

SALA KOMMUN Kommunstyrelsens förvaltning	
Ink. 2017 -11- 22	
Diarienum 2017/1411	Aktbilaga 1

Ekonomi och Verksamhetsstyrning Verksamhetsåret 2018

INNEHÅLL

SALA KOMMUNS - EKONOMI- OCH VERKSAMHETSSTYRNING	5
RESURSFÖRDELNING, PLANERING	6
Budgetprocessen i Sala kommun	6
<i>Strategiska inspel</i>	7
<i>Budgetberedning</i>	8
<i>Budgetdirektiv</i>	9
<i>Nämndernas detaljbudget och verksamhetsplaner</i>	9
<i>Politisk beslutsprocess</i>	10
<i>Presentation av beslutad budget och Nämndernas verksamhetsplaner</i>	10
Ram- och målstyrning	11
<i>Driftbudget</i>	11
<i>Investeringar</i>	12
UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING	13
Löpande uppföljning och analys	13
Delårsrapport	13
Årsredovisning	14
Intern kontroll	14
FINANSIELL STYRNING	15
DETAJERADE TIDPLANER 2018	16
Tidplan för budget 2019 med plan 2020-2021	16
Tidplan för Månadsuppföljningar 2018	16
Tidplan för Bokslut 2017	17
Tidplan för Delårsrapport per 31/8 2018	17

SALA KOMMUNS - EKONOMI- OCH VERKSAMHETSSTYRNING.

Ekonomi- och verksamhetsstyrningen definieras som en målmedveten styrprocess vars syfte är att utifrån kända styrprinciper och spelregler påverka organisationens beslut och beteende i riktning mot uppställda mål avseende resultat, effektivitet och ekonomisk ställning.

Styrningen innebär dels en styrning mot verksamheternas ekonomiska och verksamhetsmässiga resultat dels en finansiell styrning (ekonomisk ställning).

Ekonomi- och verksamhetsstyrningen är en övergripande styrprocess som gäller alla nämnder. Styrningen anger den yttre ramen för ansvars- och frihetsgrader vilka måste kompletteras med ett innehåll i form av spelregler för det nämndspecifika arbetet. Nämnderna ansvarar för att tydliga riktlinjer finns för det nämndspecifika arbetet.

Styrande spelregler för kommunens ekonomi- och verksamhetsstyrning fastställs också politiskt i samband med budgetarbetet. Dessa är sådana till sin karaktär att de med nödvändighet kan variera. I samband med budget, bokslut och uppföljning utgår också särskilda anvisningar från ekonomikontoret.

RESURSFÖRDELNING, PLANERING

Budgetprocessen i Sala kommun

Budgetens formella innehåll och process regleras i kommunallagen.

Resursfördelning och planering sker i en fastställd budgetprocess.

Budgetprocessen är en process för planering av kommande års verksamhet och ekonomi och är en del i informationen om verksamheter och ekonomi tillsammans med löpande uppföljning och årsredovisning.

Budgeten är kommunfullmäktiges styrdokument där det bland annat anges mål och resurser för nämndernas arbete. Sala kommun arbetar med en budgetmodell som fastställer budget för kommande år samt plan för ytterligare två år. Planerna är ett riktmärke för framtiden under budgetåret samt ett ingångsvärde som beaktas under uppstarten av varje ny budgetprocess.

Budgetmodellen utgår ifrån att kommunstyrelsen beslutar om ett budgetdirektiv med ramar per nämnd. Modellen baseras på nyttjandet av den för tillfället bästa tillgängliga kunskapen, däribland de prognoser kring skatter, intäkter, bidrag och utjämning som Sveriges Kommuner och Landsting tillhandahåller. Därefter säkras de finansiella målen och eventuella förfoganden innan resterande medel till nämnderna fördelas. Det ger en konkret förankring i de framtida förutsättningar kommunen har att förhålla sig till och bidrar till en långsiktigt hållbar ekonomi.

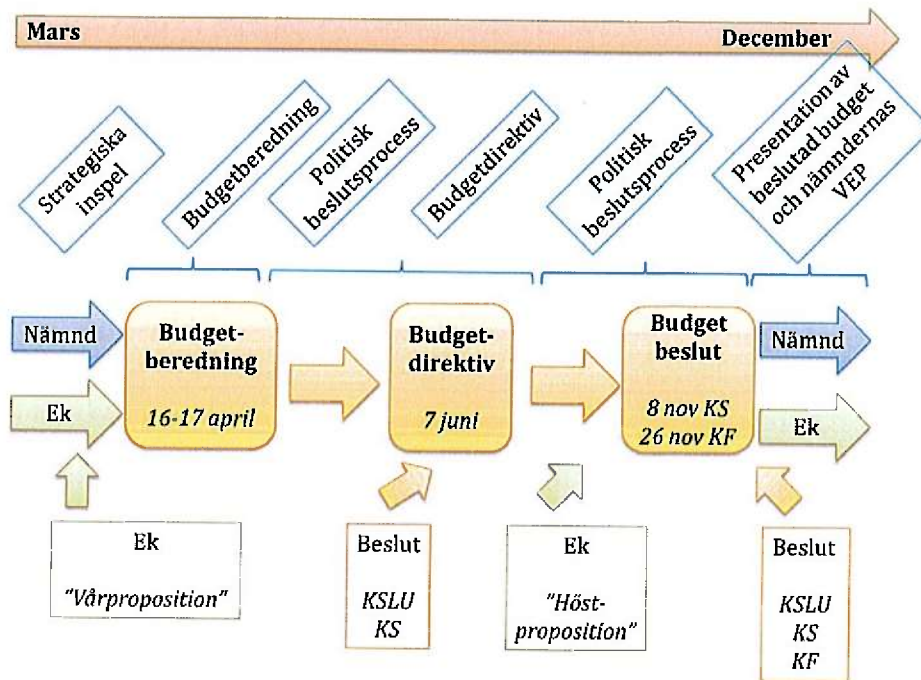
Ingen uppräknings eller kompensation kommer att ges för löner och liknande kostnadsökningar. Varje nämnd får således bedöma vilka kostnader man måste ta höjd för att kunna finansiera lönekostnadsökningar samt generella prisökningar.

Samma huvudprincip gäller också för kapitalkostnader som ska finansieras inom ram. Eventuella justeringar för utträngningseffekter till följd av kraftigt ökade kapitalkostnader (exempelvis vid större byggprojekt) bör alltså ske redan i budgetdirektivets ramfördelning.

Budgetprocessen består av följande moment:

- Strategiska inspel
- Budgetberedning
- Budgetdirektiv
- Nämndernas verksamhetsplan
- Politisk beslutsprocess
- Presentation av beslutad budget och nämndernas verksamhetsplaner

Nedan visas en grafisk översikt över budgetprocessen åtföljt av detaljerade beskrivningar av respektive moment i processen.



STRATEGISKA INSPEL

De strategiska inspelen består av två huvudkomponenter, dels nämndernas strategiska inspel och dels ekonomikontorets strategiska inspel. Syftet med de strategiska inspelen är att ge kommunstyrelsen tillgång till bästa möjliga fakta inför budgetberedningen och för framtagandet av budgetdirektivet.

Arbetet med de strategiska inspelen pågår fram till 6:e april då materialet skickas till ekonomikontoret som sammanställer allt material och skickar det till budgetberedningen.

Förslag som påverkar andra verksamheter ska vara förankrade i kommunledningsgruppen.

De strategiska inspelen presenteras och diskuteras på budgetberedningen den 16-17 april.

Innehåll - Nämndernas strategiska inspel

Se fasta huvudrubriker nedan, följt av innehållsförslag i punktform.

- Omvärldsanalys
 - o Statistik och prognoser om framtiden. Exempelvis utveckling av elevantal.
 - o Kostnads- och kvalitets-jämförelser med andra organisationer.

- Statens uppdrag och förändringar i dessa, redogör också för eventuell extern finansiering exempelvis via riktade statsbidrag eller projektmedel.
- Demografiska effekter
- Utmaningar & möjliga lösningar
- EU-projekt eller liknande (redogör för eventuell medfinansiering)
- Beskriv utveckling och trender inom nämndens ansvarsområde
- Investeringar
 - Nämndens lokalbehov på kort och lång sikt.
 - Investeringsbehov, förändringar i relation till beslutad investeringsbudget.
- Resultatanalys (ekonomi & mål)
 - Nyckeltal och måluppfyllelse, beskriv utveckling och trender samt prioriterade områden.

Ekonomikontorets strategiska inspel ska innehålla:

- Beskrivning av budgetprocessen
- Omvärldsanalys & nyckeltal
- Prisindex för kommunal verksamhet
- Arbetsgivaravgifter
- Befolkning, demografi
- Beräkningar och förutsättningar
- Ekonomisk analys
- Känslighetsanalys
- Beräkningsunderlag med tydliga beskrivningar av källor och förklaringar till eventuella antaganden :
 - Skatteintäktsprognos för 3 år.
 - Finansiella kostnader och intäkter
 - Pensionskostnader
 - Arbetsgivaravgifter och PO-pålägg
 - Kapitaltjänstkostnader, avskrivningar och intern ränta
 - Förslag till ramfördelning baserat på beslutade finansiella mål och föregående budget.
 - Resultat, balansräkning och kassaflödesanalys
 - Investeringsbudget/plan för 3 år

BUDGETBEREDNING

Nämnderna presenterar sina strategiska inspel för ledningsutskottet som bereder budgeten. Budgetberedningen syfte är att den politiska ledningen ska få aktuell information från nämnderna och bolagen om verksamheten.

Kallelse inför budgetberedningen skickas ut till samtliga nämnder och bolag tillsammans med en mall för presentationen.

BUDGETDIREKTIV

I budgetdirektivet fattar kommunstyrelsen beslut om nämndernas preliminära ramar.

Det är viktigt att framhålla att budgetdirektivets ramar är att se som en arbetshypotes för nämnderna att förhålla sig till under budgetarbetet, ramarna fastställs slutligt i den politiska beslutsprocessen i slutet av året.

Med tanke på att kommunens långsiktiga ambition är att gå från ram- och målstyrning till resultatstyrning är det lämpligt att i ramfördelningen beakta indikatorer och måluppfyllelse.

Syftet med budgetdirektivet är att ge ett tydligt uppdrag till nämnderna samt att säkra medel till kommunens finansiella mål.

Innehåll

- Sammanfattande text från Kommunstyrelsens ordförande
- Budgetdirektivet ska innehålla preliminära driftsramar per nämnd för tre år framåt.
- Preliminär Investeringsplan för budgetens 3 år + inriktningsbeslut omfattande 5 år.
- Förslag till finansiella mål
- Förslag till skattesats
- Antagande om befolkningsutveckling
- Resultaträkning

NÄMNDERNAS DETALJBUDGET OCH VERKSAMHETSPLANER

Nämndernas uppdrag är att presentera en budget som ryms inom de ramar som fastställts av kommunstyrelsen i budgetdirektivet. Arbetet med preliminära verksamhetsplaner och detaljbudgetar bör påbörjas så snart budgetdirektivet fastställts.

För att göra detaljbudgeten ska verkyget "Budget och Prognos"(BoP) användas, både basmodulen och personalmodulen i BoP ska användas för att få ett enhetligt och så bra underlag som möjligt.

Den slutliga verksamhetsplanen med eventuella korrigeringar beslutas av nämnd efter att budgetbeslut tagits i Kf 26/11.

Innehåll:

- Fördelning mellan verksamheterna.

- Kostnader ska beskrivas i sin helhet, inte i form av avvikelse mot föregående budget.
- Prioriteringar som gjorts och konsekvenser av dessa.
- Varje nämnd ansvarar för uppräknig av kostnaderna för respektive år, kompensation eller uppräknig genom index kommer inte ske.
- Varje nämnd ska också ta hänsyn till kapitalkostnaderna och driftskonsekvenser för de investeringar som föreslagits inom det i budgetdirektivet angivna ramförslaget.
- Nämnderna ska beskriva hur de ska bidra till att uppnå de kommunövergripande strategierna och målen.

Mall för nämndernas arbete tillhandahålls av ekonomikontoret.

POLITISK BESLUTSPROCESS

Den politiska beslutsprocessen påbörjas efter budgetberedningen för att fastställa budgetdirektivet och återupptas sedan under hösten för att pågå tills budgeten slutligen fastställs av Kommunfullmäktige i slutet av november. Under denna process finns möjlighet att ställa olika politiska förslag mot varandra.

Ekonomikontoret kommer att tillhandahålla ett uppdaterat beräkningsunderlag preliminärt första veckan i oktober då SKL har publicerat skatteunderlagsprognosen utifrån budgetpropositionen.

PRESENTATION AV BESLUTAD BUDGET OCH NÄMNDERNAS VERKSAMHETSPLANER

Det sista steget i budgetprocessen består av att korrigera budgetmaterialet med de ändringar som eventuellt beslutats om av Kommunfullmäktige. Detta sammanfattande budgetunderlag delges fullmäktige på det sammanträde som följer närmast efter budgetbeslutet.

Parallellt med ovanstående arbetar nämnderna med att ta fram sina verksamhetsplaner utifrån de av Kommunfullmäktige beslutade ramarna. När nämnden beslutat om verksamhetsplanen ska denna delges kommunstyrelsen.

Sifferbudgeten ska finnas tillgänglig i ekonomisystemet senast första dagen på det år budgeten avser förutsatt att ett budgetbeslut tas enligt fastställd tidplan.

Ram- och målstyrning

Sala kommun tillämpar ram- och målstyrning. Ramstyrningen är en resursorienterad styrning mot det ekonomiska resultatet. Målstyrningen styr mot önskvärd verksamhet.

De ekonomiska ramarna är överordnade målen vilket innebär att tillgång till ekonomiska och andra resurser sätter gräns för måluppfyllelsen och verksamhetens inriktning och omfattning.

Fasta ramar tillämpas vilket innebär att tilläggsanslag under budgetåret beviljas endast i undantagsfall. Om så ändå sker bör dessa finansieras med avsatta resursmedel.

Kommunfullmäktige fastställer årligen kommungemensamma visioner och mål.

Nämnderna anger i sina budgetförslag hur de ska bidra till att uppnå de kommunövergripande strategierna och målen.

Sala kommun arbetar mot att utveckla ram- och målstyrningen till resultatstyrning vilket innebär att mäta i vilken utsträckning vi lyckas leverera den service till medborgarna som möter medborgarnas behov och till lägsta möjliga kostnad. För att göra det krävs väl formulerade resultatindikatorer som följs upp och analyseras löpande samt återkopplar till verksamheterna så att förbättringsåtgärder kan genomföras.

Fokus ska läggas på att konkret kunna mäta målsättningar med adekvata indikatorer. Här ska kommunens medverkan i Kommunens kvalitet i korthet (KKIK) beaktas.

Kommunfullmäktige fastställer de ekonomiska ramarna i budget utifrån en bedömning av förväntad kostnads- och intäktsutveckling och möjligt resursutrymme.

DRIFTBUDGET

Nämnd har fullt ansvar för sin verksamhet utifrån givna resurser. Anslagsbindningen kopplas till nettoanslag. Den affärsdrivande verksamheten redovisas som resultatenheter. Nämnd ska fastställa budgeten på verksamhetsområde. Nämnd äger rätt att under budgetåret omfördela budgetbeloppen inom sitt anslag. Resurserna ska användas där de bäst behövs för att nå måluppfyllelse.

Verksamheterna ska styras utifrån en helhetssyn på ekonomi, prestationer och kvalitet.

Decentralisering av ekonomiskt ansvar ska åtföljas av decentralisering av befogenheter för effektiv resultatuppföljning och utkrävande av ansvar för verksamhet, ekonomi och personal.

INVESTERINGAR

När det gäller investeringar är den långsiktiga planeringen mycket viktig. Kommunstyrelsen ansvarar för alla lokaler och i princip alla övriga investeringar, undantaget är endast inventarier som även kan anslås för övriga nämnder.

Vid framtagande av investeringsbudgeten är ambitionen att få en bättre realism i planeringen vad avser såväl ekonomiska som planeringsmässiga och personella resurser. Avsikten är att i budgeten ska investeringar kopplade till enskilda objekt läggas in först sedan projektering är genomförd och arbetet planerat i tid, så att de hamnar på rätt år i planperioden. I möjligaste mån ska slutlig investering för de större objekten läggas in först sedan upphandling genomförts.

Nämndernas lokalbehov på både kort och lång sikt ska presenteras i de strategiska inspelen inför framtagande av budgetdirektivet.

Lokalbehovsprogrammet ska omfatta den treåriga strategiska planen och ytterligare fem år. Kommunfullmäktige beslutar om den totala investeringen. Beslutet innebär dels ett anvisningsbeslut om medel till en investering för budgetåret dels ett beslut om investeringsramar för planperioden (två år) och dels ett inriktningsbeslut för de därpå följande fem åren.

Anslagen binds till nämnd som har rätt att omdisponera investeringar inom av kommunfullmäktige beslutade anslag.

För investeringar som är komponentindelade beräknas de budgeterade kapitalkostnaderna enligt schablon. Schablonen utvärderas årligen av ekonomikontoret.

Kommunstyrelsen har beslutat om nya Investeringsriktlinjer som gäller from 2018 och som måste beaktas vid budgetering av investeringar. De viktigaste förändringarna är att gränsen för vad som klassas som investering höjts från ett halvt prisbasbelopp till ett prisbasbelopp och att en ny tillämpning för verksamhetsanpassningar av lokaler införs. Tydligare rutiner och förtydliganden av redan gällande regler har även gjorts. Investeringsriktlinjerna finns i Ekonomihandboken på intranätet.

UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

Kommunens uppföljning sker genom löpande uppföljning, delårsrapport, årsredovisning och intern kontroll.

Löpande uppföljning och analys

Nämnderna och bolagen ansvarar för sin uppföljning av ekonomi och verksamhet under året.

Kommunen har fem månadsuppföljningar som behandlas av kommunstyrelsens ledningsutskott.

Uppföljningsrapporterna ska innehålla ekonomiska kommentarer avseende avvikelser, orsak till avvikelser, förslag på åtgärder inklusive tidplan och verksamhetskommentarer. Det ska också innehålla måluppfyllelse och konsekvens för brukare eller medborgare.

Förutom att vara ett instrument för uppföljningen i sig ska uppföljningen verka för att

- tydliggöra kommunstyrelsens roll som övergripande ansvarig för den kommunala verksamheten genom sin uppsiktsplikt
- tydliggöra nämndernas ansvar för den egna verksamheten
- stödja dialogen mellan nämnderna och kommunstyrelsen

Delårsrapport

Delårsrapportens hantering regleras i lagen om kommunal redovisning.

Delårsrapport är en enklare variant av årsbokslutet och ska i princip ha samma utformning som årsredovisningen. Delårsrapporten ska innehålla en prognos för verksamhetens utfall för hela året när det gäller drift, investeringar och måluppfyllelse.

Enligt lagen ska minst en delårsrapport lämnas till kommunfullmäktige.

Delårsrapporten ska omfatta en period av minst hälften och högst två tredjedelar av räkenskapsåret. Kommunen tar fram en delårsrapport med helårsprognos per den sista augusti.

De kommunala bolagen ska också lämna redovisning till kommunen för den sammanställda redovisningen i delårsrapporten. Denna redovisning ska vara anpassad för att följa de redovisningsprinciper som gäller för kommunen.

Nämnderna och bolagen lämnar sina underlag i september.

Årsredovisning

Årsredovisningen regleras i kommunallagen och i lagen om kommunal redovisning.

Årsredovisningen skall vara en redogörelse av utfallet av verksamheten, verksamhetens finansiering och den ekonomiska ställningen vid årets slut. För att uppfylla detta ska i årsredovisningen ingå

- förvaltningsberättelse
- resultaträkning
- balansräkning
- finansieringsanalys
- måluppfyllelse
- sammanställd redovisning, som omfattar kommunal verksamhet som bedrivs genom annan juridisk person där kommunen utövar ett väsentligt inflytande. Rekommendationen är att de bolag där kommunens andel överstiger 20% bör ingå.

Nämnderna och bolagen lämnar sina bokslut i mitten av februari. Bolagens redovisning ska vara anpassad för att följa de redovisningsprinciper som gäller för kommunen. Därefter vidtar ett politiskt arbete som resulterar i ett förslag till årsredovisning som presenteras för kommunstyrelsen. Enligt kommunallagen ska årsredovisningen vara kommunfullmäktige och revisorer tillhanda snarast, dock senast den 15:e april.

I samband med bokslutet kan över- och underskott i särskilt tilläggsbudgetbeslut för kommande år.

Intern kontroll

Den interna kontrollen utgör en del av nämndernas kontroll över sin verksamhet. Kontrollen syftar till att säkerställa en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, en tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten, efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

Nämnderna ska senast under december månad varje år anta en internkontrollplan att gälla för kommande verksamhetsår. Kommunstyrelsen kan också anta övergripande kontrollmoment som då gäller för samtliga kommunens nämnder. I samband med delårsbokslutet ska nämnderna rapportera om beslutad internkontrollplan och hur tidplanen ser ut och senast i samband med årsredovisningen ska resultatet av den interna kontrollen rapporteras till kommunstyrelsen.

FINANSIELL STYRNING

Grundläggande för den finansiella styrningen är att kommunen ska ha en god ekonomisk hushållning. Begreppet "god ekonomisk hushållning" regleras i kommunallagen (Kap 8 § 1).

En god ekonomisk hushållning innebär inte enbart att räkenskaperna går ihop, utan innefattar även ett krav på att pengarna används till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt.

För att uppnå detta krävs en ändamålsenlig styrning. Därför fastställer Kommunfullmäktige årligen kommungemensamma visioner och mål.

För att säkerställa god ekonomisk hushållning ska även finansiella mål och verksamhetsmål definieras och följas upp. God måluppfyllelse i delårsrapporten och årsbokslutet är en förutsättning för att uppnå god ekonomisk hushållning.

Men det krävs också att kommunen har en beredskap att möta framtida utmaningar genom att i god tid inför förväntade förändringar vidta nödvändiga åtgärder och insatser i stället för insatser i efterskott. Ett positivt resultat behövs för att kunna egenfinansiera investeringar som överstiger årets avskrivningar. Detta kommer bli än viktigare till 2019 då en ny kommunal redovisningslag förväntas införas och pensionsutbetalningarna ska redovisas utanför resultaträkningen. KPA estimerar att det motsvarar behov av ett ökat resultat på 1-2%. Om kommunen lånar även till dessa investeringar finns risk att ränta och amortering kommer att tränga undan övriga kostnader för drift av kommunens verksamhet i resultaträkningen.

För att ha en långsiktigt hållbar ekonomisk utveckling ska därför resultat i relation till skatteintäkter, statsbidrag och utjämning uttryckas som ett procentuellt överskott (resultatmål).

DETALJERADE TIDPLANER 2018

Tidplan för budget 2019 med plan 2020-2021

6 april	Strategiska inspel från nämnder och ekonomikontor är klara.
11 april	Ekonomikontoret skickar ett samlat material till budgetberedningen
16-17 april	Budgetberedning
Preliminärt v.17 (23-27 april)	SKL presenterar ny skatteunderlagsprognos utifrån vårpropositionen
Preliminärt v.18 (30 april-4 maj)	Ekonomikontoret levererar uppdaterat beräkningsunderlag
15 maj	Budgetdirektivet läggs fram i KSLU
7 juni	Budgetdirektivet beslutas av KS
Preliminärt v.39 (24-28 september)	SKL presenterar ny skatteunderlagsprognos utifrån budgetpropositionen
Preliminärt v.40 (1-5 oktober)	Ekonomikontoret levererar uppdaterat beräkningsunderlag
1 oktober –7 november	Ekonomikontoret bistår politiken med budgetberäkningar vid behov.
23 oktober	Beslut i KSLU
8 november	Beslut i KS
26 november	Beslut i KF
December/Januari	Nämndernas verksamhetsplaner delges KS

Tidplan för Månadsuppföljningar 2018

Månadsuppföljning 2018	Mars	April	Maj	Sept.	Okt.
Fastställda siffror för månaden i ekonomisystemet	5 apr	7 maj	5 jun	5 okt	5 nov
Verksamhetschefens deadline till ekonom	16 apr	11 maj	12 jun	11 okt	9 nov

Till ekonomikontoret för sammanställning	23 apr	18 maj	15 jun	17 okt	16 nov
Ordförandeberedning	30 apr	21 maj	18 jun	22 okt	19 nov
Utskick till KSLU	9 maj	23 maj	20 jun	17 okt	21 nov
Månadsuppföljningen behandlas i KSLU	15 maj	29 maj	26 jun	23 okt	27 nov

Tidplan för Bokslut 2017

9 januari 2018	Ekonomisystemet stänger månad 12
15 januari	Ekonomisystemet stänger månad 13
18 januari	Kontoren klara med texterna
30 januari	Kontorets deadline till ekonom
7 februari	Utskick till respektive nämnd
16 februari	Underlag till ekonomikontoret från bolagen
12-16 februari	Nämnderna behandlar bokslutet
19 februari	Underlag till ekonomikontoret från respektive nämnd.
5 mars	Ordförandeberedning
7 mars	Utskick till bokslutsberedning
12-13 mars	Bokslutsberedning KSLU
20 mars	Beslut i KSLU
21 mars- 4 april	Revisionsgranskning
5 april	Beslut i KS
23 april	Beslut i KF

Tidplan för Delårsrapport per 31/8 2018

24 augusti 2018	Kontorens texter till verksamhetsekonom.
-----------------	--

5 september	Ekonomisystemet stänger för delårsperioden.
7 september	Kontorens ekonomiska analyser till verksamhetsekonom.
14 september	Underlag till ekonomikontoret från bolagen.
12 september	Utskick till respektive nämnd.
17-21 september	Nämnderna behandlar delårsrapporten.
12 september	Underlag till ekonomikontoret från respektive nämnd
24 september	Ordförandeberedning.
26 september	Utskick KSLU
2 oktober	Beslut i KSLU
2-17 oktober	Revisionsgranskning
18 oktober	Beslut KS
29 oktober	Beslut i KF

Ekonomi och Verksamhetsstyrning

ANTAGEN § x | xxxx-xx-xx | DIARIENUMMER 20xx/xxx | REVIDERAD § x | xxxx-xx-xx | DIARIENUMMER 20xx/xxx

SALA KOMMUN

Växel: 0224-74 70-00 | E-post kommun.info@sala.se | Postadress Box 304, 733 25 Sala