

## **Ekonomistyrningspolicy för Eskilstuna kommunkoncern**

### **Eskilstunas vision**

#### **Eskilstuna – den stolta Fristaden**

- Vi är modiga och utmanar
- Vi välkomnar olikheter och idéer
- Vi tar ansvar för en trygg och hållbar framtid

*Till oss kommer du för att uppleva, inspireras och lära.*

Antagen av kommunfullmäktige  
Den

Gäller från och med.

## Inledning

Visionen och organisationens värden är utgångspunkten för både chefer och medarbetare i kommunkoncernen. Invånar-, kund- och brukarfokus är vägledande i all verksamhet i kommunkoncernen. Det goda mötet i vardagen är avgörande för att uppnå goda resultat. Med gemensam kraft skapas en organisation med möjligheter att erbjuda kommuninvånarna en samhällsservice av god kvalitet. Uppdraget utförs professionellt med respekt och helhetssyn.

## Syfte

Syftet med Ekonomistyrningspolicyn är att ge en överblick av grunderna i Eskilstuna kommunkoncerns ekonomistyrningspolicy samt beskriva hur ekonomi ingår som en del av styrsystemet. En ekonomi i balans är en grundförutsättning för att uppnå kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning. Det är även en förutsättning för stabilitet i den långsiktiga styrningen. Allt i syfte att uppnå bästa möjliga verksamhet för kommunkoncernen, invånare, brukare och kunder.

## Styrsystemet i Eskilstuna kommunkoncern

Visionen är kommunkoncernens gemensamma ledstjärna som beskriver hur Eskilstuna ska vara som geografisk ort. Målstyrningen för att nå visionen utgår från **hållbar utveckling** och **effektiv organisation**.



**Hållbar utveckling** är det utåtriktade perspektivet som utifrån tre dimensioner (den sociala, den miljömässiga och den ekonomiska) anger **vad** kommunkoncernen ska åstadkomma för sina invånare, brukare och kunder. Inom hållbar utveckling fastställs strategiska mål för respektive mandatperiod.

**Effektiv organisation** är det inåtriktade perspektivet som anger **hur** och med vilka resurser som det interna arbetet utförs. Strategiska mål inom effektiv organisation är *effektiva och tydliga tjänster, attraktiv arbetsgivare samt ekonomi i balans*.

En bra verksamhet nås genom balans mellan hållbar utveckling och effektiv organisation. Långsiktighet i målstyrningen uppnås genom att kommunkoncernen styrs på tre tidshorisonter vision, 4-årig strategisk inriktning samt årsplaner.

**Vår väg mot visionen**

Vägen till visionen går via den strategiska inriktningen som tas fram för varje mandatperiod. I den anger kommunfullmäktige vilka strategiska mål som ska nås under de kommande fyra åren. De strategiska målen bryts ner i årsplaner som anger vad kommunkoncernen ska uppnå under innevarande år.

Organisationens värden beskriver den kultur som ska prägla organisationen.

Styrande dokument, övriga bestämmelser och lagstiftning är grundstenarna. Tillsammans med organisationens värden utgör de basen för styrsystemet och ger långsiktig politisk vägledning.

**Ekonomi i balans**

Ekonomi i balans är en grundläggande förutsättning för en långsiktig utveckling av kommunkoncernens verksamheter och ger trygghet och stabilitet i organisationen.

På såväl kort som lång sikt är det av yttersta vikt att ha balans mellan intäkter och kostnader.

På lång sikt är det viktigt att fokusera på driftkonsekvenser av investeringar och långsiktiga åtaganden. Varje generation ska bära sina kostnader.

Alla verksamheter ska bedrivas på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt. Skattepengarna ska användas för invånarnas bästa. Det ska finnas tydliga samband mellan resultat och resursåtgång.

I målkonflikter, eller i val mellan mål och medel så är grunden i styrningen alltid att ha en ekonomi i balans. Det betyder inte att ekonomin i sig är ett överordnat mål utan snarare en grundförutsättning och garant för stabilitet i den långsiktiga styrningen. Allt i syfte att uppnå bästa möjliga verksamhet för kommunkoncernens invånare, brukare och kunder.

En ekonomi i balans är en grundförutsättning för att uppnå kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning. Eskilstuna kommun uppfyller kraven på god ekonomisk hushållning genom att ha en ekonomi i balans, en effektiv organisation samt genom att ha en hög måluppfyllelse inom hållbar utveckling.

Ekonomi i balans innebär inte bara att kommunkoncernen har ett positivt resultat. Det innebär också att kommunkoncernens resultatnivå är uthållig över tiden och möjliggör en hög självfinansieringsgrad av investeringar. Den långsiktiga resultatnivån för kommunen fastställs mandatperiodvis av kommunfullmäktige.

**Styrprinciper för ekonomi i balans**

En ekonomi i balans och en god ekonomisk hushållning uppnås genom helhetssyn i kommunkoncernen, långsiktighet i beslut, balanserad resultatstyrning, förutsägbarhet i ekonomiska spelregler, hantering av överskott/underskott, decentraliserat ekonomiskt ansvar, god intäkts- och kostnadskontroll, högt kostnadsmedvetande och effektiv resursanvändning samt en rättvisande redovisning och god redovisningsed.

**Helhetssyn**

Helhetssyn är en utgångspunkt för alla nämnders och bolags löpande arbete, likväl som för alla avdelningars och enheters. Det innebär att nämnder och bolag med utgångspunkt från sitt uppdrag alltid ska se till kommunkoncernens bästa. Det betyder att kommunkoncernens verksamhetsresultat, intäkter och kostnader, ska hållas främst och ibland på bekostnad av de egna resurserna eller verksamhetsresultatet. Allt för att undvika suboptimeringar.

**Långsiktighet i beslut**

Långsiktighet i målstyrningen uppnås genom att kommunkoncernen styr på tre tidshorisoner; visionen, 4-årig strategisk inriktning samt årsplaner. Långsiktighet i ekonomin uppnås genom att kommunkoncernen dels arbetar med en långsiktig framtidsbild och dels med löpande prognoser. Framtidsbilden väger bland annat in demografiska förändringar och långsiktiga investeringar. Varje nivå i organisationen bör fatta verksamhetsbeslut utifrån inte bara innevarande års budget utan även utifrån en bedömning av kommande års budget.

**Balanserad resultatstyrning**

Balanserad resultatstyrning innebär ansvar för att nå en hög resultatuppfyllnad i verksamheten genom balans mellan hållbar utveckling (sociala, miljömässiga och samhällsekonomiska värden) och effektiv organisation (medarbetare, processkvalitet och ekonomi).

**Förutsägbarhet i ekonomiska spelregler**

Förutsägbarhet och stabilitet skapas genom att principer ligger fast över tid. Kompensation för inflation sker genom pris- och löneuppräkning. Generella effektiviseringskrav finns liksom grundnivå för bolagskoncernens avkastningskrav. Resursfördelningsmodeller finns för bland annat demografiska förändringar avseende unga och äldre.

**Överskott-/underskott**

Överskott/underskott som skapats internt ska återföras till den organisatoriska enhet där de har uppstått. Det hanteras enligt de regler som gäller inom respektive nämnd. Se anvisning över-/underskottshantering.

**Decentraliserat ekonomiskt ansvar**

Decentraliserat ansvar innebär att varje chef har ett samlat ansvar för sin verksamhet, ekonomi och personal, vilket även framgår av

chefsöverenskommelsen. Grundtanken är att ansvar ligger decentraliserat inom respektive chefsområde för de intäkter och kostnader som är möjliga att påverka. Varje medarbetare har ett ansvar att bidra till såväl enhetens verksamhetsresultat som hushållning med kommunkoncernens resurser.

### **God intäkts- och kostnadskontroll**

God intäkts- och kostnadskontroll på alla nivåer förutsätter en utvecklad metodik för planering, uppföljning och prognos där ansvarig chef tar ansvar och löpande följer och styr sin ekonomi och verksamhet. Det är viktigt att alla verksamheter på alla nivåer vid budgetering väger in den risk och osäkerhet som finns i respektive verksamhet samt att ekonomiska konsekvenser löpande vägs in i alla beslut på alla nivåer.

### **Hög kostnadsmedvetenhet och effektiv resursanvändning**

Kostnadsmedvetenhet och en effektiv resursanvändning i hela organisationen är en förutsättning för hur kommunkoncernen ska lyckas ge sina invånare bästa möjliga verksamhet. Både samfällt och inom varje del av organisationen ska arbete ske för en kostnadseffektiv användning av resurserna. Analys av verksamheten görs fortlöpande genom utvalda nyckeltal och en fördjupad analys sker årligen. Kommunkoncernen jämför sig med andra för att lära och bli effektivare.

Det är också viktigt att verksamheterna arbetar aktivt med sina intäkter. Genom att löpande se över prissättning, regler, uppdrag och verksamhet finns möjligheter att öka den egna verksamhetens intäkter. Påverkansgraden skiljer här för olika verksamheter.

Vid anskaffning av resurser ska alltid en bedömning göras av vilken typ av resursmix som vid varje tillfälle leder till bästa verksamhetsresultat. Till exempel kan det gälla anställning av personal, upphandling av konsulter, inköp av utrustning mm. Där det finns ett gemensamt ramavtal (eller förvaltnings specifikt avtal) ska avtalet användas vid all anskaffning av varor och tjänster som avtalet omfattar. Om ramavtal saknas kan direktupphandling användas i enlighet med riktlinjer för inköp.

### **Rättvisande redovisning och god redovisningssed**

En förutsättning för god intäkts- och kostnadskontroll och effektiv resursanvändning är att löpande ha en rättvisande redovisning. Redovisningen ska upprättas i enlighet med god redovisningssed.

### **Kommunägda bolag**

Kommunägda bolag arbetar utifrån affärsmässig samhällsnytta och styrs därmed till del även utifrån andra krav och regler (t.ex. aktiebolagslagen och lagen om allmännyttiga kommunala bostadsaktiebolag). Skillnader finns även avseende skattelagstiftning. Detta kan medföra avvikelser i vissa situationer jämfört med en kommunal förvaltning.

**Stödprocesser inom ekonomistyrning**

Som stöd till ekonomistyrning finns riktlinjer, anvisningar och övrigt stöd inom nedanstående områden:

- Planering (gemensamt för kommunkoncernen)
- Uppföljning (gemensamt för kommunkoncernen)
- Inköp (gemensamt för kommunkoncernen)
- Finansiering (gemensamt för kommunkoncernen)
- Lokaler (gemensamt för kommunkoncernen)
- Internkontroll (gemensamt för kommunkoncernen)
- Investeringar (avser förvaltningsorganisationen)
- Exploatering (avser förvaltningsorganisationen)
- Försäljning/fakturering (avser förvaltningsorganisationen)
- Redovisning (avser förvaltningsorganisationen)

**Andra viktiga dokument**

- Ansvar och befogenheter inklusive attestförteckningar (avser förvaltningsorganisationen)
- Delegationsordning (avser förvaltningsorganisationen)
- Firmatecknare för Eskilstuna kommun (avser förvaltningsorganisationen)