



Beslutad av: Kommunfullmäktige
Framtagen av: Ekonomichef
Uppdaterad: 2025-11-19

Beslutsdatum: 2025-12-08 § 160
Dokumentansvarig: Ekonomichef
Diarienummer: KS-2025-00636
Giltighetstid: 2026-12-31

Innehåll

1	Inledning	4
1.1	Grundläggande principer	4
2	Styrningens delar	5
3	Den kommunala styrningen	6
3.1	Osby kommuns styrmodell	6
3.1.1	Vision	6
3.1.2	Målområden	7
3.1.3	Strategisk inriktning	7
3.1.4	Fullmäktigemål	7
3.1.5	Utvecklingsuppdrag	7
3.2	Ekonomistyrning	7
3.3	Verksamhetsplan	7
3.4	Kvalitetssäkring grunduppdrag	8
4	Planering	9
4.1	Planeringsprocessen	9
4.1.1	Tidplan	9
4.1.2	Omvärldsanalys	9
4.1.3	Fullmäktigemål och finansiella mål (ny mandatperiod)	10
4.1.4	Ekonomiska förutsättningar	10
4.1.5	Resursfördelning	10
4.1.6	Kommunledningsgruppens förslag till budget och flerårsplan	10
4.1.7	Budgetberedning	10
4.1.8	Kommunfullmäktiges beslut om budget och flerårsplan	11
4.1.9	Nämndsbeslut internbudget	11
4.1.10	Verksamhetsplan	11
5	Uppföljning	12
5.1	Uppföljning av verksamhet	12
5.1.1	Uppföljning av mål	12
5.1.2	Uppföljning av verksamhetsplan	12
5.1.3	Uppföljning av utvecklingsuppdrag	12
5.1.4	Uppföljning av grunduppdraget	12
5.2	Uppföljning av ekonomi	13
5.2.1	Delårsrapport	13
5.2.2	Negativ helårsprognos (drift och investeringar)	13
5.2.3	Helårsbokslut och årsredovisning	14
6	Principer för ekonomistyrning	15
6.1	Driftbudget	15
6.1.1	Beslut driftbudget	15
6.1.2	Resursfördelning	15
6.1.3	Omdisponering av budget	16
6.1.4	Tilläggsanslag driftbudget	17
6.1.5	Kompensation i budget	17
6.2	Investeringar	18
6.2.1	Beslut investeringsbudget	18
6.2.2	Indelning av investeringsprojekt i kategorier	18
6.2.3	Igångsättningsbeslut för investeringsprojekt	19
6.2.4	Omdisponering av investeringsbudget inom budgetår	19
6.2.5	Ombudgetering (överföring) mellan budgetår	20
6.2.6	Uppföljning av investeringar	20
6.3	Internprissättning och internfakturering	20
6.4	Ekonomiska beslut	21
6.4.1	Krav på beslutsunderlag	21

6.4.2	Granskning av beslutsunderlag	21
6.5	Leasingavtal	21
6.6	Statsbidrag	21
7	Begrepp	22
8	Dokument	24

1 Inledning

Osby kommuns styrning bygger på ett förtroendefullt samspel mellan politiker och tjänstepersoner, mellan chef och medarbetare och mellan kommunen och dess invånare, företag och besökare.

Styrningen i Osby kommun syftar till att tydliggöra den politiska viljan och att skapa incitament för önskade beteenden inom organisationen för att uppnå önskade resultat och en effektiv användning av resurser.

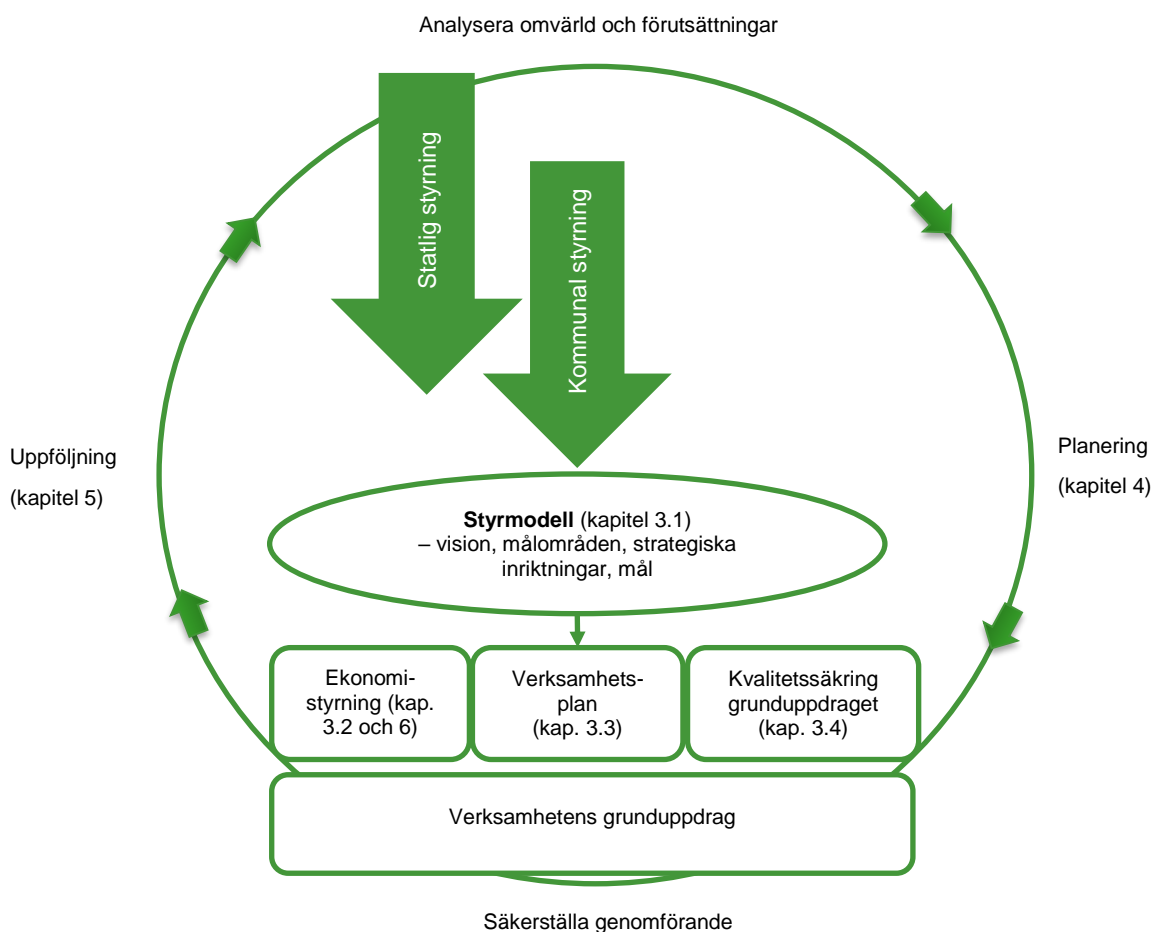
1.1 Grundläggande principer

Med utgångspunkt i tillsitsdelegationens sju vägledande principer innebär det att vi alla, politiker och tjänstepersoner, tillsammans:

- Uppmuntrar alla i styrkedjan att ta aktivt och gemensamt ansvar för helheten
- Sätter invånaren och invånarens upplevelse och behov i fokus och försöker förstå vad invånaren värdesätter
- Strävar efter att ha som utgångspunkt att lita på de vi samarbetar med och har positiva förväntningar på varandra
- Delegerar befogenheter och mandat, skapar handlingsutrymme och välkomnar medbestämmande
- Uppmuntrar kunskapsutveckling och ett ständigt lärande samtidigt som vi grundar vår verksamhet på vetenskap och beprövad erfarenhet
- Strävar efter öppenhet genom att dela information och välkomna oliktankande

Tillsammans är vi Osby kommun!

2 Styrningens delar



Figur 1: Styrningens delar

Kommunens styrning utgår från en gemensam styrmodell som ska säkerställa att politiska mål omsätts i konkret verksamhet med beslutad kvalitet och utifrån god ekonomisk hushållning.

Kommunens verksamheter styrs genom **statlig styrning**, i form av lagar, riktlinjer och nationella mål, och genom **kommunal styrning**, där kommunfullmäktige sätter den lokala inriktningen genom styrmodellens delar; vision, målområden, strategiska inriktningar, fullmäktigemål och finansiella mål.

Styrningen av kommunens verksamheter kan konkretiseras genom tre samverkande delar:

- **Ekonomistyrning** – för att säkerställa att resurser används effektivt och i enlighet med budget och finansiella mål.
- **Verksamhetsplan** – för att styra mot uppsatta mål och säkerställa att resurserna används där de gör störst nytta.
- **Kvalitetssäkring av grunduppdraget** – för att säkerställa att verksamheten håller beslutad kvalitet och uppfyller de krav som ställs.

Dessa delar samverkar för att stödja och utveckla verksamhetens grunduppdrag, som är kärnan i kommunens service till invånarna.

3 Den kommunala styrningen

Den kommunala styrningen i Osby kommun utgår från styrmodellen, som beskriver den politiska styrningen och utgör ramen för hur kommunen leds och utvecklas.

Styrningen syftar till att skapa struktur, tydlighet och förutsättningar för ett tillitsfullt samarbete mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. De förtroendevalda ansvarar för att ange *vad* som ska uppnås – genom att formulera inriktningar och mål. Tjänstepersonerna ansvarar för *hur* målen ska uppnås – genom att planera, genomföra och följa upp verksamheten.

Vid oklarheter kring *vad* eller *hur* säkerställs tydlighet genom dialog och samverkan, i syfte att stärka samspelet mellan politik och förvaltning.

3.1 Osby kommuns styrmodell

Styrmodellen ska bidra till att den politiska viljan får genomslag i kommunens verksamheter och är politikens verktyg för att styra kommunen och dess verksamheter.

Styrmodellen ska samtidigt stödja och skapa förutsättningar för en styrning och ledning baserad på tillit.

Osby kommuns styrmodell består av 5 huvuddelar; vision, målområden, strategiska inriktningar och fullmäktigemål.



Figur 2: Styrmodell

3.1.1 Vision

Osby kommuns vision uttrycker en gemensam framtidsbild. Den beskriver en långsiktig målbild om var kommunen ska befinna sig och hur kommunens medborgare vill bo, leva och verka i kommunen.

3.1.2 Målområden

Visionen fördjupas i upp till tre övergripande målområden som genomsyrar all verksamhet. Målområdena beslutas för minst fyra år och utgör grunden för kommunens strategiska arbete.

3.1.3 Strategisk inriktning

Till varje målområde kopplas en strategisk inriktning som tydliggör vad politiken vill prioritera inom målområdet. Den strategiska inriktningen fungerar som vägledning för nämnder och förvaltningar i deras planering och genomförande.

De strategiska inriktningarna beslutas, liksom målområdena, för minst fyra år.

3.1.4 Fullmäktigemål

Fullmäktigemålen pekar ut prioriteringar utifrån de strategiska inriktningarna med utgångspunkt i god ekonomisk hushållning.

Kommunfullmäktige beslutar om upp till två mål per strategisk inriktning. På så sätt säkerställs att politiska ambitioner omsätts i konkret verksamhet.

3.1.5 Utvecklingsuppdrag

Kommunfullmäktige kan ge nämnderna utvecklingsuppdrag för kommande budgetår under förutsättning att kommunfullmäktige även beslutar om finansiering av uppdraget.

Även nämnderna kan ge förvaltningen utvecklingsuppdrag för kommande år, under förutsättning att uppdraget ryms inom den budget som kommunfullmäktige tilldelat nämnden.

Utvecklingsuppdrag ska vara specifika, tidsbegränsade till ett budgetår och finansierade. Ett utvecklingsuppdrag beslutat av kommunfullmäktige ska prioriteras högre än ett utvecklingsuppdrag beslutat av nämnd.

3.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är ett strategiskt verktyg för att säkerställa att resurser används effektivt och i enlighet med kommunfullmäktiges mål och prioriteringar. Den handlar inte bara om att följa upp kostnader och intäkter, utan också om att styra beteenden i organisationen för att uppnå en god ekonomisk hushållning.

Genom tydliga ekonomiska ramar, mål och uppföljningsprocesser skapas förutsättningar för ansvarstagande, långsiktig hållbarhet och god ekonomisk hushållning i hela kommunens verksamhet.

3.3 Verksamhetsplan

Verksamhetsstyrning handlar om hur förvaltningen arbetar för att uppnå de politiska målen och andra prioriteringar som görs inom grunduppdraget.

Kommunledningsgruppen tar i dialog med kommunstyrelsen fram en kommunövergripande verksamhetsplan utifrån politiskt beslutade mål och inriktningar. Genom att samla aktiviteter i en gemensam verksamhetsplan skapas en helhetssyn där samverkan mellan förvaltningar är en förutsättning.

Fokus ligger på strategiska insatser med kommunövergripande nytta. Den kommunövergripande verksamhetsplanen beslutas av kommunstyrelsen.

Varje förvaltning arbetar därefter fram en verksamhetsplan med syfte att säkerställa kvalitetssäkring och eventuellt kvalitetshöjning av grunduppdrag. Förvaltningens verksamhetsplan beslutas av förvaltningschef.

3.4 Kvalitetssäkring grunduppdrag

Grunduppdraget utgör den verksamhet som kommunen enligt lag är skyldig att tillhandahålla, finansiera och följa upp. Det omfattar insatser som syftar till att säkerställa invånarnas rätt till grundläggande service och välfärd till exempel skola, äldreomsorg, socialtjänst, miljö- och hälsoskydd samt samhällsplanering.

Utöver den lagstadgade delen kan grunduppdraget även inkludera lokalt definierade åtaganden som beslutats av kommunfullmäktige. I reglementet fastställs vilka uppgifter kommunfullmäktige tilldelat de olika nämnderna.

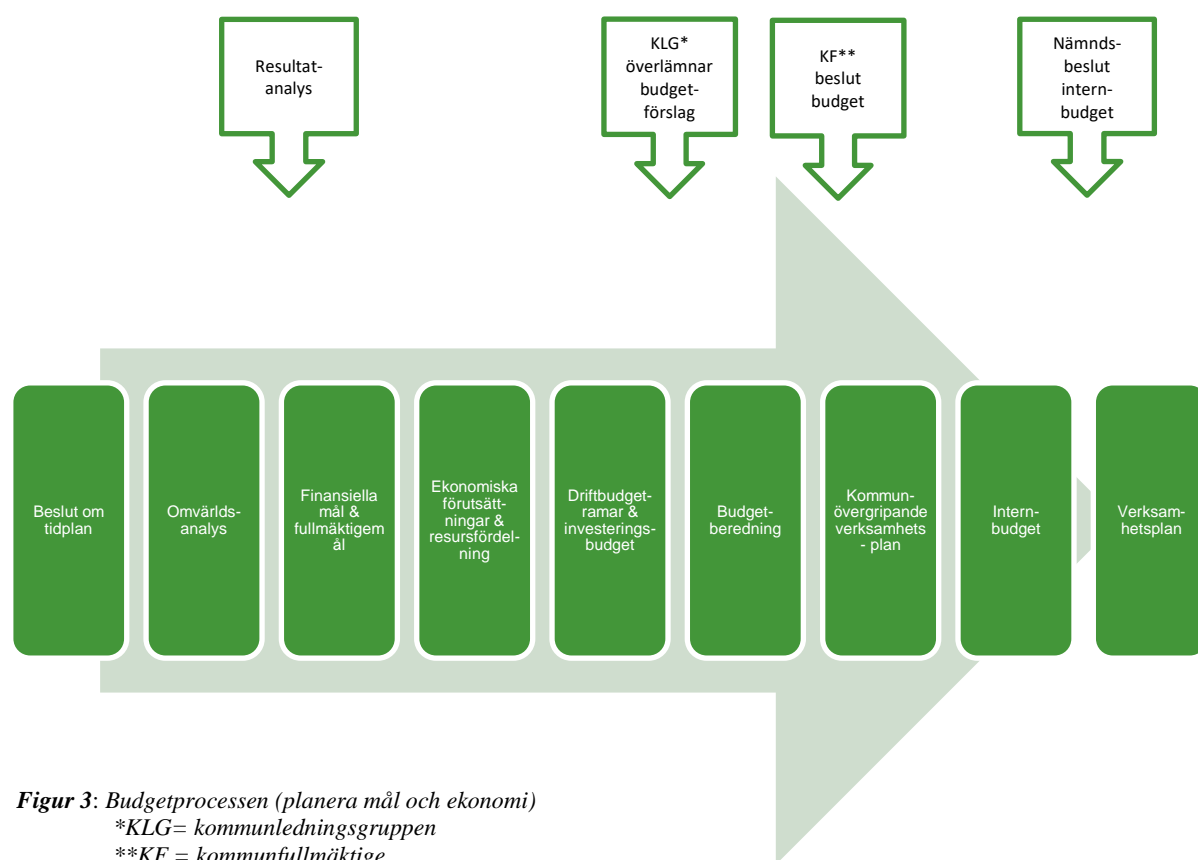
Att kvalitetssäkra grunduppdraget är verksamheternas främsta uppgift.

4 Planering

Planeringsprocessen beskriver kommunens arbetsformer för att omsätta politiska inriktningar och mål samt ekonomiska förutsättningar till en konkret budget och verksamhetsplan. Processen omfattar flera steg och ska säkerställa att kommunens resurser används effektivt och i linje med fullmäktiges prioriteringar.

4.1 Planeringsprocessen

De olika stegen i planeringsprocessen beskrivs i figuren nedan:



4.1.1 Tidplan

Kommunstyrelsen upprättar i slutet av året en tidplan för kommande års planeringsprocess. Tidplanen styr hela budget- och planeringsarbetet och säkerställer att alla steg i processen genomförs i rätt ordning och inom givna tidsramar.

4.1.2 Omvärldsanalys

Budgetarbetet inleds med en omvärldsanalys för att skapa en gemensam förståelse för de yttre faktorer som kan påverka kommunens verksamhet

under den kommande budgetperioden. Analysen ligger till grund för antaganden om till exempel efterfrågan och kostnadsutveckling.

4.1.3 Fullmäktigemål och finansiella mål (ny mandatperiod)

Inför en ny mandatperiod arbetar de förtroendevalda fram förslag till fullmäktigemål och finansiella mål som ska vägleda kommunens långsiktiga utveckling. Fullmäktigemålen uttrycker den politiska viljan och prioriteringar utifrån målområden och strategiska inriktningar.

De finansiella målen är en central del av de ekonomiska förutsättningarna för budgetarbetet.

Tillsammans skapar fullmäktigemål och finansiella mål en ram som styr mängden resurser och hur resurser fördelas.

4.1.4 Ekonomiska förutsättningar

Utifrån fullmäktigemål och finansiella mål utarbetas ekonomiska förutsättningar som utgör grunden för budgetarbetet. Ekonomiska förutsättningar omfattar, förutom förslag till finansiella mål, även skatteprognos, bidragsprognoser, befolkningsprognoser och kapitalkostnadsberäkningar. Dessa faktorer ger en samlad bild av det ekonomiska handlingsutrymmet och hjälper till att identifiera vilka resurser som finns tillgängliga för att uppnå de politiska målen.

4.1.5 Resursfördelning

Resursfördelningen görs utifrån demografiska faktorer, såsom befolkningsprognoser, eller via särskilda anslag beroende på verksamhetens karaktär.

För verksamheter där efterfrågan är direkt kopplad till befolkningsutvecklingen, till exempel förskola, skola och äldreomsorg, fördelas resurser utifrån demografi. Det innebär att resurser fördelas i relation till förändringar i antalet barn, elever eller äldre.

För andra verksamheter, där behovet inte direkt påverkas av befolkningsstorlek, sker resursfördelningen genom politiskt beslutade anslag.

Resursfördelningen resulterar i ekonomiska ramar för respektive nämnd och dessa utgör grunden för kommande budgetarbete och prioriteringar.

4.1.6 Kommunledningsgruppens förslag till budget och flerårsplan

Kommundirektören ansvarar för att lämna över ett samlat förslag till resultatbudget, kassaflödesbudget, balansbudget, driftbudgetramar och investeringsramar, med utgångspunkt i finansiella mål och fullmäktigemål, till den politiska budgetberedningen.

Budgetförslaget innehåller kommunledningsgruppens förslag till prioriteringar.

4.1.7 Budgetberedning

De politiska budgetberedningarna arbetar fram förslag till budget och flerårsplan med utgångspunkt i kommunledningsgruppens förslag.

4.1.8 Kommunfullmäktiges beslut om budget och flerårsplan

Kommunfullmäktige fattar beslut om budget och flerårsplan och beslutet omfattar:

- Fullmäktigemål
- Finansiella mål
- Nämndernas driftbudgetramar inklusive eventuella besparings/effektiviseringsuppdrag
- Investeringsbudget per investeringsprojekt och kompensation för kapitalkostnader
- Resultatbudget
- Balansbudget
- Kassaflödesbudget
- Upplåningsramar
- Skattesats (separat beslut)

Budget och flerårsplan omfattar ett budgetår och fem planeringsår.

Den övergripande finansiella planen och investeringsplanen omfattar ett budgetår och nio planeringsår.

4.1.9 Kommunövergripande verksamhetsplan

Förvaltningarna arbetar gemensamt fram en kommunövergripande verksamhetsplan. Den kommunövergripande verksamhetsplanen beslutas av kommunstyrelsen. Innan beslut i kommunstyrelsen ska verksamhetsplanen presenteras för kommunstyrelsen och nämndernas presidier på ett dialogmöte.

4.1.10 Nämndsbeslut internbudget

Efter kommunfullmäktiges beslut om budget och flerårsplan ska nämnderna fattas beslut om internbudget (detaljbudget) för kommande år.

Internbudgeten beslutas av nämnden varje år och innehåller:

- Driftbudget per verksamhet
- Investeringsbudget
- Tilldelade mål

4.1.11 Verksamhetsplan

Förvaltningen arbetar fram en verksamhetsplan som beslutas av förvaltningschefen.

5 Uppföljning

5.1 Uppföljning av verksamhet

5.1.1 Uppföljning av mål

Mål utifrån god ekonomisk hushållning beslutade av kommunfullmäktige följs upp i delårsbokslut och årsbokslut.

5.1.2 Uppföljning av verksamhetsplan

Den kommunövergripande verksamhetsplanen följs upp i samband med delårsbokslut och årsbokslut,

Förvaltningens verksamhetsplan följs upp i samband med delårsbokslut och årsbokslut.

5.1.3 Uppföljning av utvecklingsuppdrag

Utvecklingsuppdrag följs upp i samband med delårsbokslut och årsbokslut.

5.1.4 Uppföljning av grunduppdraget

Uppföljning av grunduppdraget görs årligen av nämnden i en resultatanalys. Nämnden lämnar en analys som visar kvaliteten på grunduppdraget och behovet av förändringar, både av grunduppdragets kvalitet och omfattning inför kommande år.

Resultatanalysen ligger till grund för kommande års planeringsarbete med till exempel mål, budget och verksamhetsplan.

5.1.5 Resultatdialog

Syftet med resultatdialogerna är att skapa en gemensam förståelse för resultat, kvalitet och utvecklingsbehov i verksamheterna. Dialogerna fokuserar på uppföljning av mål, grunduppdrag och utvecklingsuppdrag.

Resultatdialoger sker på olika nivåer i organisationen till exempel mellan kommunstyrelsen och nämnd, mellan nämnd och förvaltning och mellan förvaltningschef och områdeschef. Varje förvaltning beslutar på vilka nivåer resultatdialog ska ske, utöver dialogen mellan nämnd och förvaltning samt förvaltningschef och områdes/enhetschef.

Resultatdialogerna utgår från följande årshjul:

Januari: Planeringsdialog

- Genomgång av resultatanalys
 - Identifiering av förbättringsområden
- Genomgång av årets verksamhetsplan och internbudget
- Dialog om mål, resurser och förväntningar med koppling till budgetbeslut och styr signaler
- Dialog om eventuella förändringar i grunduppdrag eller utvecklingsuppdrag

Mars - april: Årsuppföljning

- Genomgång av årsbokslut och måluppfyllelse

- Förberedelser och dialog kring pågående planeringsprocess
 - Prioriteringar
 - Kommande utvecklingsuppdrag
 - Eventuella justeringar av grunduppdraget

September - oktober: Delårsuppföljning

- Delårsrapport (januari - augusti) – måluppfyllelse, budgetföljsamhet
- Dialog om kommande planeringsarbete utifrån kommunfullmäktiges budgetbeslut och eventuellt behov av prioriteringar
 - Internbudget
 - Verksamhetsplan
- Dialog om utvecklingsuppdrag

5.2 Uppföljning av ekonomi

Uppföljning med helårsprognos för driftkostnader och investeringar upprättas och behandlas av nämnder och styrelse per den siste:

- Mars
- April
- Augusti (delårsrapport)
- Oktober

Budgetuppföljning med helårsprognos begärs in från de kommunala bolagen per den 31 april och den 31 augusti.

Ekonomisk uppföljning och analys sker löpande under verksamhetsåret på förvaltningsnivå.

5.2.1 Delårsrapport

Delårsrapport upprättas per den 31 augusti. Uppföljningen per den 30 april samt delårsrapport per den 31 augusti behandlas av kommunfullmäktige.

5.2.2 Negativ helårsprognos (drift och investeringar)

Nämndens ansvar vid negativ helårsprognos

Nämnden eller styrelsen har ansvar för att löpnade följa upp sin budget.

- Vid negativ budgetavvikelse (prognos som visar underskott i förhållande till budget) ska nämnden snarast rapportera till kommunstyrelsen.
- Samtidigt ska nämnden:
 - Upprätta en åtgärdsplan med tillhörande konsekvensanalys.
 - Vidta nödvändiga åtgärder för att verksamheten ska rymmas inom den beslutade driftbudgetramen alternativt investeringsramen.
- Åtgärderna ska i första hand genomföras inom nämndens egen verksamhet.
- Beslut om åtgärder ska anmälas till kommunstyrelsen.

En nämnd som redovisar större budgetavvikelser kan, på initiativ av kommunstyrelsen och i dialog med berörd nämnd, bli föremål för en särskild genomgång eller analys. Detta kan leda till beslut om särskilda åtgärder.

Förvaltningens ansvar vid negativ helårsprognos

Budgetansvariga chefer ska löpnade följa upp verksamhetens ekonomiska utveckling.

Om uppföljningen visar att budgeten överskridits eller riskerar att överskridas, ska:

- Avvikelsen analyseras.
- Korrigering åtgärder vidtas.

Budgetansvarig chef ska informera förvaltningschef om:

- Vilka åtgärder som vidtas.
- Om åtgärderna påverkar möjligheten att uppnå verksamhetens mål.

Om det inte är möjligt att genomföra korrigering åtgärder inom den enhet där budgetavvikelsen uppstått, ska frågan lyftas till förvaltningsnivå för samordning och beslut.

Förvaltningschef ansvarar då för att samordna åtgärder inom förvaltningen samt att rapportera uppföljningen och vidtagna åtgärder till nämnden.

5.2.3 Helårsbokslut och årsredovisning

Kommunens bokslut sammanställs i en årsredovisning som överlämnas till Kommunfullmäktige samt till revisorerna. I februari - mars behandlar nämnderna bokslut med verksamhetsberättelse för föregående år.

I mars - april överlämnar Kommunstyrelsen årsredovisningen till Kommunfullmäktige för beslut. Årsredovisningen innehåller en samlad redovisning för all den verksamhet Osby kommun bedriver.

6 Principer för ekonomistyrning

I Kommunlagen återfinns grundläggande regler för god ekonomisk hushållning och kommunens ekonomiska förvaltning. Kommunens redovisning styrs av lagen om kommunal bokföring och redovisning, LKBR. Rådet för kommunal redovisning, RKR, kompletterar och förtydligar redovisningsregler.

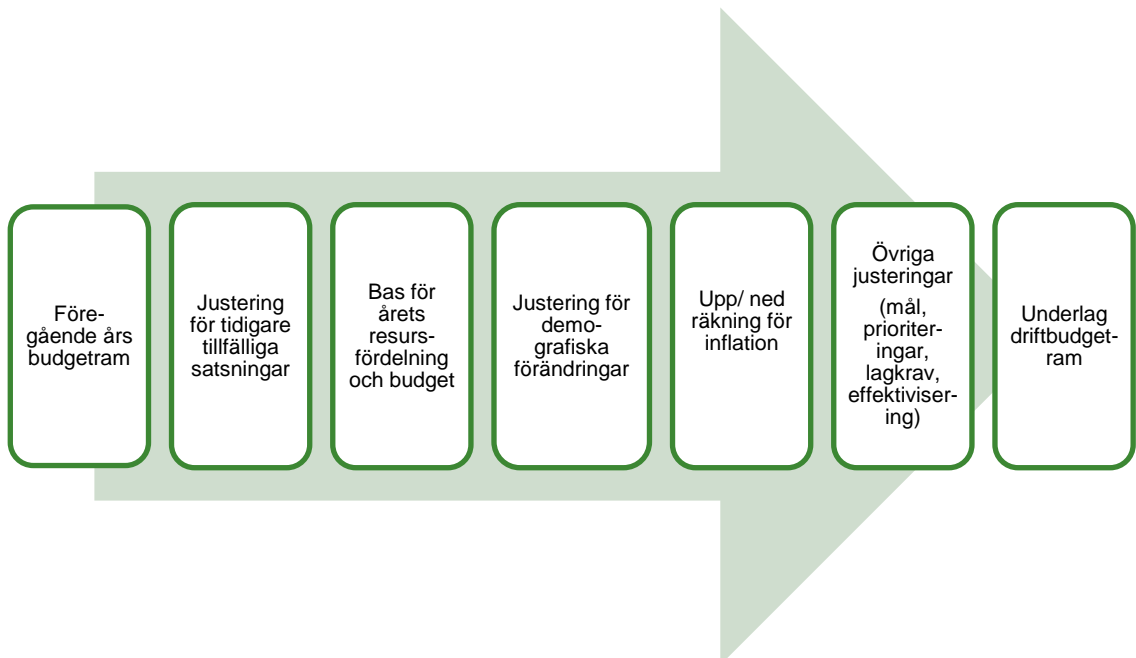
6.1 Driftbudget

6.1.1 Beslut driftbudget

Kommunfullmäktige fattar beslut om nettodriftbudgetramar per nämnd/förvaltning.

Nämnden fattar beslut om internbudget per verksamhet (3 positioner).

6.1.2 Resursfördelning



Figur 4: Modell för beräkning av underlag till driftbudgetram

Resursfördelningsmodellens principer

Resursfördelningsmodellen utgår från att verksamheter som påverkas av förändringar i antalet personer som tar del av verksamheten ska kompenseras, så att förutsättningarna för att bedriva verksamheten förblir likvärdiga från år till år.

Kostnadsberäkningen baseras på innevarande års budget och modellen tar hänsyn till tre centrala faktorer:

- Befolkningsprognoser
- Styckkostnader
- Nyttjandegrad

Syftet är att skapa en rättvis och transparent fördelning av resurser som speglar faktiska behov och förändringar i verksamhetens omfattning.

Verksamheter där resursfördelning baserat på volym används

För att resursfördelning baserad på volym ska vara relevant krävs att verksamhetens kostnader påverkas direkt av förändringar i volym, det vill säga antalet personer som tar del av verksamheten.

Beräkningen av tillkommande eller avgående budgetmedel sker genom att jämföra volymtalen för innevarande år med motsvarande tal för budgetåret.

I Osby kommun tillämpas volymbaserad resurstilldelning inom följande verksamheter:

- Förskola och pedagogisk omsorg
- Fritidshem
- Grundskola (inklusive förskoleklass)
- Gymnasieskola
- Hemtjänst
- Vård- och omsorgsboende

Övriga verksamheter får sin driftbudgettram tilldelad via anslag.

Kostnadsslag som ingår i modellen

Kostnaderna baseras på senast beslutade budget (innevarande år). Kostnadsnivåerna räknas om årligen. Kostnadsslagen som ingår i modellen är följande:

- Personalkostnader
- Kostnader för förbrukningsmaterial och förbrukningsinventarier
- Övriga kostnader (fortbildning, transport och resor m.m.)
- Kapitalkostnader

Lokalkostnaderna hanteras genom fasta anslag.

Ingående värden

Ingående värden baseras på volymtal från befolkningsprognosen för innevarande år, vilka jämförs med motsvarande volymtal för kommande budgetår. Förändringen i volym utgör, tillsammans med styckkostnad och nyttjandegrad, grunden för att beräkna tillkommande eller avgående driftbudgettram.

Avstämning av volymtal, styckkostnader och nyttjandegrad sker årligen i samband med budgetarbetet, vilket säkerställer att resursfördelningen speglar aktuella behov och förutsättningar.

6.1.3 Omdisponering av budget

Kommunfullmäktige fattar beslut om ändringsbudget i mars varje budgetår. Ändringsbudgeten innehåller omfördelning mellan nämnder och mellan investeringsprojekt. I beslutsunderlag till ändringsbudget/omdisponering ska

konsekvenser beskrivas och hänsyn ska tas till de mål kommunfullmäktige beslutat.

Typ av omdisponering	Beloppsgräns	Beslutsfattare
Inom nämndens ansvarsområde	---	Nämnd
Inom kommunstyrelsens ansvarsområde	---	Kommunstyrelsen
Inom Finansförvaltningen	---	Kommunstyrelsen
Mellan nämnder	< 5 mnkr	Kommunstyrelsen
	>5 mnkr	Kommunfullmäktige

6.1.4 Tilläggsanslag driftbudget

Tilläggsanslag till fastställd driftbudget ska endast förekomma i undantagsfall och får inte leda till att de finansiella målen inte uppfylls. Tilläggsanslag under löpande budgetår ges i princip endast då en nämnd eller styrelse får nya verksamhetsuppgifter.

Förändrade förutsättningar hanteras i första hand genom omdisponering av befintlig budget.

6.1.5 Kompensation för kostnadsförändringar i budget

Internhyra

Kostnader för lokaler ingår i nämndernas driftbudgetram. Grundregeln är att budgetkompensation inte ges för tillkommande lokaler. Om en ny lokal tillförs på grund av volymökning kan kompensation för ökad lokalkostnad ges i samband med budgetarbetet. Omvänt gäller att driftbudgetramen kan minskas om lokaler avyttras på grund minskade volymer.

Internhyran hanteras i enlighet med kommunens riktlinjer för internhyra. Den interna hyressättningen utgår från självkostnadsprincipen.

Löneökningar

Kostnader för löneökningar i den årliga löneöversynen budgeteras centralt på finansförvaltningen. Nämnderna kompenseras genom tilläggsanslag efter genomförd löneöversyn. De förvaltningar som regelmässigt har personal schemalagd på obekvämt arbetstid kompenseras även för höjda nivåer på OB-tillägg. Fördelning av kompensation till nämnder/förvaltningar görs utan ytterligare politiskt beslut.

Den övergripande resursfördelningen uppdateras inför nytt budgetår för att kompensera för löneökningar tidigare år.

Kapitalkostnader

Kostnader som följer av en gjord investering, i form av avskrivning och internränta eller interna hyror, ska belasta den verksamhet och enhet som investeringen hänförs till.

I de fall Kommunfullmäktige beslutar om kompensation för kapitalkostnader utökas driftbudgetramen med faktisk kapitalkostnad.

Kapitalkostnader för fastighetsinvesteringar ingår i internhyran.

Kompensation för kapitalkostnader kan ges endast för strategiska investeringar. Vid beslutad kompensation för kapitalkostnader för en fastighetsinvestering tillfaller kompensationen den nämnd som nyttjar lokalen och betalar internhyra.

Inflation

Nämndernas driftbudgetramar innehåller inflationskompensation för kostnader och intäkter. Löneökningar hanteras separat.

PO-pålägg (personalomkostnadspålägg)

Vid förändring av PO-pålägget justeras resursfördelningen i samband med beräkningen av driftbudgetramar.

6.2 Investeringar

Investeringar hanteras i enlighet med kommunens riktlinjer för investeringar. Utöver dessa gäller följande:

6.2.1 Beslut investeringsbudget

Kommunfullmäktige fattar beslut om investeringsbudget per investeringsprojekt med undantag för VA-investeringar. Budget för VA-investeringar beslutas som en total investeringsbudgetram. De projekt som ska finansieras via kommunens fond för framtida investeringar inom VA-verksamhet specificeras i kommunfullmäktiges beslut.

Kommunfullmäktiges beslutar vilka investeringsprojekt som ger kompensation för kapitalkostnader i samband med beslut om budget och flerårsplan.

Samhällsbyggnadsnämnden beslutar i internbudgeten vilka investeringsprojekt som ska genomföras inom VA-verksamheten.

6.2.2 Indelning av investeringsprojekt i kategorier

Investeringar delas i budget in i följande kategorier:

Kategorier	Förklaring
1. Strategiska investeringar	Investeringar som syftar till att långsiktigt utveckla kommunens verksamhet, exempelvis genom att bygga nya anläggningar eller införa ny teknik för framtida behov.
2. Re-investeringar	Investeringar som görs för att ersätta eller förnya befintliga tillgångar när de blivit föråldrade eller slitna, för att upprätthålla nuvarande kapacitet och funktion.

3. Rationaliseringsinvesteringar	Investeringar som syftar till att effektivisera verksamheten och minska kostnader, till exempel genom ny teknik eller förbättrade arbetsmetoder. För att klassas som en rationaliseringsinvestering ska investeringen innebära att driftsbudgeten kan minskas kommande år.
4. Beredskapsinvesteringar	Investeringar som syftar till att stärka kommunens förmåga att hantera kriser och nödsituationer.
5. VA-investeringar	Investeringar inom vatten och avlopp för att säkerställa en säker och hållbar vattenförsörjning. Delas upp i investeringar som finansieras via fond för framtida investeringar i VA-verksamhet och övriga investeringar.

6.2.3 Igångsättningsbeslut för investeringsprojekt

För att starta ett investeringsprojekt och därigenom ianspråkta medel från investeringsbudgeten ska beslut om igångsättning fattas.

Igångsättningsbeslut fattas av:

Beloppsgräns	Beslutsfattare
< 1 mnkr	Förvaltningschef
1-15 mnkr	Nämnd
15-50 mnkr	Kommunstyrelsen
>50 mnkr	Kommunfullmäktige

För investeringsprojekt som överstiger 1mnkr ska en investeringskalkyl som visar nytta, kostnad och konsekvenser för verksamheten presenteras innan ingångsättningsbeslut får fattas.

För re-investeringsprojekt som omfattar flera mindre projekt, till exempel reinvestering i infrastruktur, ska en fullständig plan med belopp per delprojekt redovisas innan ingångsättningsbeslut fattas.

Om nämnd beslutar att inte bevilja igångsättning ska beslutet motiveras.

6.2.4 Omdisponering av investeringsbudget inom budgetår

Omdisponering av investeringsbudget inom ett budgetår kan göras enligt nedanstående tabell:

Typ av omdisponering	Beloppsgräns	Beslutsfattare
Mellan befintliga projekt inom nämnd	< 2 mnkr per projekt och år	Nämnd
	2-5 mnkr per projekt och år	Kommunstyrelsen

	> 5 mnkr per projekt och år	Kommunfullmäktige
Mellan befintliga projekt och mellan nämnder	< 2 mnkr per projekt och år	Kommunstyrelsen
	>2 mnkr per projekt och år	Kommunfullmäktige
Nya project (ej budgeterade)		Kommunfullmäktige

Huvudregeln är att omdisponering från ett projekt endast kan göras om de budgeterade medlen inte längre krävs för att genomföra projektet, varken innevarande eller kommande år.

6.2.5 Ombudgetering (överföring) mellan budgetår

Grundprincipen är att investeringsprojekt ska genomföras det år de är budgeterade.

Större investeringsprojekt, tex nybyggnationer, som i budget löper över flera år och där exakt fördelning mellan åren inte går att avgöra i budgetarbetet, kan vara aktuella att föreslå för ombudgetering mellan budgetår efter dialog med ekonomichef.

Beslut om ombudgetering mellan år fattas av kommunfullmäktige i samband med den årliga ändringsbudgeten.

6.2.6 Uppföljning av investeringar

För investeringar som överstiger 1 mnkr ska en efterkalkyl upprättas. Efterkalkylen ska redovisas för och godkännas av den beslutsfattare som har gett igångsättningsbeslut till investeringen-

Beloppsgräns	Efterkalkyl godkänns av
< 1 mnkr	Förvaltningschef
1-15 mnkr	Nämnd
15-50 mnkr	Kommunstyrelsen
>50 mnkr	Kommunfullmäktige

6.3 Internprissättning och internfakturering

Verksamheter har i enstaka fall rätt att interndebitera sina kostnader till de verksamheter som nyttjar tjänsterna. Internpriserna ska bygga på självkostnadsprincipen alternativt följa av kommunfullmäktige beslutad taxa. Internpris ska redovisas till köparen i förväg. Justering av pris kan ske om båda parter är överens.

Följande internfaktureras:

- Internhyra fastigheter
- Tillsyn (myndighetsutövning)

- Automatiska brandlarm
- Fika och annan förtäring enligt gällande regelverk

Övrig internfakturering görs endast i undantagsfall och ska godkännas av ekonomichef.

6.4 Ekonomiska beslut

Nämnden eller styrelsen får endast fatta beslut som medför ekonomiska konsekvenser om det finns en klarlagd och dokumenterad finansiering. Beslut som saknar finansiering får inte fattas. Om det inte är helt tydligt huruvida det krävs finansiering eller inte, ska finansieringschecklista dokumenteras och bifogas beslutet.

6.4.1 Krav på beslutsunderlag

Vid beslut som innebär ekonomiska konsekvenser ska följande ingå i beslutsunderlaget:

- En kostnadsberäkning för både innevarande år och kommande år.
- En tydlig finansieringsplan som visar:
 - Hur kostnaderna ska finansieras i budget.
 - Vem (ansvar och verksamhet) som ansvarar för finansieringen.
 - Under vilken tidsperiod finansieringen gäller.

6.4.2 Granskning av beslutsunderlag

- Förslag till finansiering ska granskas av förvaltningens controller innan nämnden fattar beslut.
- Om beslutet påverkar flera nämnder eller har betydande påverkan på kommunens ekonomi, ska förslaget även granskas av kommunens ekonomichef.

6.5 Leasingavtal

Innan leasingavtal tecknas ska ekonomienheten konsulteras för att avgöra om leasing är den mest fördelaktiga finansieringsformen.

6.6 Statsbidrag

Generella statsbidrag tillfaller finansförvaltningen. Fördelning av generella statsbidrag till nämnd görs i budget och kan efter bedömning göras i den årliga ombudgeteringen.

Riktade statsbidrag tillfaller ansvarig nämnd. Respektive nämnd ansvarar för att söka och följa upp riktade statsbidrag.

Statsbidrag som beslutas och betalas ut enskilt och klassas som generella tillfaller ansvarig nämnd.

7 Begrepp

Begrepp	Definition
Budget och flerårsplan	Plan för kommunens ekonomiska resurser under 1+5 år, inklusive driftbudget, investeringsbudget och mål.
Ekonomistyrning	Strategiskt arbete med att styra resursanvändning och beteenden i organisationen för att uppnå god ekonomisk hushållning.
Ekonomistyrningsprinciper	Grundläggande regler som styr kommunens ekonomiska förvaltning.
Fullmäktigemål	Prioriterade mål som beslutas av kommunfullmäktige och fördelas till nämnder för genomförande och uppföljning.
Grunduppdrag	Den lagstadgade och lokalt beslutade service kommunen ska tillhandahålla, såsom skola, omsorg och samhällsplanering.
Helårsprognos	Bedömning av det ekonomiska resultatet för hela året, används för att identifiera avvikelser och behov av åtgärder.
Internbudget	Nämndens detaljbudget för kommande år, inklusive driftbudget per verksamhet, investeringsbudget och mål.
Internfakturering	Fakturering mellan kommunens egna verksamheter för tjänster eller kostnader som delas, enligt fastställda regler.
Internprissättning	Princip för hur verksamheter internt debiterar varandra för tjänster, baserat på självkostnad eller beslutad taxa.
Investeringskalkyl	Underlag som visar kostnader, nytta och konsekvenser av ett investeringsprojekt inför beslut.
Kvalitetssäkring grunduppdrag	Arbetet med att säkerställa att grunduppdraget håller beslutad kvalitet och uppfyller lagkrav och lokala mål.
Målområde	Övergripande områden som konkretiserar visionen och genomsyrar all kommunal verksamhet.
Negativ avvikelse i helårsprognos	Prognos som visar att verksamheten riskerar att överskrida sin budget.
Ombudgetering	Överföring av budgetmedel mellan olika verksamheter och ibland mellan år.
PO-pålägg	Ett procentuellt påslag på lönekostnaderna som används för att täcka indirekta personalkostnader såsom sociala avgifter, pensioner och försäkringar.
Resultatdialog	Strukturerade samtal mellan olika nivåer i organisationen för att analysera resultat, kvalitet och utvecklingsbehov.
Resursfördelningsmodell	Modell för hur kommunens resurser fördelas, baserat på faktorer som demografi, kostnadsutveckling och prioriteringar.
Självkostnadsprincipen	Princip som innebär att internpriser och hyror ska motsvara den faktiska kostnaden för att tillhandahålla en tjänst eller lokal.
Strategisk inriktning	Politisk prioritering inom ett målområde som vägleder nämnder och förvaltningar i planering och genomförande.

Styrmodell	Kommunens övergripande struktur för hur den politiska viljan omsätts i verksamhet, genom vision, målområden, strategiska inriktningar och mål.
Tilläggsanslag	Extra medel som tilldelas under året, oftast vid nya uppdrag eller förändrade förutsättningar.
Utvecklingsuppdrag	Tidsbegränsade uppdrag inom internbudgeten som ges av nämnden till förvaltningen för att utveckla verksamheten.
Verksamhetsstyrning	Förvaltningens arbete med att planera, genomföra och följa upp verksamheten i linje med politiska mål.
Vision	En gemensam framtidsbild som uttrycker kommunens långsiktiga mål och önskad utveckling.

8 Dokument

Följande dokument är kopplade till styrmodellen, ekonomistyrningen, verksamhetsplaneringen och kvalitetssäkringen av grunduppdraget:

Politiskt beslutade dokument	Beskrivning	Fastställs	Beslutsfattare
Målområden och strategiska inriktningar	Beskriver kommunens målområden med tillhörande strategiska inriktningar	Vart fjärde år	Kommunfullmäktige
Reglemente	Styr nämndernas ansvar och uppgifter	Vart fjärde år	Kommunfullmäktige
Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserv och resultatreserv	Innehåller riktlinjer för kommunens arbete med mål för god ekonomisk hushållning. Riktlinjen innehåller även långsiktiga finansiella mål	Revideras vid behov	Kommunfullmäktige
Budget och flerårsplan	Innehåller kommunens totala driftbudget, investeringsbudget och av kommunfullmäktige beslutade mål samt riktlinjer för god kommunal hushållning	Årligen	Kommunfullmäktige
Kommunövergripande verksamhetsplan	Beskriver hur kommunens förvaltningar samlat arbetar mot de politiskt fastställda målen	Årligen	Kommunstyrelsen
Internbudget med mål	Innehåller nämndens internbudget	Årligen December	Nämnd
Resultatanalys	Nämndens analys av resultat, kvalitet och utvecklingsbehov inom sitt grunduppdrag.	Årligen	Nämnd
Delegationsordning	En förteckning över de ärendegrupper där nämnden beslutat att delegera sin beslutanderätt	Löpande	Nämnd
Årsredovisning	Samlad redovisning av kommunens verksamhet och ekonomi för ett helt år	Årligen	Kommunfullmäktige
Delårsrapport	Uppföljning av mål och ekonomi per den 31 augusti	Årligen	Kommunfullmäktige
Ändringsbudget	Omfördelning av budgetmedel under året	Årligen	Kommunfullmäktige
Tidplan för planeringsprocessen	Styr hela budget- och planeringsarbetet	Årligen	Kommunstyrelsen

Övriga dokument	Beskrivning	Fastställs	Beslutsfattare
Förvaltningens verksamhetsplan	Beskriver hur förvaltningen arbetar för att kvalitetssäkra och utveckla grunduppdraget.	Årligen	Förvaltningschef
Uppföljning av verksamhetsplan	Uppföljning och analys av förvaltningens arbete med årets verksamhetsplan	Årligen	Förvaltningschef