

TIBRO

Introduktion kommunal ekonomi

2023-02-22

Politiker mandatperioden

2023-2026

[tibro.se](https://www.tibro.se)





Agenda

- Upphandling/Inköp
- Kommunal ekonomi
- Det ekonomiska årshjulet - Tibros processer
- Ekonomistyrning som politiker



Mer om ekonomi

- 13/3 heldagsutbildning för arbetsutskotten i nämnder/kommunstyrelse
- Kommer gärna ut till nämnder, partigrupper...
- Ta gärna kontakt vid frågor!

TIBRÖ

Offentlig upphandling &
kommunens inköp
...på typ 10 minuter

tibro.se



Kommunens inköp

- Tibro kommun gör inköp för 300 miljoner kronor varje år.
- Från ca 1000 leverantörer, varav 85 är Tibroföretag.
- Vi upphandlar allt vi behöver köpa för att bedriva vår verksamhet så att vi kan leverera samhällsservice och välfärd till medborgarna;
- t ex livsmedel, elenergi, IT-tjänster, leksaker, munskydd, däck, möbler, läromedel osv...





LOU – Lag om Offentlig Upphandling

- LOU är svensk lag sedan 1994 när vi gick med i EU.
- Tibro kommun är en upphandlande myndighet enligt LOU, alla inköp görs med hänsyn till LOU.
- LOU bidrar till utveckling av EU:s inre marknad – fri rörlighet för varor och tjänster.
- Alla företagare inom EU ska ha samma möjligheter att ta del av de (stora) offentliga affärerna, på lika villkor och utan otillbörlig hänsyn.
- LOU säkerställer antikorruption genom likabehandling, öppenhet och transparens.

Beloppsgränser i LOU

	Varor, tjänster	Byggentreprenader	Sociala tjänster
max 700 tkr	Direktupphandling	Direktupphandling	Direktupphandling
max 2,2 mnkr	Annonspliktig icke-direktivstyrd upphandling	Annonspliktig icke-direktivstyrd upphandling	Direktupphandling
max 7,8 mnkr	Direktivstyrd upphandling	Annonspliktig icke-direktivstyrd upphandling	Direktivstyrd upphandling
max 55,9 mnkr			
över 55,9 mnkr	Direktivstyrd upphandling	Direktivstyrd upphandling	Direktivstyrd upphandling

Nya styrdokument 2023

- Policy för inköp med inriktningsmål som gör att inköp bidrar till kommunens vision och den nationella upphandlingsstrategin.
- Riktlinjer för inköp tydliggör arbetssätt och processer.

Inköpsorganisation, processer och arbetssätt

- Utformade för att stödja inriktningsmålen
- Inköpssamordnare + 130 inköpare
- Ramavtal vid förutsägbara återkommande behov
- E-handel effektiviserar inköpsflöden
- Samverkan med Skövdes upphandlingsenhet och adda inköpscentral



Nationella
upphandlingsstrategin

**TILLSAMMANS
HÅLLBART
NÄRA**

Upphandlingsenheten
Finansdepartementet



Har ni frågor om offentlig upphandling i allmänhet eller i kommunen?

Hör gärna av er, bjud in mig till ert samtal, eller titta in på mitt kontor i ekonomikorridoren i kommunhuset!

Fredrik Nyström
Inköpssamordnare

fredrik.nystrom@tibro.se

0504-18125

Resultaträkning - omsättning

Resultaträkning (mnkr)		Kommunen		Kommunkoncern	
	Not	2021	2020	2021	2020
Verksamhetens intäkter	2	163,6	152,0	300,4	265,0
Verksamhetens kostnader	3	-796,6	-770,4	-898,7	-853,5
Avskrivningar	4	-32,3	-26,0	-51,5	-43,5
Verksamhetens nettokostnader		-665,3	-644,3	-649,8	-632,1
Skatteintäkter	5	487,9	463,4	487,9	463,4
Generella statsbidrag och utjämning	6	226,3	215,4	226,3	215,4
Verksamhetens resultat		48,9	34,6	64,4	46,7
Finansiella intäkter	7	47,6	17,9	46,7	17,0
Finansiella kostnader	8	-1,3	-20,3	-3,2	-22,2
Resultat efter finansiella poster		95,2	32,2	108,0	41,5
Extraordinära poster		0	0	0	0
Årets resultat		95,2	32,2	108,0	41,5

Balansräkning – Tillgångar (bfv)

Balansräkning (mnkr)		Kommunen		Kommunkoncern	
	Not	2021	2020	2021	2020
Anläggningstillgångar					
Immateriella anläggningstillgångar		0	0	0	0
Materiella anläggningstillgångar		556,1	535,7	1 115,7	1 090,4
varav mark, byggnader och tekniska anläggningar	9	532,6	510,3	1 045,1	1 022,8
varav maskiner och inventarier	10	23,6	25,3	70,6	67,5
Finansiella anläggningstillgångar	11	13,3	12,2	18,2	16,6
Summa anläggningstillgångar		569,4	547,9	1 133,9	1 106,9
Omsättningstillgångar					
Förråd m.m.	12	0	0,2	1,0	1,1
Fordringar	13	79,4	64,1	104,8	72,6
Kortfristiga placeringar	14	273,9	228,3	273,9	228,3
Kassa och bank	15	37,5	49,3	103,3	95,9
Summa omsättningstillgångar		390,8	342,0	483,0	397,8
Summa tillgångar		960,2	889,8	1 616,9	1 504,8

Balansräkning – Skulder och eget kapital

Eget kapital					
Årets resultat		95,2	32,2	108,0	41,5
Resultatutjämningsreserv		0	0	0	0
Övrigt eget kapital		553,6	521,5	676,2	634,7
Summa eget kapital		648,8	553,6	784,2	676,2
Avsättningar					
Avsättningar till pensioner	16	12,0	10,7	12,0	10,7
Övriga avsättningar	17	4,6	6,5	18,7	23,2
Summa avsättningar		16,6	17,2	30,7	33,9
Skulder					
Långfristiga skulder	18	162,0	159,0	427,4	510,3
Kortfristiga skulder	19	132,8	159,9	374,7	284,4
Summa skulder		294,8	319,0	802,1	794,7
Summa eget kapital, avsättningar och skulder		960,2	889,8	1616,9	1 504,8

Skatteintäkter

- Kommunalskatten är den viktigaste inkomstkällan för kommuner
- Tibros skattesats är 21,71 %
- Skatten tas ut på inkomst av tjänst. Skatteunderlaget växer:
 - Om löneökningarna är stora, men...
 - Om fler kommer i arbete och/eller arbetar fler timmar
- Utfallet baseras på antalet invånare 1/11 året innan budgetåret.
- Generellt motsvarar en invånare i snitt cirka 63 tkr
- Att höja/sänka skatten med 1 kr motsvarar ca +/- 26 mkr



Inkomstutjämnningen

- Skatteunderlaget i Tibro - ca 84% av rikssnittet
- Om skillnader i skatteunderlaget skulle tillåtas slå igenom fullt ut så skulle skillnaderna i uttag av skatt bli stora för att uppnå samma verksamhet
- Alla kommuner garanteras upp till 115% av rikets medelskattekraft - staten skjuter till pengar
- Endast ca 15 kommuner som ligger över 115%
- Mycket långtgående utjämning jämfört med andra länder
- Utjämnar inkomstskillnader till 97-99%

Kostnadsutjämningsen

- Utjämnings av strukturellt betingade kostnadsskillnader mellan kommuner.
- Den är en ren omfördelning mellan kommunerna och syftar till att utjämna skillnader mellan kommunerna så att de ska kunna tillhandahålla en likvärdig service.
- Utjämnings sker dock inte av kostnadsskillnader som beror på vald servicenivå, effektivitet, kvalitet och avgiftssättning.
- Bidraget/avgiften motsvarar skillnaden mellan kommunens strukturkostnad och den strukturkostnad som gäller för genomsnittskommunen i riket.



Hur ser Tibro ut jmf riket...?

Tabell 3 Kostnadsutjämning, utjämningsåret 2023

Län	Standardkostnad ¹ , kr/inv.									Struktur- kostnad, kr/inv.	Utjämnings- bidrag(+)/ utjämnings- avgift(-), kr/inv.
	Förskole- verksam- het och skolbarns- omsorg	Förskole- klass och grund- skola	Gymnasie- skola	Kommunal vuxen- utbildning	Individ- och familje- omsorg	Äldre- omsorg	Verksam- hets- över- gripande kostnader	Infra- struktur och skydd	Kollektiv- trafik		
<i>Vägt genomsnitt:</i>	9 824	14 207	4 829	765	5 467	12 874	145	223	1 468	49 803	
Tibro	9 344	13 755	5 014	756	4 871	15 780	-98	54	1 736	51 212	1 409

Förutsättningar

- Relativt väl fungerande utjämningsystem
- Utredds/justeras med jämna mellanrum

Utjämningsutredningen 2022:36

- Se över alla delar av utjämningsystemen för regioner och kommuner
- Redovisas i maj 2024
- Parlamentarisk kommitté, Håkan Sörman ordförande
- Kostnadsutjämningsutredningen utreddes senast 2018. Utjämningsystemet i sin helhet senast 2011. LSS-utjämningsutredningen senast 2007.
- Enighet i riksdagen om behov av översyn, men sannolikt inte om varför
- Direktiven motsäger inget av SKR:s tidigare ställningstaganden



God ekonomisk hushållning

- Lagrum som reglerar ekonomin
- Resultatnivåer



Lagar kommunal ekonomi

- Kommunallagen 11:e kapitlet
- Lag om kommunal bokföring och redovisning

- God redovisningssed
- Rådet för kommunal redovisning

- Alltmer att kommunerna följer den privata "normeringen" men med hänsyn till den kommunala särarten



Förändringar i regelverket på gång?

En effektiv ekonomistyrning

The screenshot shows the Swedish Government website (regeringen.se) with the following content:

- Search bar: "Sök på regeringen.se" with a "Sök" button.
- Navigation menu: "Sveriges regering", "Regeringens politik i Sverige & EU", "Dokument & publikationer", "Så styrs Sverige", "Press & kontakt", "Jobba hos oss".
- Document title: "En god kommunal hushållning" (SOU 2021:75).
- Publication date: "Publicerad 22 september 2021".
- Summary: "Utredningen om en effektiv ekonomistyrning i kommuner och regioner har överlämnat sitt betänkande till regeringen." (The study on effective economic management in municipalities and regions has submitted its report to the government.)
- Image: A piggy bank on a scale.
- Download links under "Ladda ner:":
 - > [En god kommunal hushållning, SOU 2021:75 \(pdf 2 MB\)](#)
 - > [En god kommunal hushållning, bilaga 3-6, SOU 2021:75pdf \(pdf 4 MB\)](#)
- Legislative process sidebar (Lagstiftningskedjan):
 - Kommittédirektiv (1 st) +
 - Departementsserien
 - Statens offentliga utredningar (1 st) +
 - Remiss +
 - Lagrådsremiss
 - Proposition
- Section "Genvägar" (Shortcuts).

Vad händer nu och vad gör SKR?

- I dagsläget känner vi inte till omfattningen av förslagen
- Lagrådsremiss nästa steg
 - SKR informerar närmare om förslagen
- Proposition
 - Effektiv ekonomistyrning i kommuner och regioner, den 14 mars enligt propositionsförteckning för våren
- Stöd och rådgivning utifrån proposition
 - Budgetdagar, workshops mm

God ekonomisk hushållning (KL 11:1)



Mål för den ekonomiska förvaltningen

1 § Kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom sådana juridiska personer som avses i 10 kap. 2-6 §§. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen eller landstinget. Om kommunen eller landstinget har en sådan resultatutjämningsreserv som avses i 14 §, ska riktlinjerna även omfatta hanteringen av den.

Resultatnivåer - Balanskravet

- KL 11:5 Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna
- **Balanskravet** är en miniminivå som innebär att Kommunen inte får gå med underskott ett enskilt år.

Om det uppstår underskott så finns ett "regelverk" med syftet att återställa det underskott som kommunen gjort.

- Att ligga runt balanskravsnivån är inte förenlig med god ekonomisk hushållning.



Resultatnivåer – den förvaltande nivån

- SKLs rekommendation om 2% av skatter och statsbidrag har blivit ett slags norm (motsvarar cirka 15 mkr för Tibro)
- Att det egna kapitalet inflationssäkras. Jmf riksbankens inflationsmål 2%



Resultatnivåer – den utvecklande nivån

- Kommunen ökar sitt handlingsutrymme för framförallt investeringar om man lägger sig ytterligare lite högre i resultatnivå.
- Investeringsnivån är just nu hög i kommunsverige och allt fler kommuner antar mål med resultatnivåer över 2%. (t.ex. 3%)



Ekonomiska mål

- Handlar inte bara om resultaträkningen
- Balansräkningen
 - Sund långsiktig ekonomi med "lagom" investeringar



God ekonomisk hushållning

- Klurigt begrepp...
- Handlar om både ekonomi och verksamhet
 - Inte använda mer pengar än vi har
 - Använder vi kommuninvånarnas skattemedel på ett effektivt sätt?
 - Har vi en långsiktighet hållbarhet i det vi gör?



Det ekonomiska årshjulet



Årshjulets tre delar

- Budget
 - Uppföljningar/delårsrapport
 - Årsredovisning
-
- Finns viss reglering av tider med mera i Kommunallagen (KL) och Lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)

Kommunens ekonomikalender

- Kommunstyrelsen fastställer i slutet av året "ekonomikalendern" för kommande år.
- Denna innefattar tider för årets processer gällande
 - Bokslut föregående år
 - Uppföljningar (prognoser) innevarande år
 - Nästkommande års budget
- Material, möten och beslut.

Kommunallagen om budgeten

6 § I budgeten ska skattesatsen och anslagen anges. Av budgeten ska det vidare framgå hur verksamheten ska finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut. De finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning ska anges.

Budgeten ska även innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. I planen ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Budgeten ska också innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. Budgetåret ska då alltid vara periodens första år. Planen ska innehålla sådana finansiella mål som anges i första stycket.

Budgeten

- Budgeten är kommunens instrument för resursfördelning och planering av verksamheten
- Kommunfullmäktige fastställer budgeten
Anslagsbindningsnivå - nämnd
- Historiskt en utveckling från detaljerade anslagsbudgetar till rambudgetar och ersättningssystem.
- Detta innebär också att ansvaret för budget och verksamhet förflyttats längre ut i organisationen.
- Budgeten fördelas mellan flera nivåer
KF-Nämnd-Område-Enhet
- I nämndens verksamhetsplan fördelning på enhetsnivå (budgetansvarig)

Resursfördelningssystem

- **Anslag**
Kontroll på kostnaden
Svag koppling till vad som utförs/behoven
- **Ersättningar**
Kontroll minskar
Följer volymutvecklingen
Incitament producera ökar
Produktivitet istället för effektivitet?

Många varianter på ersättningssystem: Detaljeringsnivå, frekvens avräkningar, vad som omfattas av rörlig ersättning med mera

- Lagstiftning kring vissa ersättningar till privata utförare ("bidrag på lika villkor", LOV) och interkommunalt.



Tibros budgetprocess

- Januari-Februari: Förutsättningar och uppdragsramar
- Februari-April: Nämnderna arbetar med uppdragsramen
- April-Juni: Dialog och Beslut om nämndernas ramar, skattesats och investeringsbudget

- Oktober: Avstämning förutsättningar
- November: Beslut budgetdokument
- December: Nämndernas verksamhetsplaner och "detaljbudget" klar

- Tanken är inte en ny budgetprocess under hösten...!



Vad vill vi "fånga" i budgetprocessen

- Nuläget
- Kostnadsutveckling
- Volymförändringar
- Omvärldsfaktorer (lagar, bidrag...)
- Kvalitetsförändringar
- Politiska prioriteringar!



Budget - förhållningssätt

- "Budgeten är bara en prognos"
- "Budgeten är ett styrinstrument"

Uppföljningar

- Uppföljningar (eller prognoser) med förväntat ekonomiskt utfall för budgetåret
- Jämfört med privat sektor mindre fokus på "bokslut"
- Frekvens varierar mellan kommuner och nämnder
- I Tibro lämnar nämnderna två prognoser (april och augusti) till Kommunstyrelsen.
- Nämnderna har tätare uppföljningar – ej reglerat.'

- Efter behov!!
- Följ det som är viktigt – risk och väsentlighet!



Prognoser - förhållningssätt?

- För att följa utfallet?
- För att kunna påverka utfallet?

Årsredovisning - Hur gick det, verksamhet/ekonomi?



4 kap. Allmänna bestämmelser om årsredovisning

Årsredovisningens delar

1 § En årsredovisning ska bestå av

- en resultaträkning,
- en balansräkning,
- en kassaflödesanalys,
- noter,
- en driftredovisning,
- en investeringsredovisning, och
- en förvaltningsberättelse.

Sammanställda räkenskaper ska ingå i årsredovisningen om sådana upprättas enligt 12 kap. 2 §.



Ekonomistyrning som politiker



Aktivt förhållningssätt!

Budget

"Sy ihop"

Lösa faktiska problem i tid

Uppföljning

"Visa-följa"

Åtgärda under året

Bokslut

"Förklara"

Lära av och göra förändringar



Relatera – veta var man står!

- Inte låta sig ställas mot väggen:
"Det går inte", "Måste", "Lagstiftat"
- Relatera till andra kommuner
 - Resursinsats
 - Resursinsats/produktion
 - Resursinsats/effekt
 - Lösningar!
- Relatera över tid
 - Har vi mer eller mindre resurser än tidigare
 - Hur ser vår resursutveckling (prod./eff.) över tid
- "Helikopterperspektiv"



Agera

- Som politiker vald att göra de stora prioriteringarna
(.. inte de små, men väljer politiken att göra en liten hur-fråga politisk så gör den...)
- Var tydlig i uppdrag/förväntningar vid till exempel effektiviserings- eller besparingskrav
 - Bli inte en "något-annat" politiker 😊
- För att kunna prioritera behöver man ha något att välja mellan!
 - Om kostnaderna behöver minska med x , begär in underlag på $x + y$



Beslutsfattande

- Ekonomi är en rad beslut som fattas i organisationen.
- De besluten ska alltid relateras till ekonomin.
- Finansieringen finnas klar när ni tar beslut som leder till utgifter
 - ... inte bara "hantera i nästa års budget"
 - Vad har förvaltningschef/ordförande för roll i att undvika ofinansierade beslut?
 - Vad har respektive ledamot för roll i att undvika ofinansierade beslut?



Marginaler – ha ointecknade/rörliga medel

- Alla bör ha lite (inte för mycket!) fria medel...
... och en större summa "centralt"
- Fyll inte budgeten med "organisation"
- Räkna med det oväntade – planera för det!
 - Vilken är er rörliga resurs när det behövs?
 - Vem äger den och hur stor bör den vara?
 - Är ni beredda att ta obekväma beslut för att skapa eller bibehålla den?
 - I vilka lägen bör nämnd och förvaltning tänka på och resonera om marginaler...?



Budget - realism

- Önskebudgetera inte för att få plats med mer
- Sätt de mindre påverkbara posterna först
 - Vilka är de i din nämnd?

- Gäller även för åtgärder vid uppföljningar...

Uppföljningar - ansvar åtgärda avvikelser

- När har politiker respektive tjänstemän ansvar för att åtgärda negativa budgetavvikelser?
- Har t.ex. något av nedanstående betydelse?
 - Om det finns en politisk beslutad kvalitet/ servicenivå?
 - Storleken på avvikelse/åtgärd/effekt?
 - Om förutsättningar förändrats jämfört med när budgeten beslutades
- Vissa underskott måste lyftas upp en eller flera nivåer
Enhet – Chef – Vht-område – Nämnd – Kommun...

Agera

- Förhåll er inte passiva vid betydande negativa avvikelser (ekonomi och verksamhet)
 - Fundera först vems ansvar det är att korrigera.
 - Besluta om uppdrag

T.ex:

- Vidta och redovisa åtgärder för balans
- Uppdrag ta fram förslag på åtgärder för politiskt beslut



Beslutsunderlag / Uppdrag

- Att begära och ställa krav på beslutsunderlag är ert viktigaste verktyg
- Fatta aldrig beslut utan underlag
- Ta aldrig över rollen "hur"
Respektera den och returnera den om förvaltningen försöker lägga över den.
Har du en "hur-lösning" – föreslå att få den utredd

TIBRÖ

Kontakta oss gärna