



Björn Wallgren

## **Jämförelse mellan gällande och föreslagen revidering av riktlinjer för ekonomistyrning**

Följande uppdateringar föreslås. **Röd text** = ändringar av nuvarande riktlinjer

Björn Wallgren

Nuvarande	Föreslagen uppdatering
<p data-bbox="300 443 639 524"><b>Syfte och styrande dokument</b></p> <p data-bbox="300 539 778 831">Med dessa riktlinjer fastställs regler och principer för ekonomistyrningen i hela kommunen. Det grundläggande syftet är att skapa effektivitet i kommunens ekonomiska planering och uppföljning samt i det samlade resursutnyttjandet.</p> <p data-bbox="300 846 766 1025">Riktlinjerna för ekonomistyrning är ett av kommunens styrande dokument på det ekonomiska området varav övriga utgörs av följande:</p> <ul data-bbox="347 1048 770 1742" style="list-style-type: none"><li>– Attestreglemente</li><li>– Borgenspolicy med tillhörande riktlinjer</li><li>– Internkontroll reglemente</li><li>– Lokalförsörjningsprocess</li><li>– Program för uppföljning och insyn med tillhörande riktlinjer</li><li>– Riktlinjer för exploateringsredovisning</li><li>– Riktlinjer för investeringsverksamhet</li><li>– Riktlinjer för mål- och styrmodell</li><li>– Riktlinjer för upphandling</li></ul>	<p data-bbox="809 443 1149 524"><b>Syfte och styrande dokument</b></p> <p data-bbox="809 539 1287 831">Med dessa riktlinjer fastställs regler och principer för ekonomistyrningen i hela kommunen. Det grundläggande syftet är att skapa effektivitet i kommunens ekonomiska planering och uppföljning samt i det samlade resursutnyttjandet.</p> <p data-bbox="809 846 1275 1025">Riktlinjerna för ekonomistyrning är ett av kommunens styrande dokument på det ekonomiska området varav övriga utgörs av följande:</p> <ul data-bbox="857 1048 1279 1686" style="list-style-type: none"><li>– Attestreglemente</li><li>– Borgenspolicy med tillhörande riktlinjer</li><li>– Internkontroll reglemente</li><li>– Lokalförsörjningsprocess</li><li>– <b>Policy för inköp, upphandling och avrop</b></li><li>– Program för uppföljning och insyn med tillhörande riktlinjer</li><li>– <b>Riktlinjer för investeringar och exploatering</b></li><li>– Riktlinjer för mål- och styrmodell</li></ul>

Björn Wallgren

### Omdisponering av medel

Omdisponering av medel **mellan nämnderna** beslutas av kommunfullmäktige.

Omdisponering **mellan befintliga objekt i investeringsbudgeten** beslutas av kommunstyrelsen.

Omdisponering **inom en nämnds driftbudget avseende anslaget** beslutas av berörd nämnd.

Omdisponering **inom befintligt objekt i investeringsbudgeten** beslutas av förvaltningschefen.

Omdisponeringar som beslutas av kommunstyrelsen eller berörd nämnd får inte leda till att den av kommunfullmäktige beslutade mål- och verksamhetsinriktningen ändras.

*Exempel: Kommunfullmäktige kan flytta medel från en nämnd till en annan nämnd.*

*Kommunstyrelsen kan flytta investeringsmedel mellan redan beslutade investeringsobjekt.*

*Nämnden kan flytta anslagsmedel mellan nämndens verksamhetsområden. Nämnden kan inte flytta medel som är volymrelaterat eller är peng och checkmedel till exempelvis nämndens anslag.*

*Förvaltningschefen kan flytta investeringsmedel mellan olika delobjekt inom ett redan beslutat investeringsobjekt. Det betyder att om en investering har en budget på exempelvis 10 mnkr*

### Omdisponering av medel

Omdisponering av medel **mellan nämnderna** beslutas av kommunfullmäktige.

Omdisponering **mellan befintliga investeringsprojekt i investeringsbudgeten** beslutas av kommunstyrelsen.

Omdisponering **inom en nämnds driftbudget avseende anslaget** beslutas av berörd nämnd.

Omdisponering **inom befintligt investeringsprojekt i investeringsbudgeten** beslutas av förvaltningschefen.

Omdisponeringar som beslutas av kommunstyrelsen eller berörd nämnd får inte leda till att den av kommunfullmäktige beslutade mål- och verksamhetsinriktningen ändras.

*Exempel: Kommunfullmäktige kan flytta medel från en nämnd till en annan nämnd.*

*Kommunstyrelsen kan flytta investeringsmedel mellan redan beslutade **investeringsprojekt**.*

*Nämnden kan flytta anslagsmedel mellan nämndens verksamhetsområden. Nämnden kan inte flytta medel som är volymrelaterat eller är peng och checkmedel till exempelvis nämndens anslag.*

*Förvaltningschefen kan flytta investeringsmedel mellan olika delobjekt inom ett redan beslutat **investeringsprojekt**. Det betyder*



Björn Wallgren

<p><i>uppdelat på två delobjekt som vardera har en budget på 5 mnkr. Om nu ett delobjekt beräknas kosta mer än 5 mnkr samtidigt som det andra delobjektet beräknas kosta mindre än 5 mnkr kan förvaltningschefen flytta medel mellan delobjekten förutsatt att totalbudgeten är oförändrad.</i></p>	<p><i>att om en investering har en budget på exempelvis 10 mnkr uppdelat på två delobjekt som vardera har en budget på 5 mnkr. Om nu ett delobjekt beräknas kosta mer än 5 mnkr samtidigt som det andra delobjektet beräknas kosta mindre än 5 mnkr kan förvaltningschefen flytta medel mellan delobjekten förutsatt att totalbudgeten är oförändrad.</i></p>
---	---

Björn Wallgren

### Planeringsprocessen

Av kommunallagen följer att kommunstyrelsen har till uppgift att upprätta en budget för nästa kalenderår. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. I budgeten ska skattesatsen, anslagen samt peng- och checkbeloppen anges. Budgeten ska även innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. Den ska också innehålla en plan för ekonomin för en period om tre år.

Tillsvidare gäller följande för planeringsprocessen (budgetarbetet):

- Senast **februari** månad beslutar kommunstyrelsen om planeringsförutsättningar och direktiv till nämnderna inför budget för nästa kalenderår och plan för ytterligare två år.
- Nämnderna ska senast **juni** månad lämna förslag på budget för nästa kalenderår och plan för ytterligare två år. Det görs genom att nämndens beslut och beslutsunderlag i ärendet lämnas in till kommunstyrelsen. I budgetunderlaget ska nettobudget (driftanslag) både för nämnden som helhet och för respektive verksamhetsområde<sup>1</sup> framgå. Vidare ska förändringen

### Planeringsprocessen

Av kommunallagen följer att kommunstyrelsen har till uppgift att upprätta en budget för nästa kalenderår. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna. I budgeten ska skattesatsen, anslagen samt peng- och checkbeloppen anges. Budgeten ska även innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. Den ska också innehålla en plan för ekonomin för en period om tre år.

Tillsvidare gäller följande för planeringsprocessen (budgetarbetet):

- Senast **april** månad beslutar kommunstyrelsen om planeringsförutsättningar och direktiv till nämnderna inför budget för nästa kalenderår och plan för **minst** ytterligare två år.
- **Kommunstyrelsen** och nämnderna ska senast **juni**<sup>2</sup> månad lämna förslag på **nämndmål, investeringar och budget** för nästa kalenderår och plan för **minst** ytterligare två år. Det görs genom att nämndens beslut och beslutsunderlag i ärendet lämnas in till kommunstyrelsen. I budgetunderlaget ska nettobudget (driftanslag) både

<sup>1</sup> Med verksamhetsområde menas exempelvis förskola, grundskola, fritidsgårdar, bibliotek, äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, gata och trafik eller park och naturområden.

<sup>2</sup> Året efter ett valår kan kommunstyrelsen och nämnd lämna förslaget senast september månad.

Björn Wallgren

<p>mellan budget för nästa kalenderår mot budget för nuvarande kalenderår framgå samt en beskrivning av de större kostnadsposterna under respektive verksamhetsområde. Underlaget ska även innehålla en omvärldsbevakning tillsammans med en analys av olika nyckeltal som exempelvis nettokostnadsutveckling över tid.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Kommunstyrelsen bereder senast <b>oktober</b> månad kommunens budget för nästa kalenderår och plan för ytterligare två år.</li><li>– Kommunfullmäktige fastställer senast <b>november</b> månad kommunens budget för nästa kalenderår och plan för ytterligare två år. Om inget annat anges fastställer kommunfullmäktige <i>nämndmål, nettobudget</i> och <i>investeringsanslag</i> för respektive nämnd.</li><li>– Senast <b>december</b> månad ska nämnderna fastställa nämndens verksamhetsplan för nästa kalenderår. Nämnden fastställer nämndmålets <i>nyckeltal</i> och dess <i>målvärde</i> (årets resultat) samt <i>nettobudgeten</i> för</li></ul>	<p>för nämnden som helhet och för respektive verksamhetsområde<sup>3</sup> framgå. Vidare ska förändringen mellan budget för nästa kalenderår mot budget för nuvarande kalenderår framgå samt en beskrivning av de större kostnadsposterna under respektive verksamhetsområde. Underlaget ska även innehålla en omvärldsbevakning tillsammans med en analys av olika nyckeltal som exempelvis nettokostnadsutveckling över tid.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Kommunstyrelsen bereder senast <b>oktober</b> månad kommunens budget för nästa kalenderår och plan för ytterligare två år.</li><li>– Kommunfullmäktige fastställer senast <b>november</b> månad kommunens budget för nästa kalenderår och plan för ytterligare två år. Om inget annat anges fastställer kommunfullmäktige <i>nämndmål, nettobudget</i> och <i>investeringsanslag</i> för respektive nämnd.</li><li>– Senast <b>januari</b> månad ska nämnderna fastställa nämndens verksamhetsplan för kalenderåret. Nämnden</li></ul>
--	--

<sup>3</sup> Med verksamhetsområde menas exempelvis förskola, grundskola, fritidsgårdar, bibliotek, äldreomsorg, individ- och familjeomsorg, gata och trafik eller park och naturområden.



Björn Wallgren

<p><i>respektive verksamhetsområde.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Budget, både driftanslag och investeringsanslag, på lägre nivå så som avdelnings-, enhets- eller kontonivå fastställs av förvaltningschefen.</li></ul> <p>Kommunledningskontoret ansvarar för att utfärda närmare anvisningar och rutiner för utformningen av budget och verksamhetsplan.</p>	<p>fastställer nämndmålets <i>nyckeltal</i> och dess <i>målvärde</i> (årets resultat) samt <i>nettobudgeten</i> för <i>respektive verksamhetsområde</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Budget, både driftanslag och investeringsanslag, på lägre nivå så som avdelnings-, enhets- eller kontonivå fastställs av förvaltningschefen.</li></ul> <p>Kommunledningskontoret ansvarar för att utfärda närmare anvisningar och rutiner för utformningen av budget och verksamhetsplan.</p>
---	--

Björn Wallgren

### Riktlinjer för god ekonomisk hushållning

Kommunfullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning enligt kommunallagen. Det innebär att kommunfullmäktige beslutar om finansiella mål som vägs in i bedömningen av god ekonomisk hushållning. De finansiella målen beslutas inför varje nytt budgetår men ska alltid präglas av dessa två principer:

1. Det ska finnas ett budgeterat positivt resultatmål (riskpremie) som innebär att balanskravsresultatet exklusive exploateringsintäkter är positivt.
2. Det ska inte fördelas mer i budgetanslag än den förväntade ökningen av skatteintäkter (netto).

*Exempel: Kommunen ska budgetera ett resultat enligt balanskravet exklusive exploateringsintäkter som överstiger noll (0) mnkr.*

*Den förväntade ökningen av skatteintäkter (netto) är skillnaden mellan den budgeterade skatteintäkten för innevarande år jämfört med vad skatteprognosen är för nästföljande år. Om den förväntade ökningen av skatteintäkten är 60 mnkr ska kommunen inte öka sina kostnader mer än motsvarande belopp.*

### Riktlinjer för god ekonomisk hushållning

Kommunfullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning enligt kommunallagen. Det innebär att kommunfullmäktige beslutar om finansiella mål som vägs in i bedömningen av god ekonomisk hushållning. De finansiella målen beslutas inför varje nytt budgetår men ska alltid **minst vara:**

3. Ett positivt budgeterat resultatmål exklusive exploateringsintäkter
4. **Självfinansieringsgrad av investeringar**
5. **Låneskuld**



Björn Wallgren

**Riktlinjer för  
resultatutjämningsreserv  
(RUR)**

Enligt kommunallagen får en kommun under vissa villkor reservera delar av ett positivt resultat i en resultatutjämningsreserv. Syftet med resultatutjämningsreserven är att kommunerna ska kunna utjämna skatteintäkter över tiden för att undvika drastiska neddragningar. Resultatutjämningsreserven ska således inte användas för finansiering av kostnadshöjande åtgärder eller reformer som skapar ett långsiktigt åtagande för kommunen. De kommuner och regioner som väljer att använda sig av möjligheten att reservera medel i en resultatutjämningsreserv ska även besluta om lokala riktlinjer för hanteringen av denna.

I kommunen gäller följande riktlinjer för hanteringen av resultatutjämningsreserven:

- Reservering till resultatutjämningsreserven kan göras för den del av resultat enligt balanskravet som överstiger två procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning. Kommunen följer således den så kallade tvåprocentsregeln. Beloppet som reserveras får dock inte överstiga fyra procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och

**Riktlinjer för  
resultatutjämningsreserv  
(RUR)**

Enligt kommunallagen får en kommun under vissa villkor reservera delar av ett positivt resultat i en resultatutjämningsreserv. Syftet med resultatutjämningsreserven är att kommunerna ska kunna utjämna skatteintäkter över tiden för att undvika drastiska neddragningar. Resultatutjämningsreserven ska således inte användas för finansiering av kostnadshöjande åtgärder eller reformer som skapar ett långsiktigt åtagande för kommunen. De kommuner och regioner som väljer att använda sig av möjligheten att reservera medel i en resultatutjämningsreserv ska även besluta om lokala riktlinjer för hanteringen av denna.

I kommunen gäller följande riktlinjer för hanteringen av resultatutjämningsreserven:

- Reservering till resultatutjämningsreserven kan göras för den del av resultat enligt balanskravet som överstiger två procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning. Kommunen följer således den så kallade tvåprocentsregeln. Beloppet som reserveras får dock inte överstiga fyra procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och



Björn Wallgren

<p>kommunalekonomisk utjämning.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Uttag får göras ur resultatutjämningsreserven de år prognosen av det årliga underliggande skatteunderlaget i riket understiger den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren i riket.</li><li>– Beslut att använda resultatutjämningsreserven kan fattas i samband med budgetbeslutet. Det faktiska uttaget ur resultatutjämningsreserven beslutas dock i samband med fastställande av årsredovisningen. Medel från resultatutjämningsreserven får endast användas för att täcka upp ett negativt resultat i balanskravsutredningen. Reserven får användas till att nå max ett nollresultat i balanskravsutredningen.</li><li>– Kommunens resultatutjämningsreserv ska totalt inte överstiga 10 procent av innevarande årsskatteintäkter (netto).</li></ul>	<p>kommunalekonomisk utjämning.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Uttag får göras ur resultatutjämningsreserven de år <b>kommunen behöver använda de reserverade medlen</b>. Medel från resultatutjämningsreserven får <b>dock</b> endast användas för att täcka upp ett negativt resultat i balanskravsutredningen. Reserven får användas till att nå max ett nollresultat i balanskravsutredningen.</li><li>– Beslut att använda resultatutjämningsreserven kan fattas i samband med budgetbeslutet <b>eller i samband med årsredovisningen</b>. Det faktiska uttaget ur resultatutjämningsreserven beslutas dock i samband med fastställande av årsredovisningen.</li><li>– Kommunens resultatutjämningsreserv ska totalt inte överstiga 10 procent av innevarande årsskatteintäkter (netto).</li></ul>
<p><i>Exempel: Om kommunen har 2.000 mnkr i skatteintäkter (netto) betyder det att kommunen måste ha ett resultat enligt balanskravet på över 40 mnkr (2.000 mnkr x 2 %) för att kunna göra en reservering till RUR. Om kommunen resultat enligt balanskravet är 100 mnkr kan således kommunen reservera 60 mnkr (100 mnkr –</i></p>	<p><i>Exempel: Om kommunen har 2.000 mnkr i skatteintäkter (netto) betyder det att kommunen måste ha ett resultat enligt balanskravet på över 40 mnkr (2.000 mnkr x 2 %) för att kunna göra en reservering till RUR. Om kommunen resultat enligt balanskravet är 100 mnkr kan således kommunen reservera 60 mnkr (100 mnkr –</i></p>



Björn Wallgren

<p>40 mnkr). Beloppet som reserveras får dock inte överstiga 80 mnkr (2.000 mnkr x 4 %). Det bokförda totalbeloppet på RUR får inte heller överstiga 200 mnkr (2.000 mnkr x 10 %).</p> <p>Uttag från RUR får bara göras om det är en konstaterad lågkonjunktur. Danderyds definition av en lågkonjunktur är att skatteintäkterna för riket understiger den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren. Om rikets skatteunderlag stiger med i snitt 2 % under en tioårsperiod måste skatteunderlaget för det år som kommunen gör uttaget från RUR växa med maximalt 1,99 %.</p>	<p>40 mnkr). Beloppet som reserveras får dock inte överstiga 80 mnkr (2.000 mnkr x 4 %). Det bokförda totalbeloppet på RUR får inte heller överstiga 200 mnkr (2.000 mnkr x 10 %).</p> <p>Uttag från RUR får göras om det <i>exempelvis</i> är en konstaterad lågkonjunktur. Danderyds definition av en lågkonjunktur är att skatteintäkterna för riket understiger den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren. Om rikets skatteunderlag stiger med i snitt 2 % under en tioårsperiod måste skatteunderlaget för det år som kommunen gör uttaget från RUR växa med maximalt 1,99 %.</p>
---	--

Björn Wallgren

<p><b>Tilläggsanslag</b></p> <p>Tilläggsanslag till fastställd driftbudget ska <u>inte</u> förekomma. Förändrade förutsättningar ska istället klaras genom omdisponering av tilldelade medel.</p>	<p><b>Tilläggsanslag till drift- eller investeringsbudgeten</b></p> <p>Tilläggsanslag till fastställd driftbudget <b>eller investeringsbudgeten kan</b> förekomma <b>efter beslut av kommunfullmäktige under förutsättning att de finansiella målen fortfarande kan uppnås innevarande budgetår.</b></p> <div data-bbox="911 741 1305 1081" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><p><i>Exempel: Kommunen kan exempelvis få ett generellt statsbidrag som ska vidare till den ansvariga nämnden och då behöver kommunfullmäktige ha fattat ett sådant beslut. Om det inte redan finns med i budgeten kan kommunfullmäktige ta ett beslut om tilläggsanslag under året.</i></p></div>
<p><b>Uppföljningsprocessen</b></p> <p>Varje styrelse och nämnd ska fortlöpande följa upp verksamheten både i verksamhetsmässiga och ekonomiska termer inom respektive ansvarsområde.</p> <p>Kommunstyrelsen ska fortlöpande följa nämndernas verksamhet på övergripande nivå. Nämnderna ska minst fyra gånger per år tillstålla kommunstyrelsen en helårsprognos över det ekonomiska utfallet. Huvudfokus i ekonomirapporterna ska vara att beskriva avvikelserna på helårsprognosen mot budget. I samband med delårsrapporten och årsredovisningen ska även det verksamhetsmässiga utfallet följas</p>	<p><b>Uppföljningsprocessen</b></p> <p>Varje styrelse och nämnd ska fortlöpande följa upp verksamheten både i verksamhetsmässiga och ekonomiska termer inom respektive ansvarsområde.</p> <p>Kommunstyrelsen ska fortlöpande följa nämndernas verksamhet på övergripande nivå. Nämnderna ska minst <b>tre</b> gånger per år tillstålla kommunstyrelsen en ekonomirapport över det ekonomiska utfallet. Huvudfokus i ekonomirapporterna ska vara att beskriva avvikelserna på helårsprognosen mot budget. I samband med delårsrapporten och årsredovisningen ska även det verksamhetsmässiga utfallet följas</p>



Björn Wallgren

<p>upp.</p> <p>Nämnderna ska även minst tre gånger per år tillstålla kommunstyrelsen en uppföljning av investeringarna.</p> <p>Kommunstyrelsen ska upprätta minst fyra ekonomirapporter per år.</p> <p>Vid uppkomna eller förväntade negativa avvikelser mot budget på nämndnivå ska alltid en åtgärdsplan upprättas och beslutas av berörd nämnd och presenteras för kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen avgör om det krävs särskilda beslut för att nämnden ska nå en ekonomi i balans.</p> <p>Om negativa avvikelser förekommer inom nämndens budget samtidigt som den totala nämndbudgeten inte överskrids är det den berörda förvaltningschefens ansvar att vidta åtgärder så att respektive avdelning eller motsvarande når en ekonomi i balans.</p> <p>De helägda kommunala bolagen ska lämna minst två ekonomirapporter per år till kommunstyrelsen.</p> <p>Kommunledningskontoret ansvarar för att utfärda närmare anvisningar och rutiner för utformningen av kommunens uppföljningsprocess.</p>	<p>upp.</p> <p>Kommunstyrelsen ska upprätta minst <b>tre</b> ekonomirapporter per år.</p> <p>Vid uppkomna eller förväntade negativa avvikelser mot budget på nämndnivå <b>kan kommunstyrelsen besluta att berörd nämnd ska ta fram en åtgärdsplan och presentera den för kommunstyrelsen.</b> Kommunstyrelsen avgör om det krävs särskilda beslut för att nämnden ska nå en ekonomi i balans.</p> <p>Om negativa avvikelser förekommer inom nämndens budget samtidigt som den totala nämndbudgeten inte överskrids är det den berörda förvaltningschefens ansvar att vidta åtgärder så att respektive avdelning eller motsvarande når en ekonomi i balans.</p> <p>De helägda kommunala bolagen ska lämna minst två ekonomirapporter per år till kommunstyrelsen.</p> <p>Kommunledningskontoret ansvarar för att utfärda närmare anvisningar och rutiner för utformningen av kommunens uppföljningsprocess.</p>
---	--