

# Riktlinje för god ekonomisk hushållning och ekonomi- och verksamhetsstyrning

Dokumenttyp:	Riktlinje
Beslutad av:	Kommunfullmäktige
Antagen:	2025-10-23 §
Gäller för:	Karlskrona kommunkoncern
Ansvar för revidering:	Ekonomichef
Giltighetstid:	2025-11-01 till 2029-10-31
Ersätter:	Ekonomi- och verksamhetsstyrning och riktlinjer för god ekonomisk hushållning för Karlskrona kommun 2017-11-23 § 362

<b>Inledning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Ansvar och roller</b> .....	<b>5</b>
1.1. Kommunfullmäktige.....	5
1.2. Kommunstyrelse .....	5
1.3. Nämnd .....	6
1.4. Förvaltningschef.....	6
1.5. Budgetansvarig .....	7
1.6. Bolag.....	7
1.7. VD i bolag .....	8
<b>2. Riktlinjer för God ekonomisk hushållning</b> .....	<b>9</b>
2.1. Målstyrning.....	9
2.1.1 Mål för verksamheten .....	9
2.1.1.1. Finansiella mål .....	10
2.2. Resultatutjämningsreserv.....	10
2.2.1 Karlskronas regler för disponering av medel ur resultatutjämningsreserven .....	10
2.3. Resultatreserv.....	10
2.3.1 Karlskronas regler för avsättning till resultatreserven.....	11
2.3.2 Karlskronas regler för disponering av medel ur resultatreserven .....	11
2.4. Synnerliga skäl vid negativt balanskravsresultat .....	12
<b>3. Budget- och den strategiska planeringsprocessen</b> .....	<b>13</b>
3.1. Planeringsprocessen.....	13
3.1.1 Omvärldsdag, analysdag och planeringsförutsättningar .....	13
3.1.2 Förutsättningar till arbetet med Budget och flerårsplan.....	14
3.1.3 Nämndernas yttrande till Budget och flerårsplan .....	14
3.1.4 Bolagens yttrande till Budget och flerårsplan .....	14
3.1.5 Kommunstyrelsens budgetberedning .....	15
3.1.6 Beslut kommunstyrelse och kommunfullmäktige .....	15
3.1.7 Rapportering av verksamhetsplan .....	15
3.1.8 Nämndernas verksamhetsplan .....	15
3.1.9 Ekonomiska ramar för investeringar .....	16
3.1.10 Ombudgetering/tilläggsbudgetering .....	16
3.2. Övergripande resursfördelningsmodell.....	16
3.3. Avgifter och taxor .....	17
<b>4. Uppföljning, analys och utvärdering</b> .....	<b>18</b>
4.1. Anvisningar för uppföljning och tider.....	19
<b>5. Hantering av budgetavvikelse</b> .....	<b>20</b>
5.1. Hantering av budgetavvikelse - drift .....	20
5.2. Hantering av budgetavvikelse - investering .....	20
<b>6. Resultatreglering</b> .....	<b>21</b>
6.1. Drift .....	21

6.2. Investering ..... 21

## Inledning

Den strategiska styrningen i Karlskrona kommun definieras som en målmedveten och systematisk process för att påverka verksamheten i riktning mot önskat resultat, effektivitet och ekonomisk ställning.

Verksamhet och ekonomi måste ständigt balanseras. Resultatkrav ska därför ställas utifrån en helhetssyn på ekonomi, prestationer och kvalitet. Kommunens styrning bygger på principen mål- och ramstyrning och viss decentralisering av budgetansvar och befogenheter.

I dokumentet "Styrmodell för Karlskrona kommun" beskrivs styrmodellen, ansvar, roller och befogenheter på en övergripande nivå. Det dokumentet omfattar kommunen och dess bolag, det vill säga är ett koncernövergripande dokument. Vidare beskrivs styrmodellens olika delar utifrån visionen, utvecklingsområdena, perspektiven och principerna för våra olika administrativa styrdokument. Avslutningsvis finns i det dokumentet en översiktlig beskrivning av budget- och den strategiska planeringsprocessen och det systematiska kvalitetsarbetet samt den interna kontrollen.

I detta dokument återfinns riktlinjer för god ekonomisk hushållning som fullmäktige enligt Kommunallagen ska besluta om. Dokumentet innehåller även principer för den ekonomiska och verksamhetsmässiga styrningen som inkluderar uppföljning och utvärdering av densamma. Av detta dokument framgår vidare hur budget- och planeringsarbetet sker, hur och när uppföljning/utvärdering ska göras, vad som ska framgå samt grundmodell för resursfördelning med mera. Vidare regleras styrningen för nämnderna och syftar till att tillsammans med de finansiella målen och målen för verksamheten uppnå en hållbar ekonomi. Dessa principer för styrningen omfattar inte i sin helhet de kommunala bolagen, vilka i stället styrs genom ägardirektiv. Den del som rör de kommunala bolagen är budget- och planeringsprocessen och upprättandet av vissa ekonomiska rapporter.

Vidare regleras i dokumentet nämndernas skyldighet att upprätta verksamhetsplan och följa upp mål, verksamhet och ekonomi. Nämndernas budgetkontroll och förmåga att vidta korrigerande åtgärder är av central betydelse för att uppnå den av kommunfullmäktige planerade utvecklingen.

Utgångspunkten är att nämnderna, inom ramen för sitt uppdrag, ska bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet. Nämndernas grunduppdrag framgår av deras reglementen. För att driva verksamheten erhåller nämnderna i budgeten en ekonomisk ram för driften för hela sin verksamhet alternativt flera ramar som avser avgränsade delar av verksamheten. Nämnderna har sedan ansvaret för att inom given ram

uppfylla de mål och förhålla sig till den lagstiftning som gäller för verksamheten.

För att hålla kommunstyrelse och kommunfullmäktige informerade om utvecklingen för nämnderna och för kommunen som helhet, är det viktigt med kommungemensam uppföljning under året. Uppföljningen utgör också underlag för eventuella beslut om korrigerande åtgärder samt underlag för den fortsatta ekonomiska planeringen.

Investeringar och finansiell leasing binder upp kommunens kapital vilket påverkar kommunens rörelsefrihet under en lång tid. Detta gäller också operationell leasing eller lokalförhyring, vilket i vissa fall kan vara ett alternativ till att göra egna investeringar. Det finns särskilda styrdokument för hur vi hanterar investeringar finansiell leasing och lokalförsörjning i Karlskrona kommun.

## 1. Ansvar och roller

Kommunens organisation bygger på viss decentralisering i fråga om ekonomi, verksamhet och befogenhet. Det är därför viktigt att åtgärder vidtas på rätt nivå och inte överförs till högre eller lägre beslutsnivå. Samtidigt är det viktigt att budget för olika ändamål läggs på den nivå där styrning är möjlig.

### 1.1. Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar om mål och riktlinjer för verksamheten, budget- och strategisk plan, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor. I den av kommunfullmäktige fastställda budgeten erhåller nämnderna ekonomiska ramar för driften och investeringsram för sin verksamhet. Kommunfullmäktige beslutar om budget i november månad för den närmaste treårsperioden, där det första året utgör budgetåret och de nästkommande två åren utgör planår.

Förändringar av den beslutade budgeten kan som grundprincip endast göras av kommunfullmäktige. Förändringar utgörs av ombudgetering och tilläggsbudgetering, vilket i huvudsak endast sker i samband med behandling av delårsrapport och årsredovisning. Förändringar av tilldelade ekonomiska ramar görs endast i undantagsfall om och när synnerliga skäl föreligger.

Kommunfullmäktige beslutar även om reservering till och disposition ur den så kallade resultatreserven (RER) – se avsnitt 2.3.

Kommunfullmäktige godkänner årsredovisningen och hanterar frågan om ansvarsfrihet.

### 1.2. Kommunstyrelse

Kommunstyrelsen ansvarar för den ekonomiska förvaltningen. Kommunstyrelsen leder och samordnar förvaltningen av kommunens angelägenheter och har uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

Kommunstyrelsen lämnar förslag till budget och flerårsplan för de kommande tre åren. Kommunstyrelsen ska uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige omprioriteringar och/eller åtgärder om så behövs.

Kommunstyrelsen som egen nämnd har ansvar för att inom en ekonomisk ram utföra en viss bestämd verksamhet och ska, i likhet med övriga nämnder, upprätta en verksamhetsplan med tillhörande verksamhetsplanering. Den ekonomiska ramen utgörs av en

medelsanvisning för att bedriva en viss verksamhet och/eller intäkter utifrån levererade prestationer. Att medel tilldelats med ett visst belopp innebär ansvar och befogenhet, men även en skyldighet, att bedriva verksamheten på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

Kommunstyrelsen fastställer årsredovisningen och översänder denna till revisorerna för granskning.

### **1.3. Nämnd**

Nämnd ska utifrån kommunfullmäktiges budget upprätta en verksamhetsplan för nämndens verksamheter. Verksamhetsplanen ska bland annat innehålla nämndens mål, plan för verksamheten och redovisning av tilldelade ekonomiska ramar (se avsnitt 3.1.8). Nämnden har det yttersta ekonomiska ansvaret inom sitt verksamhetsområde som kommunfullmäktige beslutat om. Nämndens verksamhetsplan upprättas i enlighet med anvisningar från kommunledningsförvaltningen.

Nämnderna ansvarar för att verksamheten, inom de tilldelade ekonomiska ramarna, bedrivs enligt de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställt. Att medel tilldelats med ett visst belopp innebär ansvar och befogenhet, men även en skyldighet, att bedriva verksamheten på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

Nämnd har rätt att inom sitt grunduppdrag ompröva verksamhet och besluta om ändrad inriktning eller omfattning av verksamhet som nämnd bedömer lämplig eller nödvändig, så länge verksamheten ur ett ekonomiskt perspektiv håller sig inom de ekonomiska ramar som kommunfullmäktige beslutat om.

Om avvikelser uppstår ska åtgärder vidtas, se särskilt avsnitt. Om förändringen berör andra nämnder ska samråd med dessa ske före beslut. Åtgärderna får inte innebära att problem flyttas till annan verksamhet inom kommunen. Ändringar som innebär avsteg från vad kommunfullmäktige uttryckt i årets budget ska beslutas av kommunfullmäktige.

Om nämnd på uppdrag utför tjänst åt annan nämnd som tilldelats ansvar för ett visst verksamhetsområde, ska den ekonomiska ramen kvarstå i den nämnd som beställer tjänsten.

### **1.4. Förvaltningschef**

Förvaltningschef leder och utvecklar verksamheten och har en helhetssyn på verksamheten. Förvaltningschefen ska hålla nämndens eller styrelsens politiker väl informerade om verksamhetens utveckling och resultat samt redovisar avvikelser och vidtar åtgärder vid behov.

Förvaltningschef har det direkta resultat- och leveransansvaret för verksamheten och för att de uppdrag som är beslutade ska genomföras i enlighet med politiska beslut, inom den tilldelade budgetramen. Förvaltningschef ansvarar således för att de politiska besluten blir verkställda inom verksamhetsområdet.

Förvaltningschefen ska följa rekommendationer och regelverk inom det ekonomiska området och ha en löpande avstämning kring dessa med ekonomiavdelningen.

### **1.5. Budgetansvarig**

Personal med ekonomiskt ansvar har ett budgetansvar. Ett budgetansvar innebär att tilldelad budget ska hållas där ansvar ges för att bedriva en viss verksamhet inom den tilldelade ramen. Budgetansvar bör läggas på en nivå där påverkan är möjlig.

Denna budget gäller oftast för ett år i taget men kan också ligga över planperioden som är tre år. Budgeten kan också utgöras av projektbaserad budget.

I budgetansvaret ingår det att genomföra löpande uppföljningar och utvärderingar av resultat kopplat till verksamhet och ekonomi. I samband med uppföljningar är det budgetansvarigs roll att också göra ekonomiska prognoser för året och/eller projektet. Budgetansvaret innefattar en skyldighet att vidta åtgärder när ekonomi- eller verksamhetsutfallet inte följer budget och att rapportera förhållandet till närmaste chef. Budgetansvaret innebär också ett ansvar att löpande kontrollera att fakturor blir betalade och att påminnelseavgifter och krav minimeras. Budgetansvaret förutsätter att kommunens samtliga riktlinjer och regelverk följs. Om ansvaret inte sköts kan rätten till budgetansvar avslutas.

### **1.6. Bolag**

För kommunens styrning av de kommunala bolagen finns kompletterande och särskilda regler. Kommunallagen ställer krav på kommunalt inflytande och kontroll över all kommunal verksamhet, även den som ägs och bedrivs i bolagsform. De kommunägda bolagen representerar stora tillgångar som kommunfullmäktige har ett politiskt och ekonomiskt ansvar för. Detta kräver att kommunfullmäktige har löpande uppsikt över bolagens utveckling, resultat och ställning. AB Karlskrona Moderbolag fungerar som kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens formella styrinstrument för dotterbolagens verksamheter. Moderbolagets roll är att vara en legal plattform med syfte att åstadkomma samordning och ekonomiska fördelar.

**Ägardirektivet** är det dokument där ändamålet/syftet (ägaridén) med bolagen tydligt ska framgå. Ändamålet/syftet med bolagen ska

överensstämman med de koncernövergripande målen. I ägardirektivet anges bland annat att bolagens investeringsbudgetar ska behandlas av kommunfullmäktige i samband med kommunens budget. Ägardirektivet är ett gemensamt dokument för alla bolagen med en gemensam del och en del som är specifik för respektive bolag. En årlig översyn av ägardirektiven ska göras av Moderbolaget och förslag till ändringar ska beslutas av kommunfullmäktige i samband med kommunens budget – och strategiska planeringsarbete.

### **1.7. VD i bolag**

VD för kommunens bolag följer Aktiebolagslagen och styrelsens VD-instruktion. VD har särskilda skyldigheter och förpliktelser i förhållande till bokföring, redovisning och skatter. Dessutom har VD ansvar gällande den strategiska planeringen, det målinriktade arbetet med tillhörande nyckeltal i förhållande till det som styrelsen och kommunfullmäktige beslutat.

## 2. Riktlinjer för God ekonomisk hushållning,

Grundläggande för all offentlig verksamhet är att tillgängliga resurser ska användas effektivt och ändamålsenligt. I kommunallagen benämns detta som att kommuner och regioner ska ha en god ekonomisk hushållning.

Enligt kommunallagen (2017:725, 11 kap.) ska kommunerna ha verksamhetsmål och finansiella mål som främjar god ekonomisk hushållning. Kommunfullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen. Riktlinjen ska ha ett långsiktigt, strategiskt perspektiv och tydliggöra kommunens tolkning av god ekonomisk hushållning baserad på de egna förutsättningarna.

Ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin och verksamheten både i ett kortare och i ett längre tidsperspektiv. Om kostnaderna i ett längre perspektiv överstiger intäkterna innebär det att kommande generationer får betala för denna överkonsumtion. Normalt sett ska ekonomin visa på ett positivt resultat på en nivå som gör att förmögenheten inte urholkas av inflation eller av för låg självfinansieringsgrad av investeringar.

Kommunfullmäktige beslutar om nivåerna på exempelvis ekonomiskt resultat, självfinansieringsgrad av investeringar och soliditet i respektive Budget och flerårsplan. Kommunstyrelsen ansvarar för att nivåerna uppnås.

Enligt kommunallagen ska kommunens balanskravsresultat vara positivt. Det innebär att intäkterna varje år måste balansera kostnaderna. Blir balanskravsresultatet negativt måste det regleras under de närmast följande tre åren.

Kvarstående medel som efter 2023 finns i kommunens resultatutjämningsreserv får tas i anspråk fram till och med 2033 i enlighet med tidigare regelverk, det vill säga för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel. Kommunens regler för disponering ur resultatutjämningsreserven ska regleras i riktlinjen för God ekonomisk hushållning.

Kommunallagen ger kommunerna möjlighet att från och med räkenskapsåret 2024, i balanskravsutredningen, inrätta en resultatreserv (RER).

### 2.1. Målstyrning

#### 2.1.1 Mål för verksamheten

Kommunallagen säger att kommunfullmäktige ska besluta om mål för verksamheten som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Det

innebär att resurserna i verksamheten ska användas till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt. I samband med beslut om Budget och flerårsplan fastställer kommunfullmäktige mål och uppdrag för kommande treårsperiod. Förvaltningsberättelsen ska innehålla en utvärdering av om målen och uppdragen har uppnåtts och följts.

### **2.1.1. Finansiella mål**

Enligt kommunallagen ska kommunen i samband med budgeten ange finansiella mål för ekonomin som är av betydelse för god ekonomisk hushållning. Målen ska följas upp i delårsbokslut och i årsredovisning.

I Karlskrona kommun fastställer kommunfullmäktige finansiella mål för kommande budgetår och planperiod i samband med beslut om Budget och flerårsplan.

## **2.2. Resultatutjämningsreserv**

Efter räkenskapsåret 2023 upphör möjligheten för en kommun att avsätta medel till en resultatutjämningsreserv (RUR). Kvarstående medel i RUR får disponeras fram till 2033 i linje med tidigare regelverk om att utjämna intäkter över en konjunkturcykel. Efter 2033 upplöses öronmärkningen av RUR i eget kapital.

### **2.2.1 Karlskronas regler för disponering av medel ur resultatutjämningsreserven**

Resultatutjämningsreserven får disponeras vid befarad eller konstaterad lågkonjunktur. Lågkonjunktur bedöms utifrån utvecklingen av det reala skatteunderlaget.

Medlen från resultatutjämningsreserven ska täcka ett negativt balanskravsresultat för att uppnå balans. Det gäller såväl i budgeten som i årsbokslutet.

Bedömningen av konjunktrens effekt på intäkterna görs genom att jämföra aktuellt års prognosticerade skatteunderlagsutveckling med den genomsnittliga underliggande utvecklingen under den senaste 10 årsperioden. Om det aktuella årets prognosticerade skatteunderlag understiger genomsnittet för de senaste 10 åren får disposition göras med ett belopp upp till ett nollresultat (eller så långt som reserven räcker).

## **2.3. Resultatreserv**

Om vissa angivna förutsättningar är uppfyllda får kommunen i balanskravsutredningen reservera och disponera medel till/från en resultatreserv (RER). Om RER ska användas måste Riktlinjen för God ekonomisk hushållning även omfatta hanteringen av en sådan reserv.

Enligt kommunallagen får reservering till RER 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 en procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

Om kommunen har ett negativt eget kapital, inklusive ansvarsförbindelsen för pensionsförpliktelser, ska gränsen för reservering i stället uppgå till det lägsta av antingen den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger 2 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

Enligt kommunallagen får RER maximalt uppgå till 5 procent av kommunens skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

En kommun kan strikt följa kommunallagens nivåer för avsättning till RER eller utifrån kommunens finansiella mål besluta om högre gränsvärden.

### **2.3.1 Karlskronas regler för avsättning till resultatreserven**

Avsättning till en resultatreserv i Karlskrona kommun 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 en procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

Om Karlskrona kommun har ett negativt eget kapital, inklusive ansvarsförbindelsen för pensionsförpliktelser, ska gränsen för reservering i stället uppgå till det lägsta av antingen den del av årets resultat eller den del av årets resultat efter balanskravsjusteringar som överstiger 2 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

Maximalt kan resultatreserven (RER) i Karlskrona kommun uppgå till fem procent av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning. Kommunfullmäktige beslutar om avsättning till RER i samband med årsredovisningen.

### **2.3.2 Karlskronas regler för disponering av medel ur resultatreserven**

Regelverket för disponering av RER är något öppnare än tidigare RUR. I Karlskrona kommun kan RER användas för att täcka:

- Vissa särskilt planerade kostnader ett enskilt år, exempelvis till följd av nödvändig omstrukturering av verksamhet, för att på sikt uppnå god ekonomisk hushållning

- Oförutsedda kostnadsökningar och/eller intäktsbortfall så länge det bidrar till att uppnå god ekonomisk hushållning

Medel från resultatreserven ska täcka negativa resultat, det vill säga inte mer än vad som krävs för att balanskravsresultatet ska komma upp till noll. Kommunfullmäktige beslutar om disponering ur RER i både Budget och strategisk plan och i årsredovisningen.

#### **2.4. Synnerliga skäl vid negativt balanskravsresultat**

Enligt kommunallagen 11 kap 5 § ska kommuner och regioner varje år upprätta en budget för kommande kalenderår där intäkterna överstiger kostnaderna (det så kallade balanskravet). Vid beräkningen av balanskravsresultatet ska årets resultat rensas för vissa poster som inte avser den egentliga verksamheten. Undantag från detta får göras om det finns synnerliga skäl.

Enligt 13 § ska ett negativt balanskravsresultat återställas under efterföljande tre år. Fullmäktige får besluta att inte återställa det negativa balanskravsresultatet om det finns synnerliga skäl.

Det är kommunfullmäktige som beslutar om vad som utgör synnerliga skäl för att upprätta en budget som inte är i balans eller för att inte återställa ett negativt balanskravsresultat i samband med årsbokslut. Vid beslut om budget med negativt balanskravsresultat ska kommunfullmäktige ange skäl till det.

Laglighetsprövning kan inte ske av kommunens budgetbeslut eller beslut att inte reglera ett negativt resultat.

### 3. Budget- och den strategiska planeringsprocessen

Styrningen ska präglas av helhetstänkande, d.v.s. Karlskrona kommuns bästa är överordnat de olika verksamheternas behov. Målsättningen för verksamheten inom Karlskrona kommuns totala organisation ska vara att tillgodose intressen som gagnar organisationen i dess helhet och främja kommunens utveckling (koncernnyttan). Alla former av suboptimering ska undvikas. Styrningen ska ske genom dialog och samspel.

#### 3.1. Planeringsprocessen



##### 3.1.1 Omvärldsdag, analysdag och planeringsförutsättningar

Planeringsprocessens inleds med en omvärldsdag som tar sin utgångspunkt i det externa perspektivet och beaktar yttre faktorer som kan komma att påverka den kommunala verksamheten.

Därefter följer en analysdag där det externa perspektivet bryts ner till ett lokalt perspektiv. Det gångna årets ekonomiska resultat, måluppfyllelse och verksamhetsresultat redovisas med fokus på effekt för kommande år och med beaktande av vad som framkommit under omvärldsdagen. Under dessa båda dagar deltar både nämnder/förvaltningar samt styrelser/bolag. Därefter avsätts dagar i budgetberedningen för framtagande av förutsättningar till arbetet med Budet och flerårsplan.

### **3.1.2 Förutsättningar till arbetet med Budget och flerårsplan**

Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige beslutar under april månad om förutsättningar till nämndernas arbete med yttrande till Budget och flerårsplan. Förutsättningarna innehåller kommunfullmäktiges måldokument och uppdrag, preliminära budgetramar och investeringsplan. Efter beslut i kommunstyrelsen skickar kommunledningsförvaltningen ut förutsättningar och budgetanvisningar till nämnderna och bolagen.

### **3.1.3 Nämndernas yttrande till Budget och flerårsplan**

Nämnderna arbetar med yttrande till Budget och flerårsplan från mitten av april till slutet av augusti. Nämnderna redovisar nämndmål och mått som visar vad nämnden ska göra för att leva upp till kommunfullmäktiges målområden och uppdrag. I nämndernas yttranden ska en analys av de preliminära budgetramarna för nästa kalenderår samt för de två nästkommande åren ingå. Även eventuella politiska ambitionsförändringar från nämnderna ska ingå. Om en förändring innebär kostnadsökningar ska nämnden i första hand hantera kostnadsökningen genom omprioriteringar inom befintlig budgetram. Nämnderna analyserar också investeringsplanen och redovisar eventuella förändringar. Nämndernas yttrande till mål och budget med flerårsplan lämnas till kommunstyrelse/ kommunstyrelsens budgetberedning i början av september och ska vara beslutade i respektive nämnd senast den 31 augusti.

### **3.1.4 Bolagens yttrande till Budget och flerårsplan**

Bolagen arbetar med yttrande till Budget och flerårsplan från mitten av april till slutet av augusti. Bolagen redovisar mål, uppdrag och mått som visar vad bolaget ska göra för att leva upp till kommunfullmäktiges målområden och uppdrag.

Bolagen analyserar också investeringsplanen och redovisar eventuella förändringar och bolagets finansieringsbehov. Bolagens yttrande till budget och strategisk flerårsplan lämnas till kommunstyrelse/ kommunstyrelsens budgetberedning i början av september och ska vara beslutade i respektive styrelse senast den 31 augusti.

### **3.1.5 Kommunstyrelsens budgetberedning**

Under perioden september till oktober arbetar budgetberedningen fram ett förslag till resultatbudget, budgetramar för nästa kalenderår samt preliminära budgetramar för de två nästkommande åren för respektive nämnd. Beredningen tar också fram förslag till en flerårig investeringsplan för kommunkoncernen. Förslaget innehåller även eventuella uppdrag riktade till en eller flera nämnder och bolag.

Under beredningsperioden bjuder budgetberedningen in nämnds- och bolagspresidier, förvaltningschefer och Vd:ar för genomgång av respektive nämnds och bolags yttrande till Budget och flerårsplan.

### **3.1.6 Beslut kommunstyrelse och kommunfullmäktige**

Kommunstyrelsen beslutar om förslag till skattesats, mål, drift- och investeringsbudget för nästa kalenderår samt en plan för kommande två åren samt eventuella uppdrag i slutet av oktober.

Kommunfullmäktige fastställer skattesatsen mål, drift- och investeringsbudget för nästa kalenderår samt en plan för kommande två åren i slutet av november.

Om särskilda skäl föreligger kan beslut om Budget och flerårsplan beslutas av kommunstyrelsen i november och fastställas av kommunfullmäktige i december. Skattesatsen måste dock beslutas av kommunfullmäktige i november.

### **3.1.7 Rapportering av verksamhetsplan**

I januari det aktuella budgetåret rapporterar nämnderna till kommunstyrelsen hur man har fördelat den av kommunfullmäktige tilldelade budgetramen på olika verksamheter. Nämndernas verksamhetsplan innehåller även nämndens mål och mått, uppdrag, volymer, nyckeltal, årsarbetare med mera. Dokumentet beslutas av respektive nämnd senast den 31 december. Ovanstående uppgifter följs sedan upp i nämndens delårsrapport och verksamhetsberättelse mot både budget och utfall tidigare år

### **3.1.8 Nämndernas verksamhetsplan**

Nämnderna fastställer årligen en detaljerad verksamhetsplan och inom given budgetram formuleras mål och målsatta mått för att bidra till kommunfullmäktiges mål. För att uppmuntra nämnderna till god ekonomisk hushållning och undvika att kortsiktiga beslut fattas för att hantera intäkter och kostnader över ett årsskifte ska varje nämnd ha en resultatreserv. Resultatreserven ska uppgå till minst 1 % av nämndens nettoram. Syftet med en resultatreserv är att skapa en högre grad av långsiktighet i planering och nyttjande av budgetmedel.

För att möjliggöra uppföljning av det ekonomiska ansvaret är det nödvändigt att nämndens verksamhetsplan är ansvarsindelad. Verksamhetsplanen läggs därmed på sådan nivå att den är till stöd vid uppföljnings- och prognosarbete.

För samtliga nämnder utgör budgeten en nettoram. Nämnder har således befogenhet att besluta om omdisponeringar mellan sina olika verksamhetsområden. En förutsättning är dock att det inte medför väsentlig förändring i förhållande till fastställda mål, servicenivåer eller andra riktlinjer. Nämnd får uppdra till sin ordförande och vice ordförande eller åt förvaltningschefen att fatta beslut om rutinmässiga ombudgeteringar av administrativ karaktär. Dessa ska dokumenteras.

Inrapportering av budgetsiffror i beslutsstödsystem/ekonomisystem ska senast vara klart månaden efter att nämnden/styrelsen fastställt verksamhetsplanen. Eventuella avsteg från inrapporteringstidpunkten ska godkännas av ekonomichef.

### **3.1.9 Ekonomiska ramar för investeringar**

Planerade investeringar och finansiering av dessa fastställs i den investeringsbudget som kommunfullmäktige beslutar om i samband med budget- och flerårsplan i november.

Beslut om, och ianspråktagande av investeringsmedel sker enligt gällande styrdokument för investeringsverksamheten.

Av ägardirektiven för de helägda bolagen framgår att bolagens investeringsbudgetar ska behandlas av kommunfullmäktige i samband med kommunens totala investeringsbudget. Syftet är att kommunfullmäktige ska ha kontroll och kunna besluta över kommunkoncernens totala upplåning och att kunna prioritera bland investeringarna.

### **3.1.10 Ombudgetering/tilläggsbudgetering**

Den budget som kommunfullmäktige beslutar i november månad för kommande år gäller.

Rullande budget tillämpas ej. Ombudgetering eller tilläggsbudgetering förekommer inte som huvudprincip, det är endast i undantagsfall som detta får förekomma. Kommunfullmäktige beslutar om dessa. Även om ombudgeteringar mellan nämnder inte medför ändringar av servicenivå.

## **3.2. Övergripande resursfördelningsmodell**

I Karlskrona kommun tillämpas en resursfördelningsmodell där hänsyn tas till demografins förändringar i olika åldersgrupper. Syftet med en resursfördelningsmodell är att stödja verksamheternas utveckling i riktning mot vision och övergripande mål. Modellen tar hänsyn till förändrade

verksamhetsvolymen varför demografins förändringar i olika åldersgrupper är en viktig parameter. Den demografibaserade parametern bygger på uppskattade volymer utifrån en årlig upprättad kommungemensam befolkningsprognos.

### **3.3. Avgifter och taxor**

I enlighet med kommunallagen ska kommunfullmäktige besluta om taxor och avgifter. Vissa taxor och avgifter har kommunfullmäktige delegerat till respektive nämnd/styrelse att besluta om.

De avgifter/taxor som kommunfullmäktige ska besluta om, ska beslutas vid ett och samma tillfälle i oktober månad året före dessa börjar gälla. Vatten- och avloppstaxan och renhållningstaxan är inte delegerade utan ska behandlas som särskilda ärenden i kommunfullmäktige, även dessa i oktober. I undantagsfall kan ett enskilt beslut för en taxa eller avgift hanteras vid annat tillfälle.

De olika facknämnderna har själva rätt, men ingen skyldighet, att besluta om sådana avgiftshöjningar som anses vara en anpassning till allmän prisutveckling och som inte berör själva taxekonstruktionen. Förutsättningar för vad som är anpassning till allmän prisutveckling tas i samband med det årliga beslutet av budget.

Särskilda taxor som exempelvis maxtaxa inom barnomsorg, hanteras av ansvarig nämnd om inte annat meddelats i samband med budget.

Nämnder som vill införa nya taxor/avgifter, ändra den grundläggande taxekonstruktionen eller föreslå förändring av avgifter utöver vad som kan betraktas som allmän prisutveckling ska hänskjuta dessa beslut till kommunfullmäktige för prövning och fastställelse i enlighet med ovan. Med detta avses även behov av förändring som är föranledd av en statlig förändring.

## 4. Uppföljning, analys och utvärdering

Uppföljning och utvärdering är centrala delar i styrprocessen. Resultat ska systematiskt följas upp och vid behov närmare analyseras och utvärderas. Det är lika viktigt att systematiskt följa upp i vilken utsträckning som målen för olika verksamheter nås som att följa upp det ekonomiska resultatet.

### Till kommunfullmäktige

Under året upprättas följande uppföljningar som ska hanteras av kommunfullmäktige:

- Budgetuppföljning per mars där utfall och prognos utifrån kommunfullmäktiges beslutade ram utgör underlag. Denna ekonomiska uppföljning görs på av nämnd beslutat underlag per den föregående månaden. Denna uppföljning omfattar också status för uppdragen.
- Delårsrapport per augusti som ska redovisa uppföljning av målen och uppdragen samt ekonomisk uppföljning med prognos för året. Delårsrapporten omfattar också uppföljning av personalnyckeltal. Delårsrapporten ska godkännas av kommunfullmäktige. Kraven på delårsrapportens innehåll och uppställning ska följa LKBR (Lag om Kommunal Bokföring och Redovisning) samt de rekommendationer som är tillämpliga.
- Årsredovisning per december där styrelser och nämnder ska lämna en samlad bedömning av i vilken utsträckning målen för den verksamhet man ansvarar för uppnåtts, rapportering av uppdragens genomförande, samt ekonomisk uppföljning. Årsredovisningen ska godkännas av kommunfullmäktige. Årsredovisningen omfattar också uppföljning av personalnyckeltal. Kraven på årsredovisningens innehåll och uppställning ska följa LKBR (Lag om Kommunal Bokföring och Redovisning) samt de rekommendationer som är tillämpliga.

### Till kommunstyrelsen

Under året upprättas fyra ekonomiska uppföljningar på övergripande nivå som görs av kommunledningsförvaltningen.

Utgångspunkten för dessa rapporter är snabbhet före exakthet. Utgångspunkten är att rapporterna bygger på avstämningar med förvaltningsledning och berörda controllers där uppgifter tas från beslutsstödsystemet, för att få en snabb rapportering av det ekonomiska läget. Det finns inte krav på att uppgifterna i dessa rapporter är beslutade av nämnd.

Ekonomirapporterna och de finansiella riskrapporterna lämnas som anmälningsärende till kommunfullmäktige.

Uppföljningarna med prognoser görs för följande månader

- Finansiell riskrapport månatligen (till kommunstyrelsen)
- Ekonomirapport per februari, april, september och oktober med ekonomisk prognos (till kommunstyrelsen)
- Budgetuppföljning för kommunkoncernen per mars med ekonomisk prognos och uppföljning av uppdragen (till kommunfullmäktige)
- Delårsrapport per augusti som fastställs av kommunstyrelsen och godkänns av kommunfullmäktige (omfattar ekonomi, mål och uppdragsuppföljning)
- Årsredovisning per december som fastställs av kommunstyrelsen och godkänns av kommunfullmäktige

Respektive nämnd ansvarar för uppföljning av verksamhet och ekonomi inom sitt verksamhetsområde. Det är viktigt att följa upp ekonomin kontinuerligt bland annat i syfte att prioriteringar ska vara möjliga att genomföra.

Nämnderna ska ha uppföljning vid minst de tillfällen som uppföljning lämnas till kommunfullmäktige. Nämnderna bör dock följa verksamheten och ekonomin vid motsvarande tillfällen som kommunstyrelsen.

Uppföljning görs enligt angivna mallar, där nämnderna och förvaltningarna också ges möjlighet utöver mallarna att ha fokus på särskilda delar som prioriteras av den nämnden/förvaltningen.

#### **4.1. Anvisningar för uppföljning och tider**

Detaljerade anvisningar för kommande års uppföljning utfärdas årligen av kommunledningsförvaltningen.

Anvisningarna ska:

- Vara klara före november månads utgång och lämnas till förvaltningarna och bolagen.
- Utgöra mall för vilka rubriker och vilka områden som ska följas upp och utvärderas.
- Omfatta inlämningstider till olika avdelningar och funktioner för att få ett effektivt och kvalitetsmässigt bra arbete.

## 5. Hantering av budgetavvikelse

### 5.1. Hantering av budgetavvikelse - drift

Nämnder och styrelser ska kontinuerligt följa upp hur verksamheten och ekonomin utvecklas och omedelbart vidta åtgärder om uppföljningen visar att den ekonomiska ramen är på väg att överskridas. Åtgärdsplan ska arbetas fram skyndsamt och beslutas av berörd nämnd/styrelse där det ska framgå på vilket sätt som åtgärder vidtas för att få balans i ekonomin.

Den beslutade åtgärdsplanen och planerade åtgärder ska redovisas och följas upp i nämndens löpande uppföljningar.

Om nämnderna trots beslutade åtgärdsplaner gör bedömningen att de ändå inte kan hantera sin verksamhet inom de av kommunfullmäktige beslutade ekonomiska ramarna, ska detta omgående anmälas till kommunstyrelsen tillsammans med nämndens protokoll.

Behov av förändringar av budgetramar prövas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige i samband med behandling av delårsrapporten och årsbokslutet.

Åtgärder som innebär väsentliga avsteg från de av kommunfullmäktige antagna målen får inte vidtas utan kommunfullmäktiges beslut. Vid konflikt mellan anslag och verksamhetsvolym gäller anslag. Ekonomin utgår gräns för verksamhetens omfattning.

Den av nämnden beslutade åtgärdsplanen kan komma att bli föremål för omprövning i samband med behandling av efterföljande års budget som fastställs av kommunfullmäktige.

### 5.2. Hantering av budgetavvikelse - investering

Alla investeringsprojekt beslutas i investeringsbudgeten i "Budget och strategisk plan" av kommunfullmäktige.

Om prognosen för ett investeringsprojekt överstiger totalbudget och en ansökan om tilläggsbudget behövs ska detta ske till kommunfullmäktige. Tilläggsbudget kan begäras i samband med delårsrapport och årsredovisning samt i samband med "Budget och Strategisk plan". För lokalinvesteringar ska äskande om tilläggsbudget passeras såväl lokalstyrgruppen samt beställande nämnd.

Tilläggsbudget ska alltid begäras om:

- Projekt där prognos beräknas avvika från budget med maximalt +10 procent och/eller 5 mnkr

## 6. Resultatreglering

### 6.1. Drift

Den ekonomiska ram för driften som respektive nämnd och styrelse har erhållit utgör ett tak. Nämnder/styrelser ska bära effekterna av sitt agerande. Därför tillämpas ett regelverk för att kunna föra över ekonomiska under- och överskott mellan räkenskapsår.

Kommunfullmäktige beslutar varje år i samband med hanteringen av årsbokslutet om nämnderna ska föra med sig över -eller underskott till påföljande år, så kallad resultatreglering.

För att resultatreglering enligt ovan ska kunna fungera måste det ordinarie budgetarbetet anpassas så att en god ekonomisk hushållning säkerställs. Balanskravet i kommunallagen innebär att kommunen totalt inte får ha ett budgeterat resultat som är negativt. Detta krav innebär i sin tur att kommunen måste ha ett budgeterat resultat som tål att de balanserade överskotten kan överföras ett enskilt år. Skulle så inte vara fallet kan överföring inte medges.

Som huvudregel tillämpas att överskott upp till 0,2 % av den i budgeten beslutade nettokostnadsbudgeten för den enskilda nämnden/styrelsen förs över till nämndens resultatreserv nästkommande budgetår.

Överskott som överstiger 0,2 % av den i budgeten beslutade nettokostnadsbudgeten överförs ej.

Underskott balanseras regelmässigt såvida det inte beror på särskilda händelser utanför nämndens kontroll. Underskott får inte ackumuleras utan hela underskottet ska täckas under de kommande två åren.

### 6.2. Investering

Medel för investeringsprojekt som har påbörjats under ett år och som inte har förbrukats överförs till kommande år till dess att projektet är klart. Detta sker utan särskilt beslut men anmälan görs till kommunfullmäktige i samband med resultatreglering.

För de investeringsprojekt som inte har påbörjats under året ska nämnden fatta beslut om att hos kommunfullmäktige begära överföring till nästkommande år. Löpande investeringar, där medel avsätts regelbundet, överförs inte till nästkommande år.

Överskott på ett enskilt investeringsprojekt som kommunfullmäktige beslutat om, får inte kvitteras mot underskott på ett annat investeringsprojekt. Ett enskilt projekt kan inte ha medel som är större än projektets grundbudget.

Avgiftsfinansierad och skattefinansierad verksamhet hålls åtskilda.

Underskott på påbörjat investeringsprojekt samt löpande investering överförs till kommande år.