

# Ekonomi & styrning



# Förmiddagens program

10.00 - 10.05	Inledning
10.05 - 10.50	Kommunens ekonomi
	Frågor
10.55 - 11.10	Bensträckare
11:10 - 11:50	Styrning
11:55	Frågor

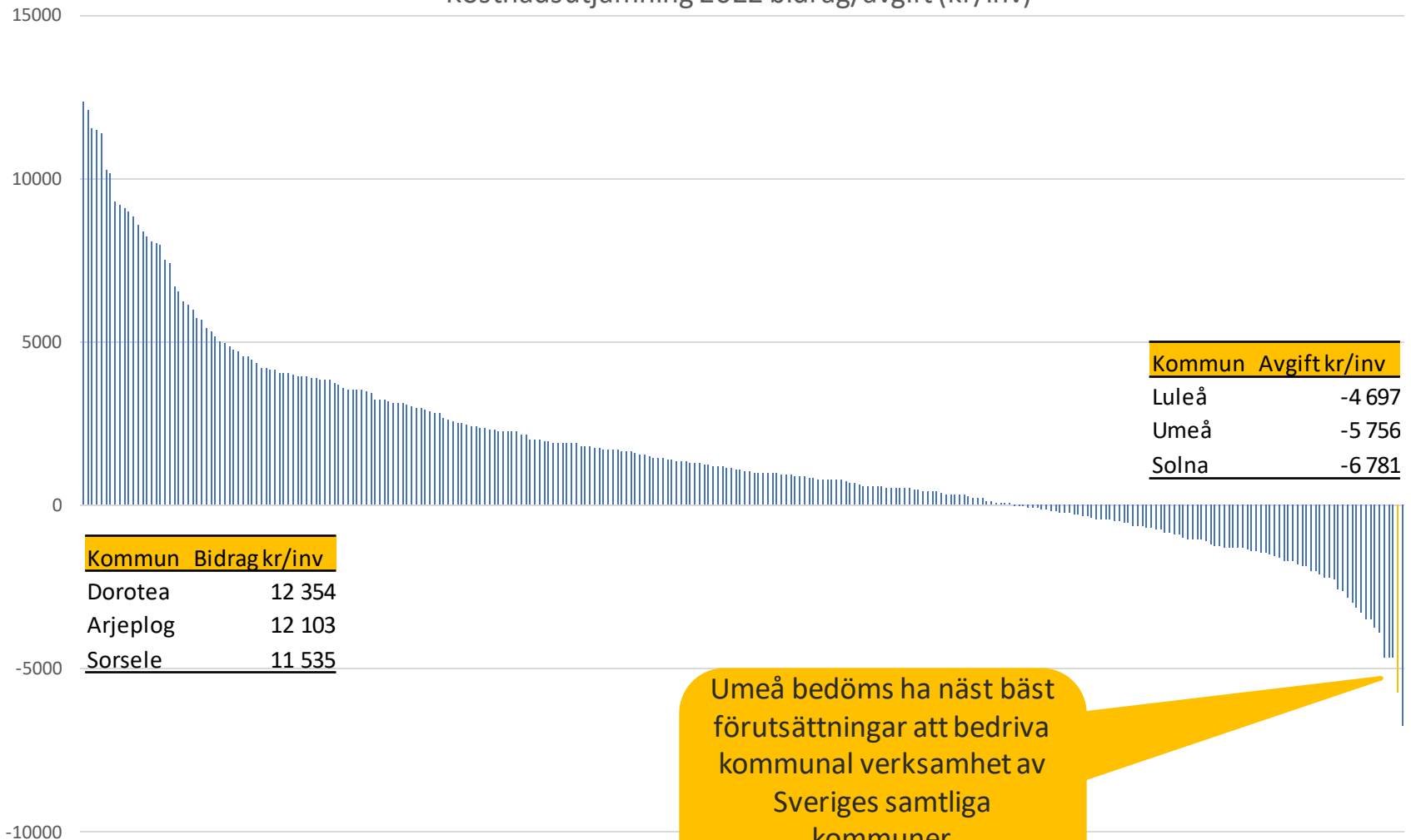
# Innehåll ekonomiavsnittet

- Förutsättningar
- Ekonomistyrning
- Resultat - 5 årigt perspektiv, jämförelse med andra kommuner,
- Utmaningar och möjligheter

# Kommunens förutsättningar

# Goda förutsättningar I

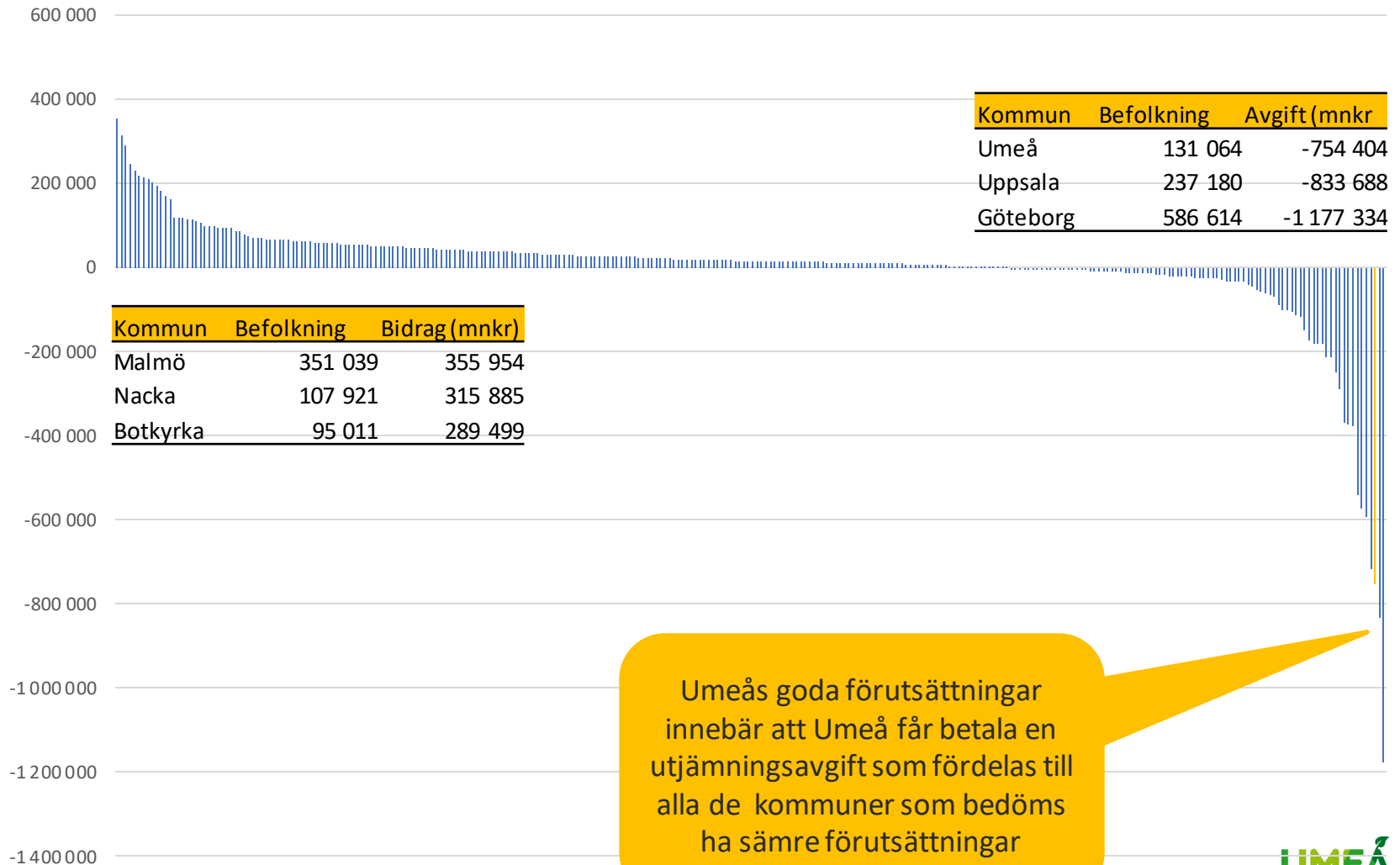
Kostnadsutjämning 2022 bidrag/avgift (kr/inv)



Umeå bedöms ha näst bäst förutsättningar att bedriva kommunal verksamhet av Sveriges samtliga kommuner (bara Solna har bättre förutsättningar)

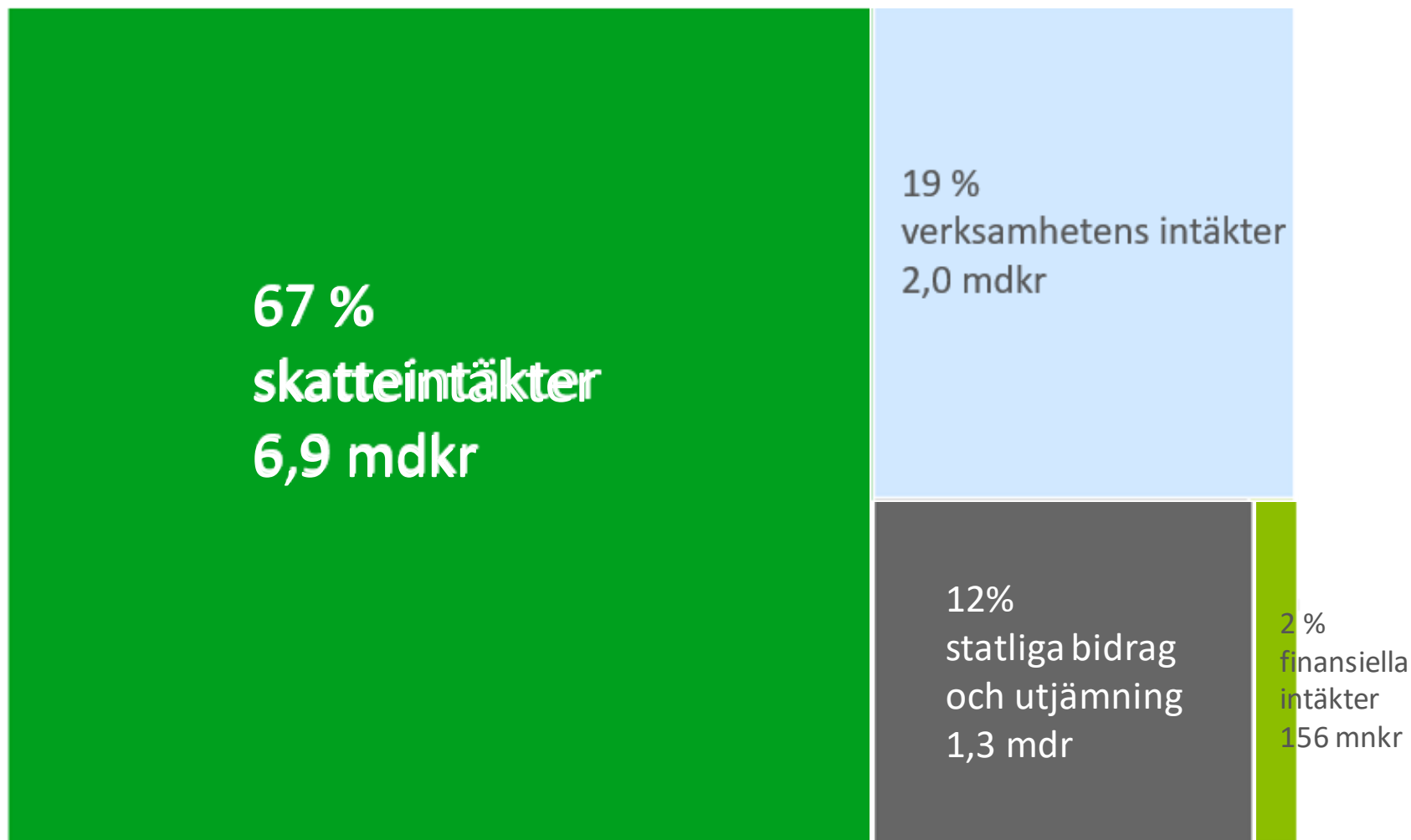
# Goda förutsättningar II

Kostnadsutjämning 2022 bidrag/avgift (mnkr)



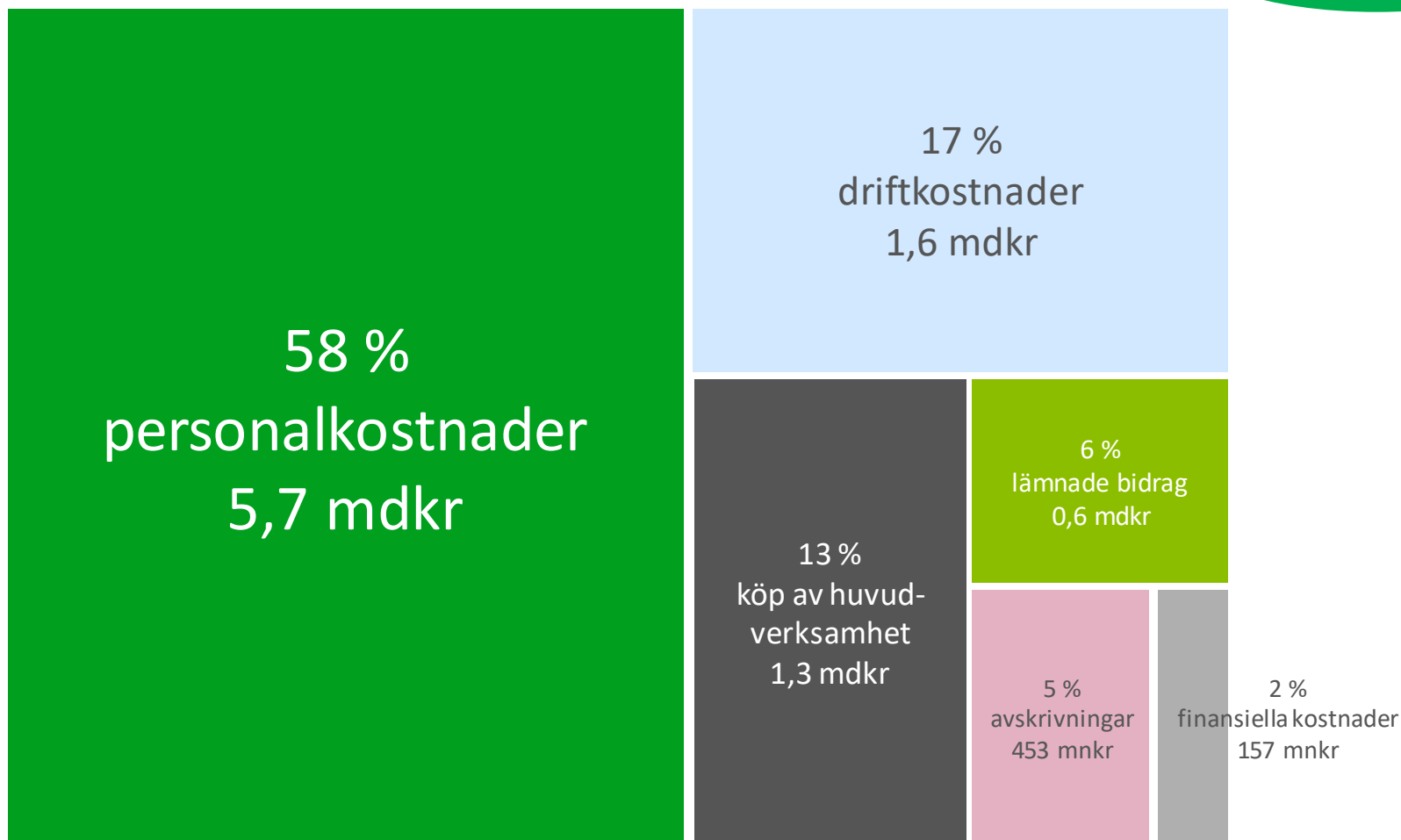
Umeås goda förutsättningar innebär att Umeå får betala en utjämningsavgift som fördelas till alla de kommuner som bedöms ha sämre förutsättningar

# Kommunens intäkter 2021: 10,2 miljarder kronor



# Vad används kommunens pengar till?

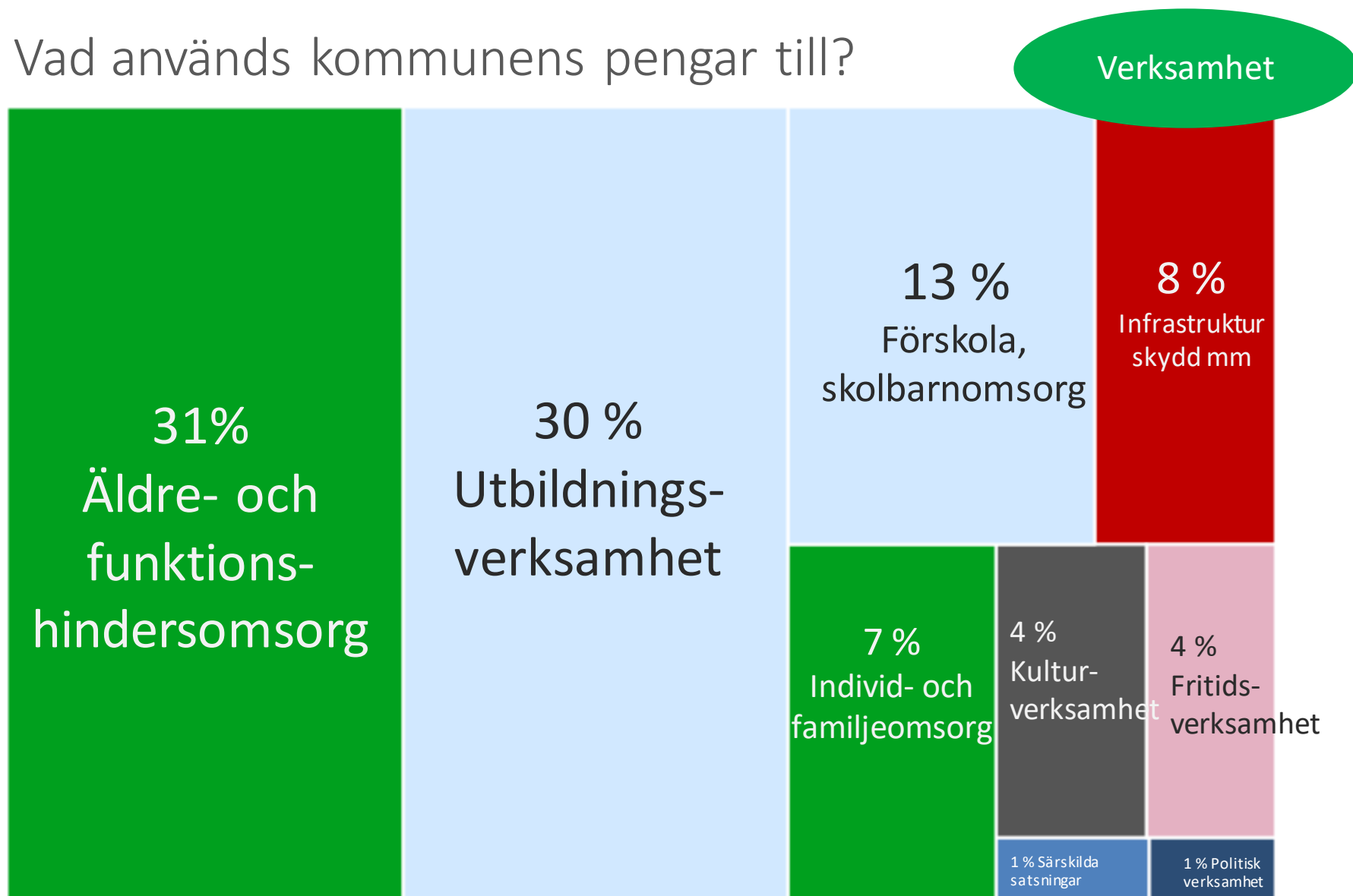
Kostnadslag



Källa: Kommunens årsredovisning 2021



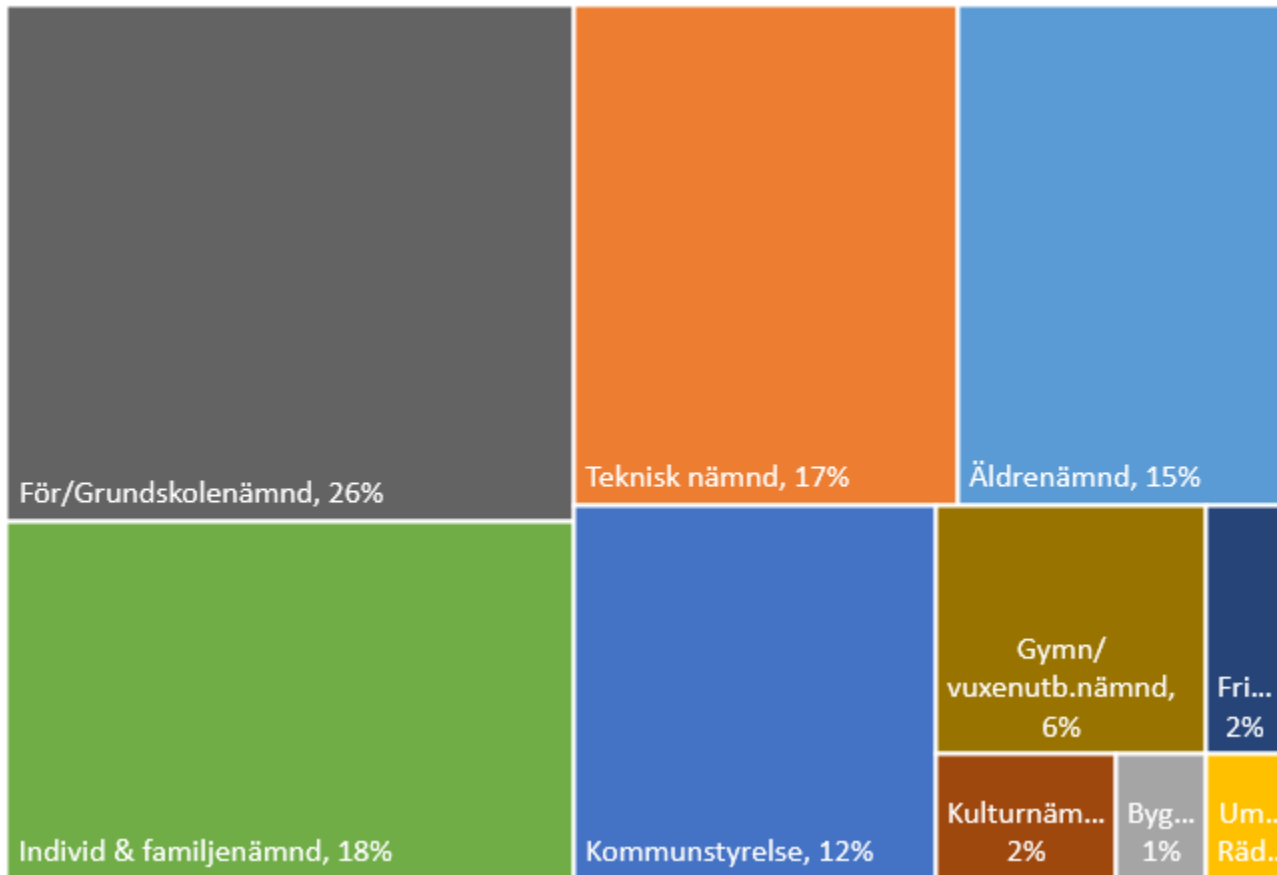
# Vad används kommunens pengar till?



Uppdelning enligt SCB, inte förvaltningar. Källa: Nettokostnad per invånare 2021, Kolada

# Hur används pengarna?

## Organisation



Kommunstyrelse  
Personalnämnd  
För/Grundskolenämnd  
Individ & familjenämnd  
Teknisk nämnd  
Äldrenämnd  
Gymn/vuxenutb.nämnd  
Byggnadsnämnd  
Fritidsnämnd  
Kulturnämnd  
Umeåreg. Räddningsnämnd

### **Nämnder < 1%**

Miljö- & hälsoskyddsnämnd  
Överförmyndarnämnd  
Valnämnd  
Gem IT-nämnd Ume-Ske  
Gem PA-nämnd Umereg

Källa: Kommunens årsredovisning 2021,  
Driftsredovisning

# Ekonomistyrning

- Kommunallagen
- Ekonomistyrning från KF
- Ekonomistyrning från nämnd

# Ekonomistyrning enligt kommunallagen

- **Balanskravet** – en kommun får inte gå med underskott
- **God ekonomisk hushållning** – varje kommun (KF) ska definiera vad som är god ekonomisk hushållning för den kommunen, inkl finansiella mål
- **Resultatutjämningsreserv (RUR)** – möjlighet att till en resultatutjämningsreserv reservera medel som får användas för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel.



# Balanskravet

## - vad händer om kommunen redovisar underskott?

Viktigt att kommunen har en ekonomi i balans!

Om kommunen får underskott ger det konsekvenser:

- Kommunen måste enligt kommunallagen lägga en budget där intäkter överstiger kostnader.
- Om underskott ändå uppstår ska det negativa resultatet återställas senast inom 3 år.

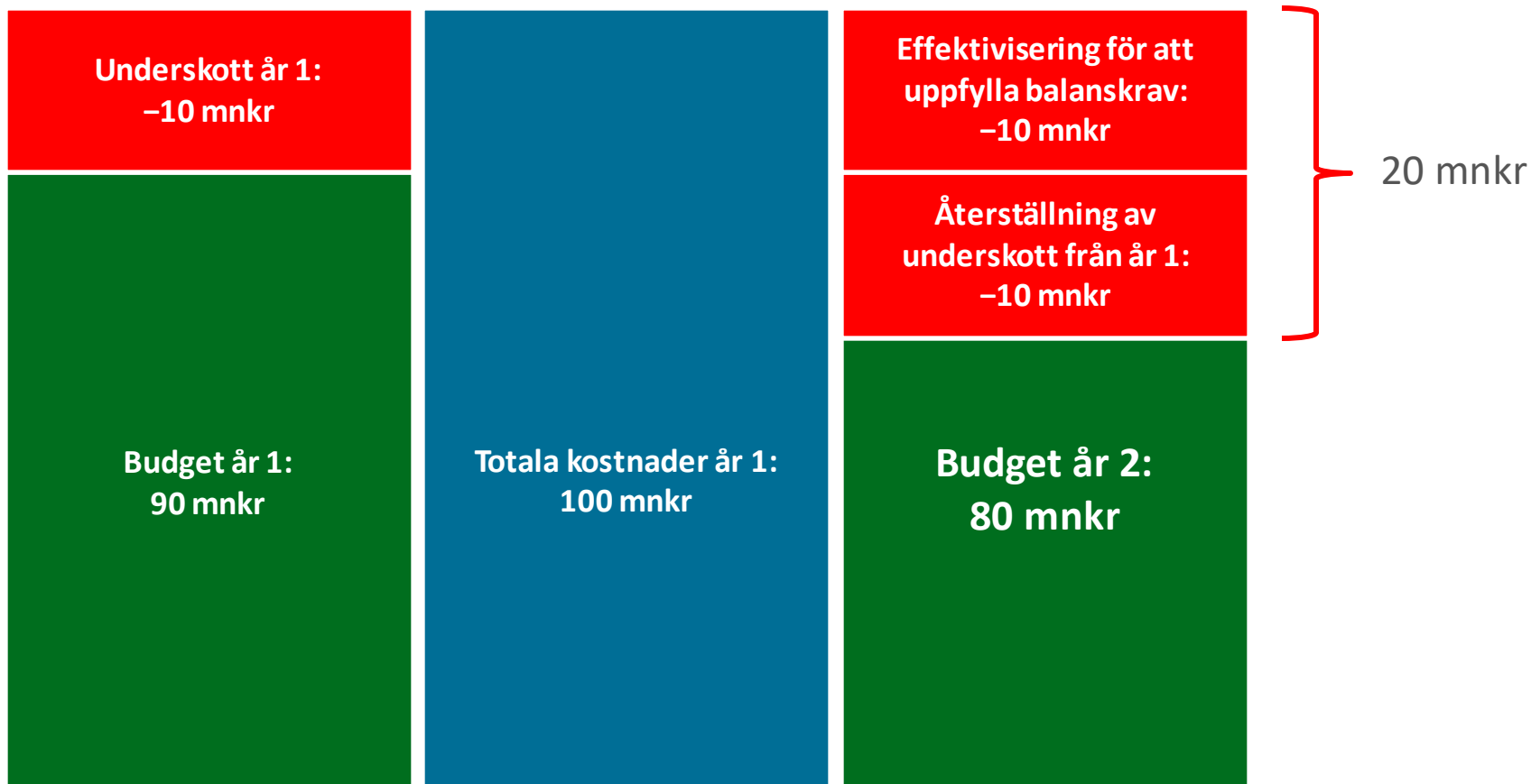
Ett underskott svider dubbelt upp:

- Vi måste minska kostnaderna.
- Pengar som kan fördelas till verksamheterna minskar.



Underskott år 1 innebär dubbelt effektiviseringskrav inom 3 år!

# Underskott får konsekvenser, exempel:



Om kommunen även år 2 redovisar underskott ökar återställningskravet med ytterligare 10 mnkr.  
År 3 kan kommunen dela ut 70 mnkr till verksamheterna.

# Ekonomistyrning från KF

- Regler för god ekonomisk hushållning
- Finansiella mål
- Fiktivt eget kapital
- Prioriteringsprinciper



Fastställt av Umeå kommunfullmäktige 20 juni 2022

## Planeringsdirektiv, budget och investeringar 2023

- Ekonomiska ramar för budget 2023 och plan 2024–2026
- Investeringsbudget 2023 och plan 2024–2026
- Grunduppdrag, drifts- och investeringsbudget till nämnder
- Inriktningsmål & program
- Tilläggsuppdrag till nämnder och bolag

# Regler för god ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning innebär att både kommunens finansiella och verksamhetsmässiga mål uppnås, att verksamheten bedrivs långsiktigt, ändamålsmässigt och effektivt och att ekonomiska aktiviteter sker i enlighet med lagar, regler och etablerade normer. Enligt:

- Umeå kommuns verksamhet styrs av KF:s uppdrag, mål och budgetramar för drift och investeringar. **Av KF fastställd budgetram för nämnd innefattar medelstilleddning för samtliga kostnader för nämndens verksamhet.**
- Nämnder som redovisar eller **befarar ett underskott som överstiger en procent av tilldelad budgetram ska, om underskottet uppgår till mer än 1 mnkr, snarast redovisa en pris- och tidsatt åtgärdsplan till KS och vidta de åtgärder som krävs för att uppnå en budget i balans**
- De i planeringsdirektiv, budget och verksamhetsplan angivna grunduppdragen och målen ska följas upp under budgetåret och slutligt avrapporteras i bokslut/verksamhetsrapporter.
- Den ekonomiska planeringen ska utgå från **försiktighetsprincipen**, där säkerhet i antaganden är en viktig grundförutsättning.
- **Överskott är en nödvändig förutsättning för att finansiera framtida investeringar.**
- **Verks. nettokostnader får inte öka snabbare än skatteintäkter, generella statsbidrag, utjämning och finansnetto.**
- **KS har det övergripande ansvaret för att UK har god ekonomisk hushållning** och följer kommunallagens krav på budget i balans. **Nämnderna har detta ansvar inom sitt område** och inom ramen för sin budget och regelverket för in-teckning i fiktivt eget kapital.
- **Vid resursbrist ska tvingande nivåer enligt lagstiftning och myndighetskrav prioriteras.** Alla större förändringar av verksamheten ska kostnadsberäknas (kalkyleras) och resursavstämmas före genomförande.
- Alla beslut ska innehålla en ekonomisk konsekvensbeskrivning som tydliggör hur beslutet påverkar kommunens ekonomi och hur det ska finansieras.



# Finansiella mål

Mål 10: *Resultatet* i förhållande till skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning ska uppgå till lägst 1 procent

Mål 11: *Självfinansieringsgraden* ska öka i förhållande till snittet de senaste fem åren, exklusive exploateringsintäkter



# Fiktivt eget kapital

## - Hantering av nämndernas över- och underskott

- **Fiktivt**, dvs enbart en **protokollsanteckning**. Det finns inte någon motsvarande reservering i kommunens räkenskaper.
- Insättning till fiktivt eget kapital görs om nämnden har en positiv budgetavvikelse för året
- Uttag från fiktivt eget kapital medför **en negativ budgetavvikelse det år som uttaget görs**

### Omfattning

- Gemensamma nämnder och Valnämnden omfattas inte
- **Underskott i fiktivt eget kapital ska återställas** nästkommande år, i undantagsfall kan KF bevilja återställning inom 2 år.

### Uttag

**Kommunstyrelsen** får bevilja uttag om:

- Uttag avser kostnader av **tillfällig karaktär**
- Resultatprognosen för kommunen är större än resultatmålet (efter uttag)
- Dvs **ingen förutsägbarhet** för nämnderna då beslut kan fattas först lång in på året, vilket gör det väldigt svårt att i praktiken nyttja för vad det är till för.

# Prioriteringsprinciper

Om kommunfullmäktige inte fastställt annat så gäller:

- 1. Medel före grunduppdrag:** Tillgängliga medel styr grunduppdragets omfattning
- 2. Grunduppdrag före inriktningsmål:** Om tillgängliga medel ej räcker ska grunduppdrag fastställt av kommunfullmäktige prioriteras före inriktningsmål fastställda av kommunfullmäktige
- 3. Grunduppdrag och inriktningsmål före tilläggsuppdrag:** Om tillgängliga medel ej räcker ska grunduppdrag och inriktningsmål fastställt av kommunfullmäktige prioriteras före eventuella tilläggsuppdrag fastställda av kommunfullmäktige

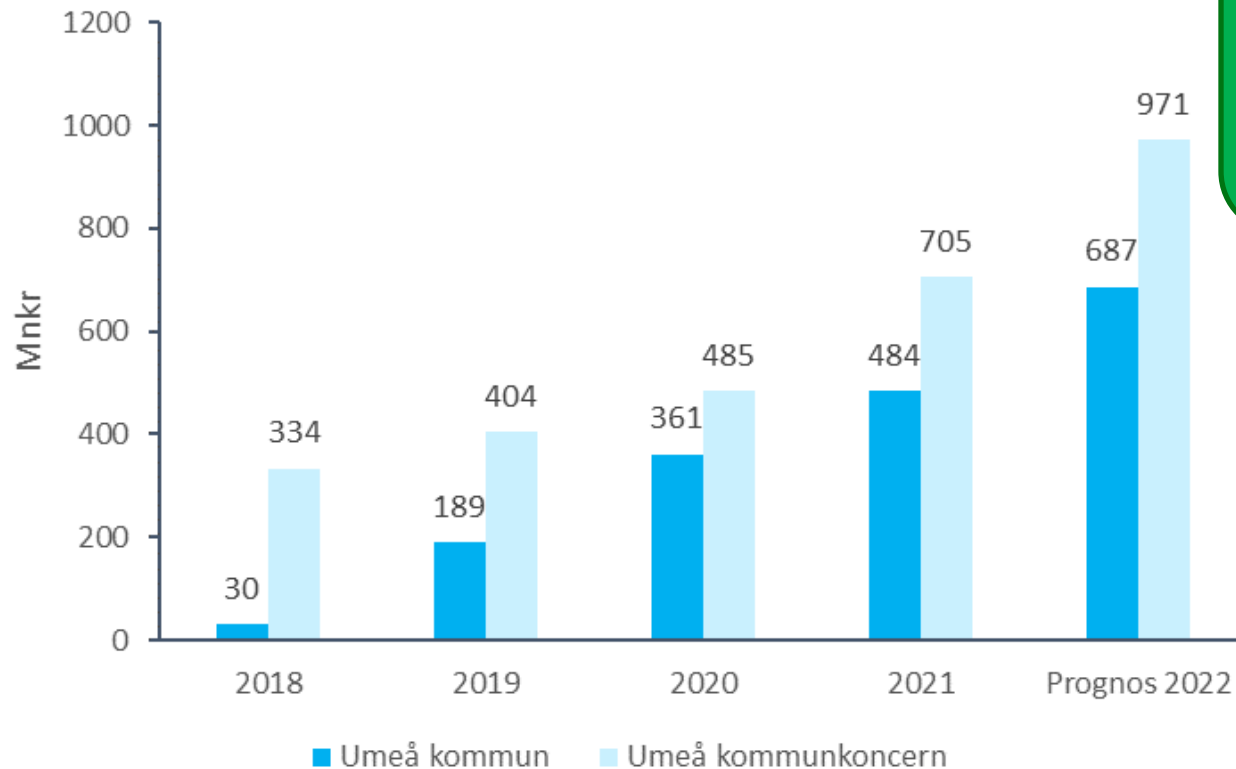
# Ekonomistyrning från/inom nämnd

- Nämnderna beslutar om ramar för de verksamheter som nämnden ansvarar för
  - Nettobudgetramar på samma sätt som KF till nämnd
  - Resursfördelningsmodeller – ett sätt fördela medel och ett sätt att styra verksamheter.

# Resultat

- 5-årsperiod
- jämförelse med andra
- prognos 2023

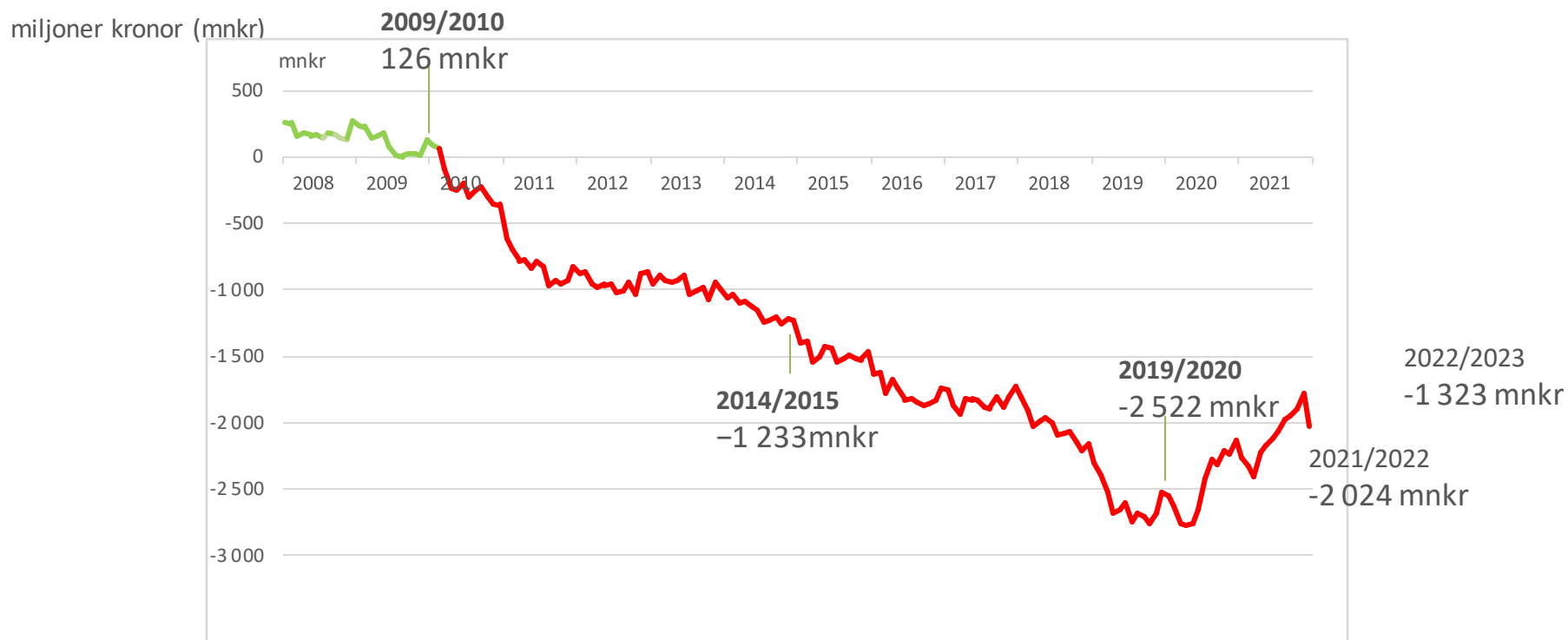
# Resultatet de senaste åren



**Kommunens resultat beror i huvudsak på:**

- Ökade skatteintäkter
- Generella statsbidrag
- Elhandelsintäkter
- Lägre efterfrågan på verksamhet

# Kommunens låneskuld



# Vad bidrar resultatet med?

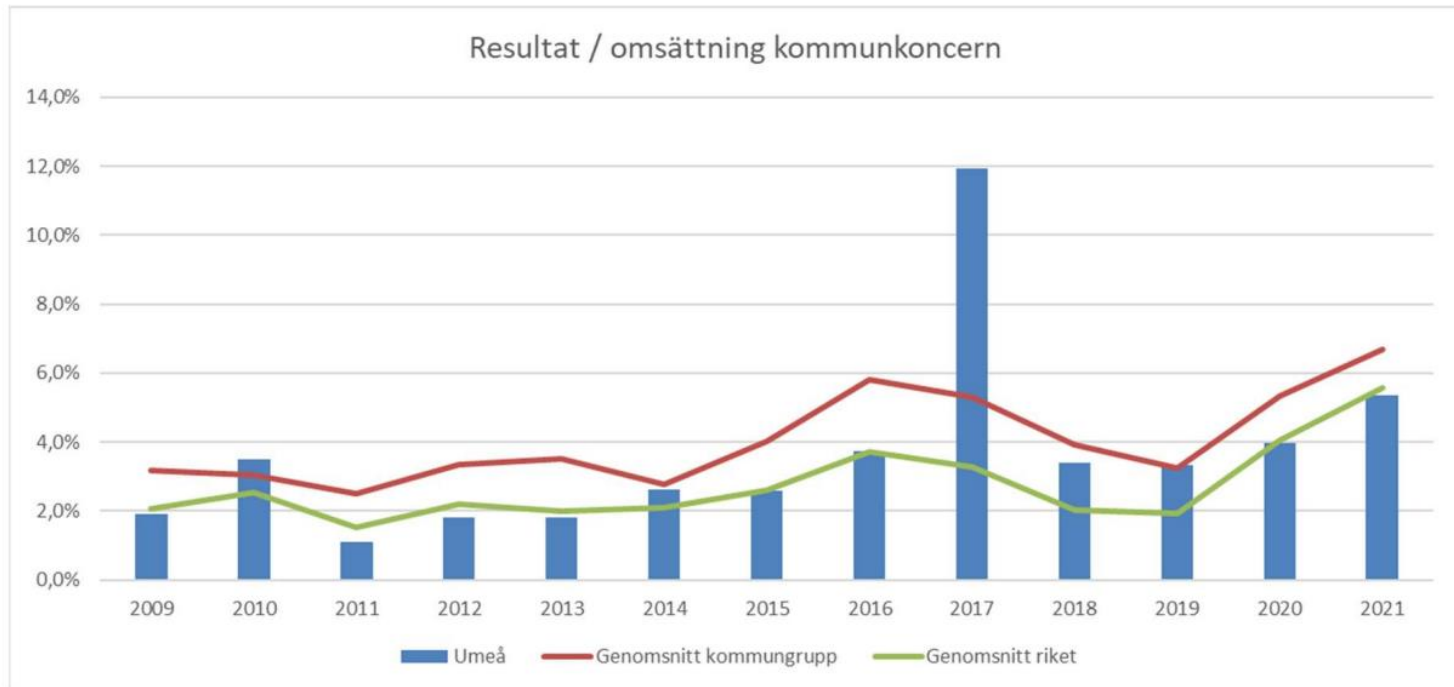
Minskat låneskulden med 1 200 mnkr – vad innebär det? Varför är det bra?

	2021	P2022	P2023	P2024	P2025	P2026	P2027	Summa 2022-2027
Ränteprognos - internbanken	1,65%	1,41%	2,36%	2,69%	3,00%	3,40%	3,40%	
Räntekostn 1 200 (mnkr)		17	28	32	36	41	41	195

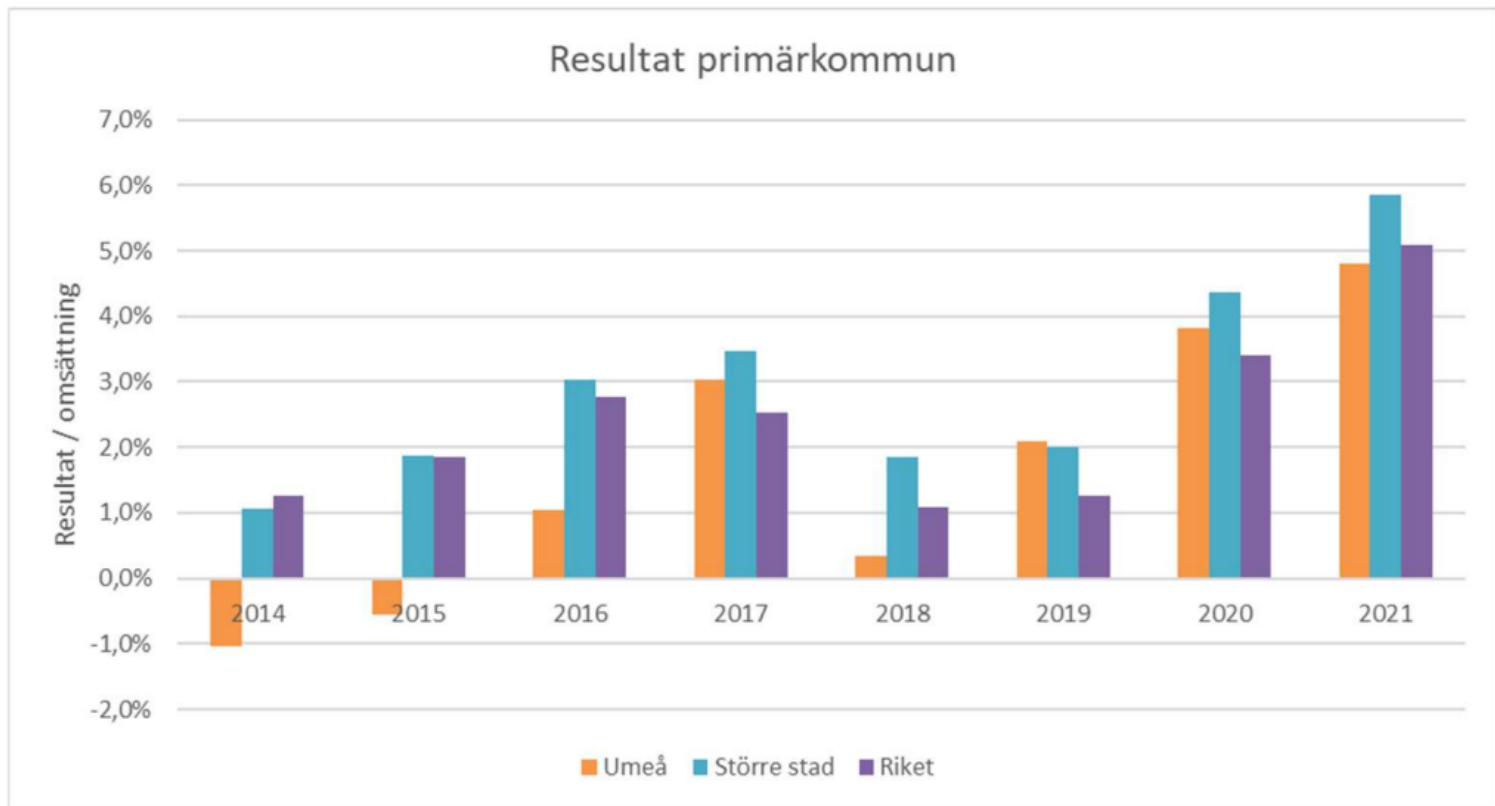
Låneskuldens minskning på 1 200 mnkr innebär att kommunen åren 2022-2027 totalt sett har ca **200 mnkr** lägre räntekostnader  
Pengar som istället kan läggas **på verksamhet.**



# Resultatutveckling – jämförelse



# Resultat primärkommun - jämförelse

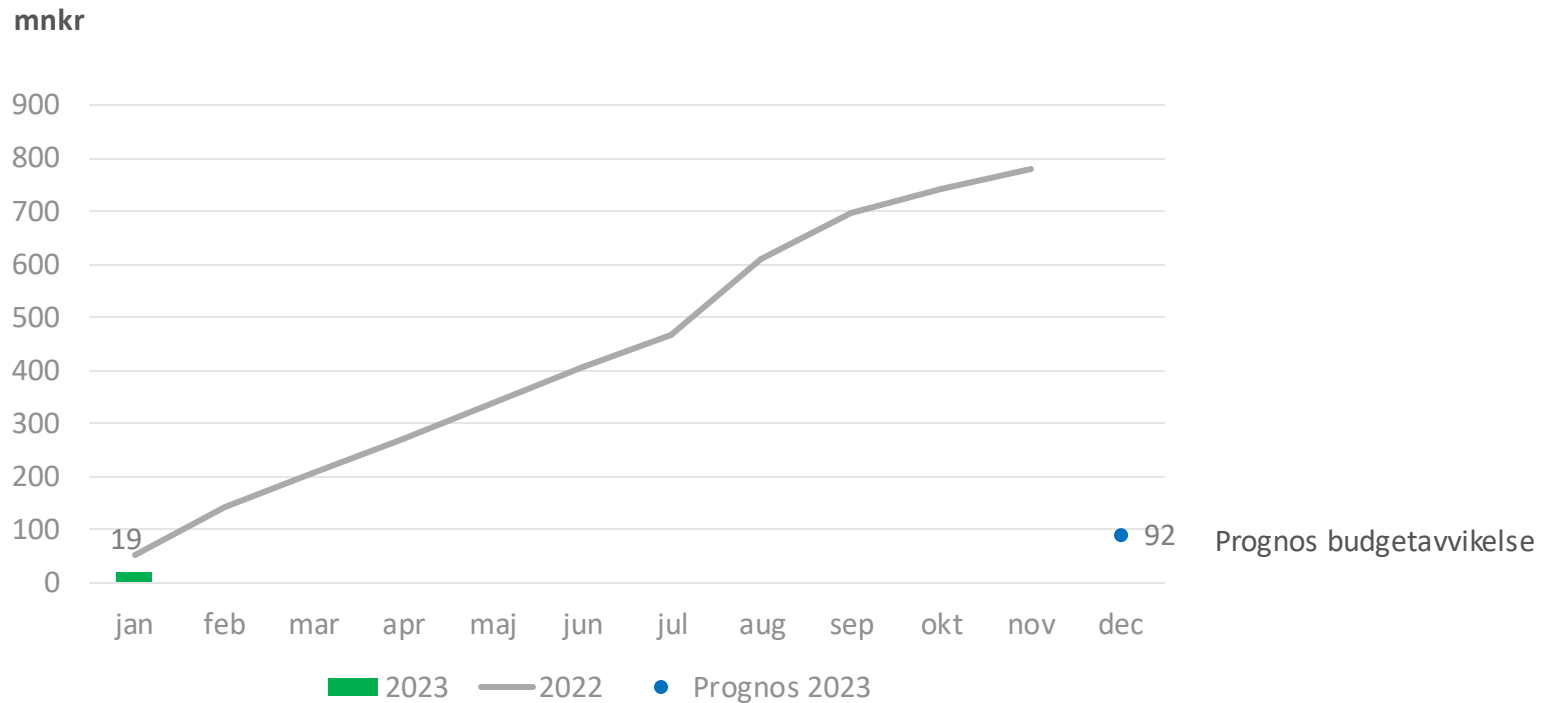


# Akkumulerad budgetavvikelse jan 2023

## Umeå kommun

Betydligt lägre budgetavvikelse jan 2023 mot jan 2022.

Årsprognosen positiv, men mycket lägre än utfallet de senaste åren.



Månadsavvikelse (mnkr)	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec
2023	19											
2022	51	92	63	63	71	67	60	144	84	46	37	

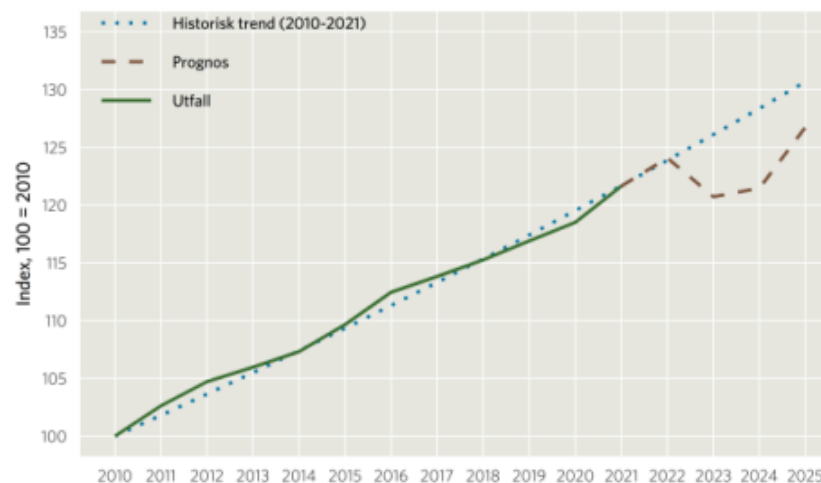
# Utmaningar och möjligheter

Hänsyn taget till  
kostnadsutvecklingen

## Varaktigt lägre realt skatteunderlag

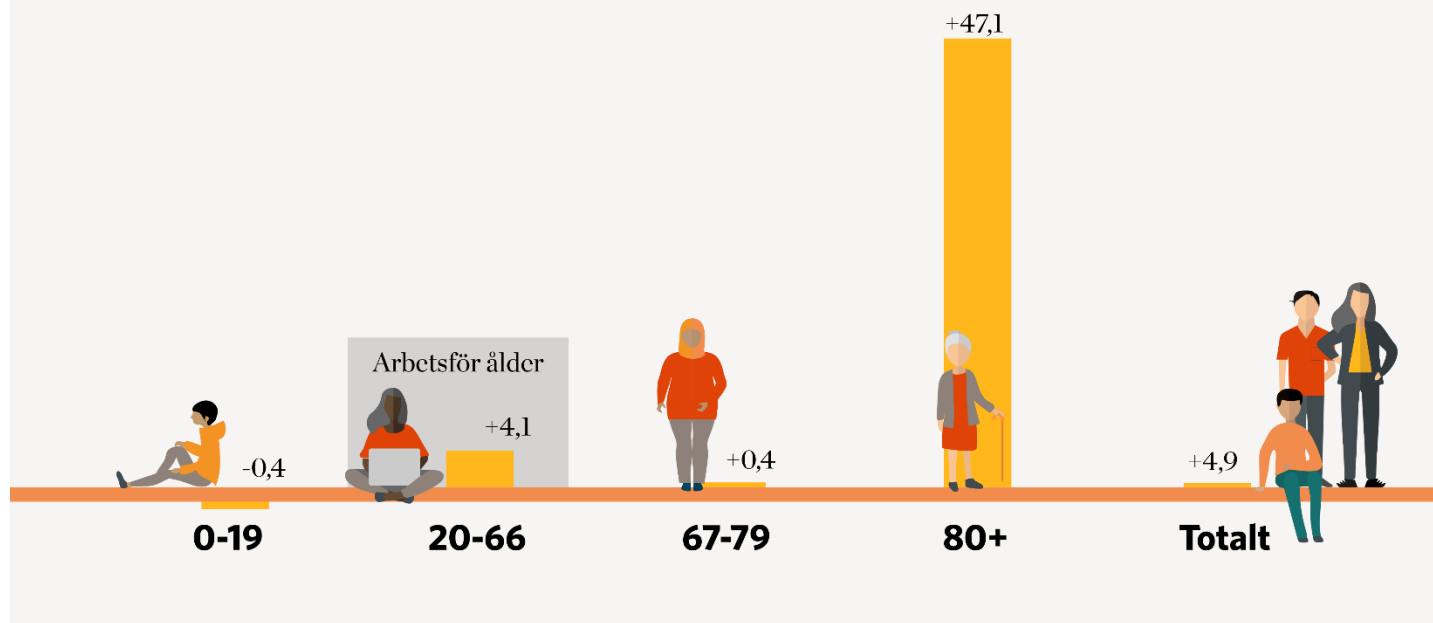
- Lågkonjunkturen slår på arbetade timmar 2023
- Prisnivån varaktigt högre
- Kräver anpassning av sektorn
- Kommer statsbidrag eller höjs skatten?

Real utveckling av skatteunderlaget  
Procent



# BEFOLKNINGSFÖRÄNDRINGAR

Förändringar i procent i olika åldersgrupper, år 2031 jämfört med 2021.



# Möjligheter

- Umeå kommuns goda strukturella förutsättningar
- Ekonomiskt så utjämnar de kommunala utjämnningssystemen skillnaden i strukturella förutsättningar mellan kommuner
- Fördel utifrån tex kompetensförsörjning



# Paus





# Styrning i Umeå kommun

# *All offentlig makt i Sverige utgår från folket*

Regeringsformen 1 kap 1§

Styrning definieras som:

*Alla de åtgärder som ledningen i en organisation vidtar för att påverka dess processer och resultat. (NE)*

Politisk styrning definieras följaktligen som:

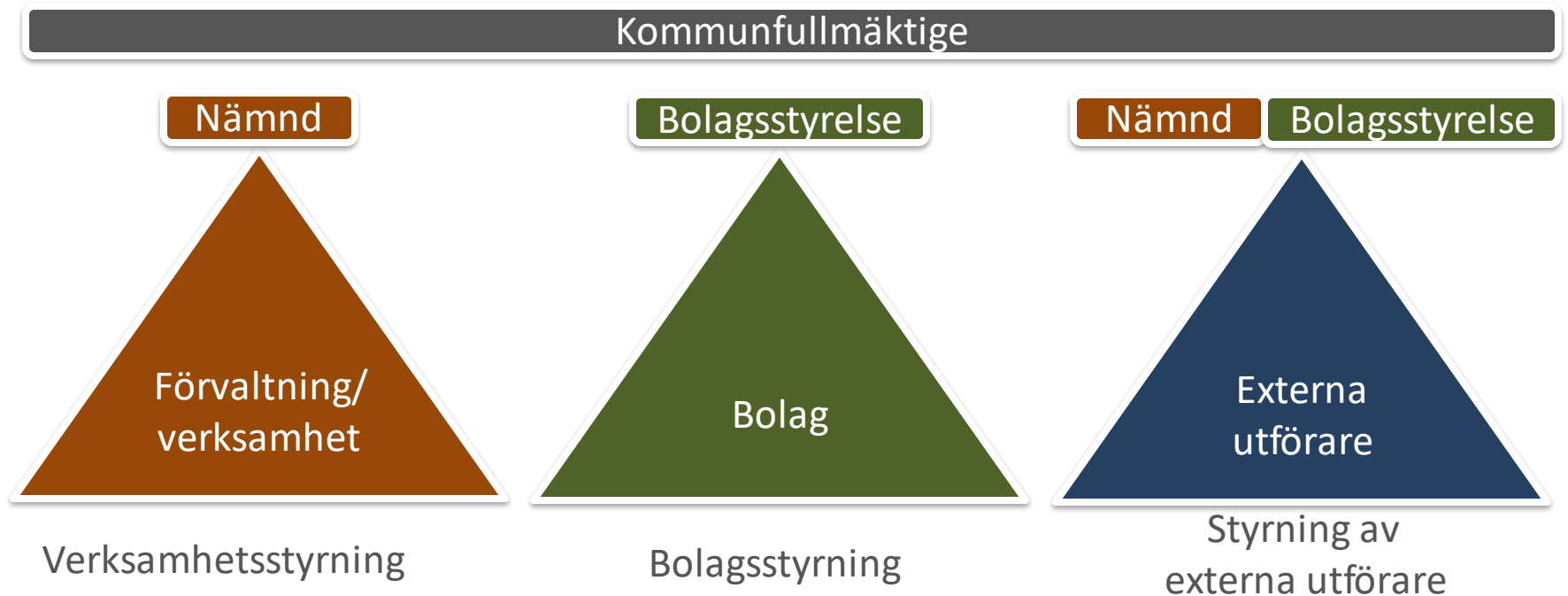
*Alla de åtgärder som kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder vidtar för att påverka kommunens processer och resultat.*

Verksamhetsstyrning definieras följaktligen som:

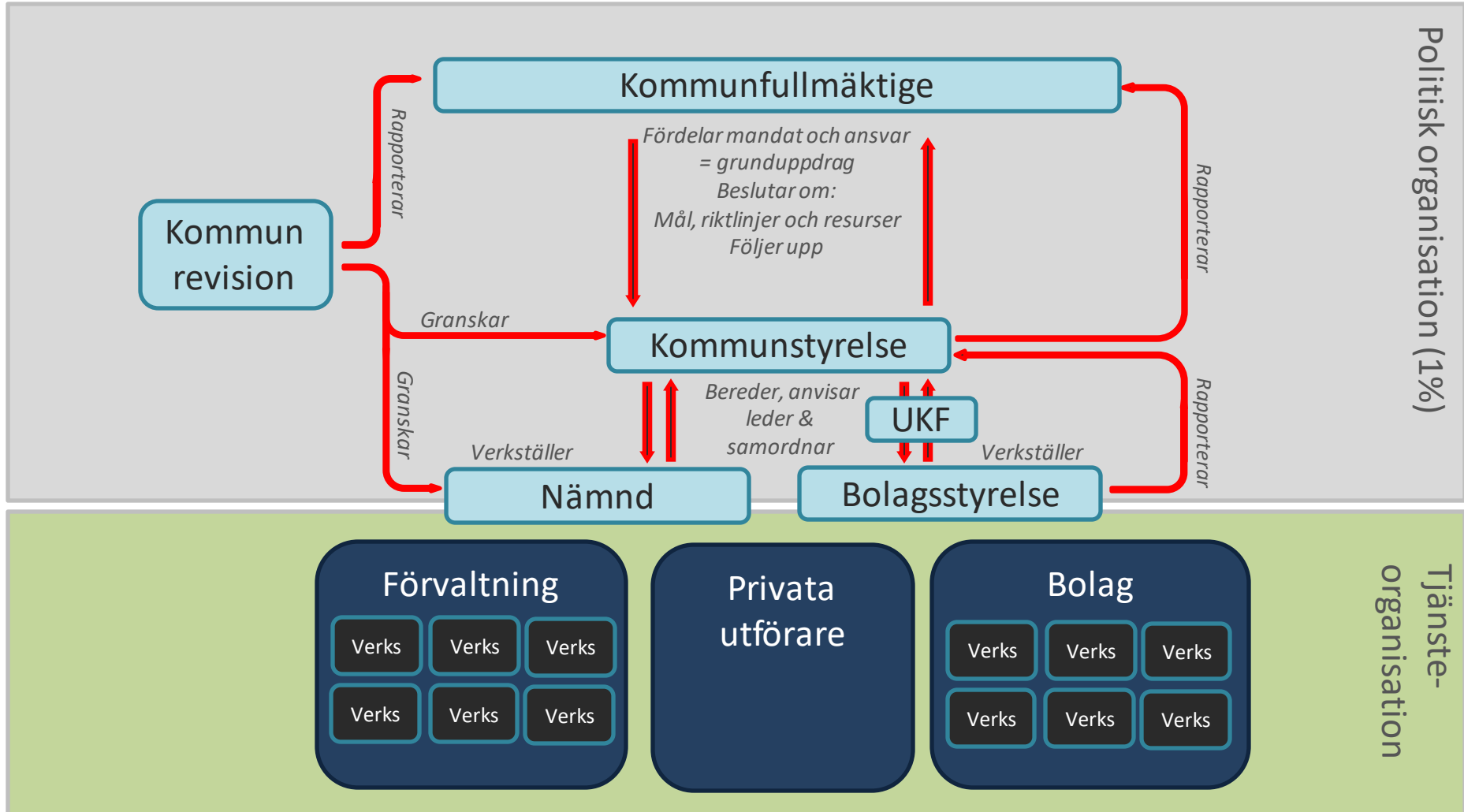
*Alla de åtgärder chefer/tjänstepersoner vidtar för att påverka kommunens processer och resultat.*

# Vem ska styras?

I kommunen omsätts politisk ambition i praktik genom direkt styrning av tre huvudsakliga aktörer:



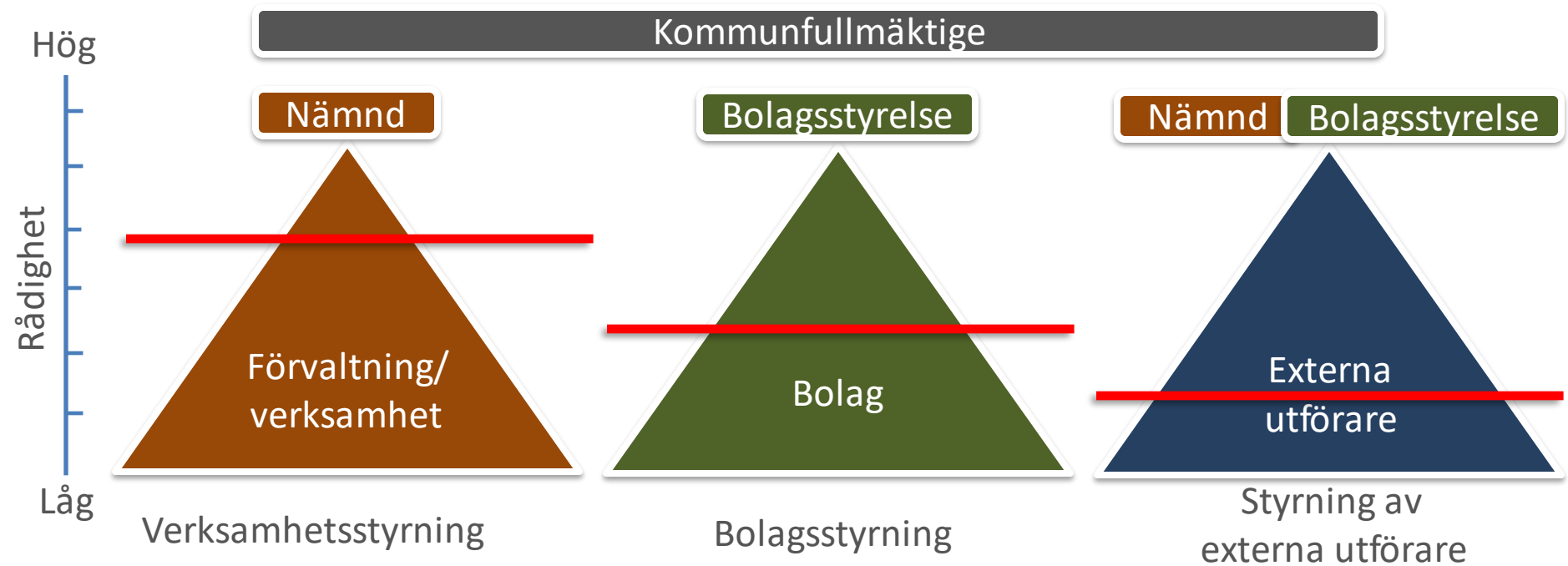
# Politisk- resp verksamhetsstyrning



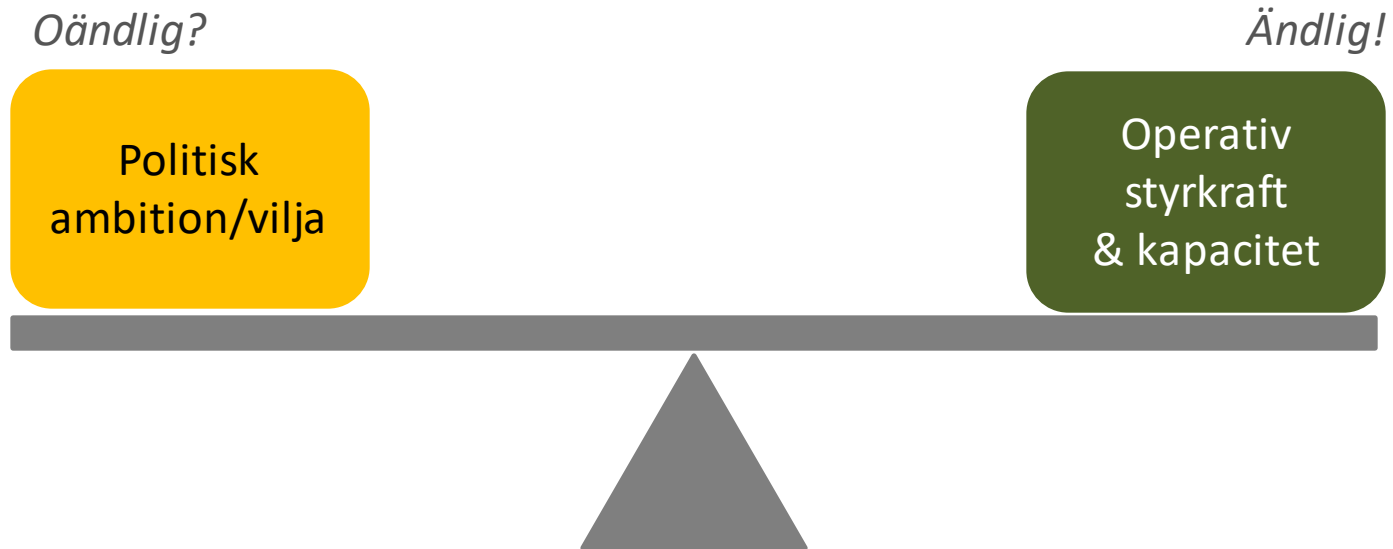
# Det är politiken som bestämmer styrningens omfattning...

Men val av verksamhetsform påverkar!

Beroende på verksamhetsform har de förtroendevalda olika rådighet över den verksamhet som bedrivs



# Styrning – Extern legitimitet vs intern effektivitet



Om den politiska ambitionen vida överstiger organisationens kapacitet får vi ett internt legitimitetsproblem

Balansakt mellan legitim och effektiv styrning

# Hur styr vi?

Tre huvudsakliga former av styrning:

## ORGANISERANDE styrning

- Anger ansvar, mandat och grunduppdrag

Reglemente

Bolagsordning

Delegationsordning

Vem

## AKTIVERANDE styrning

- Anger mål, uppdrag, strategi och resurser

Översiktsplan

Strategisk plan

Planeringsdirektiv  
& Budget

Övr komgem planer/program

Ägardirektiv

Verksamhetsplan/affärsplan

Nämnds/bolagsspecifika  
planer

Vad

## NORMERANDE styrning

- Anger förhållningsätt och vägledning för genomförande

Policy

Kommungemensamma  
Riktlinjer

Kommungemensamma  
Regler

Nämnds el bolagsspecifika  
regler/riktlinjer

Hur



# Organiserande styrning

Styrning som syftar till att tydliggöra och fördela ansvar och mandat

- Reglemente för nämnder
- Bolagsordningar
- Delegationsordningar



Styrning som tydliggör VEM som har ansvar/mandat för en specifik verksamhet eller fråga

# Reglementet

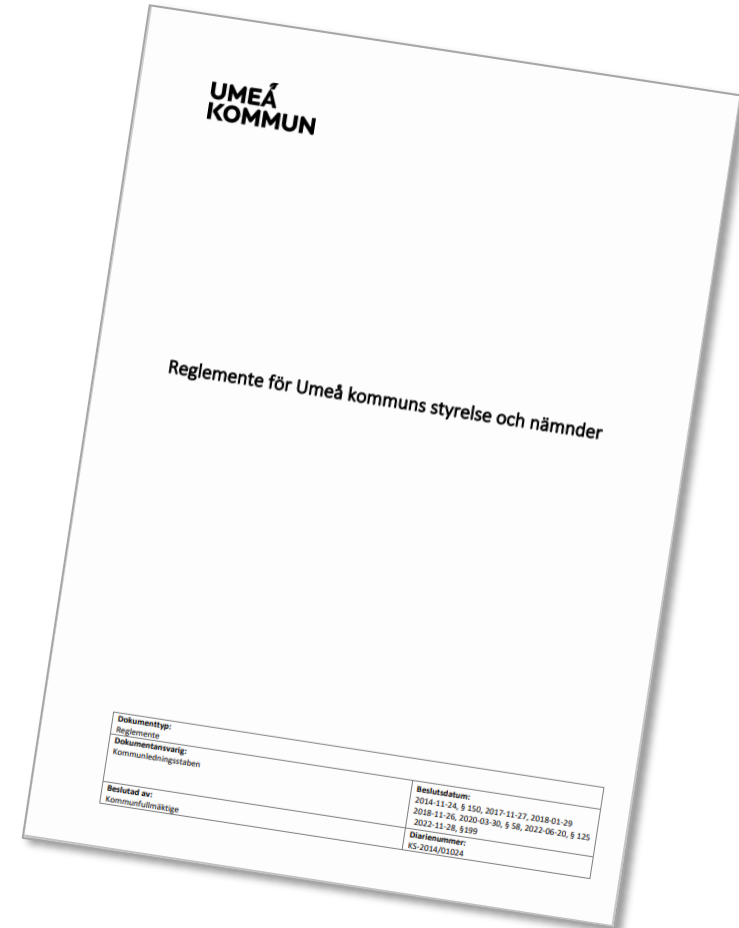
I reglementet fördelar kommunfullmäktige ansvar och mandat till kommunens nämnder och styrelse.

Reglementet består av en gemensam del och specifika delar för respektive nämnd.

I reglementet fastställer kommunfullmäktige:

- Vilka nämnder kommunen ska ha och hur de ska vara sammansatta
- Respektive nämnds grunduppdrag, uppgifter och ansvar.

Fullmäktiges verktyg för att fördela ansvar och dra gränser mellan kommunens nämnder



# Reglementet innehåller grunduppdrag till nämnd

Alla nämnder ska ha ett skriftligt grunduppdrag som förtydligar det kommunala ändamålet med nämnden

## Grunduppdraget

- Är specifikt för den enskilda nämnden
- Beskriver i sammanfattad form nämndens ändamål, ansvar och mandat
- Fastställs av kommunfullmäktige
- Ska vara av långsiktig karaktär
- Utgör utgångspunkt för nämndens verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning

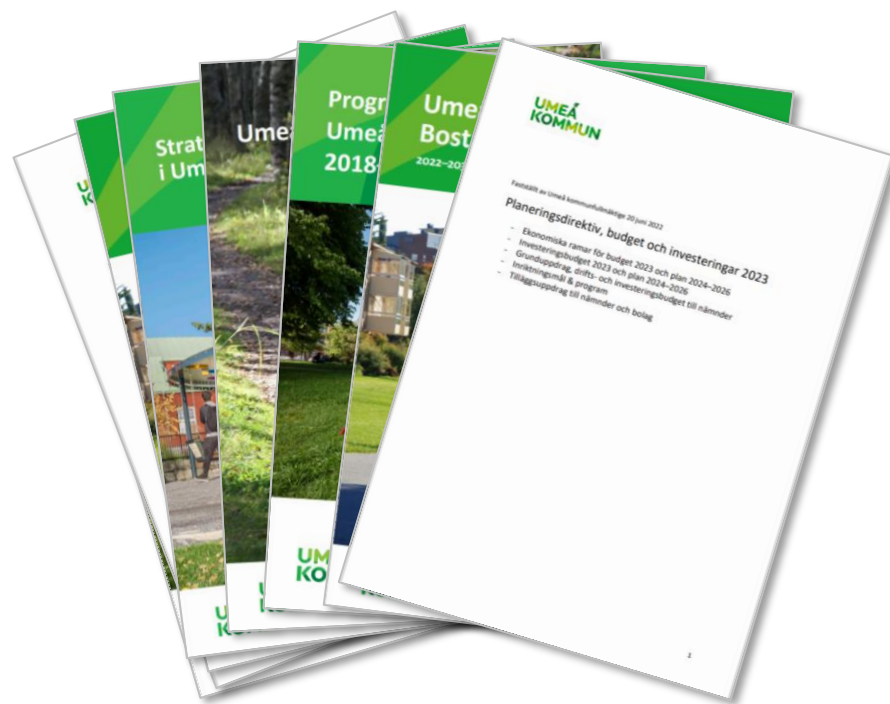
För bolagen återfinns grunduppdrag = ändamålet med bolaget, i bolagsordningen

# Aktiverande styrning

Styrning som syftar till att åstadkomma förändring, rörelse, aktivitet.

Anger mål, inriktning och aktiviteter

- Planeringsdirektiv & budget
- Översiktsplan
- Verksamhetsplaner
- Affärsplaner
- Handlingsplaner
- Åtgärdsplaner



Styrning som tydliggör VAD som ska uppnås

Kommunfullmäktiges styrning

# Grunduppdrag, inriktningsmål och tilläggsuppdrag

Riktlinjer för aktiverande styrning KF 2021-03-29 §58

## Grunduppdrag

till nämnd/bolag

Skapar välfärd  
Skapar tillväxt

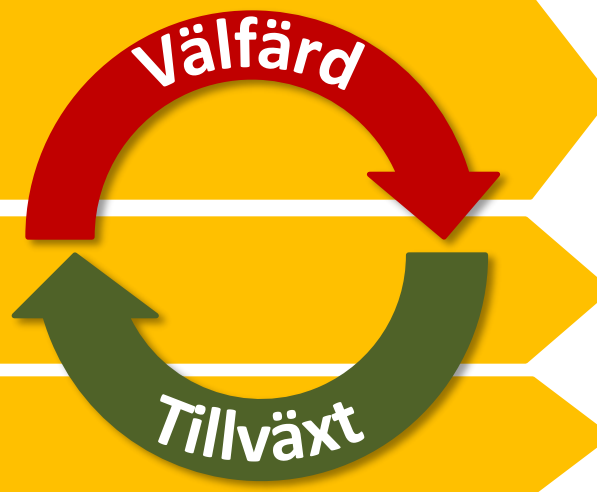
## Inriktningsmål

Utvecklar förmågan att  
skapa välfärd & tillväxt

## Tilläggsuppdrag

till nämnd/bolag

Undersöker nya sätt att skapa  
drift- och utvecklingskapacitet



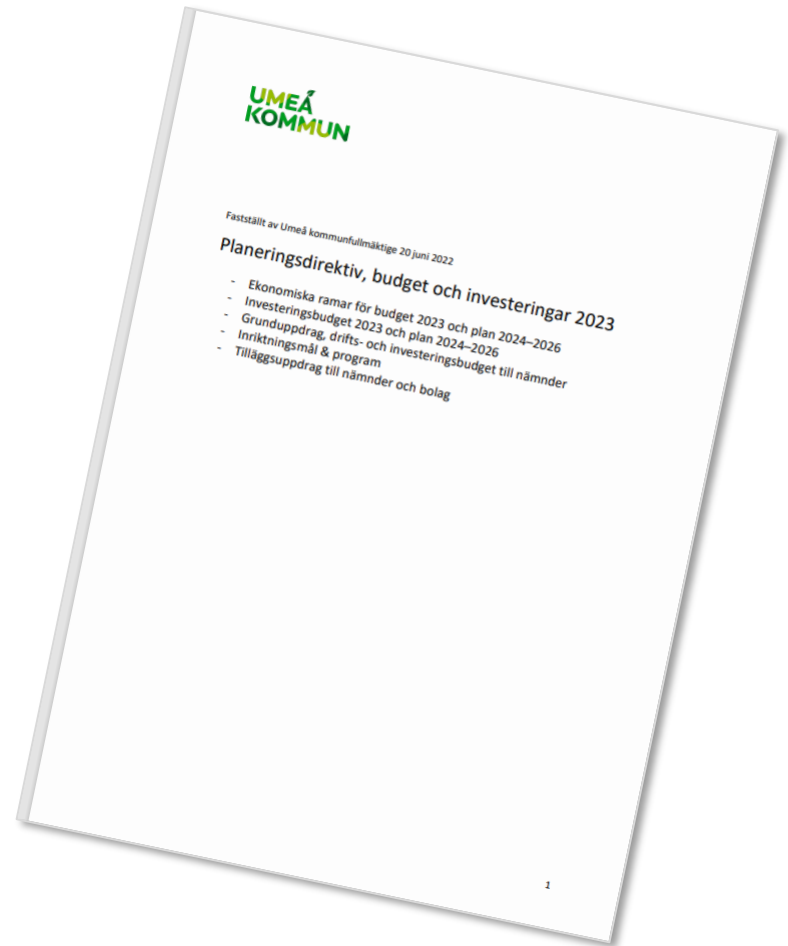
# Inriktningsmål konkretiseras i program

Ett program samlar och beskriver översiktligt:

- Kommunens inriktning och prioritering
- Befintlig styrning (styrdokument)
- Pågående utveckling (projekt etc)
- Tilläggsuppdrag till nämnd/bolag
- Samverkansavtal/överenskommelser med andra samhällsaktörer
- Indikatorer för bedömning av måluppfyllelse

Genom att **synliggöra befintliga styrdokument** kan vi aktualitetsbedöma befintlig styrning och få kunskap om befintlig styrning är aktuell, relevant och ger avsedd effekt.

Genom att **synliggöra pågående utveckling** ökar vi möjlighet till erfarenhetsutbyte och minskar risk för dubbelarbete.



# Normerande styrning

Styrning som anger hur kommunen och kommunens medarbetare ska förhålla sig eller agera i en given fråga.

- Policies
- Riktlinjer
- Regler



Styrning som tydliggör HUR vi ska göra eller förhålla oss

# Den statliga styrningen är omfattande...

Statskontoret genomför årliga utvärderingar av den statliga styrning över kommuner och landsting.

Statskontorets kartläggning för 2021 visar att staten har infört 35 nya eller förändrade lagar och förordningar under 2021 som bedöms ha en betydande påverkan på kommunsektorn.

I likhet med tidigare år innebär flera av regleringarna att staten ställer större krav på kommunsektorn eller ger den fler skyldigheter.

Antalet nya styrsignaler riktade mot kommunsektorn är flest inom områdena hälso- och sjukvård och social omsorg. Utbildning är ett annat område där den statliga styrningen av kommuner och regioner är omfattande.

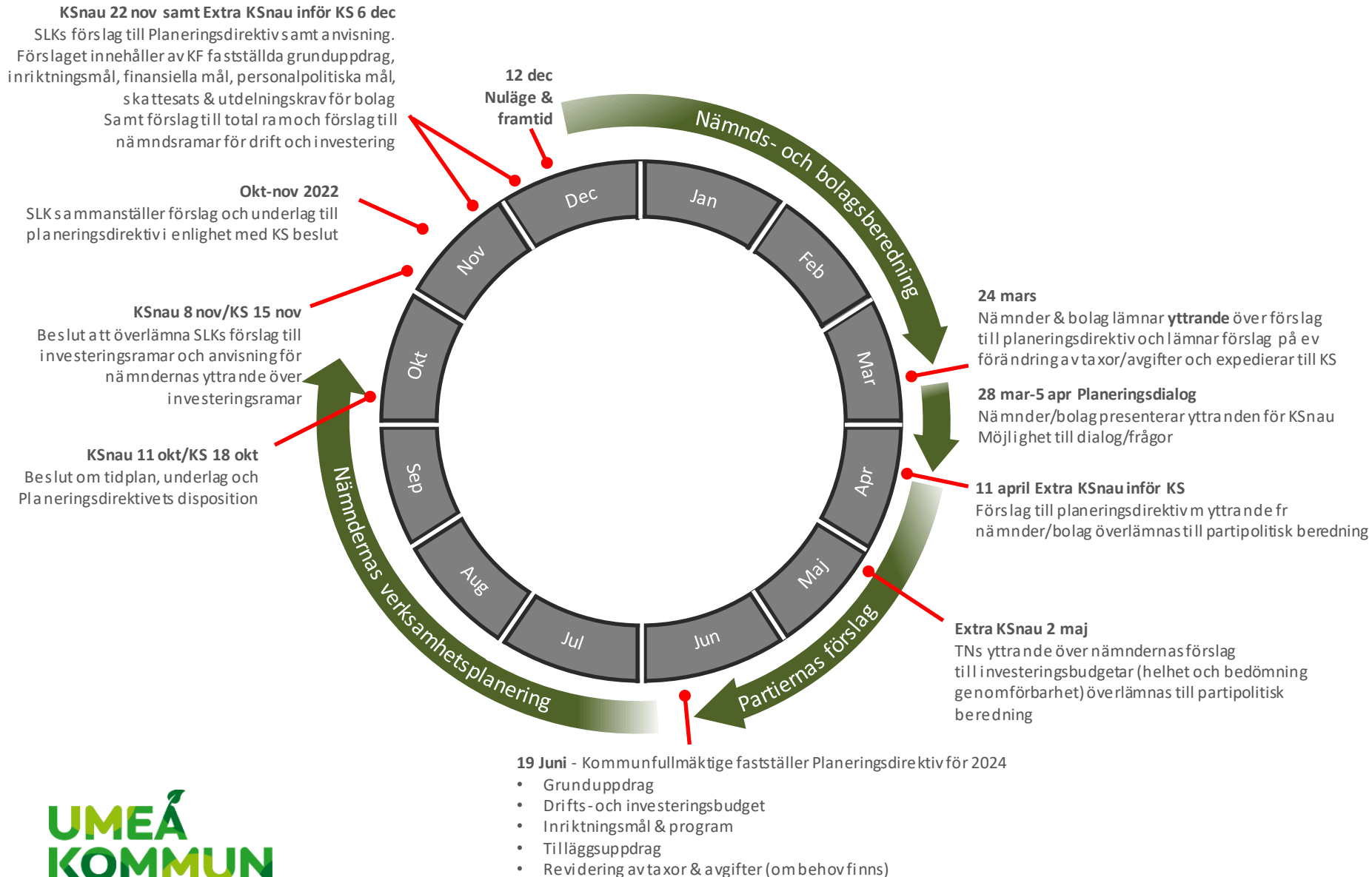


[Statskontoret.se](https://www.statskontoret.se)

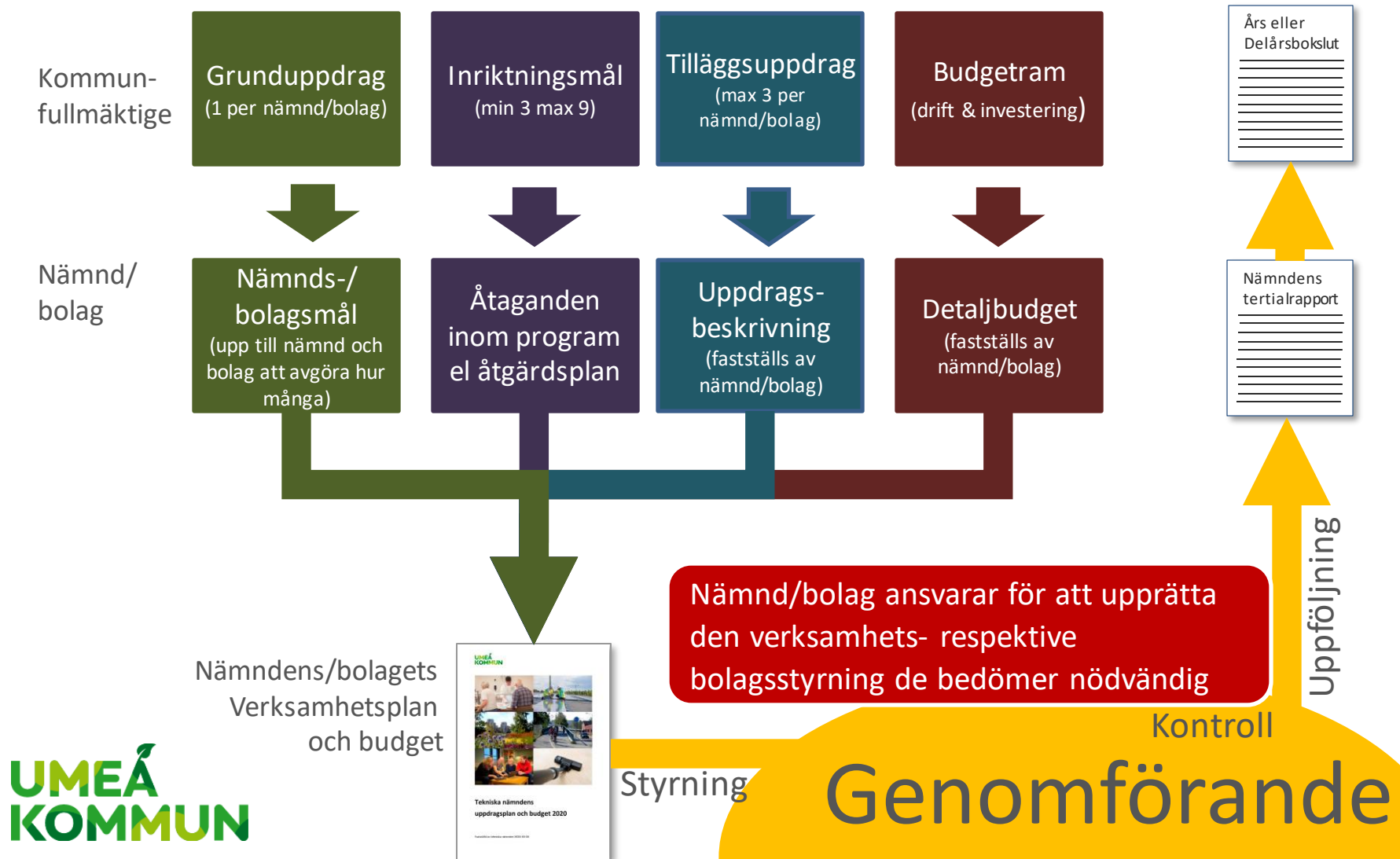


Planering, budget och uppföljning

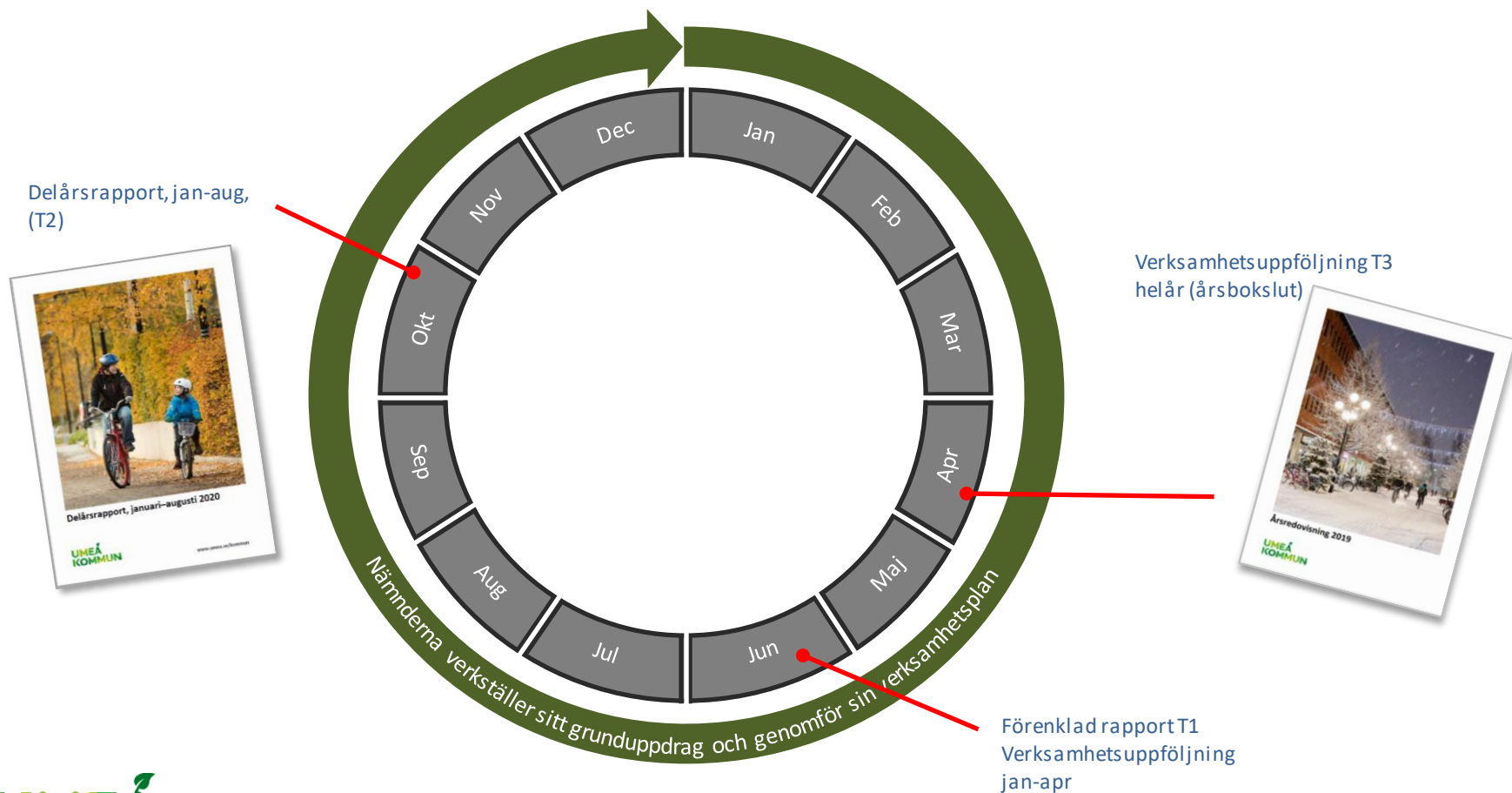
# Planeringsprocess inför 2024



# Styrningens beståndsdelar



# Rapportering till kommunfullmäktige

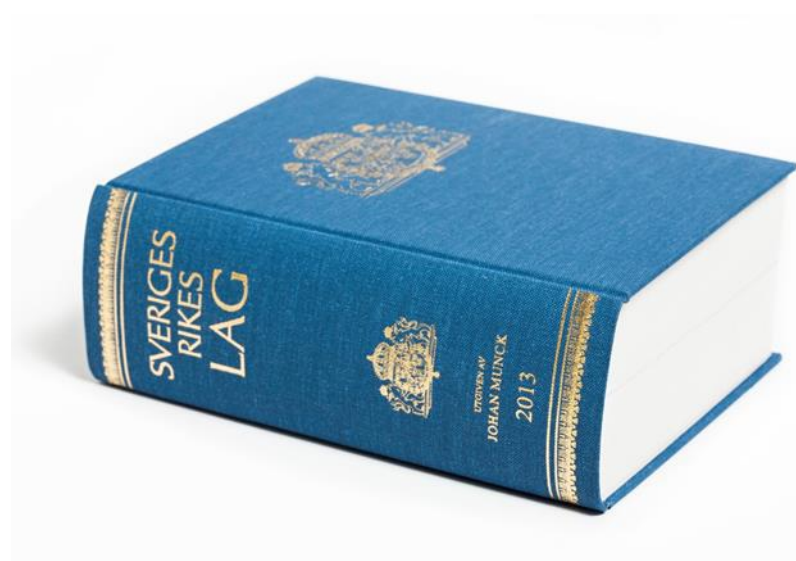


# Intern styrning och kontroll

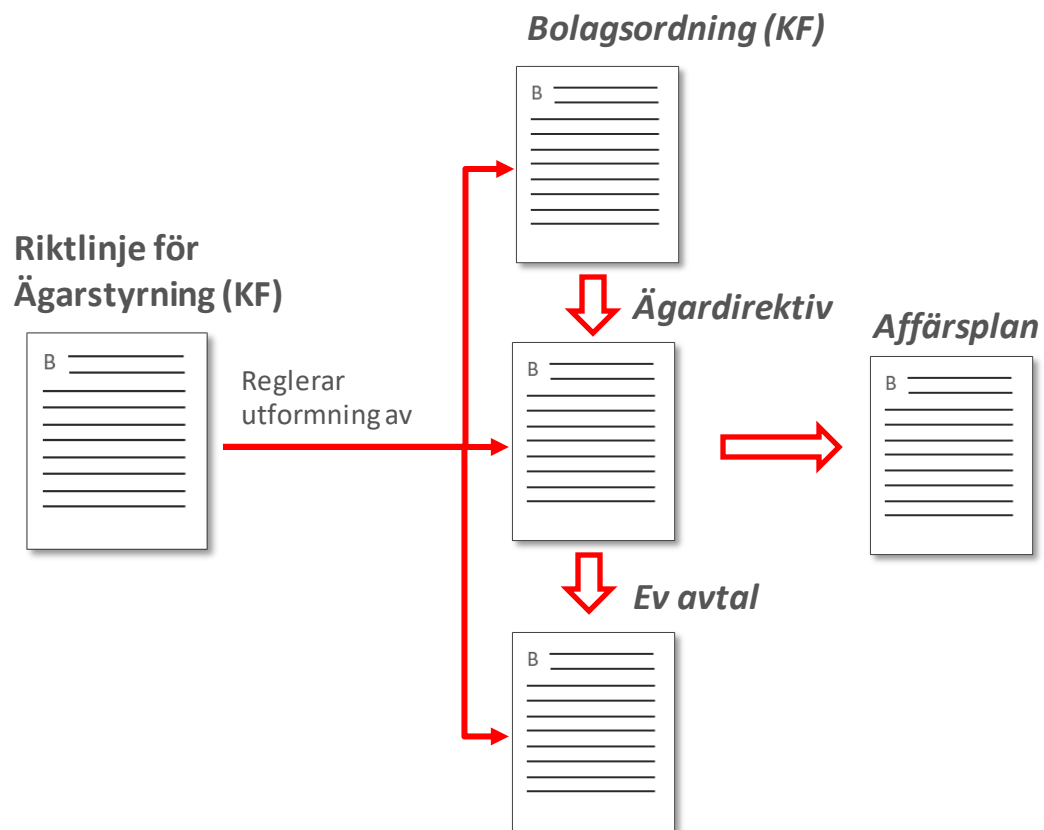
*Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten.*

*De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt*

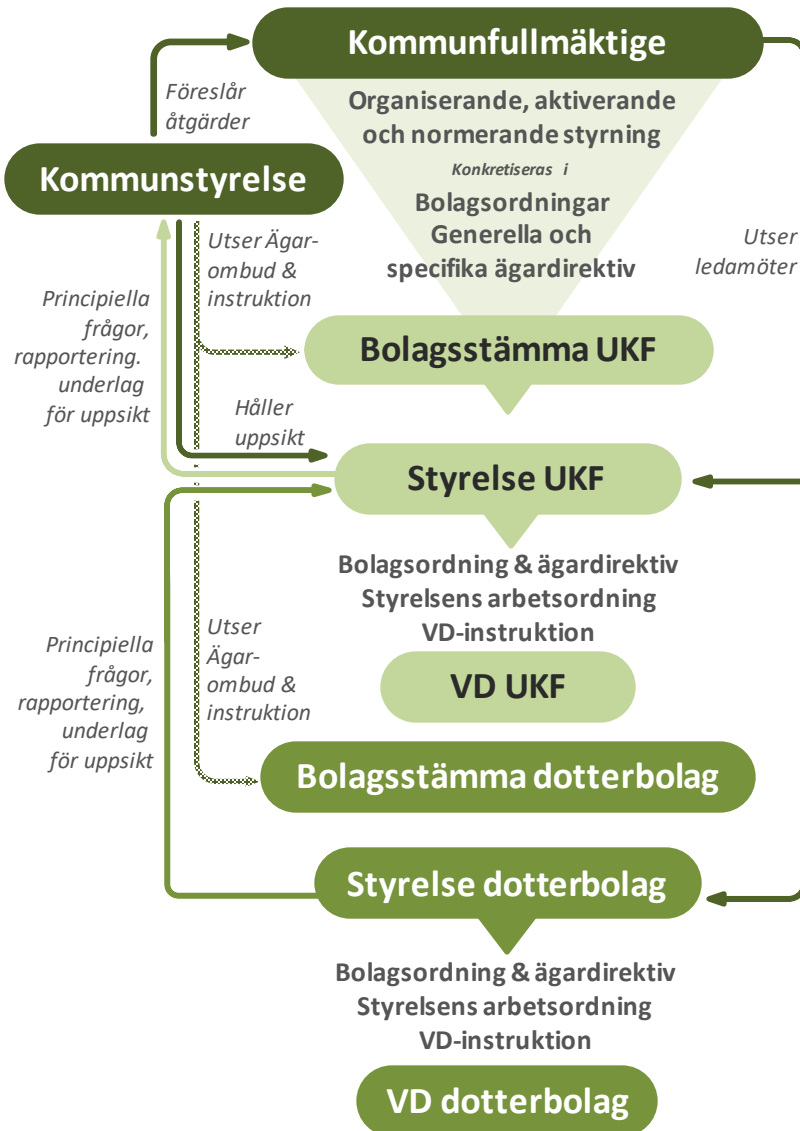
(6 kap 6§ kommunallagen)



# Ägarstyrning



# Roll- och ansvarsfördelning Ägarstyrning



## Strategisk ägarroll = KS/KF

Hur ska Umeå kommuns verksamhetsstruktur utformas för att nå kommunfullmäktiges vision och mål?

- Vad ska bedrivas inom bolagskoncernen respektive förvaltningsorganisation?
- Vilka bolag ska vi äga med vilka ändamål?
- Vilka nämnder ska vi ha med vilka ändamål?

## Operativ och finansiell ägarroll = UKF

Hur ska Umeå kommuns bolag styras för att bidra till kommunfullmäktiges vision och mål?

- Hur uppnår vi ändamål, ägardirektiv och tillgodoser behov av finansiering?

Fungerande styrning är en grundläggande hygienfaktor

*Frånvaro av sagda hygienfaktor kan ge väsentliga minuspoäng och det är först när den saknas som den märks...*



Frågor/reflektioner?

# Tack!

**Frågor/kommentarer**

Dan Gideonsson

Telefon: 070-316 47 40

E-post: [dan.gideonsson@umea.se](mailto:dan.gideonsson@umea.se)

**UMEÅ  
KOMMUN**