



Handläggare
Camilla Persson Eldeby
Controllerenheten

Diarienummer

Policy för resultatenheter med principer för resultatbalansering

Förslag till beslut

Tillämpad modell under föregående mandatperiod för resultatenheternas resultatbalansering fortsätter att gälla tills vidare

Policy för resultatenheter med principer för resultatbalansering, enligt bilaga, godkänns

Nämnderna ska inför år 2016 ta ställning till att utvidga kretsen av enheter, som ska definieras som resultatenheter

Beslutsnivå

Kommunfullmäktige.

Bakgrund

Systemet med resultatbalansering är ett internt instrument för ekonomistyrning och omfattar i Värmdö kommuns samtliga resultatenheter. Resultatenheterna har fullt ansvar för sin ekonomi och verksamhet sett över tiden. Detta innebär att ansvaret inte bara är begränsat till det enskilda budgetåret, utan att över- och underskott överförs till nästkommande år (resultatbalansering). För nämndernas anslagsfinansierade verksamheter är grundprincipen att medel inte ska balanseras vidare mellan åren. Medel för fleråriga driftprojekt kan föras över, prövning sker i varje enskilt fall. Investeringsmedel för fleråriga projekt balanseras regelmässigt vidare.

I Värmdö kommun har resultatbalansering för resultatenheterna tillämpats under ett flertal år. Vid Kommunfullmäktige 2012-04-25 korrigerades ackumulerade över- och underskott t o m år 2011, mestadels handlade det om att gamla underskott ströks eller sänktes. Samtidigt preciserades modellen för resultatbalansering, att gälla återstående tid av mandatperioden. Preciseringen innebar att ackumulerat överskott, som balanseras, begränsas till 5% av respektive enhets budgeterade bruttokostnader det aktuella året. Underskott balanseras fullt ut.

Resultatet för Vatten och avlopp (VA) respektive Renhållning balanseras inom ramen för verksamhetens egen balansräkning, frikopplad från kommunens redovisning i övrigt.



Tanken med resultatbalansering är att ge större flexibilitet i resursanvändningen, bättre möjlighet att planera verksamheten långsiktigt och därmed förbättra hushållningen av tillgängliga medel. Det skapar mindre tidspress vid inköp inför budgetårets slut och stimulerar till ekonomisk medvetenhet.

Förvaltningens uppfattning är att modellen har fungerat relativt väl och varit accepterad i organisationen. Det är samtidigt odiskutabelt att det alltså finns några enheter som fortsätter att ackumulera stora underskott. Modellen leder således inte med automatik till att alla resultatenheter uppnår ekonomi i balans.

Under senare år har vid några tillfällen gjorts avsteg från principen om resultatbalansering. Det har handlat om att resultatenheter, med betydande ackumulerade underskott, har brutit en negativ trend och uppnått balans i den löpande ekonomin. Detta har i undantagsfall föranlett att kommunfullmäktige helt eller delvis lindrat bördan från historien, d v s strukit gamla underskott. Detta har prövats i varje enskilt fall bl a i perspektivet av eventuella strukturella problem i det förflutna.

Ärendebeskrivning

Detta ärende tas upp mot bakgrund av följande:

Dels, kommunfullmäktiges beslut år 2012-04-25 rörande resultatenheter och resultatbalansering begränsades i tid till dåvarande mandatperiod. Nytt beslut erfordras.

Dels, kommunfullmäktige gav 2015-04-29 i uppdrag till kommunstyrelsen att överväga en avskrivning av resultatenheternas ackumulerade underskott eller andra åtgärder.

En ambition bör vara att ge förutsättningar för resultatenheterna att komma till rätta med underskott på ett genomtänkt och systematiskt sätt. Det är samtidigt viktigt att principer och regler är entydiga och väl kända, allra helst kommunens resultatenheter numera sorterar under flera nämnder än tidigare.

Förvaltningens bedömning utgår från två alternativ:

Alternativ 1. Fortsatt resultatbalansering

Den modell för resultatbalansering som gällde den gångna mandatperioden fortsätter att tillämpas framdeles. Modellen förtydligas med styrande principer.

I detta alternativ är principen om resultatenheternas ansvar för det ekonomiska resultatet grundläggande och ligger fast. Det innebär att kommunens resultatenheter fortsätter att ta med sig över- och underskott mellan åren och att ackumulerat överskott, som balanseras, ska begränsas till 5% av respektive enhets budgeterade bruttokostnader det aktuella året.

Förvaltningens bedömning:

Viktigt är att resultatbalansering inte ska leda till förändring av verksamhetens inriktning och mål. Eventuella överskott ska användas för olika insatser av engångskaraktär och får

ej öka kostnadsnivån permanent. Från denna utgångspunkt kan gränsen för balansering av överskott, 5% av budgeterade bruttokostnader, anses fortsatt rimlig och är adekvat vid jämförelser med nivåer hos andra kommuner.

Vi konstaterar att nuvarande modell fungerar väl för stora delar av verksamheten, likväl finns några enheter som visar underskott varje år. För att uppnå en förbättring tror vi att det krävs en tydlig uppfattning om vad som ska ske när underskott befaras eller har uppstått. I sammanhanget bör principerna för resultatenheter och resultatbalansering förtydligas i ett separat styrdokument. Principerna bör vara generella och omfatta så få undantag som möjligt för att behålla transparens och konkurrensneutralitet.

Sedan tidigare har resultatenheter med underskott i allmänhet upprättat åtgärdsplaner. Förvaltningen menar att det är viktigt att detta arbetssätt understöds och vidareutvecklas. Underskott bör regleras genom åtgärder som enheten formulerar och genomför inom en begränsad tidsperiod och att åtgärdsplanen följs upp av respektive nämnd i samband med bokslut. För upprättande, genomförande och uppföljning av åtgärdsplaner krävs ett aktivt stöd från ledningsorganisationen inom respektive sektor och controllerfunktionen.

De generella principerna är ett rättesnöre och tydliggör för resultatenheterna vilka spelregler som gäller. Emellertid beslutas varje års resultatbalansering av fullmäktige i samband med bokslut, det kan inte uteslutas att fullmäktige önskar göra avsteg från principerna. Bevekelsegrunder kan vara strukturella skäl eller att man vill uppmuntra en enhet, som brutit en negativ trend, genom att stryka/reducera ackumulerade underskott från gammalt datum. Dyliga avsteg låter sig dock inte inrymmas i en generell policy, de måste prövas i varje enskilt fall.

När Värmdö kommun tidigare har strukit gamla underskott i den kommunala verksamheten har detta inte lett till kompensation till fristående enheter. Det är rimligt att i huvudsak hålla fast vid den principen. Samtidigt ska ambitionen vara att upprätthålla konkurrensneutralitet och det är viktigt att följa utvecklingen av hur rådande lagstiftning ska tolkas, bl a inom skolans område. Frågan måste därför bedömas vid varje enskild tidpunkt och lämpar sig dåligt att inordnas i riktlinjer för kommunens resultatenheter.

Förslag till policy för resultatbalansering för resultatenheter bifogas.

Alternativ 2. Avskrivning av ackumulerade underskott

Ackumulerade underskott skrivs av för att komma närmare ekonomi i balans.

Förvaltningens bedömning:

Sedan avskrivning/nedskrivning av underskott genomfördes senast, i samband med bokslutet 2011, har vissa resultatenheter fortsatt att ackumulera underskott trots bättre förutsättningar i och med den genomförda korrigeringen. Åtgärden löste således inte problemet långsiktigt helt och fullt.

Risken finns att ytterligare generell korrigering kan leda till förväntningar om att detta kommer att ske regelmässigt när ackumulerat underskott blir för stort och kan på så sätt



underminera syftet med resultatbalansering och enhetens ansvar för ekonomin. Ytterst skulle det i någon mån åsidosätta av fullmäktige fattade beslut om peng och ersättning. Vidare innebär det att kommunen tänjer på gränserna i förhållande till principen om konkurrensneutralitet och lagstiftningen om lika villkor inom skolans område.

Avslutningsvis

Sammanfattningsvis förordar förvaltningen alternativ 1, att fortsätta med resultatbalansering, kompletterad med förtydligande principer och genomförande av åtgärdsplaner för att komma till rätta med underskott i verksamheten på ett långsiktigt och ekonomiskt hållbart sätt.

Samtidigt ska betonas vikten av andra insatser för att underlätta för chefer för resultatenheter att ta sitt ekonomiska ansvar. Kommunen kommer bl a utveckla beslutsstödet QlikView och prioritera ekonomiutbildning för chefer.

De enheter, som f n definieras som resultatenheter, härrör i huvudsak från tidigare proVarmdo. Det finns dock därutöver i kommunen flera enheter, som utför verksamhet och finansieras på ett likartat sätt, exempelvis inom socialnämndens ansvarsområde. Det finns därför anledning att överväga att utvidga kretsen enheter, som definieras som resultatenheter. Inte minst är det viktigt i de fall det finns externa utförare, d v s det är ett led i ambitionen att slå vakt om konkurrensneutraliteten. Förvaltningen förordar att nämnderna tar ställning i frågan inför år 2016.

I övrigt kan noteras att resultatet för nämndernas anslagsfinansierade verksamhet normalt sett inte balanseras mellan åren. Vi kan dock räkna med att sedvänjan att balansera driftprojektmedel och investeringsmedel för fleråriga projekt kommer att fortsätta.

Bedömning

Ekonomiska konsekvenser

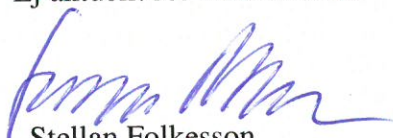
Systemet för resultatbalansering är ett internt instrument för ekonomistyrning och har ingen bäring på kommunens externredovisning. De överskott som balanseras ska endast användas för punktinsatser, vilket inte ska öka kostnader på längre sikt.

Konsekvenser för miljön

Ej aktuellt för detta ärende.

Konsekvenser för medborgarna

Ej aktuellt för detta ärende.



Stellan Folkesson
Kommundirektör



Hans Ivarsson
Sektorschef ekonomi och uppföljning

Policy för resultatenheter i Värmdö kommun med principer för resultatbalansering

Värmdö kommun har valt att organisera stora delar av den kommunala verksamheten i resultatenheter, med syfte att ge förutsättningar för en god kvalitet i verksamheten, givna ekonomiska förutsättningar och största möjliga nytta för brukarna. En resultatenhet inom Värmdö kommun är en organisatoriskt avgränsad enhet med eget resultatansvar. Decentraliserat ansvar och befogenheter skapar förutsättningar för ett starkt engagemang hos personalen, snabba och bra beslut och god kontroll av ekonomin.

Chefen för resultatenheten är ansvarig för enhetens verksamhet, kvalitet, ekonomi, personal och arbetsmiljö. Chefen ansvarar för att utforma verksamheten inom gällande lagar och kommunala mål och uppdrag samt följa kommunens fastställda riktlinjer och policys.

En resultatenhet finansieras med intäkter utifrån prestation, antingen genom peng per utförd tjänst eller genom ersättning för beställd verksamhet genom avtal. En resultatenhet kan också finansieras med avgifter, företrädesvis inom teknisk verksamhet.

Resultatenheten har ansvar för såväl kostnader som intäkter och upprättar årligen budget och följer upp budget och verksamhet under budgetåret och i bokslut. Enheten bär alla enhetens direkta kostnader samt även indirekta kostnader, som fördelas inom ramen för kommunens styrsystem. Enheten har befogenhet att omprioritera budgetmedel inom enhetens ramar.

Alla anställda i Värmdö kommun tillhör en och samma organisation, varför resultatenheterna har att följa och efterleva kommunens personalpolitik, kollektivavtal och regelverk i övrigt inom personalområdet.

Resultatenhetscheferna har ett fullständigt ekonomiskt ansvar. Resultatenheterna skall tillgodoräknas eller vidkännas effekterna av sitt eget agerande för ett ekonomiskt ansvarstagande och arbete för att upprätthålla en ekonomi i balans. Det ekonomiska resultatet balanseras vid varje bokslut till nästföljande verksamhetsår.

Följande policy gäller för resultatbalansering för resultatenheter i Värmdö kommun:

- Kommunens resultatenheter tar ansvar för ekonomin genom att ta med sig över- och underskott mellan åren. Ackumulerat överskott, som balanseras,



VÄRMDÖ KOMMUN

1(2)

Bakomliggande lagstiftning

Detta styrdokument beslutas av <Ange beslutsforum i fullständig form>, och beslutas med stöd av <Ange lagstödet i fullständig form>.

Uppföljning och uppdatering

<Ange Ansvarig enhet> ansvarar för uppföljning och uppdatering av detta styrdokument.

begränsas till 5% av respektive enhets budgeterade bruttokostnader det aktuella året. Balansering av över- och underskott beslutas av kommunfullmäktige varje år i samband med bokslut.

- Balanserat överskott ska endast användas till insatser av engångskaraktär, det får inte användas till åtgärder som permanent ökar resultatenhetens kostnadsnivå.
- Underskott balanseras regelmässigt såvida det inte beror på särskilda eller extraordinära händelser utanför resultatenhetens kontroll. Detta prövas i varje enskilt fall. Ett balanserat underskott ska återställas snarast efter att det har uppstått genom en upprättad åtgärdsplan, som följs upp av respektive nämnd i samband med bokslut.
- Eventuella avsteg från dessa principer beslutas av kommunfullmäktige i varje enskilt fall.



Bakomliggande lagstiftning

Detta styrdokument beslutas av <Ange beslutsforum i fullständig form>, och beslutas med stöd av <Ange lagstödet i fullständig form> .

Uppföljning och uppdatering

<Ange Ansvarig enhet> ansvarar för uppföljning och uppdatering av detta styrdokument.