

## Direktiv och ekonomiska förutsättningar för upprättande av förslag till budget 2018 och plan 2019-20

### Beslutsförslag

#### Kommunstyrelsen föreslår Kommunfullmäktige besluta

1. Direktiv och anvisningar för 2018-2020 godkänns.
2. Preliminära ramar avseende drift och investering för kommunstyrelse och nämnder fastställs.
3. Styrelse och nämnder delges direktiv och anvisningar inkl. modellen för mål och resultatstyrning inför arbetet med budget 2018 och planer 2019-2020.

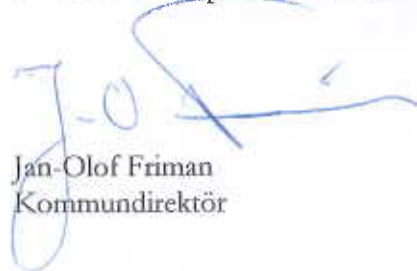
#### Bakgrund

Budgetberedningen har upprättat direktiv och anvisningar avseende förslag till budget 2018 och plan 2019-2020. Förutom direktiv och anvisningar ges nämndernas preliminära ramar avseende drift och investering för år 2018.

Budgetförslaget för år 2018 medför en kostnadsutveckling på knappt tre procent per invånare i förhållande till prognosen för innevarande år. Utgiftstaket är beräknat på en utdebitering på 17:75 dvs. oförändrad skattesats jämfört med 2017. Verksamhetens nettokostnader för 2018 uppgår till 2 138 900 tkr vilket innebär en ökning med 67 000 tkr jämfört med budget 2017. Nämndernas utgiftstak avseende bruttokostnader beräknas till 2 456 650 tkr och intäkter till 393 030 tkr. Investeringsbudgeten är beräknad till 107 500 tkr (netto) för år 2018.

#### Bilagor:

- 1- Direktiv och anvisningar för budget 2018 och plan 2019-2020
- 2- Nämndernas preliminära ramar för drift år 2018
- 3- Nämndernas preliminära ramar för investeringar för 2018



Jan-Olof Friman  
Kommundirektör



Mohammed Khoban  
Budget- och kvalitetschef

## DIREKTIV OCH ANVISNINGAR FÖR BUDGET 2018 OCH PLAN 2019-2020

### 1- Planeringsprocessen

Kommunen ska varje år upprätta en budget för nästa kalenderår och en ekonomisk plan för en period av tre år. I planen ska skattesats och anslag till verksamheterna anges samt hur verksamheten ska finansieras och hur den ekonomiska ställningen beräknas bli vid budgetårets slut.

Kommunens verksamheter skall bedrivas med god ekonomisk hushållning vilket innebär att kommuninvånarna ska få ut så mycket som möjligt för sina skattemedel. Budgetdokumentet omfattar även ekonomiska och demografiska förutsättningar samt ekonomiska ramar.

### Budget- och uppföljningsprocess i Österåkers kommun



Kommunens planeringsprocess börjar med politisk beredning (budgetdialog) under mars månad. Detta handlar om kommunens ekonomiska förutsättningar, finansiella mål, prioriteringar med hänsyn till Kommunfullmäktiges inriktningsmål. Kommunstyrelsen föreslår att Kommunfullmäktige beslutar om "Direktiv och anvisningar" den 22:e maj och Kommunfullmäktige godkänner "Direktiv och anvisningar" inkl. preliminära ramar den 19:e juni.

Under maj och juni sker sedan budgetarbetet i respektive nämnd utifrån kommunens övergripande verksamhetsplanering. Respektive nämnd tar fram budgetförslag för sina nämnder enligt Kommunfullmäktiges preliminära ramar. Nämndens förslag ska lämnas till ekonomienheten senast den 31 augusti. KS beslutar om ramar per nämnd den 25 oktober. I mellanperioden förs budgetdialog om innehållet i verksamhetsplanen. Budgetbeslut inkl. skattesats sker i KF den 20 november 2017. Nämnderna kommer att upprätta internbudgetar för 2018 under november- december 2017 enligt KFs beslut om ramarna.

## 2- Mål och budget

Enligt kommunallagen ska i budgeten för verksamheten och ekonomin anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Det ska finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter. Detta kräver en utvecklad planering med framförhållning och handlingsberedskap, tydliga och mätbara mål samt bra uppföljningssystem. Förvaltningsberättelsen i delårsbokslutet och bokslutet ska utvärdera om resultatet är förenligt med de mål fullmäktige beslutat om.

**Visionen** pekar på att kommunen skall vara länets mest attraktiva skärgårdskommun, den skärgårdskommun som flest väljer att flytta till, bo och verka i, starta företag i samt besöka; en skärgårdskommun i världsklass. Österåker ska präglas av framtidstro, mångfald och öppenhet.

Verksamheternas grunduppdrag ska formuleras med hänsyn till både statlig och kommunal styrning.

Kommunfullmäktige har beslutat om **inriktningsmål** enligt nedan:

- Invånarna skall uppleva en professionell service av hög kvalitet och ett gott bemötande för all kommunal service.
- Ekonomi i balans
- Österåker skall vara bästa skolkommun i länet
- Österåker ska erbjuda högsta kvalitet på omsorg för äldre och funktionsnedsatta personer
- Österåker ska ha en trygg miljö
- Stark och balanserad tillväxt (Tillväxten ska vara ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbar)
- Österåker skall utveckla ett långsiktigt hållbart samhälle där goda förutsättningar ges för människa, miljö och natur att samverka.

Vissa resultatindikatorer för ovanstående inriktningsmål enligt nedan:

- Nöjdhetsindex (NKI) i medborgarundersökning och Stockholm Business Alliance (SBA) undersökning
- Fortsatt god ekonomisk hushållning och fastställd åtgärdsplan vid eventuellt negativ avvikelse
- Andel elever med behörighet till gymnasium, lärarnas behörighet, minst godkänd i alla ämnen samt NKI inom förskoleverksamhet
- NKI hemtjänst och äldreboende samt brukarenkäter inom funktionshinder
- Trygghetsfrågor i medborgarundersökning och trygghetsindex för unga
- Antal nya bostäder och nya arbetsplatser

Respektive nämnd har tagit fram resultatmål och indikatorer och mätmetod utifrån Kommunfullmäktiges inriktningsmål tillsammans med budgetmaterial för år 2017. Detta ska uppdateras med hänsyn till modellen "Mål och resultatstyrning" på bl.a. förvaltningsnivå och följas upp under 2018. En återkoppling ska göras vid budgetdialog för budget 2019 och plan 2020-21.

Indikatorer i form av styrtal ska vara **specifika** (tydliga), **mätbara**, **accepterade**, **realistiska**, **tidsbestämda**.

God ekonomisk hushållning ur ett finansiellt perspektiv innebär att morgondagens kommunmedborgare kan försäkras samma servicenivå som dagens kommunmedborgare utan att skattenivån höjs. För att kunna styra kommunens verksamhet ur ett finansiellt perspektiv krävs att **finansiella mål** sätts som i sin tur ska stödja kommunens verksamhetsplan.

De övergripande finansiella målen har utvecklats enligt nedan:

- Nettokostnadsandelen ska högst motsvara 99 % av skatt och bidrag som utgiftstak.
- Kommunens utdebitering hålls så låg som möjlig under 2015-2018.  
För år 2017 är den 17,75.
- Kostnadsutveckling per invånare ska inte överstiga 3,5 % i snitt under mandatperioden.
- Investeringsvolym som överstiger årets avskrivningar, ska finansieras med årets resultat.
- Årets resultat som överstiger 2 % av eget kapital ska reserveras för pensionsskuld i balansräkning under posten eget kapital.

Enligt ny lagstiftning ska respektive kommunfullmäktige för varje mandaperiod **anta ett program** med mål och riktlinjer för verksamheter som utförs av privata utförare.

Detta gäller från och med 1 januari 2015. Lagstiftningens mål är att

- Förbättra uppföljning och kontroll av privata utförare
- Öka allmänhetens insyn i privata utförares verksamhet
- Stimulera till ett strategiskt förhållningssätt när privata utförare anlitas.

Förändringarna i sammanfattning är att kommuner och landsting

- Ska kontrollera och följa upp verksamhet som enligt avtal drivs av en privat utförare, detta arbete ska vara strategiskt och systematiskt
- Ska genom avtal tillförsäkra information som gör det möjligt för allmänheten få insyn
- Ska se till att kommunala företag ger allmänheten insyn i verksamhet som de överlämnar till privata utförare
- Ska i fullmäktige besluta om ett program för varje mandaperiod med generella mål och riktlinjer när verksamheter drivs av privata utförare
- Har en generell informationsskyldighet när enskilda personer kan välja mellan olika utförare

Ett program för uppföljning och insyn har tagits av Kommunfullmäktige under 2015.

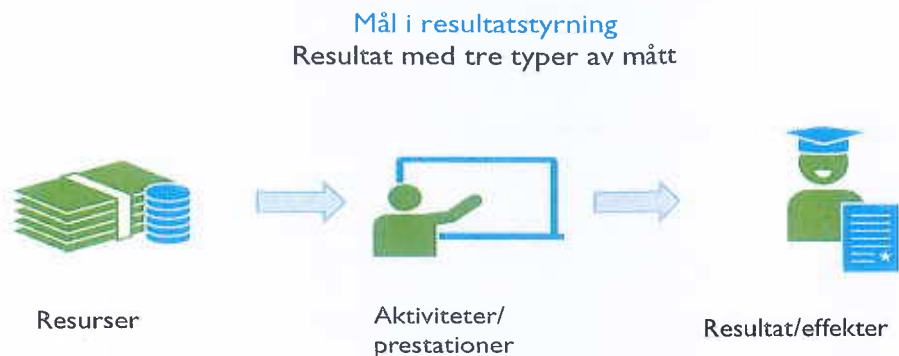
Respektive nämnd ska uppdatera/ta fram sin plan för program för uppföljning och tillsyn enligt mall som tas av "Budget- och kvalitetsenhet".

### 3- Mål och resultatstyrning

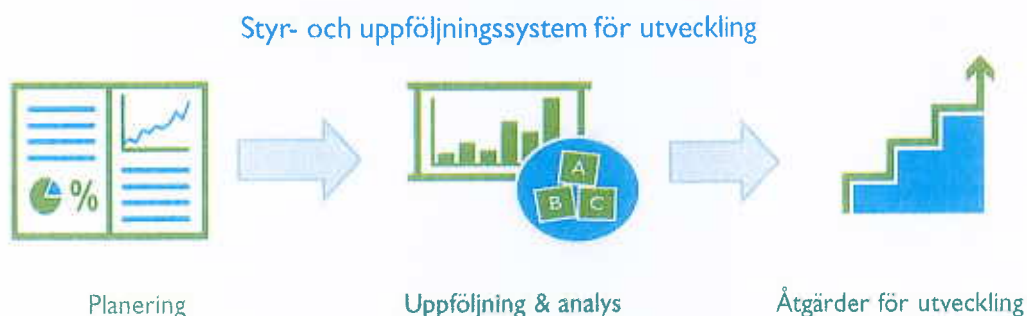
Kommunen har under de senaste åren beaktat "God ekonomisk hushållning" ur både finans- och verksamhetsperspektiv. Under 2016 har det inrättats en särskild enhet, budget- och kvalitetsenheten, som ska verka för att ytterligare förstärka sambandet mellan resurs och resultat via mål- och resultatstyrning.

Resultatstyrning syftar till att förflytta fokus på perspektivet i målstyrningen från resurser och aktiviteter till vilka resultat/effekter som uppnås i verksamheternas service till brukaren. Detta innebär att resultatet följs upp ur brukar/medborgarperspektiv. Styr- och uppföljningssystemet

utvecklas genom att fokusera på hur man använder resurser och man kan utveckla verksamheten via uppföljning och analys.



Kvalitet och effektivitet ska utvecklas via uppföljning och analys. Högsta möjliga kvalitet i välfärdstjänster till lägsta möjliga kostnad. Idag finns stora skillnader för både kvalitet och pris mellan och inom kommuner som inte är medvetna eller har en naturlig förklaring.



Kommunfullmäktige har fastställt en modell för kvalitetsutveckling i form av mål- och resultatstyrning. Modellen beskriver hur mål- och resultatstyrningen ska fungera i kommunen. Modellen ska utgöra styrmodell för nämnder och styrelser avseende planering, uppföljning, analys och åtgärder. Modellen ska under 2017 kommuniceras och förankras för att kunna tillämpas från och med 2018 års budgetprocess, i enlighet med direktiv och anvisningar för budget 2018 och plan 2019-2020.



2017-05-16

Kommunens välfärdstjänster levereras av både kommunens egen produktion och andra företag/utförare. Utförarna ges samma ekonomiska förutsättningar och konkurrerar på en gemensam marknad med kvalitet. Resultat ska mätas och analyseras hos alla utförare för att ge förutsättningar för en ständig utveckling.

Kvalitet och effektivitet handlar om att utifrån medborgares och brukares perspektiv genom förnyelse utveckla kvaliteten på välfärdstjänsterna till lägsta möjliga kostnad. Samverkan/samarbeten, processkartläggningar, digitalisering är exempel som har blivit vanligare att använda för många som vill effektivisera.

Upphandling och implementering av ett integrerat verksamhetssystem för ”Mål- och resultatstyrning” som innefattar bl.a. miljömål ska göras under hösten 2017. Detta ska underlätta och effektivisera hela processen för målarbetet så att administrationen reduceras och parallella undersökningar elimineras. Samtidigt ska förtroendevalda både på facknämnds nivå och Kommunfullmäktigenivå, få en helhetsbild på ett smidigt sätt.

Både policy och riktlinjer för internkontroll har uppdaterats och beslutats av Kommunfullmäktige. Nämndernas internkontrollplaner ska utvecklas så att genomförande av resultatmål och indikatorer säkerställs. Detta ska uppdateras tillsammans med budget 2018.

Kommunfullmäktige har beslutat om lokala miljömål utifrån de nationella miljömålen och lokala förutsättningar (KF§7:15). Miljöarbetet ska beskrivas utifrån KF:s inriktningsmål och ska ingå i nämndernas verksamhetsplaner. Begreppet hållbarhet omfattar ekologisk hållbarhet, ekonomisk hållbarhet och social hållbarhet. Inför budget 2018 ska respektive nämnd redovisa på vilket sätt de kan bidra till inriktningsmålet med utgångspunkt från miljömålen. Detta ska göras med hjälp av handbok som redan har tagits fram.

Mot bakgrund av de goda förutsättningar som kommunen har, arbetar vi vidare för att bli nominerad till årets kvalitetskommun år 2021. Det finns idag ett verktyg, ”Kommunkompassen”, som SKL använder för sin utvärdering och analys av kommunernas styrning. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden:

- Offentlig och demokrati
- Tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare

År 2018 kommer Österåkers kommun genomföra Kommunkompassen för att 2019 lämna ansökan om att bli nominerad till årets kvalitetskommun år 2021.

#### **4- Planeringsunderlag för budget 2018 och plan 2019-2020**

Österåkers kommun har klarat balanskravet sedan 2003 förutom 2008 som redovisade ett underskott om ca 15,7 Mkr. Resultatet för 2016 blev 66,9 Mkr. Kommunen har reserverat 36,7 Mkr för pensionsskulden med hänsyn till årets resultat för 2016. Totalt har knappt 574 Mkr reserverats för pensionsskulden under eget kapital på balansräkningen. Detta motsvarar cirka 78 % av pensionsskulden avseende före 1998. Kommunfullmäktige har tagit riktlinjer för god ekonomisk hushållning och hantering av resultatutjämningsreserven som gör det möjligt att på ett ansvarsfullt sätt reservera en del av överskottet i goda tider och sedan använda medlen för att täcka underskottet som uppstår till följd av lågkonjunktur. Totalt har ca 180 Mkr reserverat för resultatutjämningsfonden under eget kapital.

Budget för 2017 har upprättats under en balanserad konjunktur och stark tillväxt i svensk ekonomi. Skattesatsen har sänkts med 42 öre för 2017 jämfört med år 2016 och resultatbudgeten uppgår till 41,0 Mkr. I budget 2017 ingår en generell indexuppräknings på 2 % (skolverksamhet och förskoleverksamhet mellan 2 % -7,4 %), resurser för volymförändringar enligt kommunens befolkningsprognos samt en del extra satsningar inom olika verksamhetsområden. Bokslutsprognosen för 2017 visar på ett överskott om 54 Mkr (varav 14 Mkr markförsäljning) jämfört med budgeten.

BNP-tillväxten i världshandeln och den globala industriproduktionen steg i slutet av 2016 och indikatorer under inledningen av 2017 tyder enligt regeringen på en starkare ekonomisk utveckling i flera avancerade ekonomier den närmaste tiden. I nordiska grannländer väntas dock fortsatt dämpad utveckling. Samtidigt bidrar stigande råvarupriser till att regeringen förutser en återhämtning i flera råvaruexporterande framväxande ekonomier som haft svag utveckling de senaste åren.

Enligt regeringens bedömning blir Sveriges tillväxt fortsatt hög 2017 men faller tillbaka något 2018. Under 2019 väntas efterfrågeutvecklingen bli i stort sett balanserad (2,0). BNP kan öka med 2,9 procent år 2017 resp. 2,2 procent år 2018 enligt vårpropositionen för år 2017. Den högre tillväxten i omvärlden och en förhållandevis svag krona bidrar till att den svenska exporten bedöms växa snabbare 2017.

Regeringen väntar sig en stark utveckling på arbetsmarknaden. Antalet sysselsatta väntas fortsätta öka snabbt 2017 och långsammare 2018. Arbetslösheten minskade 2016 och väntas enligt regeringen fortsätta minska gradvis framöver. Arbetslösheten väntas sjunka från 6,9 procent år 2016 till 6,6 procent 2017 samt 6,4 procent 2018. Inflationstakten bedöms stiga 2017 upp till 1,7 procent (2016 bedöms 1,4). Högre energipriser förväntas ge ett positivt bidrag tillsammans med högre importpriser.

Den makroekonomiska prognosen för 2017 och 2018 samt kalkylen för åren fram till 2020 som SKL har redovisat, innebär att högkonjunkturen väntas kulminera under 2018 och ekonomin successivt återgå till konjunkturellt normaltillstånd. Sysselsättningen stagnerar och skatteunderlaget utvecklas svagare. Realt skatteunderlag faller successivt under beräkningsperioden från mer än 2,5 procent år 2016 till cirka en halv procent mot slutet av perioden. Det beror till övervägande del på att antalet arbetade timmar slutar växa när konjunkturen vänder. Den svagare utveckling av BNP sammanfaller med en svagare utveckling av såväl exporten som inhemsk efterfrågan. Följden blir en någon svagare utveckling än normalt dessa år, med årliga ökning av BNP runt 2,5 procent.

SKL:s bedömning är att svensk ekonomi lämnar konjunkturtoppen bakom sig och att ökningen av antalet arbetade timmar upphör. Samtidigt som skatteunderlagstillväxten försvagas succesivt under perioden, fortsätter demografiskt betingade kostnader att öka i snabb takt. Det innebär att gapet mellan kostnader och intäkter bör täckas genom ökad produktivitet och effektivitet.

Den ekonomiska vårpropositionen syftar till att ange politikens inriktning för perioden 2017-2020. Den 18:e april presenterade regeringen 2017 års vårändringsbudget för innevarande år och 2017 års ekonomiska vårproposition. Nedan sammanfattas några av de större satsningarna:

1 Ökade medel till grundskolor med låg andel som är behöriga till nationella program i gymnasieskolan (500 Mkr år 2017)

2 Förstärkning till gymnasieskolans introduktionsprogram (150 Mkr år 2017)

3 Förstärkning av den sociala barn- och ungdomsvården med 150 Mkr år 2017

4 Förstärkning av klimatlivet (500 Mkr år 2017)

Enligt vårbudgeten ska 650 Mkr (de två första punkterna) fördelas som en jämlikhetspeng till skolorna med sämst studieresultat. Av 150 Mkr avseende punkt tre kan Österåkers del bli ca 340 tkr.

Österåker är en tillväxtkommun och dess invånare ökar med ungefär 1000 personer per år under 2015-2020. Kommunens demografiska förändringar visar att andelen äldre över 80 år kommer att öka både på kort och på lång sikt. En tryggad god kommunal verksamhet är en utmaning för Österåker. Det krävs en effektivisering genom förändringsarbete och förnyelse av arbetsformerna och organisationen för att inrymma kostnaderna inom de framtida skatteintäkterna.

Budgetprocessen har utvecklats så att en hållbar budget upprättas ur både finansiellt perspektiv och verksamhetsperspektiv. Budget för 2018 och plan 2019-20 har byggts på kostnadsutveckling per invånare cirka 3 % per år och cirka 98 % av skatteintäkterna dvs. en budget i balans med ett överskott enligt god ekonomisk hushållning.

##### **5- Nämndernas preliminära ramar**

Nämndernas budget 2018 har i stort sett grundats på prestationer. Prestationsbudgetering innebär att resursfördelningen baseras på volymbeslut dvs att priset kopplas till prestation. Rutiner för avstämning av volymförändringar har utvecklats. Detta kommer att fortsätta följas och utvecklas för budget 2018 och plan 2019-20. Resursfördelning i form av peng för hemtjänst och vissa insatser enligt LSS har utvecklats. Österåkers kommun ingår tillsammans med sju nordostkommuner i ett samverkansområde för kommunal vuxenutbildning inkl sfi . Inom samverkansområdet tillämpas gemensam prislista för både externa utförare och egen regi.

I budgetmaterial för 2017 och plan 2018-2019 ingår ett effektiviseringspaket på 20 Mkr inom administration. Arbetet med effektivisering inom administration har börjat och kommer att fortsätta (genom förnyelse) under 2018. I nämndernas preliminära ramar har hänsyn tagits till vissa kostnadsminskningar bl.a. hyressänkning för idrottshallar, lägre kostnader för bemanningsföretag, lägre kostnader för administration inom kommunstyrelsens kontor.



Beräkningen av budget 2018 byggs på

- A- Budget 2017 exkl. engångskaraktär avseende 2017
- B- Volymförändringar med hänsyn till bl.a. kommunens befolkningsprognos
- C- Indexuppräknings
- D- Bokslut för 2016
- E- Bokslutsprognosen för 2017 samt vissa andra kända faktorer.

Kvalitetsförändringar kan finansieras inom 2017 års budgetram genom omprioriteringar i verksamheten eller genom effektiviseringar samt extra satsningar för 2018. Alla andra framställningar som ligger över budget 2017 och volymförändringar ska prioriteras och särskilt motiveras tillsammans med **åtgärder av nämnderna**. Detta innebär att respektive nämnd ska upprätta en budget enligt **kommunfullmäktiges preliminära ramar**.

### 5.1 Volymförändring

Nämndernas totala volymökningar har beräknats till ca 32 Mkr. Volymökningarna avser vård- och omsorg (13 Mkr), grundskola (7 Mkr), förskola (7 Mkr), gymnasium (6 Mkr). Volymminskningar beräknats ca 1 Mkr och avser försörjningsstöd.

### 5.2 Indexuppräknings/ pengnivåer

Inflationstakten, det vill säga förändringen i KPI under de senaste tolv månaderna, var ungefär 1,9 procent i april. Indexuppräknings för 2017 har beräknat generellt med 2 % förutom lokaler som preliminärt har räknat med 1,5 %. Taxor/avgifter förutom maxtaxan och försäljning av tjänster beräknas med 2 %. Den totala kostnaden för indexuppräknings för respektive nämnd har specificerats. Pengnivåer för olika verksamhetsnivåer tas fram av berörda nämnder med hänsyn till den totala kostnaden för indexuppräknings som tak.

### 5.3 Personalomkostnader

Personalomkostnader kommer att vara 0,3 % högre än år 2017 dvs. en enhetlig nivå på 39% för anställda upp till 65 år. Höjningen beror på ökade kostnader för avtalspensionen. För anställda som vid årets ingång fyllt 65 år kommer att vara oförändrade dvs. 22 %. För att vara konkurrensneutral ska PO-pålägget täcka arbetsgivaravgifter, avtalsförsäkringar och avtalspensioner.

### 5.4 Utmanarrätt

All kommunal verksamhet kan utmanas utom myndighetsutövning och strategiska ledningsfunktioner. Både "Regelverk och tillämpningsföreskrifter för utmanarrätt" och "Riktlinjer för hantering av personalinitiativ till överlåtelse av kommunal verksamhet" har hanterats av Kommunfullmäktige.

Kommunen välkomnar initiativ från utomstående och egna medarbetare att utmana kommunen i syfte att överta verksamhet i andra driftsformer. Uppdraget från KF kan ses som en del av ambitionen att förändra och utveckla kommunens verksamhet genom att öka mångfalden i utbudet av tjänster och därmed öka valfriheten samtidigt som skattebetalarnas medel används på effektivast möjliga sätt. Kommunstyrelsen fastställer de verksamheter som kan drivas av alternativa utförare. Kommunstyrelsen ska före sitt beslut om eventuellt tillstyrkande, inhämta upplysningar och information från berörd facknämnds förvaltning.

### **5.5 Kommunal bolag inom samhällsbyggnadsförvaltning**

Kommunfullmäktige har beslutat att bilda tre kommunala bolag. Bolagens syfte är att köpa, förvalta/utveckla och sälja fast egendom. Respektive bolag ska bedriva sin verksamhet på ett sådant sätt att kostnaderna för verksamheten täcks genom bolagets intäkter. En verksamhetsplan med strategiska mål för de närmaste tre räkenskapsåren och budget för nästkommande räkenskapsår ska fastställas årligen senast den 30:e september. Samhällsbyggnadsnämnden ska lämna verksamhetsplan och budget till budget- och kvalitetsenheten senast sista augusti tillsammans med budgetmaterial för ordinarie verksamhet.

### **5.6 Hantering av semesterlöneskuld vid bokslutet**

Österåkers kommun har en skuld (semesterlöneskuld) på 55,8 Mkr i balansräkning vid bokslutet 2016. Förändringar av semesterlöneskuld resultatförs varje år. Denna post ska vara påverkbar och det ska finnas incitament för respektive förvaltning inte öka ständigt. Ur konkurrensperspektiv bör Produktionsstyrelsen stå för eventuell förändring av semesterlöneskulden. Fr.o.m. 2018 ska förändring av denna post resultatföras som en särskild post till de nämnder/styrelse som står för ökade kostnaderna.

### **5.7 Hantering av kapitalkostnad**

Kapitalkostnader består av avskrivningar och internränta. Fr.o.m. jan 2017 bokförs avskrivningar och internränta på nämndnivå och motsvarande internränta bokförs som intäkt på en centralpost i resultatbudget. Förändring av kapitalkostnader inom samhällsbyggnadsförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen justeras utifrån faktiska kostnader.

### **5.8 Behovsstyrd administration**

Behovsstyrd administration är ett "Köp & säljsystem" som togs i bruk 2010 för att fördela ut kostnader för kommunens overheadfunktioner. Utifrån förvaltningarnas behov och användande ska berörda enheter inom Kommunstyrelsens kontor fördela kostnader genom av fördelningsnycklar till förvaltningarna. Inför budget 2018 har två tjänster (fastighetstrateg och lokalanpassare) organiserats inom samhällsbyggnadsförvaltningen medan verksamheten "Trygghetsåtgärder" ingår i kommunstyrelsens kontor. Kostnader för administration bör sänkas via förnyelse bl.a. digitalisering under 2018-2020. I de preliminära ramarna för 2018 har fördelade kostnader i fasta priser för 2018 minskat med 3,9 Mkr (varav 2,3 kapitalkostnader) jämfört med 2017.

### **6- Nämndernas verksamhetsplan**

Respektive nämnd ska upprätta en verksamhetsplan enligt den mall som har tagits fram. Verksamhetsplanen ska inlämnas till budget och kvalitetsenheten före den 31 augusti. Omfattningen av materialet avgörs av respektive förvaltning/nämnd.

En kortfattad version av nämndernas verksamhetsplan (4- 6 sidor) ska upprättas efter Kommunfullmäktiges beslut om budget i november månad. Verksamhetsplan behandlas av nämnd och skall innehålla följande punkter:

6.1 Mål och resultatstyrning

6.2 Strategiska styrta/nyckeltal för volym, kvalitet och finans.

6.3 Plan för konkurrensprövning

2017-05-16

- 6.4 Program för uppföljning och tillsyn
- 6.5 Lokaler
- 6.6 Taxor och avgifter
- 6.7 Riktade bidrag
- 6.8 Internkontrollplan
- 6.9 Utveckling och förändringar (*framåtblick, riskanalys*)
- 6.10 Sammanställning av drift- och investeringsbudget

6.1 Enligt lagstiftningen ska i verksamhetsplanen anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. Den betonar att det är viktigt att mål och riktlinjer uttrycker realism och handlingsberedskap samt att de kontinuerligt utvärderas och omprövas. Formulering av verksamhetens grunduppdrag och mål per verksamhetsområde ger en möjlighet till en förstärkt styrning och en bättre uppföljning av verksamheten. För att åstadkomma detta krävs bl.a. en utvecklad planering med framförhållning och handlingsberedskap, tydliga och mätbara mål samt en rättvisande och tillförlitlig redovisning som ger information om avvikelser gentemot uppställda mål samt hur väl respektive förvaltning lyckas med sitt grunduppdrag ur både statligt och kommunalt perspektiv. Kommunfullmäktige har tagit sju inriktningsmål tillsammans med indikatorer. Inför budget 2017 har respektive nämnd redovisat resultatmål som kopplats till KF:s inriktningsmål.

Respektive nämnd skall uppdatera **specifika, mätbara, påverkbara, realistiska och tidsbestämda resultatmål** för sina verksamheter. En särskild mall för mål och måluppfyllelse har upprättats så att respektive nämnd/förvaltning kan anpassa den till sina verksamhetsområden.

Kommunfullmäktige har fastställt en modell för kvalitetsutveckling i form av mål- och resultatstyrning. Modellen beskriver hur mål- och resultatstyrningen ska fungera i kommunen. Modellen ska utgöra styrmodell för nämnder och styrelser avseende planering, uppföljning, analys och åtgärder. Modellen ska under 2017 kommuniceras och förankras för att kunna tillämpas från och med 2018 års budgetprocess, i enlighet med direktiv och anvisningar för budget 2018 och plan 2019-2020.

6.2 För att få en god ekonomisk hushållning måste det finnas ett klart samband mellan resursåtgång, prestationer, resultat och effekter. Detta säkerställer en kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet. Verksamhetsmått och produktivitetskrav skall i större utsträckning användas för att följa upp verksamheten. En kortfattad beskrivning av styrtal som ger en helhetsbild under perioden bör göras. En jämförelse mellan verksamhetsmått för budget 2018, budget 2017, prognos 2017, utfall 2016 bör redovisas.

Sammanställningen ska ge en helhetsbild av verksamheten och ska innehålla både ekonomiska mått och verksamhetsmått så att man kan utläsa verksamhetens omfattning och volymförändring dvs. prestationsbudgetering. Vidare ska redovisas om kvalitetsmätningar har genomförts och resultaten av dessa. Mått som kan anges är t.ex. antal invånare i berörda åldrar och andel servicetagare (t.ex. antal elever, omsorgstagare). Andra mått kan vara utnyttjandegrad, effektivitet samt produktivitet.

6.3 I nämndernas verksamhetsplan ska finnas en plan för konkurrensprövning, där personal eller andra alternativa utförare kan ges möjlighet att konkurrera med kommunala utförare om välfärdstjänster. Av planen ska framgå vilka verksamheter som är föremål för

konkurrensprövning och vilka som inte är det. I planen ska redovisas även om verksamheter kan komma att konkurreras ut.

6.4 Program för uppföljning och tillsyn ska tas fram och uppdateras enligt mall.

6.5 Kommunen ska bedriva verksamhet i ändamålsenliga lokaler. Varje nämnd ska i en lokalförsörjningsplan ange hur man på kortare och längre sikt ser på sitt behov av lokaler. Denna lokalförsörjningsplan skall i enlighet med kommunens lokalpolicy utgå från koncerntänkande, ett effektivt lokalutnyttjande och kravet på ändamålsenliga lokaler. En sammanfattning av en lokalförsörjningsplan som i första hand avser de kommande tre åren, ska ingå i nämndernas verksamhetsplaner och sammanställas av Kommunstyrelsen.

6.6 Taxor och avgifter

I nämnderna budgetförslag ska ingå förslag till taxor och avgifter för år 2018. Produktionsstyrelsen ska också ta fram taxor och avgifter för berörda verksamheter inom produktionsförvaltning förutom kundvalsområden.

6.7 Kommunen har möjligheter att söka och få olika typer av bidrag från olika håll.

Antalet riktade stadsbidrag har ökat under de tre senaste åren. Nämnderna och styrelser har fått drygt 40 Mkr exkl. flyktingverksamhet under 2016.

Av nämndernas verksamhetsplan ska framgå hur mycket olika typer av bidrag har beräknats i utfall 2016, budget 2017, prognos 2017 och budget 2018.

6.8 Internkontrollplan

Både policy och riktlinjer för internkontroll har uppdaterats och tagits av Kommunfullmäktige. Nämndernas internkontrollplaner ska fokusera på resultatmål och indikatorer inför 2018. Detta ska levereras tillsammans med budget 2018 i augusti 2017.

6.9 Omvärldsförändringar ställer krav på nämndernas anpassningsförmåga. Därför är det viktigt att ständigt utveckla vårt arbetssätt och pröva nya verksamhetsformer. I planeringsunderlaget ska redovisas i punktform vilka förändringar som har planerats att ske. Särskilda villkor och krav som kan påverka verksamhetens volym och resursförbrukning ska anges (framåtblick, riskanalys).

Nämndernas budgetförslag för år 2018 ska byggas på

- Budget 2017
- Volym enligt kommunens befolkningsprognos
- Kommunstyrelsens direktiv och anvisningar
- Övriga kända faktorer

Nämnden har rätt att inom tilldelad kostnads- och intäktsram omfördela resurser mellan verksamhetsområden. Större avvikelser från verksamhetsplanen skall avrapporteras till kommunstyrelsen **tillsammans med åtgärdsplan**. Detta innebär att alla andra slags framställningar som ligger över innevarande års budget och volymförändringar för år 2018 ska prioriteras och särskilt motiveras tillsammans med åtgärder av nämnderna.

### Investering

Anslagsbindningen för investeringsbudgeten är på projektnivå. Ett projekt kan omfatta ett enskilt objekt t.ex. simhall eller gång- och cykelväg i ett visst område.

Investeringar på projektnivå kan sträcka sig över flera budgetår. Ur långsiktigt perspektiv ska samhällsbyggnadsförvaltningen uppdatera sin tioåriga investeringsplan med fokus på 3 senaste åren. Investeringsbudget fastställs årligt enligt kända faktorer. Eftersom investeringar verkställs vid olika tidpunkter under året kan ett budgeterat objekt helt eller delvis skjutas upp till kommande år. Sådan förändring ska fastställas av kommunfullmäktige. Vid framställning om investeringar skall tydligt framgå - utöver motiveringen för investeringen - även driftkostnadskalkyl för helt år.

Förbrukningsinventarier ska inte räknas som investering. Finns någon investeringspost (projekt) som inte ska betraktas som investering bör den beräknas som drift.

Till följd av komponentavskrivning har utgifter avseende beläggning ingått i investeringsbudget fr.o.m. januari 2016.

#### **Matchningsprincip inom exploateringsredovisning**

Exploateringsredovisningen har utvecklats för att tydliggöra helhetsperspektivet per projekt. Grundregeln är matchningsprincipen, vilket innebär att kostnader och intäkter som härrör från samma aktivitet ska resultatföras på samma redovisningsperiod. Detta innebär att utgifter och inkomster kan balanseras i väntan på att dessa ska mötas och då föras till driften.

Kostnader för planläggning (både konsulter och personal) beräknas som driftkostnader fr.o.m. 2012 01 01. Detta omfattar både översiktsplan och detaljplaner.

Praktiska rutiner tillsammans med beräkningsunderlag/ berörda kalkyler för att säkerställa genomförande av den nya modellen ska utvecklas av samhällsbyggnadsförvaltningen. Exempelvis ska kostnader och intäkter som finns i nuvarande driftbudget och påverkas av den nya modellen särredovisas. Detta ska rapporteras tillsammans med budgetförslag för år 2018 enligt tidsplanen.

#### **Exploateringsplan**

Med exploateringsverksamhet avses insatser för att anskaffa, förädla och iordningställa kommunens mark för infrastruktur samt för bostads- och eller arbetsområden.

Exploateringsfastigheter som är avsedda att avyttras ska klassificeras som omsättningstillgång. Exploateringsverksamhet ska bruttoredovisas (utgifter och inkomster) särredovisas för varje exploateringsområde.

Exploateringsplan för perioden 2018-2020 ska tas upp. Planen ska omfatta både verbalbeskrivning och kalkyler bl.a.

- A- planerat bostadsbyggande (xxx lgh/år)
- B- Infrastrukturanläggningar
- C- Kalkyler för exploateringsområde (både inkomster och utgifter).

En mall för redovisning av inkomster och utgifter har framtagits av budget- och kvalitetsenheten. Kalkyler för investeringar ska upprättas på samma sätt som exploateringsområde enligt mallen.

En samlad bild av kommunens totala exploaterings- och investeringsåtaganden kring Svinninge ska redovisas. Infrastrukturinvesteringar vid utbyggnaden av s.k. förnyelseområden exempelvis Svinninge och markexploatering avseende Västra kanalstaden ska tydliggöras. Det är viktigt att de risker som finns kopplade till utbyggnaden av förnyelseområden hanteras på ett ändamålsenligt sätt. En särskild utredning avseende kostnadsutveckling inom samhällsbyggnadsförvaltning pågår. I utredningen ingår bl.a. finansiering av "Plan och exploatering".

Investeringsbudget för 2018 är beräknad till 107 500 tkr (netto) vilket innebär 2 Mkr högre än budget 2016. Fördelning av investeringsmedel framgår av bilaga 3.

#### Flyktingverksamhet

Antalet asylsökande har minskat jämfört med både rekordhösten 2015 och 2016. Under 2017 års första tre månader är antalet asylsökande 62 % av motsvarande period 2016 (5 677). Kommun-styrelsen har tagit fram "Riktlinjer för flyktingverksamhet och dess finansiering" samt "Åtgärder för integration". I riktlinjerna ingår bl.a. att inrätta två samverkansgrupper för både operativa och strategiska utgångspunkter. Socialförvaltningen har inrättat en flyktingstödsenhet under 2016 som ansvarar för bl.a. mottagander av ensamkommande flyktingbarn. Det är viktigt att genomföra en processbeskrivning av samtliga delar i hela mottagningsprocessen.

Den 1 mars 2016 trädde en ny lag ikraft, Lag (2016:38) om mottagande av vissa nyanlända invandrare för bosättning. Enligt lagen är en kommun skyldig att efter anvisning ta emot nyanlända som har beviljats uppehållstillstånd. Syftet med lagen är att nyanlända snabbare ska tas emot för bosättning i en kommun och påbörja sin etablering på arbetsmarknaden och i samhällslivet. För Österåkers del innebär ca 16-17 nyanlända varje månad från april (154 personer under 2016). Detta är alltså utöver ensamkommande minderåriga. Österåkers kommun har planerat boenden för 172 ensamkommande barn inkl. 26 personer på bostadsrigg vid Sporthallen och bostäder för 154 nyanlända (75 rum för ensamhushåll och 20 bostäder/moduler för 3-4 rum och kök).

Flyktingverksamheten ska drivas som resultatenhet ur kommunens helhetsperspektiv. De omedelbara kostnaderna för flyktingmottagandet står staten för, men de långsiktiga kostnaderna kan bli problematiska för kommunsektorn. Förstärkningar från staten i form av tillfälliga bidrag löser inte den långsiktiga finansieringen.

#### Bilagor:

- 1- Tidplan för budget 2018 och plan 19-20
- 2- Nämndernas preliminära ramar avseende driftbudget för år 2018
- 3- Nämndernas preliminära ramar avseende investering för år 2018

**Tidsplan för planeringsprocessen 2018-2020**

**Bilaga 1**

<b>7 mars</b> Budgetdialog (budgetberedning med respektive presidium och förvaltningschef)
<b>23 mars</b> Budgetdialog inom majoritet (aktuella ekonomiska förutsättningar & politiska prioriteringar)
<b>9 maj</b> Budgetdialog (Konferensform), KSAU, Nämndernas presidium, Förvaltningschefer
<b>10 maj</b> Kommunstyrelsens AU behandlar direktiv och förutsättningar till budet 2018 och plan för 2019-20.
<b>22 maj</b> <b>Kommunstyrelsen</b> behandlar direktiv och förutsättningar till budget 2018 och plan för 2019-20.
<b>19 juni</b> Kommunfullmäktige behandlar direktiv och förutsättningar till budget 2018 och plan för 2019-20.
<b>Maj-juni månad</b> Budgetdialog på förvaltningsnivå
<b>31 aug</b> Förslag till budget per verksamhetsområde för 2018 och plan för 2019-2020 inlämnas till kommunstyrelsen via budgetberedningen.
<b>September-oktober månad</b> Kommunikation med verksamhetschefer/ resultatenhetschefer (budgetdialog med förvaltningar på tjänstemannasidan 21-22 september)
<b>11 oktober</b> Kommunstyrelsens AU behandlar budget 2018 och plan 2019-20
<b>25 oktober</b> Kommunstyrelsen behandlar budget 2018 och plan 2019-20
<b>20 november</b> Kommunfullmäktige behandlar budget 2018 och plan 2019-20
<b>28 december</b> Styrelsen och nämnder lämnar budget för 2018 och plan 2019-20 som en del av kommunens verksamhetsplan

**NÄMNDERNAS RAMAR FÖR 2018**

Bilaga 2  
2017-05-15

DRIFTBUDGET	BUDGET 2017	BUDGET 2018	FÖRÄND.
<b>INTÄKTER</b>			
KOMMUNFULLMÄKTIGE	30	530	500
KOMMUNSTYRELSEN	93 450	92 850	-600
KULTUR- OCH FRITIDSNÄMND	7 250	7 400	150
SKOLNÄMND	88 600	91 300	2 700
VÅRD- OCH OMSORGSNÄMND	71 100	73 500	2 400
BYGGNADSNÄMND	13 300	14 300	1 000
MILJÖ-OCH HÄLSOSKYDDSNÄMND	5 450	5 550	100
SOCIALNÄMND	107 000	107 600	600
<b>SUMMA INTÄKTER</b>	<b>386 180</b>	<b>393 030</b>	<b>6 850</b>
<b>BRUTTOKOSTNADER</b>			
KOMMUNFULLMÄKTIGE	-11 250	-12 000	-750
KOMMUNSTYRELSEN	-263 200	-255 600	7 600
KULTUR- OCH FRITIDSNÄMND	-88 200	-86 600	1 600
SKOLNÄMND	-1 125 700	-1 165 700	-40 000
VÅRD- OCH OMSORGSNÄMND	-659 300	-676 300	-17 000
BYGGNADSNÄMND	-47 650	-48 800	-1 150
MILJÖ-OCH HÄLSOSKYDDSNÄMND	-13 050	-13 300	-250
SOCIALNÄMND	-201 100	-198 350	2 750
<b>SUMMA KOSTNADER</b>	<b>-2 409 450</b>	<b>-2 456 650</b>	<b>-47 200</b>
<b>NETTOKOSTNADER</b>			
KOMMUNFULLMÄKTIGE	-11 220	-11 470	-250
KOMMUNSTYRELSEN	-169 750	-162 750	7 000
KULTUR- OCH FRITIDSNÄMND	-80 950	-79 200	1 750
SKOLNÄMND	-1 037 100	-1 074 400	-37 300
VÅRD- OCH OMSORGSNÄMND	-588 200	-602 800	-14 600
BYGGNADSNÄMND	-34 350	-34 500	-150
MILJÖ-OCH HÄLSOSKYDDSNÄMND	-7 600	-7 750	-150
SOCIALNÄMND	-94 100	-90 750	3 350
<b>SUMMA NETTOKOSTNADER</b>	<b>-2 023 270</b>	<b>-2 063 620</b>	<b>-40 350</b>



**NÄMNDERNAS RAMAR FÖR 2018**

Bilaga 3  
 2017-05-15

INVESTERINGSBUDGET	BUDGET 2017	BUDGET 2018	FÖRÄND.
<b>UTGIFTER</b>			
KOMMUNSTYRELSEN	-121 600	-123 300	-1 700
VARAV SBF	-118 600	-120 000	-1 400
VARAV IT	-2 000	-3 000	-1 000
VARAV OFÖRUTSEDD	-1 000	-300	700
BYGGNADSNÄMNDEN	-2 500	-2 500	0
PRODUKTIONSSTYRELSEN	-4 000	-4 000	0
<b>SUMMA UTGIFTER</b>	<b>-128 100</b>	<b>-129 800</b>	<b>-1 700</b>
<b>INKOMSTER</b>			
KOMMUNSTYRELSEN	22 300	22 000	-300
BYGGNADSNÄMNDEN	300	300	0
<b>SUMMA INKOMSTER</b>	<b>22 600</b>	<b>22 300</b>	<b>-300</b>
<b>NETTO</b>			
KOMMUNSTYRELSEN	-99 300	-101 300	-2 000
VARAV SBF	-96 300	-98 000	-1 700
VARAV IT	-2 000	-3 000	-1 000
VARAV OFÖRUTSEDD	-1 000	-300	700
BYGGNADSNÄMNDEN	-2 200	-2 200	0
PRODUKTIONSSTYRELSEN	-4 000	-4 000	0
<b>SUMMA NETTO</b>	<b>-105 500</b>	<b>-107 500</b>	<b>-2 000</b>