och intäkter inom nämndernas verksamhetsområden ska tas upp i budgeten.

Ur uppföljningssynpunkt är det viktigt att internbudgeten kodas på samma sätt som verksamheten sedan kommer att redovisas. Följande koddelar är obligatoriska i internbudgeten:

- Ansvar
- Slag
- Verksamhet

För investeringsbudgeten tillkommer koddelen projekt.

Nämnderna ska senast under januari fastställa internbudgeten.

6. Uppföljning, analys och utvärdering

6.1 Uppföljning av mål och kvalitet

Uppföljningen av de gemensamma målen och nämndernas egna mål redovisas till kommunfullmäktige i samband med behandlingen av de två uppföljningarna och årsredovisningen.

För att de fastställda målen ska blir styrande måste de löpande följas upp och utvärderas för att se hur väl de uppnås. Kontinuerlig uppföljning, utvärdering och analys är således en viktig del i kommunens planerings- och uppföljningssystem.

Uppföljning av kvalitet görs genom att nämnden följer upp beslutade kvalitetsnivåer i kvalitetsdeklarationer i samband med årsredovisningen och redovisar till kommunfullmäktige.

6.2 Uppföljningar med helårsprognoser

Respektive nämnd lämnar två uppföljningar med prognos för helårsutfallet till kommunstyrelsen. Uppföljningarna utgår från ekonomi, verksamhet, kvalitet och mål den 30 april och den 31 augusti.

Uppföljning av kvalitet och mål utgår från kvalitetsdeklarationer, kommunplan, nämndsplan och verksamhetsplan. Utvärdering av måluppfyllelse och efterlevnad av kvalitetsdeklarationer görs med hjälp av nyckeltal.

För att på ett tydligt sätt uppnå syftet med uppföljningarna ska dessa utgå ifrån tillämpliga delar av kommunplanen och nämndsplanerna. Därvid är uppföljning av de i planen angivna nyckeltalen en viktig metod. Det är också angeläget att jämförelser görs med tidigare år och andra kommuner och verksamheter för att därmed beskriva kostnadsutvecklingen för olika

verksamhetsområden. Berörda nämnder ska också lämna en prognos på kostnadseffekter på helår av bedömda volymförändringar i förhållande till föregående år.

I det fall en nämnd i samband med budgetuppföljningar bedömer att budgetunderskott kommer att uppstå och detta inte är relaterat till volymökningar eller i anspråktagande av resultatfond ska nämnden samtidigt redovisa en åtgärdsplan på hur det befarade underskottet skall förhindras eller åtminstone begränsas. I åtgärdsplanen ska bland annat framgå beskrivning av åtgärder och beslut, konsekvenser för invånare, verksamhet och personal.

Uppstår inom nämnd ett väsentligt negativt resultat mellan ordinarie uppföljningar ska detta omedelbart meddelas kommunstyrelsen och även då med förslag på åtgärder för att begränsa det negativa resultatet.

6.3 Delårsrapport

Kommunstyrelsen upprättar en delårsrapport per den 31 augusti enligt bestämmelserna i den kommunala redovisningslagen. Begrepp och termer som används i delårsrapporten ska överensstämja med de termer som används i årsredovisningen. Delårsrapporten ska beskriva det verkliga resultatet för den period den avser. Detta innebär att den, till skillnad från prognoser, inte bör innehålla bedömningar eller andra osäkra inslag.

Delårsrapporten med uppföljning och prognos per helår överlämnas till kommunfullmäktige under oktober.

6.4 Årsredovisning och bokslut

Kommunstyrelsen upprättar förslag till årsredovisning enligt bestämmelserna i den kommunala redovisningslagen. Årsredovisningen behandlas av kommunfullmäktige under april.

Respektive nämnd ska i sin nämndsredovisning slutredovisa sitt åtagande. Detta innebär att avstämning ska ske mot mål, beslutade kvalitetsnivåer och erhållna ekonomiska resurser. Mot bakgrund av att nämndernas redovisningar även ska utgöra ett planeringsunderlag är det viktigt att dessa även innehåller framåtsyftande analyser.

Varje nämnd ska vidare redovisa samtliga uppdrag som kommunfullmäktiga riktat till den under det föregående året och hur uppdragen har verkställts. Om uppdraget är klart räcker det att ange att det är verkställt. Om uppdraget inte är verkställt ska nämnden ange hur det hanteras och när det kommer att vara verkställt. Uppdragsredovisningen omfattar inte beredningsuppdrag för motioner som redovisas i den ordning som föreskrivs i fullmäktiges arbetsordning.

Kommunstyrelsen samordnar de olika nämndernas uppdragsredovisningar och lämnar över sammanställningen till fullmäktige i samband med årsredovisningen.

6.5 Uppföljning och kontroll av privata utförare

Nämnderna ska varje år anta en plan för uppföljning och kontroll av privata utförare. Planen ska rapporteras till kommunstyrelsen i samband med delårsrapport och årsredovisning.

6.6 Intern kontroll

Intern kontroll är en viktig del i kommunens styrsystem. Nämnderna ska planera och prioritera arbetet med utveckling av arbetssätt och rutiner utifrån risk- och väsentlighetsanalys.

Internkontroll styrs genom Reglemente för intern kontroll.

6.7 Övrig rapportering

Utöver ovan beskrivna uppföljningar och rapporter kan följande rapportering till kommunstyrelsen förekomma i syfte att till exempel månadsvis följa kommunens ekonomi och verksamhet:

- Uppföljning och utvärdering av vissa verksamhetsområden efter särskilda direktiv.
- Ekonomisk och finansiell rapportering.
- Personalekonomisk redovisning.

Varje verksamhetsansvarig nämnd bestämmer med hänsyn till de egna förutsättningarna om innehåll, utformning och tidsintervall för den egna uppföljningen och rapporteringen.

6.8 Övriga delar i planerings- och uppföljningssystemet

6.8.1 Reviderad investeringsbudget

Investeringar budgeteras varje år med ett belopp som motsvarar de förväntade utgifterna under året. Projekt kan av olika skäl bli försenade och behöver därför ombudgeteras. Samtidigt kan betalningarna i vissa projekt som löper över flera år blivit tidigarelagda varvid det kan uppkomma behov av anslagsavdrag. Det kan även finnas andra skäl för omdisponeringar eller omprövning i såväl omfattning som tidsmässig förläggning av projekt som upptagits i årsbudgeten.

Förslag på revideringar i investeringsbudgeten framlägges av respektive nämnd under februari månad.

Ansvarsfördelning och beslutsgång vid budgetering av investeringar har fastställts av kommunfullmäktige i ”Riktlinjer för planering, genomförande och uppföljning av investeringar”.

6.8.2 Kompletteringsbudget och resultatöverföringar

Överföringar av budgetavvikelse mellan åren sker företrädesvis genom resultatfonder. I vissa fall kan emellertid budgetöverskott föras över till nästkommande års budget i samband med behandlingen av kompletteringsbudgeten. Därutöver kan det finnas behov av vissa anslagskorrigeringar eller omdisponeringar under innevarande år.

Kommunstyrelsen bereder förslaget till kommunfullmäktige. Som ett led i beredningen kan kommunstyrelsen, vid behov, inhämta nämndens synpunkter.

Kompletteringsbudget och resultatöverföringar behandlas av fullmäktige under april månad.

6.8.3 Årliga anvisningar

Inför arbetet med de olika aktiviteterna i planerings- och uppföljningsprocessen utarbetas särskilda anvisningar i separata dokument. I anvisningarna framgår bland annat tidsplaner, riktlinjer och krav på hur arbetet ska genomföras. En detaljerad tidplan ska arbetas fram för varje år.

7. Anslagsbindningsnivåer

7.1 Driftbudget

Kommunfullmäktiges anslag i driftbudgeten binds på nämndsnivå där respektive nämnd erhåller en nettokostnadsram (kostnader reducerat med intäkter). I vissa fall kan nettoanslag tilldelas specifika verksamhetsområden ex renodlade avgiftsfinansierade verksamheter.

Det finns möjlighet för nämnden att förändra sin budgets bruttoomslutning under förutsättning att det tilldelade nettoanslaget inte påverkas. Sådana förändringar ska anmälas till kommunstyrelsen.

Anslagsnivån är föremål för årlig översyn i samband med budgetbehandling.

7.2 Investeringsbudget

7.2.1 Byggnader och anläggningar

Investeringar i byggnader och anläggningar beslutas av kommunfullmäktige och anslaget knyts till det enskilda investeringsprojektet. För projekt som fortgår i mer än ett år beslutas det om en total projektutgift.

För anläggning av gator, vägar, parker etc. kan kommunfullmäktige besluta om investeringsramar.

7.2.2 Utrustning och inventarier

Ny- och reinvesteringar i utrustning och inventarier och övriga smärre projekt beslutas av respektive nämnd inom den investeringsram som erhållits i budgeten. Nämnderna bör inom dessa ramar även avsätta medel för oförutsedda investeringsbehov som kan uppkomma under året.

Är anskaffningen av större vikt eller principiell art bör projektet beslutas av kommunfullmäktige som då tilldelar ett särskilt anslag.

7.2.3 Övrigt om investeringar

Verksamhetsansvarig nämnd ansvarar för att utrymme finns inom budgetramen för ökade kapitalkostnader till följd av investeringar samt eventuellt ökade driftkostnader. Utrymmet skapas genom besparingar, omdisponeringar inom tilldelade ramar eller minskade kapitalkostnader på befintliga anläggningstillgångar. Dessa sjunker som en följd av de årliga avskrivningarna.

Ansvarsfördelning och beslutsgång vid budgering av investeringar har fastställts av kommunfullmäktige i ”Riktlinjer för planering, genomförande och uppföljning av investeringar”.

8. Överföring av resultat

8.1 Allmänt

Ett sätt att tydliggöra ansvaret för det ekonomiska resultatet och stimulera till ett effektivt och flexibelt resursutnyttjande är att låta nämnder och enheter föra med sig över- och underskott i förhållande till erhållen budget till efterföljande år. En sådan metod möjliggör även en långsiktig planering över flera år i verksamheten samtidigt som nämndernas ekonomiska ansvar över tiden tydliggörs.

Det kan emellertid i vissa fall vara svårt att fastställa om budgetavvikelsen uppstått på grund av egna insatser eller som en följd av ”yttre” förhållanden som verksamheten, åtminstone kortsiktigt, inte haft möjlighet att påverka.

8.2 Regler för överföring

Beslut i kommunfullmäktige om överföring av över- eller underskott ska föregås av en beredning där orsakerna till nämndens budgetavvikelse analyseras. Detta ska ske i samband med att nämnden lämnar sin årsredovisning. Resultatöverföringar ska ske med utgångspunkt från nedanstående principer:

- Grundprincipen är att hela över- eller underskottet förs över till efterföljande år under förutsättning att verksamheten skett i överensstämmelse med de mål, riktlinjer och verksamhetsbeskrivningar som angivits i nämndplanen samband med budgetbeslutet.
- Om resultatet eller del av resultatet beror på särskilda omständigheter utanför ansvarsområdets kontroll eller påverkan och det därför inte är rimligt att utkräva fullt ansvar av nämnden ska inte underskottet föras över. Denna princip gäller även vid uppkommit överskott.
- Ett resultat som förs över ska vara hänförligt till den ordinarie och planerade verksamheten, och inte föranledd av exempelvis mindre volym, lägre kvalitet eller från intäkter som inte hör till den planerade och ordinarie verksamheten.
- Avvikelser på grund av budgettekniska fel ska inte ingå i resultatöverföringen.
- Konjunkturanpassade kostnader och intäkter bör föranleda särskild analys och bedömning.

Över- eller underskott som uppstår i en viss verksamhet ska normalt regleras inom samma område/delverksamhet. Nämnden beslutar om eventuellt särskilda riktlinjer för resultatöverföringar inom den egna nämnden. Enheter med hög grad av prestationsrelaterad budget bör ha hög grad av resultatöverföring.

För VA- och avfallsverksamheterna gäller att 100 procent av nettoresultatet (intäkter minus kostnader) överförs. Dessa verksamheter ska vara fullständigt avgiftsfinansierade.

Överföringar av budgetavvikelser mellan åren sker företrädesvis genom resultatfonder. I vissa fall kan emellertid budgetöverskott föras över till nästkommande års budget i samband med behandlingen av kompletteringsbudgeten.

8.3 Resultatfonder

Beslutade överföringar av över- eller underskott förs till en resultatfond för respektive nämnd som ackumuleras över åren. Beslut om belopp fattas av kommunfullmäktige i samband med behandlingen av årsredovisningen. Överföringen påverkar inte ordinarie driftbudget.

Resultatfonden får dock inte ackumulerat överstiga 1,5 procent av nämndens redovisade bruttokostnader. För nämnder med bruttokostnader lägre än 100 mkr får fonden uppgå till högst 1,5 mkr.

Av resultatfonden får en nämnd per år ta i anspråk maximalt 1,0 procent av nämndens bruttobudget dock högst 1 500 tkr. Ianspråktagande av medel över dessa gränser kräver beslut av kommunstyrelsen.

Om det med utgångspunkt från budget och prognos finns anledning att befara att kommunen som helhet under ett år inte uppnår ett positivt resultat krävs särskilt tillstånd från kommunstyrelsen för att ta i anspråk ackumulerade överskott i resultatfonden.

Ovanstående regler tillämpas inte för VA- och avfallsverksamheterna.

I vissa fall uppstår budgetöverskott beroende på att budgeterade medel för särskilda ändamål av olika skäl inte förbrukats under året men där detta kommer att ske under efterföljande år. Oftast är det medel av engångskaraktär för ändamål där genomförandet blivit försenat. Sådana medel kan ombudgeteras i kompletteringsbudgeten och ingår då inte i systemet för resultatfonder.

8.4 Användning av överskott

Ett överskott som förs över till nästa år får disponeras av respektive nämnd för den aktuella verksamheten om inget annat beslutas särskilt. Medlen får dock inte användas till någon verksamhetsutökning eller förändring som binder upp kommunen för nya åtaganden som kan komma att kräva ökade resurser i framtiden. Vidare får överförda medel inte användas så att det skapas en annan nivå eller inriktning på verksamheten än den som fastställts i nämndsplanerna.

I samband med budgetuppföljningarna redovisar nämnderna hur stor del av resultatfonden de avser att ta i anspråk under verksamhetsåret och hur de avser att använda det. Disponeringen av dessa medel bör således vara planerad och utfallet ska rapporteras i årsredovisningen.

8.5 Täckning av underskott

Överfört underskott/negativt resultat ska i första hand täckas genom ianspråktagande av medel ur resultatfond. Saknas en positiv resultatfond måste underskott återställas av nämnd inom tre år efter det år det uppkommit.

Nämnden ska fortlöpande i budget, budgetuppföljningar och årsredovisningen redovisa hur underskottet täcks.

Återställning av negativ resultatfond (ackumulerade underskott) sker genom att nämnden redovisar motsvarande överskott vid årets slut.

8.6 Tilläggsanslag

Mot bakgrund av övriga normer för styrning och ansvarsfördelning ska tilläggsanslag i princip inte förekomma. Undantag från denna regel kan emellertid förekomma i följande fall:

- beslut av kommunfullmäktige om ny verksamhet, inriktning eller målsättning
- korrigerig p.g.a. budgettekniska fel

Nämnd ska alltid innan tilläggsanslag begärs pröva frågan om det ökade behovet av ekonomiska resurser kan finansieras inom nämndens ram genom omdisponering av medel.

9. Omdisponeringar

9.2 Inom driftbudgeten

Omdisponering mellan nämnder beslutas av kommunfullmäktige. Dock kan kommunstyrelsen fatta sådana beslut om omdisponeringen är en följd av organisatoriska förändringar, fördelning av lönekostnadskompensation eller andra centralt anslagna medel, förändringar i interndebiteringssystem eller andra förändringar av mindre omfattning som inte är av principiell betydelse.

Omdisponering inom egen nettoram beslutas av respektive nämnd. En förutsättning är emellertid att det inte medför väsentlig förändring i förhållande till de fastställda målen, servicenivåer eller andra riktlinjer. Exempel på sådana förändringar är igångsättning av ny verksamhet, väsentlig utvidgning eller standardhöjning av befintlig verksamhet eller åtgärder i övrigt som kan medföra ekonomiska åtaganden och ge konsekvenser även efter budgetåret. I sådana fall ska nämnden inhämta medgivande från kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.

9.3 Inom investeringsbudgeten

Omdisponering av anslag där nämnden erhållit ett ramanslag beslutas av nämnden eller till den befattningshavare som nämnden givit sådana befogenheter. Övriga omdisponeringar beslutas av kommunfullmäktige.

10. Taxor/Avgifter

Kommunfullmäktige beslutar om taxor och avgifter. Fullmäktige kan delegera till nämnderna att besluta om sådana ändringar i taxor eller avgifter som betingas av index eller andra korrigeringar av teknisk art. Nämndernas beslutanderätt anges i respektive nämnds reglemente.

Taxor och avgifter ska årligen prövas av respektive nämnd. Förslag till ändrade avgifter eller taxor ska i mallen för kommunens författningssamling överlämnas till kommunstyrelsen senast under september. I beslutsunderlaget bör framgå den genomsnittliga prisförändringen per år under de senaste fem åren. Vidare ska redovisas en bedömning av de ekonomiska effekterna av avgiftsförändringen för nämnden.

Vid beräkning av avgiftstäckningsgrad ska indirekta kostnader såsom administration och central ledning inräknas.

Kommunen ska eftersträva enkla avgifts- och taxekonstruktioner i syfte att begränsa administrationskostnaderna och möjliggöra snabba debiteringsrutiner.

11. Övriga regler och principer för verksamhets- och ekonomistyrning

11.1 Investeringsredovisning

Med investering avses all anläggningsverksamhet, inklusive om- och tillbyggnad, som medför standardhöjning och reinvestering samt anskaffning av utrustning och inventarier för stadigvarande bruk eller innehav.

Tillgången ska ha en nyttjandeperiod överstigande 3 år och uppgå till ett värde av minst ett prisbasbelopp exklusive mervärdesskatt. Om dessa kriterier är uppfyllda ska anskaffningen redovisas som investering. I annat fall kostnadsförs den direkt i driftredovisningen.

Vid anskaffning av inventarier som är ett led i en större anskaffning t ex nyanskaffning i samband med start av ny verksamhet eller där anskaffningen har ett naturligt samband med en nybyggnation bör bedömningen avse det samlade anskaffningsvärdet. Detta innebär att i sådant fall får enskilda inventarier till ett lägre värde än det angivna redovisas som investering.

IT-utrustning, t.ex. datorer, iPad, mobiltelefoner och skrivare, ska, oavsett mängd, kostnadsbokföras direkt. Större anskaffningar av IT-utrustning med centrala uppgifter, t.ex. kommunikationsutrustning eller datorer måste bedömas i varje enskilt fall.

11.2 Kapitalkostnader

Kapitalkostnaden består av intern ränta och avskrivningar. Avskrivningen ska spegla värdeminskningen av den anskaffade tillgången. Avskrivningstiderna varierar således beroende på objektets uppskattade nyttjandetid.

Internräntan är en kostnad för kapitalbindningen. Räntesatsen bestäms årligen i samband med budgetramarna till en viss nivå oavsett om investeringen finansieras med lån eller från eget kapital.

Kommunen tillämpar rak nominell metod för beräkning av kapitalkostnaden. Detta innebär att avskrivning sker av investeringens anskaffningsvärde och ränta beräknas på det bokförda restvärdet. Metoden ger nominellt minskade kapitalkostnader över tiden eftersom räntan räknas på ett successivt mindre restvärde.

Kapitalkostnader för bokförda investeringsutgifter börjar debiteras verksamheterna from påföljande månad vilket innebär att endast genomförda investeringar, oavsett budgetanslag, bildar underlag för kapitalkostnader. VA- och avfallverksamheterna påförs emellertid kapitalkostnader endast vid årets utgång. Kapitalkostnader för tidigare års investeringar debiteras månadsvis med en tolfedel av den årliga kostnaden.

Vid beräkning av budgetramarna jämföras kapitalkostnader med övriga typer av kostnader. Respektive nämnd ska i princip finansiera ökade kapitalkostnader från nya investeringar inom tillgänglig ram. Likaledes innebär minskade kapitalkostnader ett ökat ekonomiskt utrymme. Vid förändring av räntesats för internränta regleras emellertid de ekonomiska ramarna motsvarande effekterna av räntesatsförändring. Denna regel gäller dock inte den avgiftsfinansierade verksamheten (VA och renhållning).

11.3 Interna ersättningar

I en målstyrd och decentraliserad organisation är det viktigt att ansvarsenheterna ska kunna påverka största möjliga delen av såväl kostnader som intäkter. Detta gäller både externa och interna transaktioner. Detta kräver att även interna leveranser av varor och tjänster prissätts och ett köp- och säljförhållande upprättas mellan olika enheter.

Vid ställningstagande om tjänster ska bli föremål för interna ersättningar måste alltid nyttan vägas mot det administrativa merarbetet och risker för att huvudprincipen om helhetssyn i kommunen försvagas. Vid sådana överväganden är påverkansmöjlighet och omfattning av tjänsten viktiga faktorer.

Syftet med interna ersättningar och intern prissättning är följande:

- Rättvisande resultatberäkning eller kostnadsredovisning.
- Styra beslut vad avser inköp, volym, kvalitet, leverantör.
- Skapa ett kostnadsansvar och kostnadsmedvetande.

Följande principer ska gälla vid köp och försäljning av interna tjänster inom kommunen:

- Vid utformning av modeller och metoder för intern prissättning måste ohanterliga och komplexa modeller undvikas. Enkelhet och stabilitet ska istället eftersträvas.
- Affärsmässighet ska prägla de interna relationerna.
- Prissättningen bör utgå från en självkostnads kalkyl. En marknadsanpassning bör dock övervägas när självkostnaden överstiger marknadspris. Enstaka prestationer ska prissättas efter särkostnadsprincipen, det vill säga att producerande enhet ersätts för den extra kostnad som tillhandahållandet av prestationen medför.
- Ersättning erläggs med förutbestämda belopp och/eller olika former av prestationsrelaterade ersättningar.
- Förhandlingar ska endast ske kring volym, servicenivå och kvalitet.
- Överenskommelser ska ske i förväg och vara skriftliga. Om avtalstiden är ett verksamhetsår ska överenskommelse ha träffats i samband med budgetarbetet.
- Oenighet om villkor för interna tjänster som inte kan klaras mellan nämnder avgörs av kommunstyrelsen.

Principer för internhyra fastställs i särskilda riktlinjer.

11.4 Projekt som finansieras med såväl kommunala som externa medel

När externa bidrag sökes till olika typer av projekt bör finansieringen av den del av projektet som ska bekostas av kommunen vara klar. Senast i samband med projektets påbörjande måste ett sådant beslut vara fattat av den nämnd som är huvudansvarig för projektet och dess ekonomi. I annat fall får det inte starta. Dessutom är det en grundläggande princip att det vid påbörjandet av ett projekt är helt klart vilken nämnd som är huvudansvarig för projektet och dess ekonomi.

12. Redovisning

12.1 Allmänt

Syftet med kommunens redovisning sammanfattas i följande punkter:

- Ge en rättvisande bild av kommunens och kommunkoncernens ekonomi
- Tillgodose externa och interna intressenters information om kommunens, och olika enheters, ställning och resultat
- Spegla kommunens resultat och ställning och på så sätt ge underlag för väl grundade beslut

Kommunstyrelsen ansvarar för att redovisningen samordnas och uppfyller intressenters krav och förväntningar på en konsekvent och rättvisande redovisning.

Kommunens redovisningsmodell bygger på en flerdimensionell redovisning med indelning i olika koddelar för att kunna följa upp ekonomin utifrån den externa och den interna redovisningens krav.

12.2 Extern redovisning

Lagen om kommunal redovisning reglerar externredovisningen i kommunen. Dessutom ska god redovisningssed och vedertagna redovisningsprinciper tillämpas.

Redovisningsrekommendationer från Rådet för kommunal redovisning ska också främjas i den kommunala externredovisningen.

12.3 Intern redovisning

Internredovisningens roll är att avspegla den organisation som kommunen och respektive nämnd utgör. Uppgifter som hämtas ur redovisningen ska ge underlag för beslutsfattare på olika nivåer i organisationen att fatta väl underbyggda beslut. För styrningen av de olika verksamheterna blir internredovisningens roll viktig särskilt med tanke på den decentraliserade styrfilosofi som kommunen har.

En förutsättning för internredovisningen är att den flerdimensionella kodplanen används på ett konsekvent och genomtänkt sätt inom kommunens alla verksamheter.