

Riktlinjer för resultatstyrning och god ekonomisk hushållning



Innehållsförteckning

1. Grundläggande regelverk	3
2. Balanskravet	3
3. God ekonomisk hushållning.....	3
3.1 Finansiella mål.....	4
3.1.1 Resultat.....	4
3.1.2 Kapacitet.....	5
3.1.3 Risk	5
3.1.4 Kontroll	5
3.2 Verksamhetsmål	5
4. Resultatutjämningsreserv (RUR) och Resultatreserv (RER)	5
4.1 Resultatutjämningsreserv (RUR)	5
4.1.1 Disponering av RUR.....	6
4.2 Resultatreserv (RER)	7
4.2.1 Reservering.....	7
4.2.2 Disponering.....	7
5. Styrmodell.....	8
6. Styrprocessen/budgetprocessen	8
6.1 Mål- och omvärldsanalys	8
6.2 Årshjul	9
7. Ansvar och roller.....	10
7.1 Kommunfullmäktige	10
7.2 Kommunstyrelse.....	10
7.3 Nämnd	10
7.4 Resultatenhet	11
7.5 Balansräkningsenhet.....	11
8. Uppföljning och analys	11

1. Grundläggande regelverk

All styrning syftar till att påverka beteende i en organisation i riktning mot ett önskat resultat. I styrprocessen ingår både styrning av det verksamhetsmässiga och ekonomiska resultatet.

Den ekonomiska styrningen och redovisningen i kommunen och de kommunägda bolagen regleras ytterst av:

- Kommunallagen
- Aktiebolagslagen
- Lagen om kommunal bokföring och redovisning
- Bokföringslagen
- Årsredovisningslagen

Den ekonomiska redovisningen styrs också av rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR).

Dessutom styrs kommunens verksamheter av en mängd lagar och förordningar inom de kommunala verksamheterna som till exempel socialtjänst, skola, miljö, vatten och avlopp samt räddningstjänst.

2. Balanskravet

Balanskravet är kommunallagens regelverk för krav på ekonomisk balans för kommuner och landsting. Minimikravet är att intäkterna ska överstiga kostnaderna varje enskilt år. Underskott som uppkommit under ett enskilt år ska återställas inom de kommande tre åren. Från årets resultat ska realisationsvinster och realisationsförluster borträknas. Fullmäktige ska anta en åtgärdsplan för hur regleringen av ett underskott ska ske. Beslut om reglering ska fattas senast i budgeten det tredje året efter det år det negativa resultatet uppkom. Fullmäktige får besluta att en reglering av ett negativt balanskravsresultat inte ska göras om det finns synnerliga skäl.

3. God ekonomisk hushållning

Enligt kommunallagen 11 kap 1 § ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer, det vill säga kommunkoncernen. Det är fullmäktiges uppgift att besluta om riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning för kommunen. Om kommunen har en resultatutjämningsreserv eller resultatreserv ska riktlinjerna även omfatta hanteringen av den.

God ekonomisk hushållning kännetecknas enligt lagstiftningen av att en kommun inte bör förbruka sina besparingar för att täcka löpande behov. Varje generation måste själv bära kostnaderna för den service som konsumeras. Detta innebär att ingen generation ska behöva betala för det som tidigare generationer har förbrukat.

Regelverket ska ge en tydlig signal om vad som inom ett överblickbart tidsperspektiv är lägsta godtagbara resultatnivå för att vara förenligt med god ekonomisk hushållning. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. Inom Sveriges kommuner har en praxis för god ekonomisk hushållning utvecklats, vilket innebär ett överskott om minst två procent av skatteintäkter och generella statsbidrag. Det är dock viktigt att anpassa denna praxis efter respektive kommuns förutsättningar. En hög investeringsnivå kräver en högre resultatnivå för att kunna finansiera investeringarna med egna skatteintäkter.

Varje kommun ska besluta om mål som definierar vad god ekonomisk hushållning är i den egna organisationen. I Höors kommun antas dessa i samband med att kommunfullmäktige beslutar om de kommunövergripande målen. De finansiella målen finns för att betona att ekonomin är en restriktion för verksamhetens omfattning. Verksamheten ska drivas inom befintliga ekonomiska ramar, även om det kan medföra att målen och riktlinjerna för verksamheten inte uppnås helt. Om det uppstår konflikt mellan det ekonomiska utrymmet och verksamhetsmålen, ska styrelsen eller nämnden agera och prioritera så att budgetramen inte överskrids.

3.1 Finansiella mål

För att kartlägga och analysera resultat, utveckling och ställning används den finansiella analysmetoden RK-modellen. Den utgår från fyra finansiella aspekter; det finansiella resultatet, kapacitetsutvecklingen, riskförhållanden och kontrollen över den finansiella utvecklingen. Varje aspekt analyseras med hjälp av de nyckeltal som finns under respektive rubrik. Målsättningen är att identifiera eventuella finansiella möjligheter och utmaningar för att klargöra om kommunen följer kommunallagens krav på ekonomisk hushållning.

3.1.1 Resultat

En viktig förutsättning för god ekonomisk hushållning är att det finns balans mellan löpande intäkter och kostnader. Verksamhetens nettokostnader bör inte öka snabbare än skatteintäkter och generella statsbidrag. Genom att inte förbruka alla intäkter i den ordinarie verksamheten skapas förutsättningar för att finansiera investeringar, betala räntor på lån samt klara oförutsedda händelser.

3.1.2 Kapacitet

Soliditeten beskriver kommunens ekonomiska styrka på lång sikt. Soliditeten mäter kommunens förmögenhet och visar hur stor del av tillgångarna som kommunen betalt genom driftöverskott. Soliditeten påverkas av investeringsvolym, upplåning och resultatutveckling. Enligt kommunallagen ska den ekonomiska ställningen utvärderas i förvaltningsberättelsen.

3.1.3 Risk

Kommunen måste ha kontroll över om det föreligger några risker som kan påverka kommunens resultat. En god ekonomisk hushållning innebär att kommunen i kort och medellångt perspektiv inte behöver vidta drastiska åtgärder för att möta finansiella problem. Här analyseras likviditet och borgensåtagande.

3.1.4 Kontroll

Kommunen måste ha kontroll över den ekonomiska utvecklingen. En förutsättning för en ekonomi i balans är en god budgetföljsamhet i verksamheterna.

3.2 Verksamhetsmål

Vidare framhålls att det i begreppet god ekonomisk hushållning även ingår att verksamheten ska utövas på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synvinkel tillfredsställande sätt. Kommunerna ska inte bara anta finansiella mål utan också verksamhetsmål i budgeten som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Vid sidan av rent ekonomiska och finansiella effekter är det viktigt att betona att begreppet god ekonomisk hushållning även avser en god verksamhetshushållning. Här ingår att verksamheten ska bedrivas kostnadseffektivt och vara anpassad till efterfrågan, behov, politiska prioriteringar och ändamålsenlighet. God ekonomisk hushållning handlar om långsiktighet i planering och beslut. En stabil och uthållig ekonomi är en förutsättning för att trygga en bra verksamhet som tillgodoser medborgarnas krav på tjänsteutbud och service.

4. Resultatutjämningsreserv (RUR) och Resultatreserv (RER)

4.1 Resultatutjämningsreserv (RUR)

Syftet med resultatutjämningsreserven är att kunna bygga upp en reserv (del av eget kapital) under goda tider för att senare, under vissa omständigheter, kunna utnyttja denna

när skatteunderlagsutvecklingen är svag. RUR är avsedd att utjämna normala svängningar i skatteunderlaget över konjunkturcykeln för att skapa större stabilitet för verksamheterna.

Det är frivilligt för kommuner och landsting att inrätta resultatutjämningsreserv. Om kommunen önskar använda sig av denna möjlighet ska beslut om lokala riktlinjer fattas för att reglera hur resultatutjämningsreserven ska hanteras.

Enligt regeringsbeslut avvecklas RUR från och med den 1 januari 2024, men:

- Kommuner som har kvar en RUR vid ikraftträdandet får ha kvar den till och med utgången av 2033 då kvarvarande medel ska upplösas i eget kapital.
- Riktlinjerna för god ekonomisk hushållning ska även omfatta hanteringen av kvarvarande RUR.
- Möjlighet att reservera medel till RUR upphörde i samband med bokslut/årsredovisning för 2023. Därefter kan endast disponering av medel från RUR ske.

4.1.1 Disponering av RUR

Disposition av resultatutjämningsreserven får endast göras av konjunktorella skäl och enbart för att täcka ett negativt balanskravsresultat som uppstått genom en lägre skatteunderlagsökning till följd av en lågkonjunktur. Bedömningen av konjunktorens effekt på intäkterna görs genom att jämföra aktuellt års ökning av skatteunderlaget i riket med den genomsnittliga ökningen under den senaste tioårsperioden. Om det aktuella årets prognostiserade skatteunderlagsutveckling understiger genomsnittet för de tio senaste åren får disposition göras med ett belopp som motsvarar mellanskillnaden, beräknat på intäkter i form av skatteintäkter och generella statsbidrag. Således är det endast av konjunktorella skäl som disponering får ske och inte för att undvika verksamhetsanpassning eller skattehöjning till följd av andra orsaker. Höors kommun utgår ifrån Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) bedömning av när reserven får användas till följd av en lägre skatteunderlagsutveckling. Detta framgår av de cirkulär SKR utger i samband med skatteunderlagsprognoser.

Kommunen kan redan i samband med budgetbeslutet planera att göra en disponering från resultatutjämningsreserven. I första hand ska dock RUR användas för att reglera underskott i bokslutet när en lågkonjunktur inträffat under året och medfört minskade skatteintäkter. Slutligt beslut om disponering kan dock tas först i samband med behandlingen av årsredovisningen. Om konjunkturedgången befaras bli långvarig ska ett åtgärdsprogram/handlingsplan upprättas.

4.2 Resultatreserv (RER)

Enligt kommunallagen 11 kap 14 § får kommunen i en resultatreserv reservera medel som får användas för att en god ekonomisk hushållning ska uppnås. Syftet med införande av resultatreserver innebär att kommuner och regioner ges större möjligheter att planera sitt sparande i syfte att nå en god ekonomisk hushållning. Reservering av medel får göras under samma förutsättningar som hittills gällt för reservering till en resultatutjämningsreserv.

Resultatreserven är en omfördelning av resultatet inom ramen för eget kapital. Reserven redovisas separat i det egna kapitalet för att markera hur stor andel av tidigare års resultatöverskott som kan nyttjas.

4.2.1 Reservering

Reservering till RER enligt 11 kap 14 §, andra stycket kommunallagen, får göras med högst ett belopp som motsvarar det lägsta av antingen den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger:

1. en procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och utjämning, eller
2. två procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och utjämning, om kommunen eller regionen har ett negativt eget kapital, inklusive ansvarsförbindelsen för pensionsförpliktelser.

En reservering får göras om resultatreserven efter reserveringen uppgår till ett belopp som motsvarar högst fem procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och utjämning.

4.2.2 Disponering

Resultatreserven kan användas för att täcka vissa särskilda, planerade kostnader ett enskilt år, exempelvis till följd av nödvändig omstrukturering av verksamhet för att på sikt nå en god ekonomisk hushållning.

Resultatreserven kan även användas vid oförutsedda utgiftsökningar eller inkomstbortfall, så länge det bidrar till att uppnå god ekonomisk hushållning.

Kommunen kan redan i samband med budgetbeslutet planera att göra en disponering från resultatreserven.

5. Styrmodell

För att säkerställa verksamhetsutveckling och en långsiktig ekonomisk hållbarhet krävs tydliga strukturer och uppföljningsprocesser avseende verksamhet och ekonomi i hela organisationen. Styrningen ska präglas av ett helhetstänkande, det vill säga Höors kommuns bästa är överordnat verksamhetsmässiga särintressen. Styrmodellen utgår från kommunallagens krav om att kommunerna ska ha god ekonomisk hushållning i sin verksamhet.

Höors kommun styrs utifrån den politiskt beslutade visionen och de fastställda målen. För en fungerande målstyrning krävs en sammanhållen styrkedja genom hela organisationen.

Kommunfullmäktige fastställer kommunens vision och övergripande mål. Visionen beskriver vad kommunen vill uppnå med sin verksamhet och vilken effekt som förväntas, indikatorerna. De övergripande målen beskriver de områden som är prioriterade och som leder mot visionen.

Nämnderna och kommunens helägda bolag har i uppdrag att bryta ner kommunfullmäktiges övergripande mål genom att upprätta fokusområden, vilka fastställs i respektive budget. Utifrån dessa fokusområden ska en årlig verksamhetsplan upprättas med syfte att uppnå intentionerna med fokusområdena och därmed bidra till att kommunfullmäktiges övergripande mål uppfylls.

6. Styrprocessen/budgetprocessen

Styrprocessen syftar till att ge beslutsfattare ett bra beslutsunderlag, skapa handlingsberedskap inför framtiden och få en bättre koppling mellan budget, delårsredovisning och årsredovisning. Detta innebär att uppföljningarna och medelstilldelningen kopplas samman. Uppföljning och analys av det gångna året är utgångspunkten för de ekonomiska ramarna för det kommande året.

Inför arbetet med de olika aktiviteterna i styrprocessen såsom budget, delårsredovisning och årsredovisning utarbetas särskilda tidsplaner och anvisningar.

6.1 Mål- och omvärldsanalys

Omvärldsanalysen syftar till att identifiera och tolka trender i omvärlden som påverkar möjligheten att leda till visionen. Analysen ska ge förståelse och skapa handlingsberedskap

i den kommunala organisationen. I omvärldsanalysen ska särskilt beaktas de demografiska förändringarna.

Även målanalysen ska fungera som ett underlag i budgetprocessen. När underlaget arbetas fram ska analys och uppföljning från tidigare delårs- och årsredovisningar användas.

Ytterligare underlag ska tas fram för att visa Höörskommuns olika verksamheters resultat jämfört med andra. Det gäller både ekonomiska och kvalitativa jämförelser som hämtas från KOLADA.

6.2 Årshjul

Februari	Ett resultat för föregående år presenteras
Mars	Uppföljning av ekonomiskt resultat och prognos efter februari.
April	Förvaltningens ledningsgrupp lämnar budgetförslag.
Maj	Kommunstyrelsen tar beslut om budget för kommande år samt verksamhetsplan för ytterligare två år med skattesats, fullmäktigemål och fördelning av ramar till nämnderna. Uppföljning av ekonomiskt resultat och prognos inklusive investering efter april.
Juni	Kommunfullmäktige tar beslut om budget för kommande år samt verksamhetsplan för ytterligare två år med skattesats, fullmäktigemål och fördelning av ramar till nämnderna. Vid valår ska budget för kommande år samt verksamhetsplan för ytterligare två år med skattesats beslutas i november då den nya fullmäktige har tillträtt.
September/oktober	Delårsredovisning
November	Respektive nämnd ska besluta om budgeten med fördelning av budgetram till nämndens verksamheter samt prioriterade

områden som syftar till att öka fullmäktigemålets måluppfyllnad. Uppföljning av ekonomiskt resultat och prognos efter oktober.

7. Ansvar och roller

7.1 Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar om budget och flerårsplan. Fullmäktige prioriterar och beslutar om nettoram per nämnd. Vid bestämmande av nämndens nettoram ska fullmäktige ta hänsyn till demografiska förändringar enligt gällande modell för demografikompensation. Som grund för denna kompensation ska befolkningsprognosen användas.

Kommunfullmäktige kan under året besluta om tilläggsanslag och omfördelning av nämndernas nettobudgetar.

7.2 Kommunstyrelse

Kommunstyrelsens ansvar är att ha uppsikt över att nämnder når upp till och följer kommunfullmäktiges antagna mål och riktlinjer. Kommunstyrelsen ska följa upp att den av kommunfullmäktige antagna budgeten och flerårsplanen efterlevs. Om nämnd vid uppföljning befarar en betydande avvikelse gentemot budget ansvarar respektive nämnd för att informera kommunstyrelsen hur avvikelsen ska hanteras. Avvikelsen och vidtagna åtgärder ska dokumenteras i nämndens och styrelsens beslutsprotokoll. Det gäller såväl de ekonomiska ramarna som verksamhetsmålen.

Kommunstyrelsen har också ett nämndsansvar mot den verksamhet som bedrivs inom kommunstyrelsen som nämnd.

7.3 Nämnd

Varje nämnd ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och inom tilldelad nettoram. Nämnden ska göra en resursfördelning utifrån kommunfullmäktiges mål och beslut. Nämnden beslutar om resursfördelningen till respektive verksamhet inom nämndens ansvarsområde. Det ska framgå av nämndens budget hur resursfördelningen är gjord. Nämnden har rätt att omfördela budgeten inom nettoramen i enlighet med kommunfullmäktiges mål.

Om nämnd vid uppföljning befarar en betydande avvikelse gentemot budget ansvarar respektive nämnd för att informera kommunstyrelsen hur avvikelsen ska hanteras. Avvikelsen och vidtagna åtgärder ska dokumenteras i nämndens beslutsprotokoll. Det gäller såväl de ekonomiska ramarna som verksamhetsmålen. Ekonomiska avvikelser ska i första hand hanteras inom nämndens ansvarsområde. Om de ekonomiska avvikelserna inte kan hanteras inom nämndens nettoram, ska nämnden ansöka om tilläggsanslag hos kommunfullmäktige. I ansökan ska det framgå vilka åtgärder som är vidtagna samt konsekvensbeskrivningar av ytterligare åtgärder.

7.4 Resultatenhet

En resultatenhet är en verksamhet som är skattefinansierad. Resultatenheten kan tilldelas medel från nämnden via budgetanslag eller resursfördelning. Resultatenheten ansvar för det samlade resultatet, både ekonomiskt och verksamhetsmässigt, enligt nämndens mål och inriktning.

7.5 Balansräkningsenhet

En balansräkningsenhet är en verksamhet som inte är skattefinansierad, den är avgiftsfinansierad fullt ut. I Höors kommun avser det vatten- och avloppsverksamheten. Balansräkningsenheten upprättar en resultat- och balansräkning. Ansvarig nämnd rapporterar resultat- och balansräkningen till kommunfullmäktige vid bokslut och uppföljningar.

8. Uppföljning och analys

För att uppnå en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning är det viktigt att uppföljning och analys sker av verksamhet och ekonomi samt att den återrapporteras till kommunfullmäktige. Uppföljningen ska ge beslutsfattare på olika nivåer möjlighet att vidta åtgärder.

Nämndernas uppföljning av det ekonomiska resultatet ska redovisas till fullmäktige efter februari, april, och oktober. I apriluppföljningen ska även investeringsbudgeten följas upp. Delårsredovisning lämnas efter augusti. I delårs- och årsredovisningen görs en fullständig rapportering av verksamhet och ekonomi. Nämndernas enheter ska även för de övriga månaderna följa upp sin ekonomi.

Kommunstyrelsen har i sin uppsiktsplikt möjlighet att besluta om ytterligare uppföljningar och tider för uppföljningar.

Nämnd ska anpassa sammanträdestiderna för att uppföljningsrutiner och återrapportering till kommunstyrelsen kan följas.

Nämndens totala verksamhet ska rymmas inom den tilldelade budgetramen. Vid ett befarat underskott måste nämnden vidta åtgärder för att förhindra överskridandet. Åtgärderna ska beloppsättas med tidsplan för genomförande och redovisas i samband med månadsrapporteringen.

Även när nämnden befarar att målen inte kan nås ska detta tillsammans med åtgärder rapporteras till kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

I princip ska tilläggsanslag för befintlig verksamhet inte förekomma. I undantagsfall kan dock anhållan göras till kommunstyrelsen. I anhållan ska det framgå hur nämnden har prövat möjligheterna att inom ramen täcka avvikelsen.

Det förekommer att nämnder har verksamhet på egen rad. Ett eventuellt överskott för denna verksamhet får inte användas till annan verksamhet inom nämndens ansvarsområde. För underskott ansvarar nämnden tillsammans med kommunstyrelsen. Nämnden ska lämna förslag på hur underskottet ska lösas inom nämndens tilldelade ram och kommunstyrelsen ska besluta om dessa åtgärder ska vidtas eller om underskottet ska godkännas.