

LJUSDALS  KOMMUN

# BUDGET

2024-2026



# INNEHÅLL

## Inledning

Budgetprocessen	1
Styrmodell	2
Organisation	3
Politisk viljeinriktning	4
Beslut	6

## Planeringsförutsättningar

Omvärld och förutsättningar	7
God ekonomisk hushållning	9
Finansiella mål	10
Verksamhetsmål	11
Ekonomiska utgångspunkter	12
Resursfördelning	13
Risk- och känslighetsanalys	14

## Ekonomiska sammanställningar

Resultatbudget	15
Balansbudget	16
Finansieringsbudget	17
Driftbudget	18
Investeringsbudget	19

## Nämnder och bolag

Kommunstyrelsen	20
Samhällsservicenämnd	21
Utbildningsnämnd	22
Omsorgsnämnd	23
Arbetsmarknads- och socialnämnd	24
Övriga nämnder	25
Kommunala bolag	26

## Introduktion

Budget är Ljusdals kommuns viktigaste verktyg för planering och styrning av verksamhet.

I budgeten fastställs hur kommunens resurser ska prioriteras och fördelas mellan de olika nämnderna och dess verksamheter.

Varje nämnd, eller styrelse, beslutar därefter om internbudget och verksamhetsmål inom sitt uppdrag, som är nedbrutna utifrån kommunfullmäktiges beslutade övergripande resursfördelning och mål.

## Budgeten är lagstadgad

Av kommunallagen följer att kommunen varje år ska upprätta en budget för nästa kalenderår. Budgeten ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna (balanskravet).

I budgeten ska även anges kortsiktiga och långsiktiga finansiella mål för god ekonomisk hushållning.

Budgeten ska vidare innehålla skattesatsen, finansiering, ramar för drift och investering samt övergripande verksamhetsmål.

Budgeten ska också innehålla en plan för ekonomin för en period av ytterligare två år.

## Budgetprocessen

Budgetprocessen är navet i kommunens styrning och resursfördelning till verksamheterna. Att ta fram budgeten, följa upp den under året och slutligen göra bokslut är en omfattande process som pågår under en period av 26 månader.

## Budgetdialog

Budgetprocessen inleds i mars med en budgetdialog där kommunstyrelseförvaltningen presenterar förslag till budgetdirektiv med övergripande ekonomiska planeringsföretsättningar, resultatmål, finansiella mål samt utgiftstak för nämndernas samlade resursram inför kommande år.

Nämnder/förvaltningar presenterar samtidigt strategiska inspel i form av resultat från det gångna året samt utmaningar, möjligheter och investeringsbehov inför kommande år.

## Budgetdirektiv

Budgetberedningen bereder och kommunstyrelsen fastställer under mars månad budgetdirektiv som utgör ett planeringsinstrument och ligger till grund för det fortsatta arbetet med budget.

## Politiskt budgetarbete

De politiska partierna arbetar under mars-maj med prioritering av viljeinriktning samt hur kommunens samlade resurser ska fördelas mellan olika nämnder och verksamheter.

Vid behov sker avstämningar mellan de politiska partierna och tjänstemannaorganisationen.

Det sker i denna fas inte någon nämndbehandling eller nämndbeslut om förslag till budget eller äskanden om medel. Nämndernas inspel till budgetprocessen sker via budgetdialog.

## Beslutsunderlag

Kommunstyrelseförvaltningen upprättar under april, utifrån budgetdirektiv och tillkommande budgetföretsättningar från SKR, i dialog med förvaltningarna ett beslutsunderlag med förslag till budget med plan inklusive nettoram per nämnd.

## Budgetbeslut

Budgetberedningen och kommunstyrelsen bereder förslag till budget under maj-juni. Däremellan sker MBL-förhandling.

Kommunfullmäktige beslutar senast den 30 juni om kommunens budget för nästkommande år och plan för år två och tre. Vid valår ska slutgiltigt beslut fattas senast den 30 november av det nyvalda fullmäktige.

## Nämndernas detaljbudget

Nämnd fattar beslut om detaljbudget med verksamhetsplan, senast den 31 oktober. Vid valår ska beslutet tas under december-januari. MBL-förhandling sker innan nämnd.

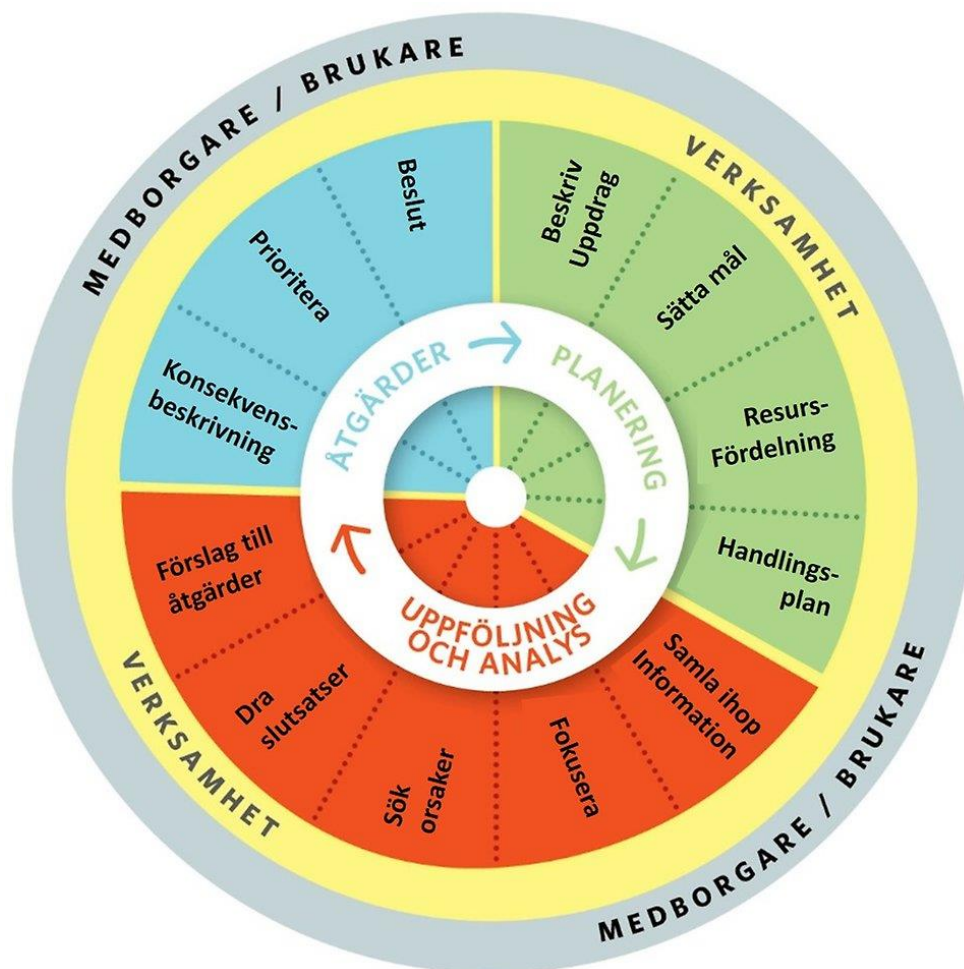
Nämnd fastställer budget per verksamhetsområde och förvaltningscheferna fördelar budgeten enligt organisationsstruktur.

Varje chef tilldelas en ram och ett budgetansvar samt har befogenhet att fördela och omprioritera inom sitt ansvarsområde.

Detaljbudget ska redovisas till kommunstyrelsen och utgör underlag för uppföljning av ekonomi under och efter aktuellt verksamhetsår.

## Registrering av budget

Nämndernas detaljbudgetar samt centrala finansiella budgetposter ska vara registrerade i kommunens ekonomisystem senast den 31 december (vid valår 31 januari).



Enligt Kommunallagen ska kommunen i samband med budgeten förutom att fastställa finansiella mål även fastställa verksamhetsmål.

## Styrmodell

Ljusdals kommun arbetar efter en styrmodell med en gemensam struktur för styrning och uppföljning av kommunen och dess verksamheter. Modellen beskriver de tre olika väsentliga delarna i ett styrning- och ledningssystem - Planera, följa upp och åtgärda - med dess underliggande aktiviteter. Samspelet mellan dessa delar skapar förutsättningar för att effektivt producera tjänster till medborgarna och brukarna (elever, klienter, vårdtagare) samt utveckla lokalsamhället. De underliggande aktiviteterna påverkar och ger stöd till varandra.

I första steget, *planera*, tydliggör politiken vad som ska uppnås genom att ta beslut om visioner och strategier. Detta förtydligas genom att fördela resurser och sätta mål där det framgår vilka resultat och effekter som ska uppnås ur ett brukar- och medborgarperspektiv både på kort- och lång sikt.

Avvikelse, både positiva och negativa, fångas upp i det andra steget genom *uppföljning och analys*. Bakomliggande orsaker synliggörs och förslag till *åtgärder* presenteras i det tredje steget. Vissa åtgärder blir förbättringsarbete direkt i verksamheten. Andra kan kräva större insatser där politiken måste prioritera och fatta beslut ur ett helhetsperspektiv. Lärdomar från goda exempel kommuniceras och sprids i hela organisationen.

I samband med budget, månadsrapporter, delårsrapport och årsredovisning integreras ekonomi- och verksamhetsperspektiven. Arbetssättet innebär ett fokus på ekonomi- och verksamhetsstyrning med övergripande resursfördelning samt målprioritering. Styrmodellen ska säkerställa att verksamheten bedrivs inom de resursramar och i enlighet med de mål som fullmäktige har bestämt och bidra till en hållbar utveckling av Ljusdals kommun. Nedan lämnas en utförligare beskrivning av processerna kring verksamhetsstyrning.

## Den kommunala organisationen

Ljusdals kommun är en av Sveriges 290 kommuner och är en politisk styrd organisation med offentlig finansiering.

Det innebär att förtroende, politisk prioritering av mål, hushållning med begränsade resurser och effektiv användning av skattemedel (högsta möjliga kvalitet till lägsta möjliga kostnad) är centrala utgångspunkter.

De förtroendevalda (politiker) har huvudansvaret för den kommunala verksamheten.

I allmänna val vart 4:e år väljer medborgarna styret för Ljusdals kommun under den kommande mandatperioden.

## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunen och det är kommunens invånare som utser vilka förtroendevalda som ska sitta i kommunfullmäktige. Det görs i det allmänna valet var fjärde år.

## Styrelser och nämnder

Kommunfullmäktige utser styrelser och nämnder.

De ska sedan leda och samordna kommunens verksamheter och bereder även ärenden till kommunfullmäktige.

## Förvaltningar

I förvaltningarna utförs det arbete som den politiska organisationen beslutat om. Förvaltningarna består av tjänstemän. En förvaltning lyder under en nämnd.

## Kommunala bolag

Inom kommunens organisation finns också ett antal kommunala bolag som ansvarar för sina specifika områden (taxefinansierad verksamhet).

Ljusdals kommun har två helägda kommunala bolag; Ljusdals Energiföretag AB och AB Ljusdalshem, som i sin tur äger ett antal dotterbolag.

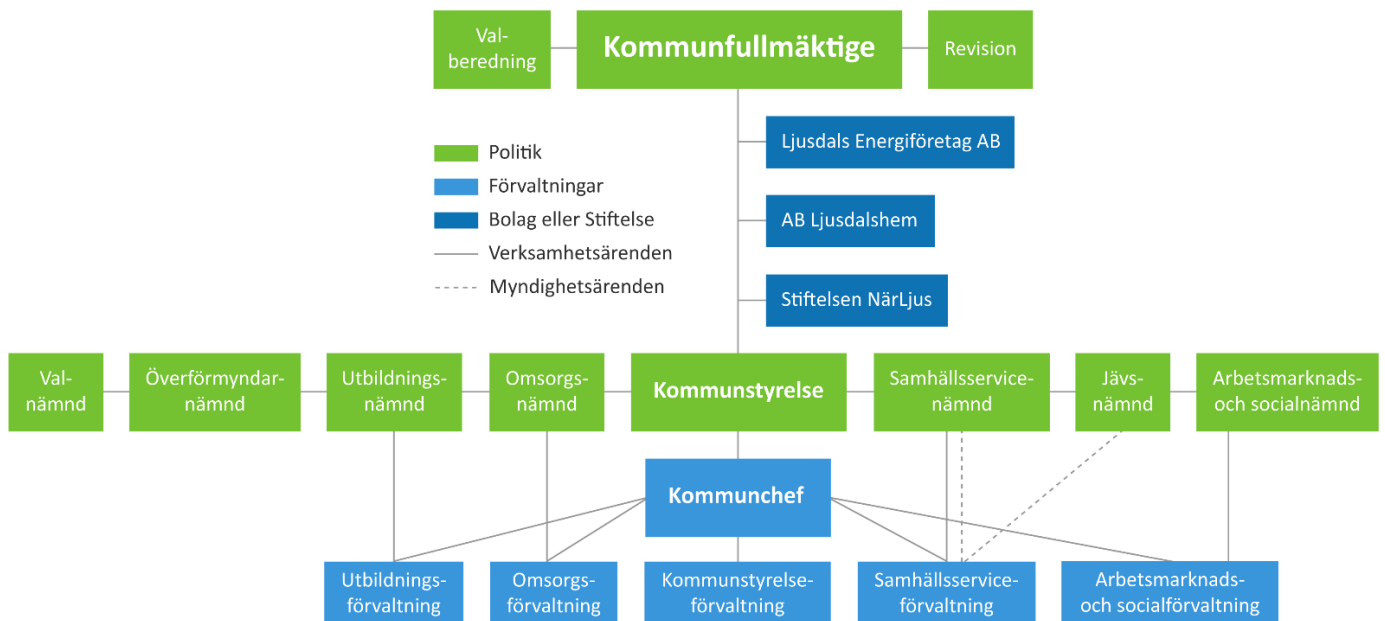
Kommunen äger även en näringslivspolitik stiftelse; Stiftelsen NärLjus, som dock är under avveckling.

## Kort om verksamheten

Kommunens verksamhet finansieras i huvudsak av skatteintäkter och statsbidrag (ca 82 %).

Merparten av kommunens resurser används till kärnverksamheterna pedagogisk verksamhet samt vård & omsorg (ca 82 %).

Kommunens kostnader består till största delen av personalkostnader (ca 63 %).



Framtid Ljusdal – Moderaterna, Sverigedemokraterna, Ljusdalsbygdens Parti, Liberalerna och Kristdemokraterna - ser allvarligt på kommunens ekonomi för 2024.

Omvärldsfaktorer som kriget i Ukraina, hög inflation och klimatförändringar som påverkar livsmedelsproduktion över hela världen kan komma att påverka ekonomin med sjunkande statsbidrag och ökade kostnader.

Arbetet med produktivetsförbättringar måste ytterligare förstärkas och prioriteras för att sänka kostnader. Kommunens standardkostnader ska ligga i nivå med jämförbara kommuner. Det är viktigt för att kommunen i framtiden ska ha en ekonomi i balans, att arbetet med att digitalisera arbetsprocesser kommer igång på allvar för att minska kostnader och för att frigöra personal till att göra andra arbetsuppgifter. Digitalisering påverkar kostnadsnivån, behov av personal samt möjliggör nya lösningar och tillväxt utan att organisationen växer. Kommunen står inför stora pensionsavgångar, som delvis kan hanteras genom effektivare arbetsmetoder.

Pensionsavgångar, höga sjukskrivningstal och personalens engagemang kräver att Ljusdals kommun är en bra arbetsgivare. Det långsiktiga arbetet med att rekrytera, anställa, behålla och utveckla personal ska fortgå. Framtid Ljusdal vill färdigställa en kompetensförsörjningsstrategi och en handlingsplan. Fortsätta arbete med att utbilda och utveckla chefer, ledare och personal. Friskvårdsbidraget ska höjas för att satsa på personalen välmående. Ett språkkrav ska tas fram för arbete i kommunen.

Kommunens viktigaste utmaning är att öka antalet invånare. En positiv befolkningsutveckling krävs för att i framtiden kunna fortsätta leverera välfärdstjänster och god service i hela kommunen. Offentlig sektor och näringslivet behöver fler medarbetare i arbetsför ålder med rätt kompetens. Det behövs aktiva åtgärder som stärker attraktiviteten av att bo och verka i kommunen.

Framtid Ljusdal vill se en inflyttningsstrategi och handlingsplan med delmål för inflyttning. Stärka möjligheten att bo och verka utanför tätorten genom att bland annat en landsbyggdutvecklare tar fram lösningar för ökad kommunal service. Det kommunala vägbidraget ska återinföras.

Östernäs mark ska användas för etablering av hyres- och bostadsrätter samt företag för att uppnå målen om 20 000 invånare år 2030.

Ökad inflyttning kräver ett väl fungerande näringsliv. Företagare är viktiga för kommunens utveckling. Näringslivsklimatet behöver förbättras. En näringslivsstrategi ska tas fram och gymnasieutbudet ska tillgodose näringslivets behov.

I arbetet med att skapa arbetstillfällen arbetar Arbetsmarknadsenheten för att ge stöd till individer som står utanför arbetsmarknaden. Individen själv gör där stegförflyttningar för att komma närmare arbetsmarknaden. Arbetsstättet har lett till kraftigt sänkt försörjningsstöd och på sikt kan det skapa nya varaktiga arbetstillfällen.

För individen själv är det av största vikt att gå ut i en gemenskap och förstå vikten av att vara med och bidra till sin försörjning och allas vår välfärd. Det skapar en positiv spiral av livsglädje och framtidstro. För barnen skapar det en positiv anda av att se sina föräldrar gå till ett jobb varje dag och därigenom kunna skapa sin egen framtid.

För våra ungdomar är det skolan som är en viktig samhällsbyggare. Vi måste satsa på barnen, som är vår framtid, och ge dem en så bred och god kunskap som möjligt på deras väg ut i livet för att de inte ska hamna i utanförskap.

Ljusdals kommun står inför stora utmaningar inom skolan med låga kunskapsresultat, psykisk ohälsa och otillgängliga lärmiljöer. Därför kommer arbetet fortsätta med att göra elevhälsan mer tillgänglig. Införa språkutvecklande insatser i förskola och förskoleklass samt fortsätta satsningar på fysiska läromedel. Det behövs skapas inkluderande lärmiljöer i klassrummen och arbetsmiljön behöver förbättras. Färila skola ska renoveras.

Omsorgsnämndens stora utmaningar handlar om höga sjukskrivningstal, tung arbetsbelastning för vårdpersonal samt bristande språkkunskaper.

Brobygget som startats under 2023 ska fortsätta och bidra till att sänka sjukskrivningarna. Arbetschemana ska göras hållbara.

Omsorgsnämnden kommer också att verka för att utveckla digitaliseringen. Exempel är nyckelfria lås och wifi på boenden.

Ett nytt demensboende ska tas fram och en kompetensförsörjningsplan ska trygga rekryteringen och utveckla personalen.

Invånare och besökare ska känna sig trygga i kommunen. Företagare, lantbrukare och fastighetsägare ska känna sig trygga med att deras tillgångar inte förstörs, stjäls eller vandaliseras. En trygg kommun är en viktig del i att göra Ljusdal attraktivt.

Trygghetsskapande åtgärder ska sättas in, som kameror, ordningsvakter, nattvandringar, belysning med mera, där så behövs för att öka tryggheten.

Klimatet är en ödesfråga. Det är viktigt med ett systematiskt och förebyggande arbete för att anpassa vårt samhälle till ett förändrat klimat.

En miljö-och klimatplan ska tas fram som säkerställer att kommunen arbetar på ett miljö-och klimatsmart sätt.

När vi bygger samhällsstrukturer ska klimatsmarta transportinfrastrukturer som gång- och cykeltrafik vara en utgångspunkt.

Ljusdals kommun och Sverige ska ha tillgång till livsmedel nu och i framtiden. I planarbetet behöver Ljusdals kommun utveckla arbetet med långsiktig förvaltning av jordbruksmark.

Framtid Ljusdal vill se en laddstolpsstrategi och ökat inköp av närproducerade livsmedel.

Ojämligheten inskränker människors möjligheter, försvagar hälsa och utbildning, minskar värdighet och självkänsla.

Framtid Ljusdal tar fasta på alla människors lika värde och rättigheter. Det handlar om delaktighet där möjligheterna till inflytande är jämlika och jämställda.

HBTQIA+-rapporten som gjorts i kommunen visar på problem med diskriminering som måste tas tag i. Diskrimineringslagen ska följas.

Framtid Ljusdal vill ta vara på konkreta och effektiva aktiviteter utifrån Jämlikhetsutredningen och Delmosrapporten. Bedriva antidiskrimineringsarbete samt stärka arbetet inom HBTQIA+-frågor.

Pernilla Färlin (M)  
Kommunstyrelsens ordförande

## Kommunfullmäktiges beslut

Här nedan framgår kommunstyrelsens förslag till beslut om Budget 2024 med plan 2025-2026 till Kommunfullmäktiges sammanträde 2023-08-28.

### Kommunfullmäktige föreslås besluta

1. att fastställa Budget 2024 med plan för 2025-2026.
2. att fastställa skattesatsen för år 2024 till 22:36 per skattekrona.
3. att bemyndiga nämnderna att justera taxor och avgifter motsvarande allmän prisutveckling.
4. att anmoda nämnderna att utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål och ekonomiska resursramar fastställa taxor/avgifter, detaljbudget, investeringsbudget och verksamhetsmål för år 2024 samt senast under oktober 2023 och återrapportera till kommunstyrelsen.
5. att bemyndiga kommunstyrelsen att besluta om omfördelning av medel från KS till förfogande samt KS utvecklingsreserv.
6. att bemyndiga kommunstyrelsen att göra tekniska förändringar av budgetramar under förutsättning att berörda nämnder är överens och att förändringarna är kostnadsmässigt neutrala i kommunens budget.
7. att bemyndiga kommunstyrelsen att omsätta nuvarande lån och borgensförbindelser som förfaller till betalning under året.
8. att fastställa driftbudgetramen för kommunens revisorer för 2024 i enlighet med kommunfullmäktige presidiums förslag.



Den samhällsekonomiska utvecklingen är av stor betydelse för den kommunala ekonomin. Kommunsektorn påverkas dessutom starkt av de uppdrag som ålagts av staten och hur finansieringen av dessa tillgodoses.

Kommunens skattesats och befolknings- och sysselsättningsutveckling är andra viktiga faktorer. Sammantaget avgör dessa faktorer tillsammans med kommunens ekonomiska läge, det ekonomiska utrymme som kan disponeras för nämndernas verksamhet.

## Samhällsekonomin utveckling

Den samhällsekonomiska tillväxten har stor inverkan på skatteunderlagets utveckling. För kommunernas del är det i huvudsak ökad sysselsättning och ökade löner som tillsammans med en ökad befolkningsmängd ger ett positivt nettotillskott i ekonomin.

Samhällsekonomin har under 2022 haft en svag ekonomisk tillväxt och en exceptionellt hög inflationsutveckling. Sverige har under 2022 haft den högsta inflationstakten på 30 år. Det har varit hög prisutveckling på främst el men även drivmedel och livsmedel som inneburit högre kostnader för kommunsektorn. Ljusdals kommun har haft bundet elavtal vilket sammantaget har dämpat effekten avsevärt.

Under 2023 förväntas konjunkturen utvecklas negativt samtidigt som inflation, räntor och pensionskostnader fortsätter ligga på en hög nivå. Det samhällsekonomiska scenariot utgår från en lågkonjunktur 2023 och därefter en långsam återgång under de kommande åren. Trots detta förväntas kommunernas skatteunderlag uppvisa hyggliga nominella uppräkningsår 2024-2026 mycket beroende på ökat löneunderlag och en förhållandevis hög sysselsättning. Realt sett urholkas dock skatteintäkterna genom den höga inflationsnivån.

## Statens transfereringar

En viktig faktor för kommunerna är att staten har god ordning på sina finanser. Då minskar risken för plötsliga statliga indragningar. De senaste bedömningarna tyder på ett gott statsfinansiellt utgångsläge med en relativt låg statskuld sett i ett internationellt perspektiv. Detta har möjliggjort de senaste årens stora statliga stöd till kommunsektorn med anledning av Corona-epidemin. Nu har dock tyvärr regeringen aviserat att vissa tillfälliga statsbidrag kommer att trappas ned.

## Skattesats

Den genomsnittliga skattesatsen i riket är 20,67 kronor och i länet 22,03 kronor 2022. Ljusdal

kommuns skattesats 22,36 kronor är därmed 1 krona och 69 öre högre än riksgenomsnittet och 33 öre högre än länsgenomsnittet. Skattesatsen planeras vara oförändrad under perioden 2024-2026.

## Befolkning och sysselsättning

Befolkningsutvecklingen har betydelse för kommunens intäkter genom skatter och bidrag från systemet för kommunalekonomisk utjämnings. I Ljusdal har befolkningen minskat med 109 invånare eller 0,6 % under de senaste 10 åren (2012-2022) och uppgick 31/12 2022 till 18 771 invånare.

Sysselsättningsutvecklingen i Ljusdals kommun har förbättrats under förra året och arbetslösheten uppgick till 7,6 % vid utgången av 2022 vilket är 0,9 procentenheter lägre än 2021. Även i länet och i riket har arbetslösheten minskat under 2022. Arbetslösheten i Ljusdal ligger lägre än i länet (8,7 %), men högre än riket (6,7 %). Trots en uppgång av antalet sysselsatta förutses en förhållandevis hög andel arbetslösa de närmaste åren.

## Ljusdals kommuns ekonomi

Ljusdals kommuns ekonomi har i grunden hyggliga ekonomiska förutsättningar med en acceptabel soliditet, medel avsatta till pensioner, ett positivt finansnetto, rimliga investeringsnivåer och en förhållandevis låg låneskuld. Verksamhetens nettokostnader synes dock ligga på en hög nivå jämfört med andra kommuner. Några nämnder har också brottats med hög sjukfrånvaro under flera år.

Kommunens ekonomiska utveckling är för närvarande balanserad. Bokslutet för 2022 innebar ett överskott med 77,8 mnkr. De senaste årens oväntat starka resultat beror till stor del på poster av engångskaraktär (stark skatteunderlagsutveckling samt stora statliga bidrag), men även på bättre budgetföljsamhet, återhållsamhet och kostnadskontroll i verksamheten.

Budgeten 2023 innebär ett resultatmål på 14 mnkr (motsvarar 1,0 % av skatteintäkter och statsbidrag). I ELP för 2023-2024 planerades ett resultatmål på 21 mnkr per år (motsvarar 1,5 % av skatteintäkter och statsbidrag).

För att uppnå en god ekonomisk hushållning och en långsiktigt hållbar finansiering av välfärden krävs en starkare resultatutveckling de kommande åren. En naturlig utgångspunkt är ett närmande till SKR:s rekommendation för resultatmål vilket innebär en resultatutveckling de närmaste åren så att resultatet motsvarar 2 % av skatteintäkter och statsbidrag 2025 (vilket motsvarar ca 30 mnkr).

## Framtidsutsikter

Kommunsektorn får nu, efter en dramatisk period där samhällsekonomin påverkats starkt negativt av kriget i Ukraina, räkna med några år då utsikterna försämras. Enligt SKR:s prognos försämras de ekonomiska resultaten kraftigt. En stor del av resultatförsämringen beror på höga pensionskostnader och hög inflation och försämrat finansnetto. Det finns anledning att ifrågasätta om skatteunderlagets tillväxt räcker för att möta de ökade kostnaderna för verksamheten framöver.

Samtidigt ställer kommunens vikande befolkningsutveckling, höga verksamhetskostnader samt ambitionen om en hållbar resultatutveckling ökade krav på att få ut mer och bättre verksamhet av befintliga resurser. Detta innebär att kommunen måste

arbeta med effektiviseringsåtgärder, tuffa prioriteringar, verksamhetsanpassningar och produktivetsförbättringar (högsta möjliga kvalitet till lägsta möjliga kostnad). Vi måste således framöver hushålla med våra resurser och samtidigt sträva efter att få ut så mycket som möjligt av varje använd krona.

På längre sikt är det överskuggande problemet befolkningsutvecklingen och den förskjutning som sker i befolkningsstrukturen mot en ökad andel äldre. Den demografiska utmaningen beror, något förenklat, på att antalet personer i behov av välfärdstjänster ökar snabbt samtidigt som antalet invånare i yrkesför ålder minskar. Detta blir då en utmaning att hantera eftersom det är den arbetsföra befolkningen som ska svara för såväl finansiering som bemanning av välfärden.

Nyckeltal	2024	2025	2026
BNP tillväxt, %	1,6	3,3	2,6
Uppräkningsfaktor skatteunderlag, %	4,0	4,8	4,7
Skattesats (primärkommun)	22:36	22:36	22:36
Invånare 1/11 året innan	18 773	18 743	18 712
Förändring arbetskraftskostnader kommunal verksamhet, %	3,7	3,4	3,3
Förändring övrig förbrukning kommunal verksamhet, %	2,8	2,6	2,7
Förändring inflation (KPI), %	2,1	1,1	1,9
Arbetslöshet, %	9,0	8,8	7,7
Förändring sysselsättning (arbetade timmar), %	0,6	2,0	1,7

Källa: Sveriges Kommuner och Regioner (samhällsekonomiska nyckeltal) samt Staticon/SCB (befolkningsprognos)

Kommunens ekonomiska förvaltning regleras i stor omfattning av kommunallagen, lagen om kommunal redovisning och rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning samt av annan normering och praxis inom ekonomiområdet.

I kommunallagen finns ett krav om en *ekonomi i balans*, dessutom finns ett regelverk om att kommuner utöver detta ska ha en *god ekonomisk hushållning* i sin verksamhet.

## God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och längre tidsperspektiv. Det förutsätter en stabil och ansvarsfull ekonomi i balans samt en långsiktig hållbar ekonomisk utveckling.

För att säkerställa detta krävs att varje generation står för de kostnader de ger upphov till. I annat fall kommer morgondagens medborgare att få betala inte bara för den verksamhet de själva konsumerar utan även för den som tidigare generationer konsumerat.

Ekonomin måste därför över tid uppvisa ett positivt resultat på en nivå som gör att förmögenheten inte urholkas av inflation eller av för låg självfinansieringsgrad av investeringar.

En annan viktig hörnpelare för att uppnå god ekonomisk hushållning är att kommunen som ansvarig för förvaltningen av medborgarnas skattepengar alltid strävar efter att dessa används kostnadseffektivt och ändamålsenligt.

De ekonomiska medlen utgör en restriktion för verksamhetens omfattning. Mål och riktlinjer för verksamheten ska bidra till att resurserna i verksamheten används till rätt saker och att de används på ett effektivt sätt.

## Principer för ekonomistyrning

I kommunens ekonomistyrningsregler beskrivs följande grundläggande principer som utgör en viktig utgångspunkt för ekonomistyrning i Ljusdals kommun.

Principerna anger ett gemensamt, värdegrunds-baserat förhållningssätt i ekonomifrågor, med *ekonomi i balans* och *god ekonomisk hushållning* som målsättningar.

Utifrån en god tillämpning av ekonomistyrnings-reglerna och de grundläggande principerna för ekonomistyrning skapar vi tillsammans en *ansvarsfull, stabil och långsiktig hållbar ekonomi för Ljusdals kommun*.

## Sunt ekonomiskt agerande

Utgångspunkten är att Ljusdals kommuns ekonomi ska präglas av ordning och reda, hög effektivitet samt en strävan efter att upprätthålla en sund ekonomi i gott skick i enlighet med fullmäktiges beslut.

## Hållbar budget

Det är av största betydelse att respektive nämnd utifrån fullmäktiges resursram fastställer en hållbar och realistisk detaljbudget i ekonomisk balans.

Det innebär att anpassnings- och sparkrav måste vara utklarade samt att det budgeteras reserver som handlingsberedskap för oväntade händelser.

## Väl fungerande uppföljning

En väl fungerande uppföljning med trovärdiga prognoser och en aktiv avvikelsehantering är särskilt viktigt, speciellt i en starkt decentraliserad organisation där verksamhets- och ekonomiansvar läggs långt ut i verksamheten.

För att uppnå budgetföljsamhet fordras att nämnder och budgetansvariga på samtliga nivåer har god kontroll över ekonomin, följer upp, gör träffsäkra prognoser, skyndsamt vidtar åtgärder vid avvikelser och rapporterar till högre ansvarsnivå vid bestämda tillfällen.

## God produktivitet

Varje nämnd måste sträva efter att resurserna i verksamheten används till rätt saker och att de utnyttjas på ett effektivt sätt.

Detta innebär att arbeta med systematiska jämförelser av kvalitet och kostnadseffektivitet (referens- och standardkostnader) samt att kontinuerligt se över serviceutbud, arbetssätt, organisation, bemanning, ny teknik, digitalisering, samverkan etc. Därmed skapas förutsättningar att förbättra verksamhetens produktivitet dvs. förmågan att producera tjänster med hög kvalitet till lägsta möjliga kostnad.

## Helhetssyn

Nämnd samt ledningen och ekonomiskt ansvariga på alla nivåer ska styra och samordna planering, styrning, uppföljning och intern kontroll av både verksamhet och ekonomi med kommunens bästa för ögonen. Det kan medföra att nyttan för kommunens totala ekonomi ibland måste gå före den enskilda verksamhetens bästa.



I kommunallagen framgår det också att kommunfullmäktige ska besluta om finansiella mål och riktlinjer för ekonomi som har betydelse för god ekonomisk hushållning.

Genom att fastställa finansiella mål blir de styrande för vad kommunen vill uppnå ifråga om vad den löpande verksamheten kan kosta, vilka resultatnivåer som krävs, investeringsverksamhetens omfattning och finansiering samt förmögenhetsutvecklingen.

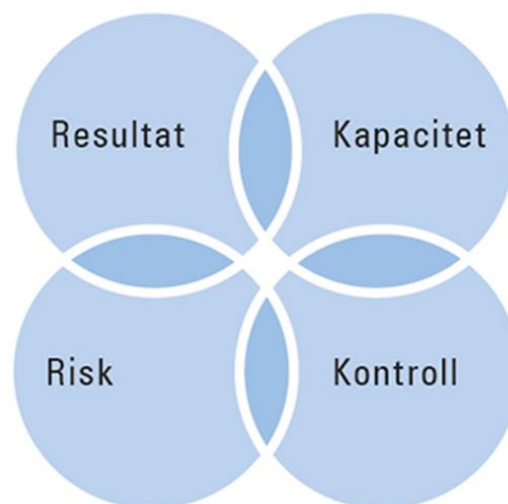
För att knyta ihop det långsiktiga, strategiska perspektivet med styrningen på kort sikt behöver det finnas en tydlig koppling mellan riktlinjer för god ekonomisk hushållning samt mål och riktlinjer med betydelse för god ekonomisk hushållning i årsbudget.

Nedan beskrivs finansiella mål för att Ljusdal kommun ska kunna leva upp mot kravet på god ekonomisk hushållning och en långsiktigt hållbar utveckling.

## Målperspektiv

Målen utgår ifrån fyra perspektiv vilka är viktiga för att bedöma god ekonomisk hushållning, nämligen det ekonomiska resultatet, kapacitetsutvecklingen, riskförhållanden samt kontrollen över den ekonomiska utvecklingen.

- *Resultatperspektivet* handlar om vilken balans kommunen har mellan sina intäkter och kostnader samt vilket överskottsmål kommunen ska sträva efter på kort och lång sikt.
- *Kapacitetsperspektivet* handlar om att ha en god kapacitet att möta ekonomiska svårigheter på lång sikt.
- *Riskperspektivet* handlar om att på kort sikt ej behöva vidta drastiska åtgärder för att möta ekonomiska problem.
- *Kontrollperspektivet* handlar om vilken kontroll kommunen har över den ekonomiska utvecklingen på kort sikt.



## Finansiella mål

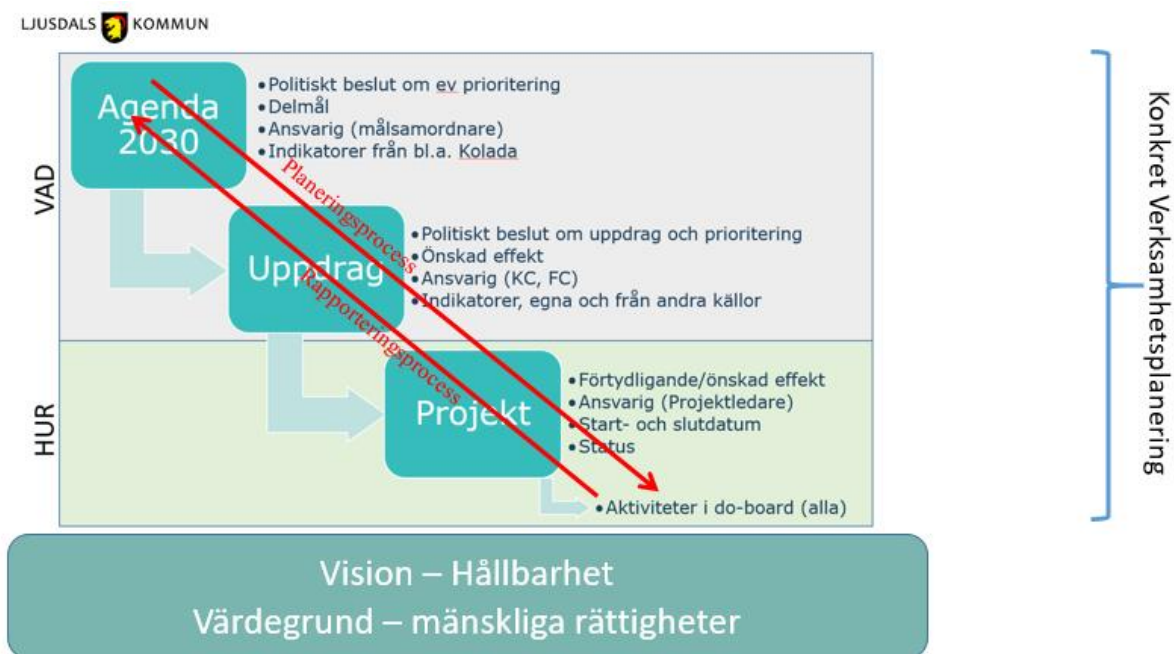
Perspektiv	Sikt	Finansiella mål
<b>Resultat</b>	Kort Lång	Årets resultat ska uppgå till 1-2 % av skatteintäkter och statsbidrag. Ljusdals Kommun ska över tid sträva efter ett resultatöverskott på 2 %. Ett ekonomiskt överskott ger förutsättningar för att långsiktigt finansiera investeringar, pensionsåtaganden och klara av oförutsedda kostnader.
<b>Kapacitet</b>	Lång	Ljusdals kommun ska över tid säkerställa att investeringsvolymerna är förenliga med kommunens långsiktiga finansieringsförmåga. Hög egenfinansiering ska eftersträvas för att i möjligaste mån undvika lånefinansiering. Ljusdals kommuns eget kapital ska över tid inflationsskyddas genom att soliditeten bibehålls eller ökas. Detta för att kunna garantera servicenivåer även för nästa generation.
<b>Risk</b>	Kort	Den kortfristiga betalningsberedskapen (kassalikviditet) ska vara god och motsvara minst 100 % av de kortfristiga skulderna.
<b>Kontroll</b>	Kort	Budgetföljsamheten och prognossäkerheten ska vara god (högst 1 % avvikelse).

Ovanstående finansiella mål ingick i kommunstyrelsens inriktningsbeslut om budgetdirektiv för Budget 2024 med Plan för 2025-2026.

De kortsiktiga finansiella målen gäller aktuellt budgetår. Översyn av målen sker inför varje nytt budgetår. De långsiktiga målen gäller under en mandatperiod. Vid utvärdering av måluppfyllelse ska målnivån ses som ett genomsnitt under mandatperioden. Översyn av målen sker inför varje ny mandatperiod.

## Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning utgår ifrån visionen hållbarhet och värdegrunden mänskliga rättigheter. Verksamhetsplanering omfattar 3 nivåer; Agenda 2030, Uppdrag och Projekt.



## Agenda 2030

FN:s 17 globala mål för ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbar utveckling - Agenda 2030 - utgör basen och strategin för styrningen av verksamheten i Ljusdals kommun. Den ska eftersträvas av hela koncernorganisationen tillsammans. Vidare har kommunfullmäktige beslutat om 3 prioriterade Agenda 2030-mål (4, 8 och 11) som grund för verksamhetsinriktning.



## Uppdrag

Uppdrag är en nedbrytning av målen för att konkretisera på vilket sätt målen ska nås inom ett givet tidsperspektiv – vad man ska göra. Fullmäktige har beslutat om 5 prioriterade kommun-övergripande uppdrag. För varje prioriterat uppdrag är en ansvarig analysgrupp tillsatt, med representanter från olika verksamheter och enheter. Varje nämnd beslutar dessutom om generella och verksamhetsspecifika uppdrag. Uppdragen mäts via indikatorer på genomförande.

## Projekt

Projekt tas fram inom respektive förvaltning för att tydliggöra hur verksamheten avser att lösa de prioriterade, generella och verksamhetsspecifika uppdragen. Här mäts framsteg på leverans, mer än mot generella indikatorer. Hur de genomförs planeras av förvaltningarna.

## Ekonomistyrningsregler

I av kommunfullmäktige fastställda ekonomistyrningsregler framgår bl.a. följande:

Nämnderna ska bedriva verksamheten inom av fullmäktige tilldelad ekonomisk nettoram.

Nämnd får inte överskrida sin budget avseende drift och/eller investering.

Vid konflikt mellan verksamhetens mål och medel gäller medlen. Det innebär att tillgång till ekonomiska resurser sätter gräns för måluppfyllelsen samt verksamhetens inriktning och omfattning.

Det är därför av största vikt att nämnderna i sitt arbete med planering, budgetering och uppföljning håller en god budgetdisciplin och inte överskrider tilldelad budget.

Vid ett befarat överskridande ska nämnd agera snabbt och omedelbart vidta korrigerande åtgärder så att underskott undviks.

## Resursfördelningsmodell

Ljusdals kommuns resursfördelningsmodell är fastställd i ekonomistyrningsregler och budgetdirektiv.

Modellen utgår från gällande mål och ekonomiska ramar. Rambudgetering tillämpas vilket innebär att nämnderna erhåller en nettoram där nästkommande års budgets tillskott eller avdrag i princip relateras till föregående årsbudget och förändringen mellan åren är i fokus.

Kommunens huvudprinciper för resursfördelning är att i möjligaste mån beakta:

- Löneökningar
- Demografiska förändringar
- Kapitalkostnadsförändringar
- Verksamhetsförändringar
- Interna prisökningar
- Politiska prioriteringar

Kompensation och avdrag för olika delar enligt ovan beslutas inför varje nytt budgetår genom budgetdirektiv och påverkas av kommunens ekonomiska förutsättningar.

Huvudprincipen är att beräknade förändringar i lönekostnader, demografi, kapitalkostnader och verksamhetsförändringar medför justerade resursramar.

Ramjusteringar för interna prisökningar och politiska prioriteringar beslutas inför varje nytt budgetår. Det kan ske övriga ramjusteringar till nämnderna och det beslutas i så fall inför varje nytt budgetår.

## Personalkostnader

Nämnderna kompenseras för beräknade löneökningar motsvarande 3,3 % 2024. Preliminärt personalomkostnadspålägg (PO) 2024 är 45,7 % och innebär en höjning (1,2 procentenheter) jämfört med 2023 p.g.a. ökade pensionskostnader och hög inflation. Detta kompenseras nämnderna för.

## Kapitalkostnader

Nämndernas ramar kompenseras/justeras för kapitalkostnadsförändringar. De bygger på faktiska och planerade investeringar. Internräntan för 2024 avseende nominell metod rekommenderas av SKR vara 2,50 % (en höjning med 1,25 procentenheter jämfört med år 2022).

## Övriga kostnader

Nämndernas ramar kompenseras/justeras för demografiska volymförändringar (barn, unga och gamla) varvid utgångspunkten är senaste befolkningsprognos från SCB samt aktuella prislappar i utjämningsystemet.

Interna prisjusteringar (städ, kost och hyror) kompenseras varvid självkostnadsprissättning tillämpas.

Priskompensation på övrig förbrukning utgår ej. SKR prognostiserar en genomsnittlig prisutveckling för övrig förbrukning 2024 med 2,8 %.

Nämnderna förutsätts pressa priserna på varor och tjänster genom att utnyttja ingångna ramavtal och upphandla i konkurrens.

Vidare förutsätts nämnderna arbeta med kontinuerliga produktivitetsförbättringar genom systematiska jämförelser av standardkostnadsavvikelser med jämförbara kommuner.

## Intäkter

Skatteintäkter och statsbidrag är beräknade utifrån SKL:s senaste prognos med oförändrad skattesats samt prognostiserat invånarantal.

Taxor och avgifter ska anpassas till den allmänna prisutvecklingen och ökade intäkter får användas inom nämndernas egna ramar för att finansiera övriga kostnadsökningar.

Nämnderna föreslås få bemyndigande att ändra taxor och avgifter motsvarande allmän prisutveckling.

## Resursfördelning

Mot bakgrund av budgetdirektiv, finansiella mål samt tillgängliga resurser och resursfördelningsmodell har ramar för verksamhetens netto-kostnader och investeringar identifierats, se nedan.



## Budgetramar drift

I nedanstående tabell redovisas hur verksamhetens nettokostnader har räknats fram.

Kommunens finansiella verksamhetsutrymme inför 2024 medger en ram för verksamhetens nettokostnader på 1 426 mnkr vilket således utgör ett utgiftstak. Detta är en ökning med 56,7 mnkr eller 4,15 procent jämfört med budget 2023.

Detta innebär (totalt sett) att en stor del av resursbehovet (kompensation för ökade personalkostnader, identifierade volymförändringar samt ökade kapitalkostnader och interna prisjusteringar) inryms i ramen. En mindre del av resursbehovet (övriga externa kostnadsökningar) måste även fortsättningsvis lösas genom omprioriteringar, fortlöpande rationaliseringar, effektiviseringar, omstruktureringar och taxejusteringar inom nämndernas totalram.

Ovanstående utgör, utifrån tidigare redovisade finansiella mål (restriktionen för att bedriva verksamhet – ”spelplanen” utifrån kommunens egna förutsättningar), en identifikation på hur mycket den löpande verksamheten får kosta.

Driftbudget, Tkr	Budget 2023		Justering inför 2024							Politiskt förslag	Budget 2024	Ökning 2023->2024		ELP 2025	ELP 2026
	Grund	Lön	Lön	Kap kostn	Demografi	Priser	PO	Tekn just	Tkr			%			
Kommunfullmäktige	2 562	0	61	0	0	-3	18	0	0	2 638	76		2 638	2 638	
Revision	1 650	0	22	0	0	0	7	0	0	1 679	29		1 679	1 679	
Kommunstyrelsen	95 045	0	1 722	306	0	205	472	206	-2 912	95 045	0	0,00%	95 045	95 045	
Samhällsservicenämnd	116 242	115	2 699	3 213	0	1 926	662	150	-3 000	122 008	5 651	4,86%	122 008	122 008	
Utbildningsnämnd	502 053	346	9 877	54	-2 144	6 991	2 751	676	0	520 605	18 205	3,62%	520 605	520 605	
Omsorgsnämnd	481 574	2 708	14 028	71	1 938	1 206	3 655	-2 849	0	502 331	18 050	3,73%	502 331	502 331	
Arbetsmarkn. & socialnämnd	157 592	5	4 679	125	0	169	1 278	338	-6 588	157 596	0	0,00%	157 596	157 596	
Överförmyndarnämnd	1 019	0	32	0	0	6	9	0	0	1 066	47		1 066	1 066	
Valnämnd	26	0	10	0	0	0	3	0	500	538	513		538	538	
Jävsnämnd	372	0	12	0	0	0	3	0	-360	27	-345		27	27	
<b>Summa nämnder</b>	<b>1 358 135</b>	<b>3 174</b>	<b>33 142</b>	<b>3 769</b>	<b>-206</b>	<b>10 500</b>	<b>8 858</b>	<b>-1 479</b>	<b>-12 360</b>	<b>1 403 533</b>	<b>42 224</b>	<b>3,10%</b>	<b>1 403 533</b>	<b>1 403 533</b>	
Kommunstyrelsen till förfogande	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	1 000	0		1 000	1 000	
Kommunstyrelsens utvecklingsreserv	9 400	0	0	0	0	0	0	0	0	9 400	0		9 400	9 400	
Ej fördelat (lönepott)	5 000	-3 174	0	0	0	0	0	-1 826	19 360	19 360	17 534		49 248	84 188	
Finansiering	-44 079	0	0	-11 687	0	0	-8 858	16 826	0	-47 798	-3 719		-47 798	-47 798	
Avskrivningar	39 844	0	0	754	0	0	0	0	0	40 598	754		40 598	40 598	
<b>Verksamhetens nettokostnader</b>	<b>1 369 300</b>	<b>0</b>	<b>33 142</b>	<b>-7 164</b>	<b>-206</b>	<b>10 500</b>	<b>0</b>	<b>13 521</b>	<b>7 000</b>	<b>1 426 092</b>	<b>56 793</b>	<b>4,15%</b>	<b>1 455 980</b>	<b>1 490 920</b>	

## Budgetramar Investeringar

I nedanstående tabell redovisas hur investeringar har räknats fram.

Utrymme för investeringar har identifierats. Investeringsramarna bygger på tidigare investeringsplan, inspelade behov och prioriteringar utifrån målnivåer i budgetdirektiven.

Investeringsbudget, Tkr	Grundramar i Budgetdirektiv			Justeringar			Politiskt förslag			Budget 2024	ELP 2025	ELP 2026
	2024	2025	2026	2024	2025	2026	2024	2025	2026			
Kommunstyrelsen	28 500	20 150	20 150	0	0	0	0	0	0	28 500	20 150	20 150
Samhällsservicenämnd	10 700	10 700	10 700	3 150	1 000	17 000	0	0	0	13 850	11 700	27 700
Utbildningsnämnd	2 500	2 500	2 500	1 500	1 500	1 500	0	0	0	4 000	4 000	4 000
Omsorgsnämnd	1 200	700	700	500	0	0	0	0	0	1 700	700	700
Arbetsmarkn. & socialnämnd	400	400	400	0	0	0	0	0	0	400	400	400
KS investeringsutrymme	1 000	1 000	1 000	0	0	0	0	0	0	1 000	1 000	1 000
Internleasing	1 000	1 000	1 000	0	0	0	0	0	0	1 000	1 000	1 000
<b>Summa investeringar</b>	<b>45 300</b>	<b>36 450</b>	<b>36 450</b>	<b>5 150</b>	<b>2 500</b>	<b>18 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>50 450</b>	<b>38 950</b>	<b>54 950</b>

I kapitlet Ekonomiska sammanställningar redovisas: Resultat-, Balans-, Finansierings-, Drift- och Investeringsbudget 2024 med plan för 2025-2026.

Ljusdals Kommuns ekonomi kan påverkas av ett flertal kända risker och känsliga omvärldsfaktorer.

Dessa risker och känsliga omvärldsfaktorer beskrivs nedan.

## Riskanalys

Det finns finansiella risker i kommunens skuld- och medelsförvaltning såsom finansieringsrisk, ränterisk, likviditetsrisk, motpartsrisk och negativa värdeförändringar på placeringar. I finanspolicyn regleras hur dessa risker ska hanteras.

Det finns också verksamhetsrisker bestående av sannolika avvikelser med allvarliga konsekvenser. I kommunens reglemente för intern kontroll regleras hur nämnder och förvaltningar ska arbeta med kartläggning av risker och vid behov åtgärda avvikelser.

En annan risk är att vissa nämnder inte skulle klara av att bedriva sina verksamheter inom tilldelade ramar. Det kan till exempel bero på att budgeten är underbudgeterad och har en ej åtgärdad strukturell obalans i utgångsläget. Det kan också bero på att lagstadgade krav och det demografiska trycket medför att volymerna ökar betydligt mer än förväntat.

Ytterligare en risk är att skatteintäkterna skulle kunna bli lägre än vad som är budgeterat. Kommunen följer SKR:s prognos för skatteintäkter. Enligt SKR är konjunkturbedömningarna i nuläget behäftade med osäkerhet efter den senaste tidens turbulens i världsekonomin p.g.a. Corona-pandemin, Ukrainakrisen, inflation, räntor, pensioner och annalkande lågkonjunktur.

## Känslighetsanalys

En känslighetsanalys har sammanställts för att åskådliggöra hur olika händelser i omvärlden kan påverka kommunen ekonomi. Vissa faktorer ligger utanför kommunens möjlighet att påverka. Andra faktorer kan kommunen påverka direkt eller indirekt. Nedan redovisas några exempel på omvärldsfaktorer och hur de kan påverka Ljusdals kommuns ekonomiska utfall.

Omvärldsfaktorer	Påverkan (mkr)
Skattemedelsförändring 1 %	+/- 14,0
Nettokostnadsförändring 1 %	+/- 13,0
Löneförändring 1 %	+/- 10,0
Befolkningsförändring 100 personer	+/- 6,1
Prisförändring varor och tjänster 1 %	+/- 4,4
Förändring 10 årsarbetare	+/- 4,3
Förändring kommunalskatt 10 öre	+/- 3,6
Ränteförändring med 1 %	+/- 1,6

## Slutsats

Ovanstående visar vikten av att Ljusdal kommun måste ha marginaler i sin budget för att i en föränderlig värld kunna hantera såväl externa oförutsedda händelser som förändringar inom kommunen.

För att uppnå en ekonomi i balans på alla nivåer i organisationen krävs budgeterade reserver och handlingsberedskap för oväntade händelser. Budgetreserven behöver anpassas till osäkerhetsfaktorerna i respektive verksamhet. En reserv ökar förutsättningarna för att kunna hantera oförutsägbara händelser vilket är särskilt angeläget i rådande ekonomiska läge. Nämnderna bör således skapa egna reserver för sina verksamheter.

# RESULTATBUDGET

Resultatbudgeten visar budgeterade resultat under planperioden.

Resultatbudget, tkr	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Nämndernas nettokostnad	-1 433 293	-1 463 181	-1 498 121
Finansiering	47 798	47 798	47 798
Avskrivning	-40 598	-40 598	-40 598
<b>Verksamhetens nettokostnad</b>	<b>-1 426 092</b>	<b>-1 455 980</b>	<b>-1 490 920</b>
Skatteintäkter & statsbidrag	1 433 092	1 455 980	1 490 920
Finansiella intäkter	12 000	12 000	12 000
Finansiella kostnader	-5 000	-6 000	-7 000
<b>Resultat efter finansnetto</b>	<b>14 000</b>	<b>22 000</b>	<b>30 000</b>
<b>Årets resultat</b>	<b>14 000</b>	<b>22 000</b>	<b>30 000</b>

Nyckeltal, %	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Resultatmål	1,0	1,5	2,0

Resultatnivån planeras att uppgå till 14-30 mnkr under åren 2024-2026 vilket innebär 1-2 % av skatteintäkter och statsbidrag.

Finansiering består i huvudsak av kommunövergripande finansiella poster som interna kapitalkostnadsersättningar, interna personalomkostnadspålägg samt pensionsutbetalningar och avsättningar till pensioner.

Resultatmålet uttrycks som resultatets (årets resultat) andel av skatteintäkter & statsbidrag. Ett ekonomiskt överskott ger förutsättningar för att långsiktigt inflationsskydda eget kapital, finansiera investeringar och pensionsåtaganden samt klara av oförutsedda merkostnader och/eller intäktsbortfall.



## BALANSBUDGET

Balansbudgeten visar preliminära siffror på den ekonomiska ställningen (beräknade tillgångar samt eget kapital och skulder) vid respektive planeringsårs slut utifrån de planerade resultat- och investeringsnivåerna.

Balansbudget, tkr	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Omsättningstillgångar	410 000	434 000	445 000
Anläggningstillgångar	986 000	985 000	1 000 000
<b>Summa tillgångar</b>	<b>1 396 000</b>	<b>1 419 000</b>	<b>1 445 000</b>
Eget kapital	727 000	749 000	779 000
Avsättningar	192 000	193 000	189 000
Kortfristiga skulder	407 000	407 000	407 000
Långfristiga skulder	70 000	70 000	70 000
<b>Summa eget kapital och skulder</b>	<b>1 396 000</b>	<b>1 419 000</b>	<b>1 445 000</b>
Borgensförbindelser	1 038 000	1 038 000	1 038 000
Ansvarsförbindelser	427 000	416 000	402 000

Nyckeltal, %	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Soliditet	52	53	54
Kassalikviditet	100	100	100

Genom de budgeterade resultaten beräknas kommunens egna kapital att under perioden 2024-2026 öka till 779 mnkr. Inom eget kapital finns en resultatutjämningsreserv om 82,4 mnkr som under vissa förutsättningar kan användas för att vid behov kunna utjämna intäkter över en konjunkturcykel.

Avsättningar består av pensionsavsättningar samt avsättning för återställande av gamla deponier.

Borgens- och ansvarsförbindelser redovisas enligt lag utanför balansräkningen. Borgensförbindelser avser kommunala bolags lån och ansvarsförbindelser avser pensionsförpliktelser intjänade före 1998. Ljusdals kommun har några lågt värderade tillgångar som uppväger borgens- och ansvarsförbindelser såsom ägda aktier i kommunala bolag samt ett förhållandevis stort skogsinnehav.

Soliditet anger hur mycket andelen eget kapital utgör i procent av kommunens totala tillgångar. Nyckeltalet är ett mått på kommunens långsiktiga betalningsförmåga. Ljusdals kommuns eget kapital inflationsskyddas genom att soliditeten bibehålls eller ökas. Därigenom garanteras dagens servicenivåer till kommande generationer utan att behöva höja skattesatsen.

Betalningsberedskap uttrycks som beredskap i form av kassalikviditet som motsvarar minst de kortfristiga skulderna (som förfaller inom ett år). Nyckeltalet är ett mått på kommunens kortfristiga betalningsförmåga.

## FINANSIERINGSBUDGET

Finansieringsbudgeten visar kommunens beräknade finansiella kassaflöden, hur planerade investeringar finansieras och kapitalbehov för att säkerställa kassaflödet under planperioden.

Finansieringsbudget, tkr	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Årets resultat	14 000	22 000	30 000
Ej rörelsekapitalpåverkande poster	40 000	40 000	40 000
Nyupplåning	0	0	0
<b>Summa tillförda medel</b>	<b>54 000</b>	<b>62 000</b>	<b>70 000</b>
Investeringar	-50 000	-39 000	-55 000
Amortering på lån	0	0	0
<b>Summa använda medel</b>	<b>-50 000</b>	<b>-39 000</b>	<b>-55 000</b>
<b>Förändring av rörelsekapital</b>	<b>4 000</b>	<b>23 000</b>	<b>15 000</b>

Nyckeltal, %	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Självfinansieringsgrad investeringar	100	100	100

Ej rörelsekapitalpåverkande kostnader avser planenliga avskrivningar samt avsättningar till pensioner.

En hög självfinansieringsgrad innebär att kommunen kan finansiera investeringarna utan att låna eller att minska den befintliga likviditeten. En hög självfinansieringsgrad innebär också att finansiella handlingsutrymmet kan bibehållas inför framtiden. 100 % innebär att kommunen kan egenfinansiera samtliga investeringar under året.

# DRIFTBUDGET

Driftbudgeten är en specifikation över verksamhetens nettokostnader under planperioden.

Driftbudget, tkr	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Kommunfullmäktige	-2 638	-2 638	-2 638
Revision	-1 679	-1 679	-1 679
Kommunstyrelse	-95 045	-95 045	-95 045
Samhällsservicenämnd	-122 008	-122 008	-122 008
Utbildningsnämnd	-520 605	-520 605	-520 605
Omsorgsnämnd	-502 331	-502 331	-502 331
Arbetsmarknads- och socialnämnd	-157 596	-157 596	-157 596
Valnämnd	-538	-538	-538
Jävsnämnd	-27	-27	-27
Överförmyndarnämnd	-1 066	-1 066	-1 066
Kommunstyrelsen till förfogande	-1 000	-1 000	-1 000
Kommunstyrelsen utvecklingsreserv	-28 760	-9 400	-9 400
Avsatt till ramjusteringar	0	-49 248	-84 188
<b>Summa nämndernas nettokostnader</b>	<b>-1 433 290</b>	<b>-1 463 180</b>	<b>-1 498 120</b>
Avskrivningar	-40 598	-40 598	-40 598
Finansiering	47 798	47 798	47 798
<b>Summa verksamhetens nettokostnader</b>	<b>-1 426 092</b>	<b>-1 455 980</b>	<b>-1 490 920</b>

Nyckeltal, %	Budget 2024	Plan 2025	Plan 2026
Budgetföljsamhet, avvikelse	0-1	0-1	0-1
Prognossäkerhet, avvikelse	0-1	0-1	0-1

Kommunstyrelsens utvecklingsreserv utgör ett avsatt utrymme dels för att kunna agera/möta en omvärld i förändring och dels för att kunna resurssätta aktiviteter kopplade till kommunfullmäktiges prioriterade mål.

Avsatt till ramjusteringar utgör ett utrymme för kompensationer/justeringar.

En god budgetföljsamhet och prognossäkerhet är ett kvitto på kontroll över den ekonomiska utvecklingen samt förmågan att kunna styra utvecklingen i önskvärd riktning.



# INVESTERINGSBUDGET

Investeringsbudgeten är en specifikation av investeringsramar under planperioden.

Investeringsbudget, tkr	Budget	Plan	Plan
	2024	2025	2026
Kommunstyrelse	28 500	20 150	20 150
Samhällsservicenämnd	13 850	11 700	27 700
Utbildningsnämnd	4 000	4 000	4 000
Omsorgsnämnd	1 700	700	700
Arbetsmarknads- och socialnämnd	400	400	400
KS Investeringsutrymme	1 000	1 000	1 000
Internleasing	1 000	1 000	1 000
<b>Summa investeringar</b>	<b>50 450</b>	<b>39 950</b>	<b>54 950</b>

Investeringarna avser skattefinansierad verksamhet eftersom taxefinansierad verksamhet är organiserad i kommunala bolag.

Investeringarna har i huvudsak karaktären reinvesteringar. Det innebär främst underhåll av befintliga anläggningar och utrustning för att säkerställa funktionen samt bevara värdet på kommunens infrastrukturer. Det kan också innebära verksamhetsanpassningar för att möta förändrade behov i kommunens verksamheter.

Större prioriterade investeringsprojekt:

- Ombyggnation av centralkök
- Reinvesteringar och underhåll av fastigheter (främst skolor)
- Reinvesteringar och underhåll av gator, vägar, belysning, gång- och cykelvägar
- Energieffektiviseringar

Pågående förstudier kring om- och tillbyggnad skolor, nybyggnation hallar samt nybyggnation äldreboende får hanteras i särskild ordning.

## Ansvarsområde

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Den leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi, finanser och verksamhet. Kommunstyrelseförvaltningen, som är kommunens övergripande service- och stödorgan till förvaltningar och politik, består av enheterna kommunkansli, HR och lön, ekonomi och inköp, IT, strategisk och hållbar utveckling (inkl. Kontaktcenter samt plan- och bygg avseende markfrågor) samt intern service.

## Mål

Kommunens styrmodell utgår ifrån visionen *Hållbarhet* och strategin *Agenda 2030*. Kommunfullmäktige har beslutat om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

Kommunstyrelsen ska upprätta nämnds- och verksamhetsplan utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål.

## Resurser

Budgetram, tkr	2024
Drift	95 045
Drift KS till förfogande	1 000
Drift KS utvecklingsreserv	28 760
Investering	28 500
Investering KS investeringsutrymme	1 000
Investering Internleasing	1 000

Kommunstyrelsen ska upprätta en detaljerad drift- och investeringsbudget utifrån kommunfullmäktiges övergripande resursram.

## Möjligheter

- Finns en direkt koppling mellan kostnadsänkningar och ambitioner/mål/prioriteringar.
- Våra största möjligheter är kopplat till förändrade arbetssätt – kanske kan vi sänka kostnaderna samtidigt som vi ökar kvalitén? Digitalisering skapar möjligheter!
- Pensionsavgång kansli, 0,6 mnkr
- Effektivisering till följd av inrättande av Kontaktcenter samt att kostnader fördelas ut
- Samverkan IT Hälsingland
- Nytt uppdrag/förändrad ambitionsnivå Stenegård, 1,0 mnkr
- Effektivare städorganisation
- Ökad avtalstrohet, effektivare inköp, x mnkr
- Fortsatt arbete med energieffektivisering från fastighet.
- Upphandla tryckeritjänst – utredning påbörjad.
- Effektivare hantering av kommunens bilflotta

## Utmaningar

- Valorganisation saknas för EU-val 2024
- Resurser saknas till projekt om informationshanteringsplaner, IT-tjänster, arbetsrättsjurist
- Öka andelen närproducerade livsmedel
- Osäkerhet kring statsbidrag
- Stenegård är fortfarande underfinansierad utifrån organisation och ambitionsnivå idag
- Microsoft flaggar för radikalt ökade licenspriser från 2024
- Önskemål om att vi ska höja friskvårdsbidrag

## Ansvarsområde

Utbildningsnämnden ansvarar för barnomsorg och skola för barn, ungdomar och vuxna. Verksamhet bedrivs inom förskola, förskoleklass, fritids/skolbarnomsorg, grundskola, grundsärskola, gymnasieskola, vuxenutbildning samt samarbete kring högskoleutbildning.

## Mål

Kommunens styrmodell utgår ifrån visionen *Hållbarhet* och strategin *Agenda 2030*. Kommunfullmäktige har beslutat om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

Utbildningsnämnden ska upprätta nämnds- och verksamhetsplan utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål.

## Resurser

Budgetram, tkr	2024
Drift	520 605
Investering	4 000

Utbildningsnämnden ska upprätta en detaljerad drift- och investeringsbudget utifrån kommunfullmäktiges övergripande resursram.

## Möjligheter

- Kartläggning av lokaler – lärmiljöer och effektivisering
- Genomlysning av organisationen - effektivisering
- Samverkan med andra förvaltningar

## Utmaningar

- Antalet grundskolor
- Genomlysning av förskolor/skolor - Otillgängliga lärmiljöer, 2 mnkr
- Låga kunskapsresultat – fler behöriga lärare och elevhälsopersonal, 12 mnkr
- Låga kunskapsresultat – fler medarbetare med kompletterande arbetsuppgifter (ex lärarassistenter, rastvärdar mm), 8,3 mnkr
- Tidiga insatser – språkutveckling i förskolan och förskoleklass, 1,5 mnkr
- Likvärdighet inom skolan

## Ansvarsområde

Omsorgsnämnden ansvarar för äldreomsorg, stöd och omsorg/LSS, biståndsbedömning och hälso- och sjukvård.

## Mål

Kommunens styrmodell utgår ifrån visionen *Hållbarhet* och strategin *Agenda 2030*. Kommunfullmäktige har beslutat om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

Omsorgsnämnden ska upprätta nämnds- och verksamhetsplan utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål.

## Resurser

Budgetram, tkr	2024
Drift	502 331
Investering	1 700

Omsorgsnämnden ska upprätta en detaljerad drift- och investeringsbudget utifrån kommunfullmäktiges övergripande resursram.

## Möjligheter

- Brobygget: tillvarata gemensamma resurser genom ökad delaktighet
- Sunt arbetsliv: attraktiv arbetsplats som sänker sjukfrånvaron
- Välfärdsteknik: tidseffektivisering
- Kompetensutveckling och titulaturer

## Utmaningar

- Statsbidrag: Minskad intäkt
- Nya lagar - Äldreomsorgslagen, Ny dygnsvila ATL: Ny lagstiftning sätter press på oss som förvaltning att snabba på med införande av välfärdsteknik och arbetsupplägg för omvårdnadspersonalen för att kunna bemöta de specifika kvalitetskraven.
- Brobygget och Sunt arbetsliv – för att möta framtida behov och nationella beslut: Nya arbetssätt som bland annat kräver flera chefer
- Heltid som norm: Skapa hållbara sunda schema
- Välfärdsteknik: Nyckelfria lås



## Ansvarsområde

Arbetsmarknads- och socialnämnden ansvarar för individ- och familjeomsorg, arbetsmarknadsenhet och arbetsmarknadsprojekt.

## Mål

Kommunens styrmodell utgår ifrån visionen *Hållbarhet* och strategin *Agenda 2030*. Kommunfullmäktige har beslutat om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

Arbetsmarknads- och socialnämnden ska upprätta nämnds- och verksamhetsplan utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål.

## Resurser

Budgetram, tkr	2024
Drift	157 596
Investering	400

Arbetsmarknads- och socialnämnden ska upprätta en detaljerad drift- och investeringsbudget utifrån kommunfullmäktiges övergripande resursram.

## Möjligheter

- Ny organisation Öppen vård

## Utmaningar

- Statistisk ökning av inflöde på IFO årligen - 10 % ökade aktualiseringar
- Ökande mängder 3CMC/kristall – fler LVM? Fler LVU?
- Ny socialtjänstlag träder i kraft
  - *Krav kring förebyggande arbete, insatser utan behovsprövning, utökat planeringsarbete mm. Även utbildning av all vår personal och nämnd*
  - *Lagförändringar minskar åldern när man har rätt att på egen hand begära kontaktperson eller kontaktfamilj från 15 år till 12 år*
- Fritidsbanken? Löper ut i april
- Subventioner familjehem löper ut
- Ev. kostnader för bilpool, vars tillhörighet ännu inte är utredd.

## Ansvarsområde

Samhällsservicenämnden bedriver verksamhet inom enheterna bibliotek, miljö, räddningstjänst, plan och bygg, gata och park, kultur och fritid, Slottehubben samt fritidsgårdar.

Delar av plan och bygg har överförts till KS och ansvaret för alkoholordgivning har överförts från ASN.

## Mål

Kommunens styrmodell utgår ifrån visionen *Hållbarhet* och strategin *Agenda 2030*. Kommunfullmäktige har beslutat om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

Samhällsservicenämnden ska upprätta nämnds- och verksamhetsplan utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål.

## Resurser

Budgetram, tkr	2024
Drift	122 008
Investering	13 850

Samhällsservicenämnden ska upprätta en detaljerad drift- och investeringsbudget utifrån kommunfullmäktiges övergripande resursram.

## Möjligheter

- Sänkt ambitionsnivå i utbud och service gentemot näringsliv, föreningsliv och medborgare inom förvaltningens olika verksamhetsområden.
- Detta skulle dock resultera i en minskad attraktionskraft för Ljusdals kommun och motverka möjligheterna att nå KFs beslutade mål och uppdrag om ”20 000 invånare år 2030”, ”alla barn ska lyckas i skolan” samt ”ett blomstrande företagsklimat”.

## Utmaningar

- Återinförande av kommunalt vägunderhållsbidrag till vägföreningar
- Biblioteken: Ökat medieanslag, 1,0 tjänst Barn-/Ungdomsbibliotekarie
- Fritidsgårdarna: 1,0 tjänst Fritidsledare på Kläppa fritidsgård
- Bygg och Miljö: 1,0 tjänst Tillsynshandläggare, Bostadsanpassning
- Räddningstjänst: Ökade drivmedelskostnader, Regional ledningssamverkan
- Gatapark: Två ytterligare säsongsanställda parkarbetare
- Kulturenheten: 0,6 tjänst Bild- och Form-pedagog vid Kulturskolan

## Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Kommunfullmäktige representerar invånarna i kommunen och tar beslut i kommunens viktigaste frågor.

Här nedan redovisas ett urval med exempel på viktiga frågor som kommunfullmäktige beslutar om:

- Tar beslut om kommunens inriktning, verksamhet och ekonomi. De tar till exempel beslut om budget, skattesats och avgifter för kommunal service.
- Beslutar om den kommunala förvaltningens organisation och verksamhetsformer.
- Väljer ledamöter och ersättare till kommunstyrelsen och nämnderna.
- Väljer revisorer som granskar kommunens verksamhet.

Budgetram, tkr	2024
Drift	2 638

## Revision

Revisionen granskar om nämndernas verksamhet bedrivs på ett ändamålsenligt och ur ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt.

Budgetram, tkr	2024
Drift	1 679

## Valnämnd

Valnämnden ansvarar för val i enlighet med bestämmelserna i vallagen, kommunallagen och lagen om kommunala folkomröstningar.

Budgetram, tkr	2024
Drift	538

## Överförmyndarnämnd

Överförmyndarnämnden ska verka för att reglerna i enlighet med förmyndarlagstiftningen efterlevs. Den huvudsakliga uppgiften är att utöva tillsyn över förmyndare, gode män och förvaltare.

Budgetram, tkr	2024
Drift	1 066

## Jävsnämnd

Jävsnämndens uppdrag är att säkerställa att samhällsservicenämnden undviker att hamna i jävssituation när tillsyn, beslut och myndighetsutövning sker mot den egna verksamheten.

Budgetram, tkr	2024
Drift	27

För de kommunala bolagen gäller, förutom bestämmelser i respektive bolagsordning, av kommunfullmäktige utfärdade direktiv. Kommunfullmäktige har fastställt ägardirektiv för de kommunala bolagen.

Verksamheterna i kommunkoncernen ska drivas på ett sätt som vårdar insatt kapital och ger en skälig avkastning med hänsyn till bransch och de risker som verksamheterna innebär.

En översyn av borgensavgifter 2024 för kommunkoncernen planeras ske under hösten.

### **Ljusdals Energiföretag AB koncernen**

AB Ljusdal Energiföretag bedriver i koncern produktion, inköp och försäljning av el, fjärrvärme, vatten, renhållning samt bredband. Inom koncernen finns helägda Ljusdal Energi AB, Ljusdal Elnät AB, Ljusnet AB, Ljusdal Vatten AB, Ljusdal Renhållning AB samt Ljusdal Energiförsäljning AB. Koncernen producerar fjärrvärme i fyra anläggningar och elkraft i två vattenkraftsstationer.

### **AB Ljusdalshem koncernen**

Koncernen bedriver fastighetsförvaltning och ska främja kommunens försörjning av bostäder och lokaler. Ljusdalshem förvaltar ca. 1700 lägenheter och 110 affärslokaler. Inom koncernen finns helägda AB Ljusdals servicehus som ska främja försörjningen av boenden för kommunens omsorgsverksamhet.







Besöksadress: Norra Järnvägsgatan 21

Postadress: 827 80 Ljusdal

Telefon: 0651-180 00

E-post: [kommun@ljusdal.se](mailto:kommun@ljusdal.se)