



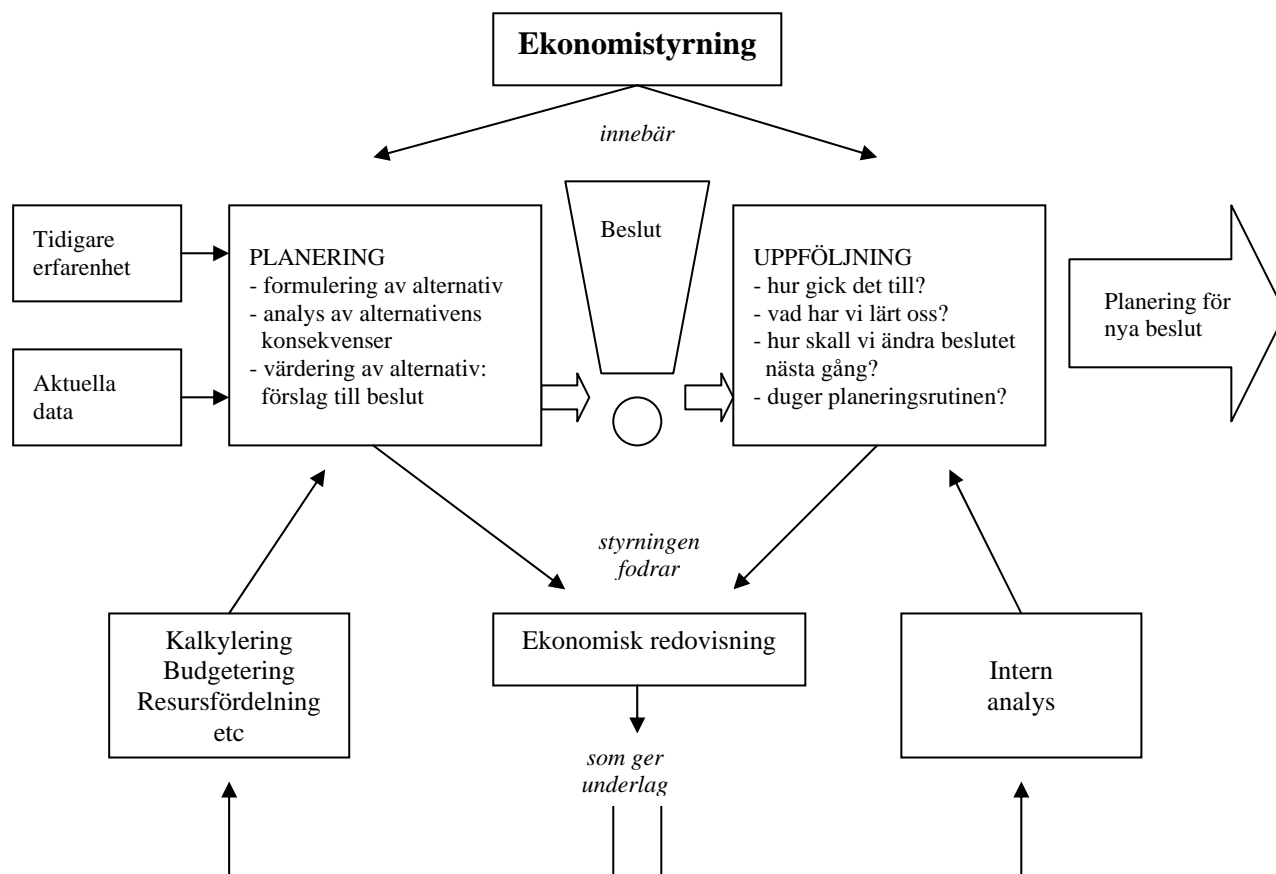
Kommunförvaltningen
Ekonomienheten

Ekonomi- och verksamhetsstyrning för Hällefors kommun

KF

Styrning betyder dels den planering som föregår beslutsfattande och dels den uppföljning av beslutens konsekvenser som sker och som ofta kallas kontroll. Uppföljning har det positiva syftet att samla in erfarenhet från konsekven-

serna av tidigare fattade beslut med syfte att förbättra beslutsfattandet i framtiden. Figuren nedanför visar ett sätt att beskriva sambanden mellan styrningsbegreppets olika delar.





1. Övergripande styrning

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige fastställer övergripande mål som är styrande för hela den kommunala verksamheten. Kommunens verksamhet styrs också av lagar och förordningar som berör kommunens verksamhet. Kommunfullmäktige har även antagit ett reglemente för respektive nämnd. I dessa har nämndernas verksamhetsområden fastslagits. Utöver dessa reglementen styrs nämndernas verksamhet av kommunfullmäktiges beslut i enskilda ärenden samt av särskilda direktiv från kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. De ekonomiska resurserna påverkar graden av måluppfyllelse.

Kommunstyrelse

Enligt kommunallagen ingår det i kommunstyrelsens funktion att leda arbetet med att samordna utformningen av övergripande mål, riktlinjer och ramar för styrning av hela den kommunala verksamheten. Kommunstyrelsen ska noga följa verksamhetens utveckling och ekonomiska resultat samt övervaka att nämndernas verksamheter utförs på ett så effektivt sätt som möjligt inom ramen för beviljade anslag och

fastlagda mål. Kommunstyrelsen ska dessutom tillse att uppföljning sker till kommunfullmäktige av de fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin. Slutligen skall kommunstyrelsen utforma riktlinjer för den interna kontrollen, samt stödja nämndernas arbete med den.

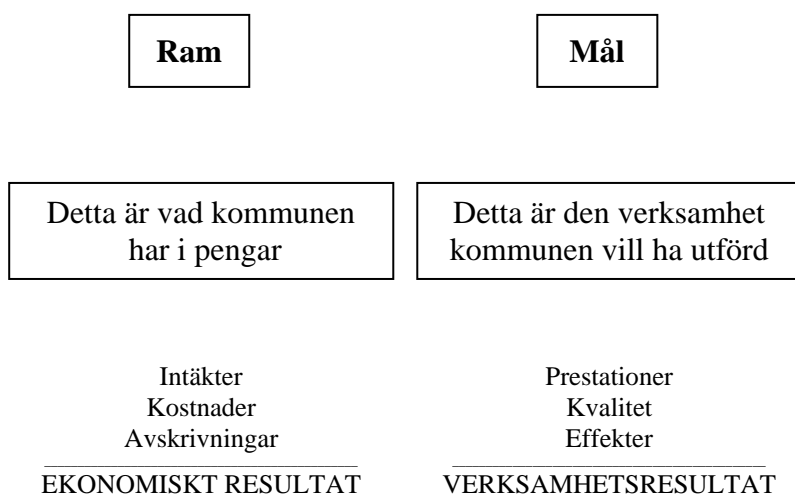
Nämnd

De övergripande målen skall brytas ned i delmål för de olika verksamheterna. Det är av stor vikt att de övergripande målen är genomarbetade och fastställda av nämnderna. Nämndernas målsättningar bör vara utformade så att de är möjliga att mäta samt regelbundet följa upp och utvärdera. Nämnderna ansvarar för att fastställa mål så långt som möjligt uppnås inom ramen för anvisade anslag.

2. Ekonomisk styrning

2.1. Resursstyrning

Nedanstående bild visar schematiskt hur resursstyrningen ser ut i Hällefors kommun.





2.2. Budget

2.2.1. Budgetprocessen

Budgetprocessen styrs utifrån fyra delar. Planeringsförutsättningar skall tas fram, nuläget skall beskrivas och analyseras, verksamheten skall planeras övergripande och prioriteras och slutligen skall det ske en detaljplanering på ett års sikt. Det sistnämnda innebär en detaljerad och konkret konsekvensbeskrivning utifrån de beskrivna ambitionerna för det närmaste året. Budgetprocessen i Hällefors kommun beskrivs nedan utifrån vad som görs, av vem och när det sker under året.

Kommunens budgetprocess inleds med en budgetkonferens som skall genomföras under mars. Deltagare av konferensen bör vara ledamöter från kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder, förvaltningschefer, valda revisorer och övriga nyckelpersoner. Under konferensen skall kommunförvaltningen presentera föregående års ekonomiska utfall och en prognos för skatter och statsbidrag för det kommande budgetåret. Respektive nämnd skall få möjlighet att beskriva verksamheternas nuvarande situation och framtida utveckling.

Kommunstyrelsen skall utarbeta ett förslag till budget utifrån skattetillväxt och befolkningsförändring till kommunfullmäktige senast i april varje år. Förslaget skall följas av en allmän beskrivning av övergripande mål för den kommunala verksamheten. Inriktningen i flerårsplanen utgör underlag för kommande års anslagstilldelning för respektive nämnd. Kommunfullmäktige fastställer budgetanvisningar och tidplan för budgetarbetet.

Respektive nämnd skall senast i juni månad upprätta förslag till budget för verksamheten under det kommande året. Budgeten skall vara i balans mot ramen och följa de mål och verksamhetsinriktningar som fastställts av kommunfullmäktige. Förslaget skall också innehålla verksamhets- och investeringsplan för de därpå följande två åren. Nämndernas beslutsförslag skall inlämnas till ekonomienheten före juni månads utgång. Det är viktigt att nämndförslaget är MBL-förhandlat.

Utifrån nämndernas beslutsförslag görs en samlad budget som skall presenteras för ekonomigruppen senast i augusti varje år. I ekonomigruppen sker överläggningar mellan de politiska grupperingarna.

Kommunstyrelsens förslag till skattesats tas i enlighet med kommunallagen före oktober månads utgång. Kommunstyrelsen skall senast under november upprätta ett förslag på drift- och investeringsbudget för gällande budgetår, men också ett förslag på drift- och investeringsplan för de nästkommande två åren.

Kommunfullmäktige fastställer genom årsbudgeten senast i november, eller genom särskilda beslut under löpande budgetår, hur stora anslag respektive nämnd disponerar. Nettoanslaget för respektive verksamhet är styrande för nämnderna. När årsbudgeten fastställs behandlas även flerårsplanen som omfattar ytterligare två år och ligger till grund för nästkommande budgetår.

Respektive nämnd bör senast december månad upprätta och fastställa en internbudget på delverksamhetsnivå. Internbudgeten skall vara i balans mot det anslag som fastställts av kommunfullmäktige och lämnas in till ekonomienheten.

2.2.2. Utformning av budgetförslag per nämnd/styrelse

Budgetförslaget skall upprättas enligt bilaga 1. Verksamhetsberättelsen skall omfattas av fyra avsnitt. Nämnden skall kortfattat beskriva vilka verksamhetsområden den ansvarar för och vilka övergripande mål som finns. Dessutom skall nämnden ange vilka mål/planer som finns för respektive huvudverksamhet inför gällande budgetår och slutligen ett avsnitt om hur nämnden ser på verksamheternas framtid.



Driftbudgeten skall upprättas inom den tilldelade ramen. Den skall innehålla uppgifter om nettokostnader på delverksamhetsnivå med uppdelning på intäkter och kostnader. Det är viktigt att det textmässigt framgår de verksamhetsförändringar som föreslås till följd av tilldelad budgetram (konsekvensbeskrivning). Nettoanslaget för respektive verksamhet är styrande för nämnderna.

Investeringsbudgeten fastställs på nämndnivå. Inom respektive nämnd skall en beskrivning av varje delprojekt göras. Vid större investeringsprojekt bör en driftskostnadskalkyl tas fram. Investeringarna skall vara begränsade i tid och vara projektbundna. Internränta påförs investeringen när den tas i bruk eller senast året efter färdigställandet och skall inrymmas inom tilldelad nettoram.

2.2.3. Utformning av budgetpärm

Den samlade budgeten för kommunen skall sammanställas i en sk budgetpärm. Den skall innehålla nämnder och styrelser inlämnade budgetförslag och följande uppgifter:

- Tidplan
- Vision
- Ekonomiska förutsättningar
- Målstyrning
- God ekonomisk hushållning
- Driftbudget
- Resultatbudget
- Finansieringsbudget
- Balansbudget
- Investeringsbudget
- Respektive nämnd/styrelse budgetförslag
- Preliminär resultatbudget för två år framåt
- Preliminär finansieringsbudget för två år framåt
- Preliminär balansbudget för två år framåt
- Preliminär investeringsbudget för två år framåt
- Budgetansvisningar

2.3. Uppföljning

Uppföljningen har en central betydelse i ekonomistyrningen. Största vikten skall läggas vid budgetuppföljningen vid första tertialet och efter andra tertialet. Uppföljningen kan ses

som en process för korrigerande och lärande. Den syftar till att politiker och verksamhetsansvariga på olika nivåer i kommunen skall känna att de har ett grepp om verksamheten och dess utveckling.

Syftet med en budgetuppföljning är att avvikelser analyseras och utvärderas för att ge verksamhetsansvariga och politiker grepp om vilka avvikelser som är viktiga att fokusera på. Dessutom skall uppföljningen utpeka vilka områden i verksamheten som måste förbättras och vad som måste genomföras för att åstadkomma det. Uppföljningen syftar således till att samla in kompletterande information för att verifiera utfallet, identifiera förbättringsbehov och ge underlag för åtgärder. Slutligen syftar det till att ge en prognos som visar ekonomiska och andra konsekvenser i verksamheten efter genomförda åtgärder och att skapa en gemensam uppfattning mellan rapporterande och styrande om var man står i förhållande till plan. Uppföljningsprocessen i Hällefors kommun beskrivs nedan utifrån hur rapporteringen går till.

2.3.1. Rapportering

Budgetuppföljning

Kommunförvaltningens ekonomienhet skall till varje Kommunstyrelse upprätta en ekonomisk rapport, då det inte görs en tertialsrapport/delårsrapport. I rapporten skall det innehålla information om kommuns helårsprognos i form av en resultaträkning och driftredovisning. Dessutom skall det framgå andra väsentliga delar som investeringsredovisning, likviditet, lånestruktur, befolkningsutveckling, arbetsmarknadsförhållanden. Rapporten kompletteras med en personalredovisning från kommunförvaltningens personalenhet.

Varje nämnd skall lämna in upprättade budgetuppföljningar till ekonomienheten för att ha som underlag till den ekonomiska rapporten till kommunstyrelsen. Omfattningen på nämndens uppföljning får respektive nämnd avgöra, men det skall framgå årsprognos med förklaringar och eventuellt förslag på åtgärder.



Tertialrapport

Tertialrapporten skall omfatta tidsperioden januari till april och framställas av ekonomienheten. Rapporten skall inte vara lika omfattande som delårsrapporten, men ändå innehålla mera information än ekonomiska rapporten. Den skall innehålla en kortfattad förvaltningsberättelse och resultaträkning. Förvaltningsberättelsen skall upplysa om periodens resultat, helårsprognos, driftredovisning, investeringsredovisning, likviditet, låneskuld och analys av god ekonomisk hushållning. Dessutom skall viktiga förändringar inom områdena personal, arbetsmarknad och befolkning tas med.

Tertialrapporten skall tas upp som ett beslutsärende i kommunfullmäktige.

Delårsrapport

Kommunens delårsrapport skall omfattas av tiden januari till augusti. Den skall utformas enligt den kommunala redovisningslagen och innehålla förvaltningsberättelse, resultaträkning, balansräkning, nothänvisningar och redovisningsprinciper. Rapporten skall upprättas av ekonomienheten och granskas av auktoriserad revisor. I förvaltningsberättelse skall nedanstående avsnitt finnas medtagna:

- Organisation
- Allmän översikt
 1. befolkningsutveckling
 2. arbetsmarknad
 3. skattesats
 4. politisk mandatfördelning
- Ekonomisk översikt
 1. delårsresultat
 2. prognostiserat årsresultat
 3. balanskravsutredning
 4. verksamheternas andel
 5. intäkter och kostnader
 6. finansnetto
 7. nettokostnadsandel
 8. förändring av eget kapital
 9. likviditet
 10. investeringar
 11. låneskuld
 12. ränterisk
 13. pensionsåtaganden
 14. borgensåtaganden
 15. känslighetsanalys
 16. budgetföljsamhet/prognossäkerhet

17. finansiella målen
18. framtida utveckling

- Driftredovisning
- Investeringsredovisning
- Ekonomiska nyckeltal
- Kommunala nämnder
 1. verksamhetsbeskrivning
 2. periodens resultat och prognos
 3. måluppfyllelse
 4. viktiga händelser under perioden
 5. framtidsperspektiv
- Kommunägda företag/förbund
 1. företagsbeskrivning
 2. periodens resultat och prognos
 3. viktiga händelser under perioden
 4. framtidsperspektiv

Delårsrapporten skall tas upp som ett beslutsärende i kommunfullmäktige.

Årsredovisning

Syftet med årsredovisningen är att ge kommuninvånare, kommunfullmäktige och andra intressenter information om kommunens ekonomiska ställning och utveckling.

Kommunstyrelsen skall upprätta en årsredovisning för kommunen för avslutat verksamhetsår. Årsredovisningen skall följa kommunala redovisningslagen och innehålla förvaltningsberättelse, resultaträkning, kassaflödesanalys, balansräkning, nothänvisningar, redovisningsprinciper och sammanställd redovisning. I förvaltningsberättelse skall nedanstående avsnitt finnas medtagna:

- Organisation
- Allmän översikt
 1. befolkningsutveckling
 2. arbetsmarknad
 3. skattesats
 4. politisk mandatfördelning
- Ekonomisk översikt
 1. årets resultat
 2. balanskravsutredning
 3. verksamheternas andel
 4. intäkter och kostnader
 5. finansnetto
 6. nettokostnadsandel
 7. förändring av eget kapital



8. tillgångar
 9. likviditet
 10. investeringar
 11. låneskuld
 12. rörelsekapital
 13. soliditet
 14. räntesrisk
 15. pensionsåtaganden
 16. borgensåtaganden
 17. känslighetsanalys
 18. budgetföljsamhet/prognossäkerhet
 19. intern kontroll
 20. finansiella målen
 21. framtida utveckling
- Driftredovisning
 - Investeringsredovisning
 - Ekonomiska nyckeltal
 - Personalredovisning
 1. anställningar och årsarbetare
 2. sysselsättningsgrad
 3. åldersfördelning
 4. frånvaro
 5. lön
 - Kommunala nämnder
 1. verksamhetsbeskrivning
 2. årets resultat
 3. måluppfyllelse
 4. viktiga händelser
 5. framtidsperspektiv
 - Kommunägda företag/förbund
 1. företagsbeskrivning
 2. årets resultat
 3. viktiga händelser
 4. framtidsperspektiv

Förvaltningsberättelsen skall ge upplysning om:

- ✓ förhållanden som inte skall redovisas i balansräkningen eller resultaträkningen men som är viktiga för bedömningen av kommunens ekonomi och ställning,
- ✓ händelser som är av väsentlig betydelse för kommunen som har inträffat under räkenskapsåret eller efter dess slut,
- ✓ kommunens förväntade utveckling,
- ✓ väsentliga personalförhållanden och
- ✓ andra förhållanden som är av betydelse för styrningen och uppföljningen av den kommunala verksamheten.

Årsredovisningen skall överlämnas till kommunfullmäktige i juni månad. I samband med det beslutar kommunfullmäktige efter förslag från kommunstyrelsen om hantering av över- och underskott. Ekonomienheten tar fram tidplan och eventuellt ytterligare anvisningar.

Den sammanställda redovisningen (koncernredovisning) skall omfatta även den kommunala verksamhet som bedrivs i kommunala bolag och kommunalförbund. Då kravet är att årsredovisningen skall behandlas vid kommunfullmäktiges sammanträde under juni måste de kommunala bolagens bokslut eller motsvarande vara klara i mitten på april.

Stiftelser som donerats till Hällefors kommun sammanställs för redovisning till kommunfullmäktige.

Nämnds verksamhetsberättelse

Nämnd skall efter årets slut upprätta en verksamhetsberättelse som bör innehålla avsnitten:

- Årets resultat
- Verksamhetsredovisning
 1. resultat
 2. måluppfyllelse
 3. verksamheten
 4. verksamhetsmätt
 5. framtiden
- Övergripande kommentarer
 1. måluppfyllelse
 2. verksamheten
 3. investeringar
 4. utvärdering
 5. brukarinflytande
 6. framtiden

Förvaltningsberättelsen skall ge information om:

- ✓ kommentarer till det ekonomiska resultatet,
- ✓ väsentliga händelser under året och större förändringar jämfört med föregående år,
- ✓ måluppfyllelse,
- ✓ verksamhetsmätt och nyckeltal, såväl ekonomiska som kvalitativa. Nyckeltalen skall omfatta en period om minst tre år.
- ✓ förutsättningar för verksamheten de närmaste åren utifrån innevarande års resursnivå och demografiska förändringar.



Nämnds verksamhetsberättelse skall överlämnas till ekonomienheten för att dels användas som underlag för kommunens verksamhetsberättelse i årsredovisningen, och dels utgöra en bilaga till årsredovisningen.

2.3.2. Ansvar

Respektive nämnd ansvarar för att tilldelade resurser för verksamheter och investeringsprojekt ej överskrids. Det åligger förvaltningschefen att till nämnden rapportera avvikelser och upprätta förslag till åtgärder. När budgetavvikelser befaras eller har konstaterats är nämnden skyldig att vidta åtgärder inom ramen för sina befogenheter för att anpassa verksamheten till de resurser som kommunfullmäktige tilldelat.

Nämnd får besluta om ombudgetering av anslag inom sina verksamhetsområden. Om sådana åtgärder ej bedöms tillräckliga skall nämnden väcka förslag hos kommunfullmäktige till åtgärder.

Den ekonomiska ramen är alltid överordnad de olika målsättningar som kan gälla för verksamheten. Kommunfullmäktige kan besluta om ombudgetering mellan olika nämnder om det är nödvändigt för att uppfylla balanskravet.

X-nämndens budgetförslag

Förslag till beslut

X-nämndens verksamhetsberättelse

Verksamhetsområden

Nämndens verksamhetsområden.

Mål för verksamheten

Nämndens övergripande målsättning.

Planer för år xxxx

Nämndens målsättning för gällande budgetår. Varje huvudverksamhet anges för sig.

Långsiktiga planer

Framtidsplaner för respektive huvudverksamhet.

X-nämndens budget år xxxx

Nettokostnader

Jämförelse mot föregående år			Budget- äskande	Budget- ram	Skillnad
2002	2003	Skillnad			

Verksamhet/ansvarsområde

Summa:

Intäkter

Jämförelse mot föregående år		
2002	2003	Skillnad

Verksamhet/ansvarsområde

Summa:

Kostnader

Jämförelse mot föregående år		
2002	2003	Skillnad

MALL för nämnds BUDGETFÖRSLAG**X-nämndens internbudget**

		VHN	Verksamhet xxxxx	SUMMA
SLAG				
xxxxx	Intäkt			0,0
	SUMMA INTÄKTER		0,0	0,0
xxxxx	Kostnad			0,0
	SUMMA KOSTNADER		0,0	0,0
	NETTOSUMMA		0,0	0,0

Åtgärder och förklaringar inom X-nämnden**Åtgärder generellt**

Övergripande förändringar för hela nämnden och viktiga förutsättningar.

Åtgärder och förklaringar per verksamhetsområde

Utifrån internbudgeten anges förändringar mot föregående års budget och förklaringar av intäkter/kostnader som kan vara svåra att utläsa av internbudgeten. Varje verksamhet skall tas upp för sig.

Xxxxx, verksamhet**Intäkter**

3xxxx: Intäkten avser/har förändras p g a ...

Kostnader

5xxxx: Kostnaden avser/har förändras p g a ...

X-nämndens investeringsbudget år xxxx**Huvudverksamhet**

- Projekt 1
- Projekt 2

xxx tkr

xxx tkr

SUMMA **x xxx tkr**

MALL för nämnds BUDGETFÖRSLAG**X-nämndens långtidsbudget år xxxx**

<i>Verksamheter</i>	2003	2004	2005
---------------------	------	------	------

Verksamhet/ansvarsområde

Summa:

Sparåtgärder för att klara tilldelad budgetram**Huvudverksamhet**

- | | |
|-------------|---------|
| • Förslag 1 | xxx tkr |
| • Förslag 2 | xxx tkr |

Konsekvensbeskrivningar**Huvudverksamhet**

- Förslag 1 innebär
- Förslag 2 innebär

Förhandlingsprotokoll

Kopia av MBL- protokoll enligt MBL § 11

X-nämndens protokoll

Kopia av nämndens protokoll.