

Dokument	Beteckning
Ekonomistyrningsregler	00.08.1
Organ	Beslut av KF
	1994-03-28, § 76
Rev	1995-11-21, § 248
Rev	2004-06-07, § 80

## EKONOMISTYRNING I DANDERYD

### Huvudprinciper för ekonomistyrningen

Kommunens ekonomistyrning baseras på fem huvudprinciper

- \* Lagar och förordningar skall följas
- \* Verksamheten skall styras med målangivelser
- \* Tillgängliga resurser utgör ram
- \* Befogenheter skall delegeras
- \* Tillämpningen skall präglas av sunt förnuft

**Lagar och förordningar**, tillgängliga resurser samt övergripande mål utgör ram för den verksamhet som skall bedrivas.

**De övergripande målen** uttrycker kommunens viljeinriktning och ambitionsnivå. Kommunfullmäktige fastställer de övergripande målen och resurstilldelningen.

Graden av måluppfyllelse bestäms av **tillgängliga resurser**. Det åligger kommunstyrelsen att fortlöpande följa verksamhetsutvecklingen.

Befogenheter skall **delegeras**. Särskilda resultatenheter skall svara för produktionen av tjänster och service till kommuninvånarna. En bärande princip är vidare att ansvaret skall vara odelat. Ansvaret för verksamhet, ekonomi och resultat skall ligga hos en och samma befattningshavare.

Tillämpningen av kommunens ekonomistyrningsregler skall präglas av **sunt förnuft**.

### Generella regler om ansvar och befogenheter

Nämndernas ansvar och befogenheter fastställs av kommunfullmäktige i reglementet för respektive nämnd.

Nämnden är ansvarig för den verksamhet som bedrivs och att de resurser som kommunfullmäktige tilldelat i budgeten används så att målen för

verksamheten uppnås. Vid konflikt mellan mål och resurser gäller resurserna.

Förvaltningschefen skall kontinuerligt utveckla och pröva verksamheten, organisation, bemanning och arbetsätt inom sitt verksamhetsområde. Detta skall ske utifrån de övergripande mål och riktlinjer som gäller för förvaltningen och de resurser som fastställs i budget.

Ansvar för verksamhet, resultat och ekonomi inom en resultatenhet, avdelning eller funktion skall åvila **ansvarig befattningshavare**. Av nämnden uppsatta mål och anvisade medel styr verksamheten på respektive nivå.

### **Planeringsmodell**

Enligt kommunallagen har kommunstyrelsen bl a till uppgift att utarbeta förslag till ettårsbudget för kommunen och svara för den övergripande planeringen i form av fleråriga verksamhetsplaner. Verksamhetsplanen skall omfatta tre år varav planens första år överensstämmer med årsbudgeten. Verksamhetsplanen ses över och kompletteras årsvis i samband med antagande av kommunens ettårsbudget.

Tillsvidare skall följande tidplan tillämpas för budgetarbetet.

- \* Under våren, senast i början av april fastställer kommunstyrelsen, utifrån de övergripande mål som kommunfullmäktige fastställt, ekonomiska ramar och allmänna riktlinjer för budgetarbetet.
- \* Nämnderna skall senast under juli månad redovisa förslag till budget och verksamhetsplan för sitt verksamhetsområde.
- \* Kommunfullmäktige fastställer under november månad kommunens övergripande verksamhetsmål samt ettårsbudget och verksamhetsplan för den närmaste 3-årsperioden.

Den del av den kommunala organisationen som står för tjänsteproduktionen, (skolor, daghem, ålderdomshem etc) organiseras i fristående resultatenheter. Det politiska ledningsansvaret för den kommunala produktionsorganisationen har lagts på en särskild produktionsstyrelse.

I den kommunala organisationen ligger det på myndighets-/ beställarnämnderna (barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden och socialnämnden) att dels upprätta förslag till planer och mål för respektive verksamhetsområde dels följa upp och utvärdera hur målen förverkligas.

I budgetarbetet gör myndighetsnämnderna inom sitt verksamhetsområde en avstämning av behov, uppställda mål för verksamheten samt erfaren-

heter från pågående verksamhet. Från produktionsorganisationen, såväl kommunala resultatenheter som privata företag, infordras offerter eller uppgifter om planerade prisjusteringar m m inför kommande verksamhetsår. Myndighetsnämnden gör sedan en samlad bedömning av resursbehovet för att uppfylla de kvantitativa och kvalitativa målen inom sitt verksamhetsområde. Inom kundvalsystemet får bedömningen formen av ett förslag till storlek på "pengen". Nämndens bedömningar sammanfattas i det förslag till budget som överlämnas till kommunstyrelsen och fullmäktige för antagande.

Produktionsstyrelsens planerings- och budgetansvar begränsas till den egna organisationens verksamhet. Det ankommer på produktionsstyrelsen att utifrån de övergripande mål och riktlinjer samt eventuella krav om avkastning som fullmäktige fastställt, fastställa budget och flerårsplaner för resultatenheterna.

### **Mål**

De övergripande målen för kommunens verksamhet anges i de sektors- eller verksamhetsplaner (utbildningsplan, äldreomsorgsplan, miljöplan osv) som fullmäktige antar för olika verksamhetsområden.

Nämnderna fastställer målen för sina respektive verksamhetsområden inom ramen för de av fullmäktige fastställda övergripande målen och tilldelade resurser.

Förvaltningschefen/resultatenhetschefen fastställer mål för avdelning eller enhet inom ramen för de mål som fastställts av nämnden.

Målen skall vara

- \* realistiska
- \* mätbara
- \* tidsbestämda

Det är viktigt att målen är konkreta och kvantitativt uppföljningsbara och/eller kvalitativt bedömningsbara.

### **Ett- och flerårsbudget**

Enligt kommunallagen skall kommunen varje år upprätta en budget för nästa kalenderår (budgetår). Budgeten skall förutom en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret även innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. Budgetåret skall därvid alltid vara periodens första år.

Kommunfullmäktige fastställer under november månad kommunens budget för det kommande budgetåret. Fullmäktige fastställer, om inte annat anges, bruttobudget per program (verksamhetsområde) respektive investeringsobjekt. Huvudregeln innebär att den av fullmäktige angivna kostnaden inte får överskridas även om intäkterna inom verksamhetsområdet skulle bli högre än budgeterat. Undantagna från denna regel är verksamheter (t ex cafeteriavverksamhet) där de ökade kostnaderna ger en intäktsökning som är större än kostnadsökningen. För denna typ av verksamhet blir istället nettokostnaderna styrande.

Av fullmäktige beviljade anslag skall sedan i internbudget fördelas och kontosättas så att ansvars- och befogenhetsstrukturen inom förvaltningen avspeglas. Internbudgeten fastställs av respektive nämnd.

Varje resultat enhet inom produktionsorganisationen upprättar budget inom ramen för de intäkter som enheten får för utförda tjänster enligt överenskommelse med enskilda kommuninvånare inom ramen för av kommunfullmäktige godkända kundvals system eller enligt beställning från kommunal nämnd. Produktionsstyrelsen fastställer budgeten för resultat enheterna. Produktionsstyrelsen skall därefter **senast den 15 januari** lämna en redogörelse till kommunstyrelsen för resultat enheternas budget för budgetåret.

### **Ombudgetering och tilläggsanslag**

I samband med bokslutet för närmast föregående år görs en avstämning som innebär att **ombudgetering** kan medges om

- budgeterat projekt inom investeringsbudgeten försenats eller ej kommit till stånd under det föregående budgetåret.
- budgeterad verksamhet på driftbudgeten, som är av engångskaraktär, igångsatts senare än budgeterat och därmed inte hunnit slutföras under det föregående budgetåret.

**Tilläggsanslag** till fastställd driftbudget skall i princip inte förekomma.

Undantag:

- \* Kommunfullmäktige beslutar om förändrad verksamhet, inriktning eller målsättning.
- \* Fördelning av vissa centralt förvaltade anslag.

I övrigt skall förändrade förutsättningar klaras genom omdisponering av tilldelade medel.

## Omdisponeringar

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

Omdisponering **mellan program** inom en nämnds driftbudget eller mellan befintliga objekt i investeringsbudgeten beslutas av kommunstyrelsen.

Omdisponeringar **inom ett och samma program** i driftbudgeten beslutas av berörd nämnd.

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

## Resultat

**Produktionsstyrelsen** har inför kommunfullmäktige ett fullständigt resultatansvar för den kommunala produktionsorganisationen. Resultatenhetschefernas ansvar regleras i avtal mellan produktionsstyrelsen och respektive chef.

Produktionsstyrelsens resultatansvar innebär att produktionsstyrelsen skall svara för att verksamheten bedrivs så att erforderliga resurser finns för att utveckla och bibehålla en effektiv verksamhet och organisation.

Detta innebär i sin tur att resultatenheternas verksamhet måste lämna bidrag **dels** till de löpande kostnaderna för produktionsstyrelse, produktionsledning och övriga gemensamma insatser dvs kostnader för ledning och styrning **dels** till produktionsorganisationens gemensamma utveckling och resultatutjämning.

Det ankommer på produktionsstyrelsen att årligen fastställa vilka belopp som krävs för dels ledning och styrning dels utveckling och resultatutjämning. Produktionsorganisationens samlade bidrag fördelas sedan på de enskilda resultatenheterna och uttrycks i procent av resultatenhetens intäkter. När det gäller bidrag till utveckling och resultatutjämning kan produktionsstyrelsen, om styrelsen finner det lämpligt, differentiera procentpåslaget mellan produktionsorganisationens verksamhetsområden eller mellan enskilda resultatenheter.

Bidragen till produktionsstyrelsen redovisas som en kostnad för resultatenheterna. Om produktionsstyrelsen under ett enskilt år inte behöver disponera hela det avsatta beloppet för resultatutjämning mellan enheter eller för särskilda insatser för utveckling av verksamheten skall överskottet avsättas till en för produktionsorganisationen gemensam resultatregleringsfond.

Om en resultatenhet redovisar ett överskott (efter kapitaltjänstkostnader och bidrag till dels ledning och styrning dels utveckling och (resultatutjämning) stannar överskottet i sin helhet inom respektive resultatenhet och avsätts till en resultatregleringsfond. Fonden kan disponeras för att täcka resultatens kostnader under kommande år.

Om en resultatenhet redovisar ett underskott skall underskottet i första hand täckas genom att resultatens resultatregleringsfond tas i anspråk. Saknar resultatens fonderade medel ankommer det på produktionsstyrelsen att avgöra om underskottet skall täckas av resultatens nästa år eller täckas med de medel som produktionsstyrelsen disponerar för utveckling och resultatutjämning.

På den del av resultatens resultatregleringsfond som står orörd under hela året får enheten tillgodoräkna sig avkastning motsvarande kommunens internränta.

**Uppdragskontorets** resultat hanteras på liknande sätt. Kontorets (resultatens) ackumulerade resultat särredovisas i kommunens balansräkning i en not till det egna kapitalet.

Även för **va-verket** gäller att det ekonomiska årsresultatet skall föras över till nästa budgetår och särredovisas i en resultatregleringsfond. På den del av resultatregleringsfonden, som står orörd hela året, får va-verket tillgodoräkna sig avkastning motsvarande kommunens internränta. Vid ackumulerat underskott påföres va-verket motsvarande ränta.

För övriga verksamheter gäller att överskott eller underskott överförs till nästa budgetår endast efter särskild prövning och beslut i kommunfullmäktige.

### **Investeringar**

Kommunen skall sträva efter ett effektivt utnyttjande av befintliga anläggningstillgångar så att investeringar i nya tillgångar hålls på en rimlig nivå i förhållande till verksamhetens omfattning.

Underhållsåtgärder för att bibehålla det ekonomiska värdet på en byggnad eller anläggning skall betraktas som en normal driftkostnad. Endast åtgärder som förhöjer värdet på redan befintlig tillgång kan betraktas som investering och därmed tillgångsföras.

Anskaffningar av inventarier m m för stadigvarande innehav/ bruk, som har en ekonomisk livslängd uppgående till **minst 3 år** och som har ett anskaffningsvärde som överstiger 1 basbelopp (f n 38 600 kronor) skall redovisas som investering och anläggningstillgång i kommunens balansräkning.

Anskaffningar av inventarier m m som har ett funktionellt samband skall behandlas som en anskaffning även om de sker vid olika tillfällen under ett kalenderår.

Varje nämnd eller styrelse upprättar årligen en rullande treårig investeringsplan för verksamheten.

Verksamhetsansvarig nämnd har budgetansvar för investeringsanslag för inventarier och utrustning. Tekniska nämnden har budgetansvar för investeringar i alla byggnader och anläggningar förutom idrottsanläggningar som förvaltas av kultur- och fritidsnämnden. Detta innebär att tekniska nämnden kostnadsberäknar samt begär erforderliga investeringsmedel för såväl nyinvesteringar som ombyggnader av kommunala lokaler och anläggningar.

Investeringsanslag får **inte** användas för driftkostnader. Däremot får investeringar göras med driftanslag under förutsättning att av kommunfullmäktige beslutade mål och verksamhetsinriktning därmed inte ändras. Investeringar, som finansieras med driftanslag, beslutas av respektive nämnd och bokförs på investeringskonto.

### **Taxor och andra avgifter**

Kommunfullmäktige beslutar om regler för taxe- och avgiftssättningen i kommunen. Fullmäktige kan delegera till nämnd eller styrelse att inom fullmäktiges anvisningar besluta om taxor och avgifter för respektive taxe- eller avgiftsfinansierad verksamhet.

Ny avgiftsfinansiering av verksamheter beslutas alltid av kommunfullmäktige.

### **Personal- och organisationsfrågor**

Kommunfullmäktige fastställer principerna för förvaltningsorganisationens uppbyggnad.

I övrigt fastställer respektive nämnd eller styrelse organisationen inom sitt verksamhetsområde och inom ramen för sin budget. Organisationen skall beskrivas i en organisationsplan som redovisar huvuddragen i organisationens uppbyggnad, ansvarsfördelning och funktioner.

Förvaltningschefen respektive resultatenhetschefen fastställer för varje befattning en beskrivning varav skall framgå bl a plats i organisationen och huvudsakliga arbetsuppgifter.

Kommunstyrelsen leder och samordnar den övergripande personalpolitiken samt fastställer policy.

Inom ramen för lag, avtal och kommunal policy handlägges löpande personalfrågor inom respektive nämnd/styrelse. Beslut om anställning av förvaltningschef skall dock ske i samråd med kommunstyrelsen.

Kommunstyrelsen är kommunens lönemyndighet vilket innebär att det ankommer på kommunstyrelsen att teckna kollektivavtal som reglerar förhållandet mellan kommunen som arbetsgivare och dess arbetstagare samt träffa individuella avtal om löne- och anställningsvillkor. Kommunstyrelsen har i sin tur delegerat beslutanderätten i enskilda löneärenden till utskott, förtroendevald eller anställd i kommunen enligt särskilt beslutad delegationsordning.

Kommunstyrelsen avgör även frågor som rör omplacering av personal mellan förvaltningarna.

### **Lokalförsörjning**

Tekniska nämnden handlägger frågor om lokalförsörjning för all kommunal verksamhet. Detta innebär att nämnden förutom förvaltningen av kommunens egna fastigheter även svarar för inhyrning av externa lokaler som används i den kommunala verksamheten.

Vid inhyrning av nya lokaler skall tekniska nämnden först inhämta kommunstyrelsens godkännande i de fall inhyrningen avser längre tid än ett år och att årshyran för lokalerna överstiger 10 basbelopp (fn 386 000 kronor).

Tekniska nämnden skall i sitt budgetförslag lämna en samlad redovisning av de önskemål om nya, ändrade eller utökade lokaler som de verksamhetsansvariga nämnderna har anmält. Tekniska nämnden skall vidare redovisa en lokalförsörjningsplan för dels det närmaste året (budgetåret) dels den närmaste treårsperioden. Planen skall redovisa behov av investeringar (ny- eller ombyggnad) i egna fastigheter samt behov av inhyrning av externa lokaler.

I årsbudgeten anvisas tekniska nämnden dels investeringsanslag för enskilda (större) projekt dels ramanslag för bl a funktionsförbättringar i lokalbeståndet. Tekniska nämnden beslutar om fördelning av ramanslaget på enskilda objekt. Innan nämnden beslutar om en sådan investering skall överenskommelse ha träffats med hyresgästen som innebär att hyresgästen förbinder sig att betala en ökad hyra motsvarande årskostnaden för investeringen (ränta och avskrivning).

Mellan tekniska nämnden och den resultatenhet eller förvaltning som disponerar lokalerna upprättas internhyreskontrakt.

I samband med nyinvestering eller större ombyggnad av lokaler fastställs internhyran i särskild ordning. Kommunfullmäktige har fastställt principer för hyressättningen av lokaler för barnomsorg och grundskolor.



### **Tillgångar, skulder och eget kapital**

Tillgångar, skulder och eget kapital skall hanteras på ett ekonomiskt riktigt sätt. Kommunens likvida medel skall placeras så att högsta möjliga avkastning uppnås samtidigt som erforderlig likviditet bibehålles. Säkerheten får inte åsidosättas.

Kommunfullmäktige har utfärdat närmare riktlinjer för medelsplacering och finansiering.

Rutiner för hantering av leverantörsskulder och kundfordringar skall utformas så att betalningsströmmarna blir effektiva.

Anläggningstillgångar skall inom ramen för tillgängliga medel underhållas så att kapitalförstöring inte sker. Underhållsinsatser skall planeras långsiktigt.

Stöldbegärliga inventarier och konstföremål skall förtecknas och redovisas enligt fastställd rutin för inventarieredovisning.

### **Borgen**

Kommunal borgen hanteras enligt de riktlinjer som har fastställts av fullmäktige.

### **Redovisning**

Den ekonomiska redovisningen skall föras i det centrala ekonomisystemet. Verksamhetsspecifika försystem är tillåtna så länge försystemen kan leverera dataposter som uppfyller fastställda redovisningskrav och att de kan tas emot av det centrala ekonomisystemet.

Berörd enhetschef ansvarar för att allt bokföringsmaterial förvaras och arkiveras i enlighet med vad som bestäms i lagen om kommunal redovisning, arkivlagen och kommunens arkivreglemente.

Respektive nämnd är ansvarig för att internbudget upprättas. Internbudgeten skall fördelas och kontosättas så att den avspeglar ansvars- och befogenhetsstrukturen inom nämnden/resultatenheten. Internbudgeten skall senast den 31 december före verksamhetsåret vara inrapporterad i ekonomisystemet.

Redovisning skall kodas på ett sådant sätt att statistik kan lämnas till Statistiska Centralbyrån, Kommunförbundet m fl. Kodningen skall följa den centrala kodplanen.

### **Löpande uppföljning och kontroll**

Varje styrelse och nämnd skall fortlöpande följa upp verksamheten i både verksamhetsmässiga och ekonomiska termer inom respektive ansvarsom-

råde. Uppkomna eller förväntade avvikelser skall omgående åtgärdas och korrigeras.

Kommunstyrelsen skall fortlöpande följa nämndernas verksamhet på övergripande nivå. Nämnderna skall minst fyra gånger per år tillställa kommunstyrelsen en prognos över det verksamhetsmässiga och ekonomiska utfallet.

Kommunstyrelsen fastställer särskilda anvisningar för budgetuppföljningen som närmare reglerar vilka åtgärder som skall vidtas m m.

Det helägda kommunala bolaget, Djursholms AB skall lämna kvartalsvisa redovisningar till kommunstyrelsen.

### **Delårsbokslut**

Kommunstyrelsen upprättar delårsbokslut för verksamheten och det ekonomiska utfallet under årets första sex månader. Delårsbokslutet med tillhörande prognos för utfallet under helåret skall anmälas för kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsen upprättar även kvartalsrapporter för första och tredje kvartalet.

### **Årsredovisning**

Varje nämnd och styrelse skall årligen avlämna en skriftlig uppföljning av verksamhet, måluppfyllelse och resultat till kommunstyrelsen (årsredovisning).

Årsredovisningen skall även innehålla sammanställd redovisning samt en personalekonomisk uppföljning, ett s k personalekonomiskt bokslut.

Kommunstyrelsen utfärdar närmare riktlinjer och anvisningar för utformningen av kommunens årsredovisning.

---