

# Ekonomi och Verksamhetsstyrning



# INNEHÅLL

SALA KOMMUNS - EKONOMI- OCH VERKSAMHETSSTYRNING .....	5
RESURSFÖRDELNING, PLANERING .....	6
Budgetprocessen i Sala kommun .....	6
<i>Strategiska inspel</i> .....	7
<i>Budgetdirektiv</i> .....	8
<i>Nämndernas budgetförslag</i> .....	9
<i>Politisk beslutsprocess</i> .....	9
<i>Presentation av beslutad budget</i> .....	10
Ram- och målstyrning.....	10
<i>Driftbudget</i> .....	11
<i>Investeringar</i> .....	11
UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING.....	12
Löpande uppföljning.....	12
Delårsrapport .....	12
Årsredovisning.....	12
Intern kontroll .....	13
FINANSIELL STYRNING .....	14
DETALJERADE TIDPLANER 2016.....	15
Tidplan för budget 2017 med plan 2018-2019 .....	15
Tidplan för Månadsuppföljningar 2016 .....	16
Tidplan för Bokslut 2015.....	17
Tidplan för Delårsrapport per 31/8 2016.....	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 spelregler 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.

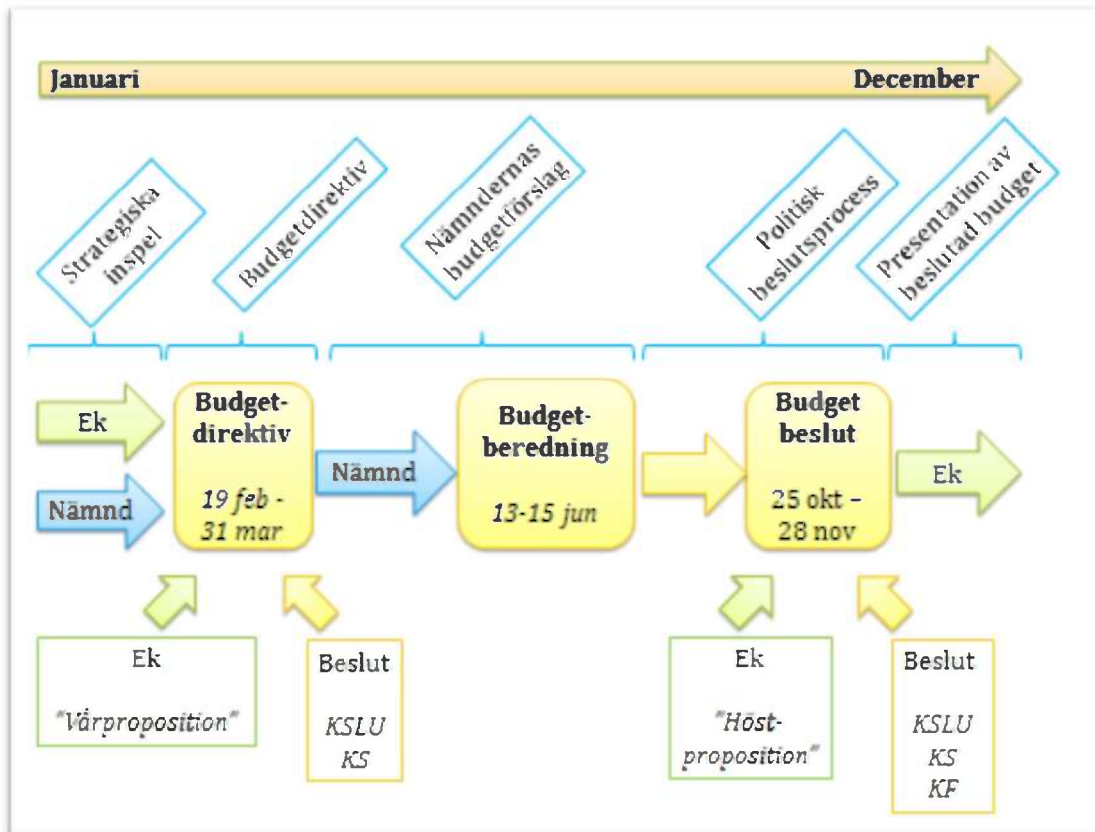
Budgetmodellen är reviderad från tidigare år så till vida att kommunstyrelsen beslutar om ett budgetdirektiv med ramar per nämnd. Modellen baseras på nyttjandet av den för tillfället bästa tillgängliga kunskapen, däribland SKLs prognoser kring skatter, intäkter, bidrag och utjämning. Därefter säkras de finansiella målen innan 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.

Nytt är också att inga uppräkningsåtgärder kommer att ske för löner och liknande kostnadsökningar genom indexuppräkning. Varje nämnd får således bedöma vilka kostnader man måste ta höjd för att kunna finansiera lönekostnadsökningar samt generella prisökningar.

Budgetprocessen består av följande moment:

- Strategiska inspel
- Budgetdirektiv
- Nämndernas budgetförslag
- Politisk beslutsprocess
- Presentation av beslutad budget

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 för framtagandet av budgetdirektivet.

Arbetet med de strategiska inspelen pågår fram till 19 februari då ett sammanställt material skickas till kommunstyrelsen.

## Innehåll - Nämndernas strategiska inspel

Se förslag till huvudrubriker nedan, följt av innehållsförslag i punktform.

- Omvärldsanalys
  - o Statistik och prognoser om framtiden. Exempelvis utveckling av elevantal.
  - o Kostnads och kvalitetsjämförelser med andra organisationer.
  - o Statens uppdrag och förändringar i dessa, redogör också för eventuell finansiering

- Demografiska effekter
- Utmaningar & möjliga lösningar (redogör för kostnader)
- 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

### **Ekonomikontorets strategiska inspel ska innehålla:**

- Omvärldsanalys & nyckeltal
- Beräkningsunderlag innehållande:
  - Skatteintäktsprognos för 3-år relaterad till föregående budget.
  - Förslag till ramfördelning baserat på beslutade finansiella mål och föregående budget.
  - Kapitaltjänstkostnader
  - Pensioner
  - Tydliga beskrivningar av källor och förklaringar till eventuella antaganden.
  - Resultat, balansräkning och kassaflödesanalys
- Beräkning av lån
- Internränta
- Befolkningsprognos
- Känslighetsanalys

### **BUDGETDIREKTIV**

I budgetdirektivet fattar kommunstyrelsen beslut om nämndernas 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.

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

Om SKL presenterar ett nytt cirkulär under tiden framtagandet av budgetdirektivet pågår kommer ekonomiavdelningen att tillhandahålla ett uppdaterat beräkningsunderlag senast den 15:e mars. Uppdatering kan vara aktuellt till exempel om vårpropositionen presenterats.



**Innehåll**

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

**NÄMNDERNAS BUDGETFÖRSLAG**

Nämndernas uppdrag är att presentera en budget som rymms inom ramar som fastställts av kommunstyrelsen i budgetdirektivet. Materialet sammanställs av ekonomikontoret och presenteras slutligen på budgetberedningen innan sommaren.

**Innehåll:**

- Fördelning mellan verksamheterna, detaljeringsgraden beslutas av respektive nämnd.
- Kostnader ska beskrivas i sin helhet, inte som tidigare i form av avvikelse mot föregående budget.
- Prioriteringar som gjorts och konsekvenser av dessa
- Varje nämnd ansvarar för uppräknings av kostnaderna för respektive år, kompensation eller uppräknings genom index kommer inte ske centralt.

Mall för nämndernas arbete tillhandahålls av ekonomikontoret.

**POLITISK BESLUTSPROCESS**

Den politiska beslutsprocessen tar vid efter budgetberedningen och pågår till dess att budgeten slutligen fastställs av KF i slutet av november. Processen går in i sin slutfas i oktober-november när beslut kring budgeten ska fattas. Under denna process finns möjlighet att ställa olika politiska förslag mot varandra.

Om SKL presenterat ett nytt cirkulär sedan budgetdirektivet beslutats i juni kommer ekonomiavdelningen att tillhandahålla ett uppdaterat beräkningsunderlag senast den 7:e oktober. Uppdatering kan vara aktuellt till exempel om höstpropositionen presenterats.

## **PRESENTATION AV BESLUTAD BUDGET**

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

Sifferbudgeten ska finnas tillgänglig i ekonomisystemet senast första dagen på det år budgeten avser.

## **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. Under våren 2016 genomförs ett arbete kring ny vision, mål och indikatorer.

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 och ekonomi.

## **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 kapitaltjänstkostnaderna enligt schablon.

## UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING

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

### Löpande uppföljning

Nämnderna 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 avvikelse, orsak till avvikelse, förslag på åtgärder inklusive tidplan och verksamhetskommentarer.

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.

### 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.

Nämnderna lämnar sina bokslut i mitten av februari. Därefter vidtar ett politiskt arbete som resulterar i ett förslag till årsredovisning som presenteras för kommunstyrelsen i april. Kommunfullmäktige fastställer årsredovisningen i april.

I samband med bokslutet regleras 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 varje år anta en internkontrollplan. 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. 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 2016

### Tidplan för budget 2017 med plan 2018-2019

19 februari	Nämnderna lämnar strategiskt inspel till budgetdirektiv
19 februari	Ekonomi levererar strategiskt inspel till politiken
19 februari-20 mars	Politiskt arbete med budgetdirektivet
19 februari -1 april	Löpande avstämning mellan ekonomikontoret och politiken
15 mars	Ekonomikontoret levererar uppdaterat beräkningsunderlag
22 mars	Budgetdirektivet läggs fram i KSLU
31 mars	Budgetdirektivet beslutas av KS
6 maj	Kontorets deadline till ekonom
9-20 maj	Utskick till respektive nämnd
23-27 maj	Nämndssammanträde
23-27 maj	Inlämning av nämndernas budgetförslag till ekonomikontoret
23 maj-3 juni	Sammanställning av nämndernas material
9 maj-10 juni	Budgetberäkningar- RR Ramar, Investeringar
13-15 juni	Budgetberedning
7 oktober	SKL presenterar Cirkulär för höstpropositionen
7 oktober- 28 december	Budgetberäkningar- RR Ramar, Investeringar, eventuella korrigeringar för verksamheterna
25 oktober	Beslut i KSLU
3 november	Beslut i KS
28 november	Beslut i KF

## Tidplan för Månadsuppföljningar 2016

<b>Månadsuppföljning</b>	<b>Mars</b>	<b>April</b>	<b>Maj</b>	<b>Sept.</b>	<b>Okt.</b>
Fastställda siffror för månaden i ekonomisystemet	5 apr	6 maj	7 jun	5 okt	7 nov
Verksamhetschefens deadline till ekonom	8 apr	11 maj	10 jun	10 okt	10 nov
Till ekonomikontoret för sammanställning	14 apr	18 maj	15 jun	13 okt	16 nov
Ledningsgrupp och ekonomiberedning	15 apr	19 maj	16 jun	14 okt	17 nov
Ordförandeberedning	18 apr	23 maj	20 jun	17 okt	21 nov
Utskick till KSLU	20 apr	25 maj	22 jun	19 okt	23 nov
Månadsuppföljningen behandlas i KSLU	26 apr	31 maj	28 jun	25 okt	29 nov



### Tidplan för Bokslut 2015

12 januari	Ekonomisystemet stänger månad 12
18 januari	Ekonomisystemet stänger månad 13
21 januari	Kontoren klara med texterna
2 februari	Kontorets deadline till ekonom
10 februari	Utskick till respektive nämnd
19 februari	Underlag till ekonomikontoret från bolagen
15-19 februari	Nämnderna behandlar bokslutet
22 februari	Underlag till ekonomikontoret från respektive nämnd.
7 mars	Ordförandeberedning
9 mars	Utskick till bokslutsberedning
14-16 mars	Bokslutsberedning KSLU
5 april	Beslut i KSLU
6-11 april	Revisionsgranskning
12 april	Beslut i KS
25 april	Beslut i KF

### Tidplan för Delårsrapport per 31/8 2016

26 augusti	Kontorens texter till verksamhetsekonom.
6 september	Ekonomisystemet stänger för delårsperioden.
8 september	Kontorens ekonomiska analyser till verksamhetsekonom.
16 september	Underlag till ekonomikontoret från bolagen.
14 september	Utskick till respektive nämnd.
19-23 september	Nämnderna behandlar delårsrapporten.

14 september	Underlag till ekonomikontoret från respektive nämnd
23 september	Ledningsgrupp och ekonomiberedning
26 september	Ordförandeberedning.
28 september	Utskick KSLU
4 oktober	Beslut i KSLU
4-20 oktober	Revisionsgranskning
20 oktober	Beslut KS
31 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](mailto:kommun.info@sala.se) | Postadress Box 304, 733 25 Sala