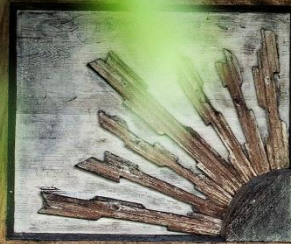


LJUSDALS  KOMMUN

BUDGET

2023-2025



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 februari 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.

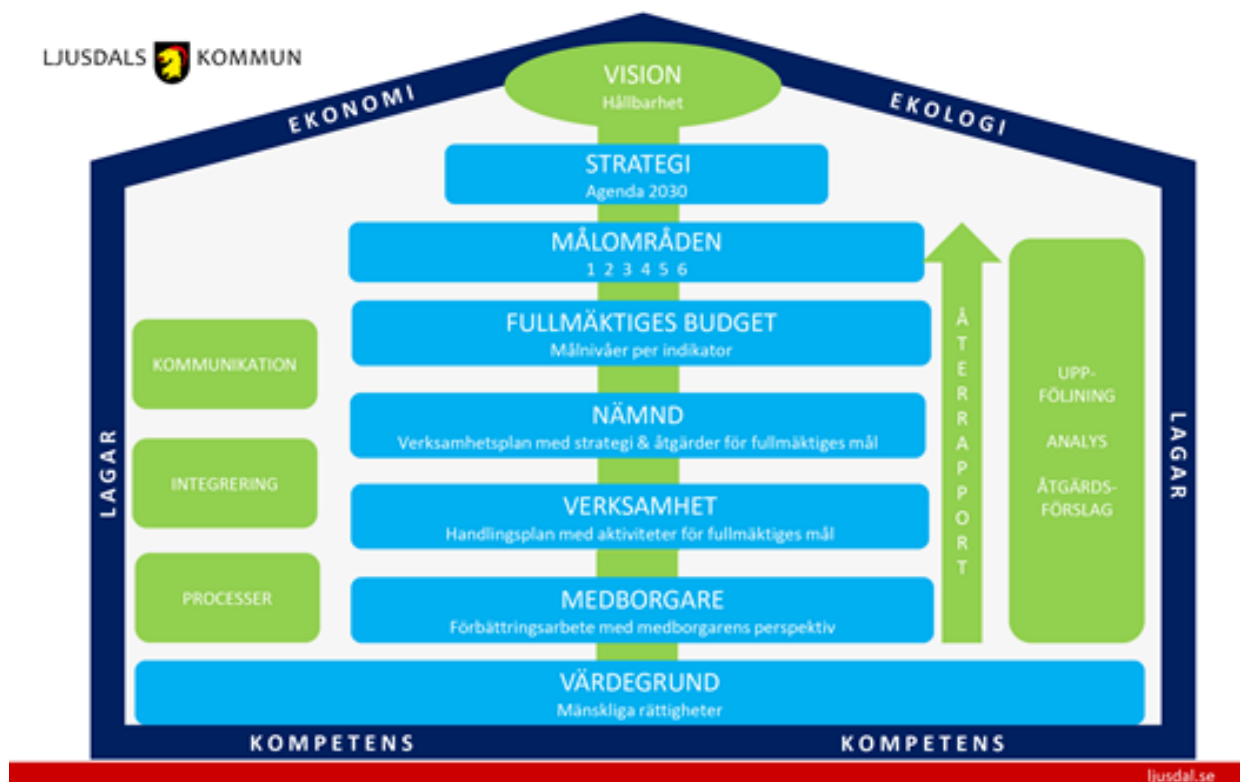
Varje chef tilldelas en ram och ett budgetansvar samt har befogenhet att fördela och omprioritera inom sitt ansvarsområde.

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).

STYRMODELL



Visionen om hållbarhet utgår från de tre dimensionerna av hållbar utveckling - miljömässig, ekonomisk och social. **Strategin** Agenda 2030, styr genomförandet av de integrerade och odelbara målen där politiska åtaganden och samverkan är grundläggande.

Fullmäktiges **målområden** integrerar målen i Agenda 2030 och är riktmärken för verksamheterna. Varje målområde mäts med indikatorer kopplade till verksamhetens uppdrag och Agenda 2030. Genom indikatorerna blir målområdena uppföljningsbara och tillsammans med analys görs bedömning om målen nås.

Fullmäktiges budget med tilldelning av ekonomiska medel till nämnderna samt verksamhetsplaner, är kommunens grundläggande målstyrningsdokument. Här anger fullmäktige vilka målnivåer som ska uppnås för respektive målindikator.

Nämnder och bolag upprättar och genomför verksamhetsplaner respektive affärsplaner och **verksamheterna** upprättar och genomför handlingsplaner för att bidra till att uppnå fullmäktiges målområden. Medarbetarna behöver vara med och välja mål och mått då kunskap och förståelse för verksamhetens syfte krävs för relevanta och fungerande mål.

Medborgares delaktighet i frågor och beslut som rör dem, möjliggör högre kvalitet och värde i kommunens tjänster och service. Medborgares delaktighet möjliggör också ökad kostnadseffektivitet och målluppfyllelse.

Värdegrunden mänskliga rättigheter är det som styr hur vi gör saker och innebär att vi ska arbeta rättighetsbaserat enligt FN:s sex rättighetsprinciper. Ett rättighetsbaserat arbetssätt är en förutsättning för att nå de globala målen och för att utveckla samarbeten, tillit, effektivitet, kvalitet och förståelse för medborgarnas behov.

Uppföljning, analys, åtgärdsförslag och återrapport är en central del av styrmodellen då det ska visa oss hur det går och vad vi behöver göra för att nå våra mål.

De sammanhållande framgångsfaktorerna för målluppfyllelse som särskilt lyfts fram i styrmodellen är **kommunikation, integrering** av nya arbetssätt och att förbättra våra **processer** - inklusive de gemensamma med andra verksamheter och organisationer.

Styrmodellens ram – ekonomi, ekologi, lagar och kompetens illustrerar de övergripande faktorerna som samtliga verksamheter har att förhålla sig till.

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 september 2022 väljs i allmänna val styret för Ljusdals kommun under den kommande mandatperioden 2023-2026.

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.

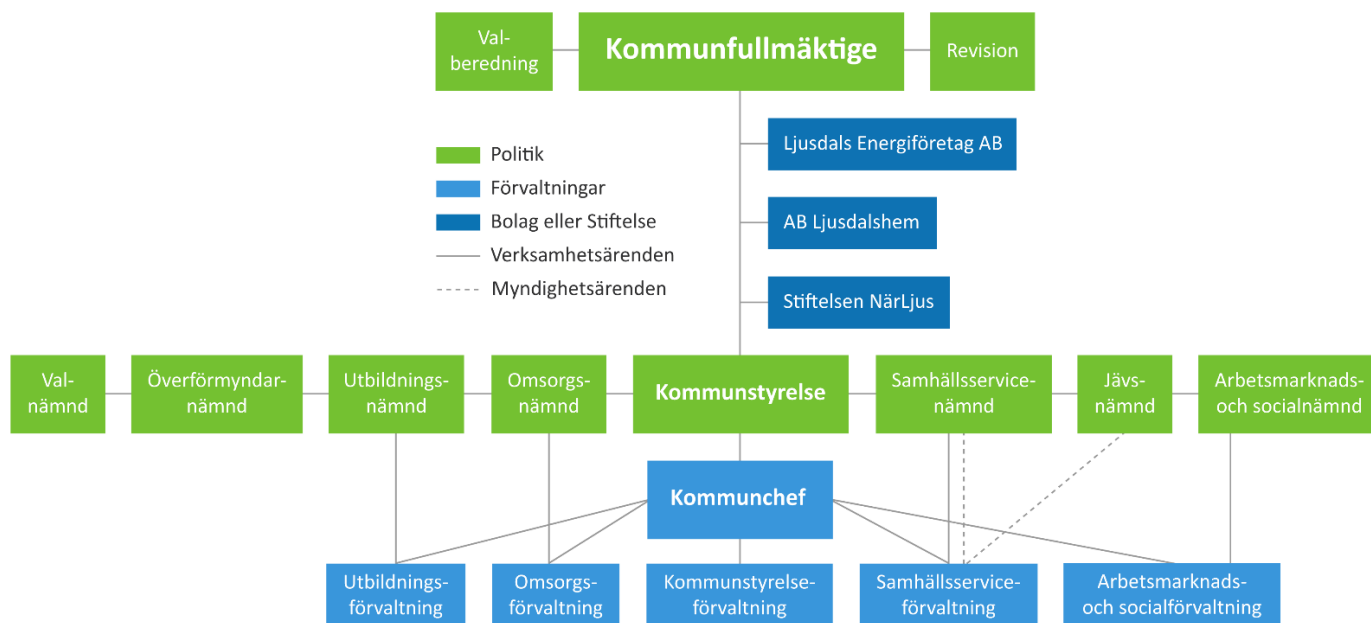
Kommunen äger även en näringslivspolitisk stiftelse; Stiftelsen NärLjus, som dock är under avveckling.

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 %).



Vi vill se en rättvis och målmedveten utveckling av kommunen där ekonomin är välskött och skattemedlen används till största möjliga nytta.

Det samhälle vi lever i måste vara hållbart med en välfärd som utjämnar skillnader och inriktas på människors behov. Människan ska vara fri att utvecklas som individ, råda över sitt eget liv och påverka det egna samhället. Denna frihet ska gälla alla och jämlikhet är frihetens förutsättning.

Vi strävar mot detta genom 17 odelbara mål i Agenda 2030 och kommunfullmäktiges övergripande mål.

Vi ska arbeta för att vara en så god kommun som möjligt för att fler ska kunna och vilja bo här.

Grunden för ett gott liv är att alla barn lyckas i skolan och förutsättningen för det är en bra uppväxt i en trygg miljö. Genom att möjliggöra ett livslångt lärande säkrar vi människors ställning på arbetsmarknaden.

För en säkrad kompetensförsörjning måste Ljusdals kommun också verka för att vara en attraktiv arbetsgivare och sträva mot ett blomstrande företagsklimat.

SKOLA OCH VÄLFÄRD

Skolan

Varje elev i skolan ska utvecklas för att nå sin fulla potential. Därför krävs en god lärmiljö där elevers olika behov upptäcks tidigt och rätt anpassning och stöd sätts in. Vi behöver öka vuxennärvaron av utbildad personal, för god trygghet och studiero. Det krävs även att samverka mellan skola, socialtjänst och fritidsverksamhet fortsätter.

Fler grundskoleelever ska få gymnasiebehörighet och fler gå ut gymnasiet med godkända betyg vilket idag är i princip nödvändigt för att få ett arbete. Därför behöver vi möta behovet av kompetensförsörjning hos näringslivet och öka antalet sökande till gymnasieskolans yrkesprogram.

Fler ska lockas att läsa på högskolenivå för att säkra tillgången till välutbildad personal. Högre utbildning ger bättre hälsa, ökad livslängd, högre inkomst och pension. Att ta tillvara digitaliseringens möjligheter innebär att fler kan erbjudas studier oberoende av var man bor.

När arbetsmarknaden förändras i snabb takt och nya kvalifikationer behövs, krävs att både yrkesverksamma och arbetslösa har möjlighet att skaffa de nya kunskaperna som efterfrågas. Det handlar om ett livslångt lärande. Kommunal vuxenutbildning är värd att satsa på.

Arbetsmarknadsenhet & socialtjänst

Personer som inte lyckas etablera sig på arbetsmarknaden blir beroende av bidrag eller anhöriga. Aktivt stöd till arbetslösa behöver ges i hög omfattning och med lika tillgång för kvinnor och män. Det behövs också att stöd vid matchning fortsätter. Därför satsar vi medvetet på vår arbetsmarknadsenhet med åtgärder för att fler arbetslösa ska komma i sysselsättning. Extratjänster och introduktionsjobb kan bidra till arbetstillfällen och dessa ska riktas till dem som står längst ifrån arbetsmarknaden.

Relationen mellan barn och förälder och föräldraförmågan är viktig för att främja barnets hälsa och utveckling. Därför ska vi värna om utbildningen i våra familjegrupper. Stöd i föräldraskapet är en viktig insats samhället kan bistå med för att undvika ojämlikhet och negativa utfall för barn och unga.

Minskad barnfattigdom

Barn med goda uppväxtvillkor har långt bättre möjlighet att utveckla sin personlighet, sina talanger och sina relationer till omvärlden, än de mindre gynnsamma. Barnfattigdom beror huvudsakligen på att föräldrar saknar jobb eller arbetar deltid mot sin vilja. Därmed är föräldrarnas möjlighet till utbildning, vidareutbildning och arbete de centrala medlen för att häva barns ekonomiska utsatthet.

Arbetet är grunden för den enskilda människans frihet och samhällets kollektiva välfärd.

ATTRAKTIV KOMMUN OCH HÅLLBART SAMHÄLLE

Näringsliv

Ljusdal ska vara en företagarevänlig kommun med ett gott näringslivsklimat där vi satsar på service, dialog och medbestämmande för näringslivet. Vårt näringslivsforum är viktigt för båda parter och ska utvecklas vidare. De arbetssätt som implementerats runt kommunens bemötande, kontakt och service via Förenkla helt enkelt, ska ständigt vara en prioritet.

Samhällsbyggnad

Ett brett utbud av attraktiva boenden av olika karaktär, och i attraktiva lägen, måste finnas för naturlig generationsväxling och nyinflyttning. Vi behöver en social och rättvis bostadsförsörjning. För att bryta segregation behövs ett blandat byggande och ett blandat bostadsbestånd med avseende på prisnivåer och upplåtelseformer.

Kommunen behöver arbeta med den långsiktiga infrastrukturutvecklingen, skapa trygga passager för fotgängare och cyklister, se över vägunderhåll och korta planprocesser.

Attraktiv arbetsgivare och god arbetsmiljö

När personalen får vara delaktiga och kan bidra och styra mer själva fungerar arbetsplatsen bättre. Vi har resurserna, men det behövs omprioriteringar mot mindre detaljstyrning och mer tillit till personalen. En tydligare dialog behövs mellan arbetsgivare, arbetstagare och fackliga organisationer för att utveckla arbetsplatser med medinflytande.

Heltid och tillsvidareanställningar är normen och delade turer måste fasas ut inom omsorgen. Arbetsvillkor och möjlighet till utveckling ska vara så bra att fler orkar och vill arbeta kvar och att fler unga söker sig till välfärdssyrkena. Arbetet för en god arbetsmiljö och ett bra arbetsliv ska prioriteras.

Digitalisering och välfärdsteknik ökar jämlikhet och effektivitet i vården och minskar arbetsbördan för personalen. Personalen får mer tid med våra äldre när vi digitaliserar arbetsuppgifter som är ren rutin och övervakning.

Jämlikhet och folkhälsa

Ojämlikhet inskränker människors möjligheter, försvagar hälsa och utbildning, minskar värdighet och självkänsla. Sociala skillnader riskerar att

skapa motsättningar, minskar möjligheten till identifikation mellan grupper i samhället och ökar segregation. Jämlika livsvillkor är en förutsättning för tillit. Människor som bor i socioekonomiskt utsatta områden upplever sig ha sämre möjligheter att påverka, har sämre kunskaper om det och har ett lägre förtroende för myndigheter och offentliga verksamheter.

Civilsamhället spelar en väldigt viktig roll i beslutsprocesser och allmän debatt. Vi vill ha dialog mellan förtroendevalda, den kommunala verksamheten och medborgarna för det demokratiska inflytandet. Vi tar fasta på alla människors lika värde och rättigheter samt makt att forma samhället och sina liv.

Fritidsaktiviteter har stor betydelse för fysisk och psykisk hälsa. Alla ska ha rätt till en meningsfull och stimulerande fritid. Fritiden är en viktig arena för att engagera sig i föreningar och organisationer och uppleva inflytande över sitt eget liv och delaktighet i samhället. Vissa grupper har sämre möjligheter att delta i meningsfull fritidsverksamhet. Ekonomisk utsatthet utgör ett påtagligt hinder att delta i fritidsaktiviteter. För att delvis hjälpa upp detta har vi startat fritidsbanken.

Kulturdeltagande på fritiden följer samma mönster som idrottsdeltagande, med tydliga skillnader mellan olika grupper i samhället där utbildning och inkomst är utslagsgivande för kulturvanor. Kulturverksamheten ska främja barn och ungas möjligheter att ta del av konst och kultur oavsett bakgrund.

Kultur, natur- och kulturmiljövärden och det arbete som bedrivs för att bevara, använda och utveckla dessa är en viktig del av landsbygdens attraktionskraft för både boende och besökande.

Marit Holmstrand (S)
Kommunstyrelsens ordförande

Kommunfullmäktiges beslut

Här bifogas kommunfullmäktiges beslut om Budget 2023 med plan 2024-2025 efter sammanträdet 2022-11-28. Eftersom det är valår fattade kommunfullmäktige ett inriktningsbeslut i juni. Budget 2023 med Plan 2024-2025 fastställdes slutligen av det nyvalda kommunfullmäktige i november.

Kommunfullmäktige föreslås besluta

- att fastställa Budget 2023 med plan för 2024-2025.
- att fastställa skattesatsen för år 2023 till 22:36 per skattekrona.
- att bemyndiga nämnderna att justera taxor och avgifter motsvarande allmän prisutveckling.
- att anmoda nämnderna att utifrån kommunfullmäktiges övergripande mål och ekonomiska resursramar fastställa taxor/avgifter, detaljbudget, investeringsbudget och verksamhetsmål för år 2023 samt senast under januari 2023 och återrapportera till kommunstyrelsen.
- att bemyndiga kommunstyrelsen att besluta om omfördelning av medel från KS till förfogande samt KS utvecklingsreserv.
- 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.
- att bemyndiga kommunstyrelsen att omsätta nuvarande lån och borgensförbindelser som förfaller till betalning under året.
- att fastställa driftbudgetramen för kommunens revisorer för 2023 i enlighet med kommunfullmäktige presidiums förslag.
- att avslå omsorgsnämndens särskilda anhållan om utökad budgetram 2023.

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.

Efter den exceptionella turbulensen i samhällsekonomin under 2020 har den globala BNP-tillväxten sammantaget återhämtat sig i snabb takt under 2021. Även i OECD-området har tillväxten varit positiv. En expansiv finanspolitik i många länder med stora stimulansåtgärder har bidragit till den positiva utvecklingen av den internationella konjunkturen och tillväxten i samhällsekonomin.

Den ekonomiska tillväxten i Sverige har också ökat snabbt. Under 2021 redovisade kommunsektorn i likhet med 2020 ett oväntat starkt ekonomiskt resultat till stor del beroende på stark skatteunderlagsutveckling och stora statliga bidrag för att lindra effekterna av Corona-pandemin.

Under 2022 förväntas konjunkturen och det kommunala skatteunderlaget fortsätta att utvecklas starkt i takt med att Corona-pandemin sakta men säkert börjar ebba ut. Det samhällsekonomiska scenariot utgår nu från en lågkonjunktur 2023 och en mer normal konjunktur under åren därefter. Trots detta förväntas kommunernas skatteunderlagstillväxt uppvisa hyggliga uppräkningsår 2023-2025.

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.

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 läns-genomsnittet. Skattesatsen planeras vara oförändrad under perioden 2023-2025.

Befolkning och sysselsättning

Förutom att befolkningsutvecklingen påverkar behov och efterfrågan på kommunens tjänster, har den betydelse för kommunens intäkter genom skatter och bidrag från systemet för kommunalekonomisk utjämning. I Ljusdal har befolkningen minskat med 199 invånare eller 1,0 % under de senaste 10 åren (2010-2020) och uppgick 2021 till 18 804 invånare. Under de närmaste åren förväntas befolkningsantalet minska med ca 30 invånare per år.

Sysselsättningsutvecklingen i Ljusdals kommun har förbättrats under förra året och arbetslösheten uppgick till 8,5 % vid utgången av 2021 vilket är 1,3 procentenheter lägre än 2020. Även i länet och i riket har arbetslösheten minskat under 2021. Arbetslösheten i Ljusdal ligger lägre än i länet (9,3 %), men högre än riket (7,2 %). 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 obalanser och budgetunderskott under många år.

Kommunens ekonomiska utveckling är för närvarande balanserad efter några år med negativa resultat.

År 2020 redovisade kommunen ett positivt resultat på 23,3 mnkr. Bokslutet för år 2021 innebar ett överskott med 69,3 mnkr.

Bägge dessa års oväntat starka resultat beror till stor del på poster av engångskaraktär (t.ex. extraordinära statliga stöd för Corona-pandemin). De tidigare årens (2017-2019) underskott blir därmed helt återställda.

Budgeten 2022 innebär ett resultatmål på 23 mnkr (motsvarar 1,75 % av skatteintäkter och statsbidrag). I ELP för 2023-2024 planerades ett resultatmål på 7,7 mnkr per år (motsvarar 0,5 % 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 28 mnkr).

Framtidsutsikter

Kommunsektorn får nu, efter en dramatisk period där samhällsekonomin påverkats starkt negativt av Corona-pandemin och hög inflation, räkna med några år då konjunkturutvecklingen gradvis förbättras. Skatteunderlaget bedöms närma sig en mer normal tillväxt än tidigare.

De närmaste åren förväntas kommunernas ekonomiska förutsättningar vara relativt goda trots hög inflation, räntor och pensioner.

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	2023	2024	2025
BNP tillväxt, %	-0,7	1,8	2,8
Uppräkningsfaktor skatteunderlag, %	4,0	4,5	4,1
Skattesats (primärkommun)	22:36	22:36	22:36
Invånare 1/11 året innan	18 773	18 743	18 712
Förändring arbetskraftskostnader kommunal verksamhet, %	3,2	3,3	3,4
Förändring övrig förbrukning kommunal verksamhet, %	4,1	2,4	2,5
Förändring inflation (KPI), %	7,1	1,1	1,4
Arbetslöshet, %	8,4	8,4	8,2
Förändring sysselsättning (arbetade timmar), %	0,3	1,4	1,3

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 förmogenhetsutvecklingen.

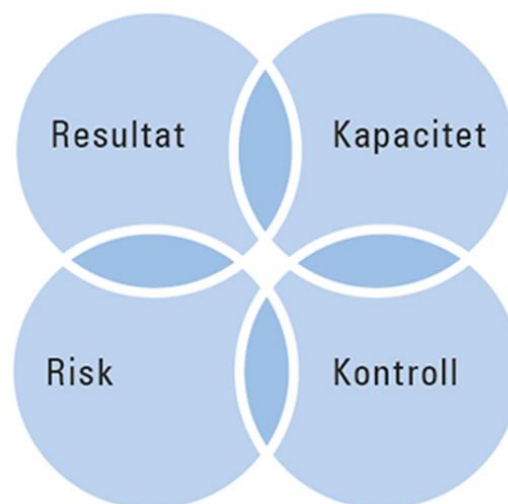
För att knyta ihop det långsiktiga, strategiska perspektivet med styrningen på kort sikt behöver det finnas en tydlig koppling mellan riktlinjer för god ekonomisk hushållning samt mål och riktlinjer med betydelse för god ekonomisk hushållning i årsbudget.

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
Resultat	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.
Kapacitet	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.
Risk	Kort	Den kortfristiga betalningsberedskapen (likviditet och kreditlöften) ska vara god och motsvara minst 100 % av de skulder som förfaller inom 1 år.
Kontroll	Kort	Budgetföljsamheten och prognossäkerheten ska vara god (högst 1 % avvikelse).

Ovanstående finansiella mål ingick i kommunstyrelsens inriktningsbeslut om budgetdirektiv för Budget 2023 med Plan för 2024-2025.

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.

Med anledning av en förväntad lagändring framöver kommer sannolikt en översyn av de finansiella målen att behöva göras inom kort. Om förslaget går igenom ska kommunerna ta fram finansiella mål utifrån ett 10-årigt perspektiv.

Nedan beskrivs kommunens nya modell för verksamhetsplanering så som den har byggts upp i det nya beslutsstödsystemet Stratsys (som håller på att implementeras för närvarande).

Modell för verksamhetsstyrning

Ett fokus i arbetet med den nya modellen har bland annat varit att minska antalet styrvågar från 6-8 stycken till en nivå som är hanterbar praktiskt i arbetet och i Stratsys, samtidigt som god planering och rapportering underlättas.

Nedan är en sammanfattning av modellen och de olika nivåerna. Modellen omfattar 3 nivåer; *Agenda 2030*, *Uppdrag* och *Projekt* samt en "personlig nivå" för *aktivitetsplanering*.



Agenda 2030 och fullmäktigemål

Agenda 2030-målen¹ utgör basen för styrningen och ska eftersträvas av hela koncernorganisationen tillsammans.

Målen förtydligas beskrivningsmässigt genom ett antal delmål. Uppdrag riktas mot ett eller flera Agendamål – ett huvudmål och kopplingar till andra. Målen mäts med indikatorer i Kommundatabasen Kolada eller med kommunspezifika indikatorer.

Målsamordnarna på respektive förvaltning är ansvariga för dessa mål. Kommunstyrelseförvaltningen ansvarar för helheten. Politiken gör eventuella prioriteringar inom Agenda-målen för önskat fokus.

Vidare prioriterar politiken för verksamhetsriktningen genom att besluta om prioriterade målområden/uppdrag. Detta fastställs i juni av kommunfullmäktige parallellt med budgetbeslutet.

Uppdrag

Uppdrag är en nedbrytning av Agenda 2030 målen för att konkretisera på vilket sätt målen ska nås inom ett givet tidsperspektiv – vad man ska göra. Dessa tar kommunfullmäktige och/eller nämnderna fram och prioriterar en gång per år i verksamhetsplaneringen. Uppdragen riktas då mot hela organisationen eller den egna förvaltningen, i syfte att tydliggöra vad som ska göras för att förverkliga målen. Även uppdragen mäts via indikatorer och har ansvariga personer (kommunchef och/eller förvaltningschef). För uppdragen ska önskad effekt anges och mätas (medborgar-/samhällsperspektiv).

Här beslutar politiken om vilka de "Prioriterade uppdragen" är för varje mandatperiod och/eller verksamhetsår.

Projekt

Projekt tas fram inom respektive förvaltning för att tydliggöra hur verksamheten avser att lösa uppdragen. Projekten har projektansvariga, start- och slutdatum samt statusuppföljning. Även här behöver förtydligande/önskad effekt anges men ur ett medarbetar-/organisatoriskt perspektiv. Här mäts framsteg i projektet, mer än mot generella indikatorer. Projekt kan också komma från politisk nivå i form av aktivitetsutökningar mot befintliga uppdrag. Hur de genomförs planeras av förvaltningarna.

Projekt kopplade till de prioriterade uppdragen ska också kopplas mot Agenda 2030-mål. Detta då alla projekt ska bidra till ökad hållbarhet enligt Agenda 2030 till följd av tidigare beslut i kommunfullmäktige.

Aktiviteter

Aktiviteter i sin tur är uppgifter som ska genomföras för att uppnå projektets önskade resultat och effektmål. Här finns inget återrapporteringskrav vidare i organisationen, utan endast i dialog med projektansvarig. Därför hanteras aktiviteterna i personliga eller projektkopplade "do-boards" med koppling till verksamhetsplanen. Den som ansvarar för återrapporteringen av projektets resultat/progress kan använda sig av "do-boarden" som ett underlag för sin rapportering.

¹ Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. Globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga.

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 3,0 % 2023. Preliminärt personalomkostnadspålägg (PO) 2023 är 44,53 % och innebär en kraftig höjning (5,3 procentenheter) jämfört med 2022 p.g.a. nytt pensionsavtal och hög inflation. Detta kompenseras nämnderna för.

Kapitalkostnader

Nämndernas ramar kompenseras/justeras för kapitalkostnadsförändringar. De bygger på faktiska och planerade investeringar. Internräntan för 2023 avseende nominell metod rekommenderas av SKR vara 1,25 % (en höjning med 0,25 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 2023 med 4,1 %.

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

Vidare förutsätts nämnderna arbeta med kontinuerliga produktivetsförbättringar 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 nettokostnader och investeringar identifierats, se nedan.

Budgetramar drift

I nedanstående tabell redovisas hur verksamhetens nettokostnader har räknats fram.

Kommunens finansiella verksamhetsutrymme inför 2023 medger en ram för verksamhetens nettokostnader på 1 369 mnkr vilket således utgör ett utgiftstak. Detta är en ökning med 70,1 mnkr eller 5,4 procent jämfört med budget 2022.

Detta innebär (totalt sett) att en stor del av resursbehovet (redan beslutade ramhöjningar, 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.

Preliminär Budget 2023 med ELP 2024-2025										
Driftbudget, Tkr	Justering inför 2023							Budget 2023	Ökning 2022->2023	
	ELP	Lön	Kap kostn	Demografi	Priser	PO	Tekn just		Tkr	%
Kommunfullmäktige	0	52	0	0	0	76	0	2 562	127	
Revision	0	19	0	0	0	28	327	1 650	374	
Kommunstyrelsen	1 000	1 456	-58	0	-99	1 373	9 085	95 045	12 757	15,50%
Samhällsservicenämnd	1 500	2 292	655	0	89	2 815	-5 547	116 242	1 803	1,58%
Utbildningsnämnd	1 500	8 234	529	-432	1 411	11 267	28	502 053	22 537	4,70%
Omsorgsnämnd	1 800	11 007	-94	2 665	477	15 273	239	481 574	31 367	6,97%
Arbetsmarkn. & socialnämnd	1 500	4 010	31	0	-97	5 449	-267	157 592	10 626	7,23%
Överförmyndarnämnd	0	27	0	0	0	40	0	1 019	67	
Valnämnd	0	9	0	0	0	12	-300	26	-280	
Jävsnämnd	0	10	0	0	0	14	0	372	23	
Summa nämnder	7 300	27 114	1 063	2 233	1 780	36 347	3 565	1 358 135	79 403	6,21%
Kommunstyrelsen till förfogande	0	0	0	0	0	0	48	1 000	48	
Kommunstyrelsens utvecklingsreserv	0	0	0	0	0	0	8 500	9 400	8 500	
Ej fördelat (lönepott)	0	0	0	0	0	0	-1 658	5 000	-1 658	
Finansiering	0	0	-2 908	0	0	0	-14 530	-44 079	-17 438	
Avskrivningar	0	0	1 273	0	0	0	0	39 844	1 273	
Verksamhetens nettokostnader	7 300	27 114	-572	2 233	1 780	36 347	-4 075	1 369 300	70 128	5,40%

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 2023	ELP 2024	ELP 2025
	2023	2024	2025	2023	2024	2025	2023	2024	2025			
Kommunstyrelsen	19 850	21 250	21 250	15 070	7 250	-1 100	0	0	0	34 920	28 500	20 150
Samhällsservicenämnd	10 325	10 450	10 450	2 660	250	250	0	0	0	12 985	10 700	10 700
Utbildningsnämnd	2 500	2 500	2 500	0	0	0	0	0	0	2 500	2 500	2 500
Omsorgsnämnd	700	700	700	500	500	0	0	0	0	1 200	1 200	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
Summa investeringar	35 775	37 300	37 300	18 230	8 000	-850	0	0	0	54 005	45 300	36 450

I kapitlet Ekonomiska sammanställningar redovisas: Resultat-, Balans-, Finansierings-, Drift- och Investeringsbudget 2023 med plan för 2024-2025.

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 (mnr)
Skattemedelsförändring 1 %	+/- 13,5
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 %	+/- 1,3

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 2023	Plan 2024	Plan 2025
Nämndernas nettokostnad	-1 373 535	-1 411 762	-1 442 168
Finansiering	44 079	44 079	44 079
Avskrivning	-39 844	-39 844	-39 844
Verksamhetens nettokostnad	-1 369 300	-1 407 527	-1 437 873
Skatteintäkter & statsbidrag	1 375 299	1 420 526	1 457 873
Finansiella intäkter	12 000	12 000	12 000
Finansiella kostnader	-4 000	-4 000	-4 000
Resultat efter finansnetto	14 000	21 000	28 000
Årets resultat	14 000	21 000	28 000

Nyckeltal, %	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Resultatmål	1,0	1,5	2,0

Resultatnivån planeras att uppgå till 14-28 mnkr under åren 2023-2025 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 2023	Plan 2024	Plan 2025
Omsättningstillgångar	346 165	355 600	365 778
Anläggningstillgångar	797 157	802 613	799 219
Summa tillgångar	1 143 322	1 158 213	1 164 997
Eget kapital	662 055	683 055	711 055
Avsättningar	142 385	156 276	165 060
Kortfristiga skulder	253 882	253 882	253 882
Långfristiga skulder	85 000	65 000	35 000
Summa eget kapital och skulder	1 143 322	1 158 213	1 164 997
Borgensförbindelser	1 098 349	1 098 349	1 098 349
Ansvarsförbindelser	426 349	415 821	402 419

Nyckeltal, %	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
Soliditet	58	59	61
Betalningsberedskap	100	100	100

Genom det budgeterade resultatet beräknas kommunens egna kapital att under perioden 2023-2025 öka till 711 mnkr. Inom eget kapital finns en resultatutjämningsreserv om 18,5 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 likviditet och kreditlöften som motsvarar minst de skulder 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	Plan	Plan
	2023	2024	2025
Årets resultat	14 000	21 000	28 000
Ej rörelsekapitalpåverkande poster	55 590	53 735	39 450
Nyupplåning	0	0	0
Summa tillförda medel	69 590	74 735	76 628
Investeringar	-54 005	-45 300	-36 450
Amortering på lån	-15 000	-20 000	-30 000
Summa använda medel	-64 805	-65 300	-66 450
Förändring av rörelsekapital	585	9 435	10 178

Nyckeltal, %	Budget	Plan	Plan
	2023	2024	2025
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 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunfullmäktige	-2 562	-2 562	-2 562
Revision	-1 650	-1 650	-1 650
Kommunstyrelse	-95 045	-95 045	-95 045
Samhällsservicenämnd	-116 242	-116 242	-116 242
Utbildningsnämnd	-502 053	-502 053	-502 053
Omsorgsnämnd	-481 574	-481 574	-481 574
Arbetsmarknads- och socialnämnd	-157 592	-157 592	-157 592
Valnämnd	-26	-26	-26
Jävsnämnd	-372	-372	-372
Överförmyndarnämnd	-1 019	-1 019	-1 019
Kommunstyrelsen till förfogande	-1 000	-1 000	-1 000
Kommunstyrelsen utvecklingsreserv	-9 400	-9 400	-9 400
Avsatt till ramjusteringar	-5 000	-43 227	-73 573
Summa nämndernas nettokostnader	-1 373 535	-1 411 762	-1 442 108
Avskrivningar	-39 844	-39 844	-39 844
Finansiering	44 079	44 079	44 079
Summa verksamhetens nettokostnader	-1 369 300	-1 407 527	-1 437 873

Nyckeltal, %	Budget 2023	Plan 2024	Plan 2025
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 lönepott och andra 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 2023	Plan 2024	Plan 2025
Kommunstyrelse	34 920	28 500	20 150
Samhällsservicenämnd	12 985	10 700	10 700
Utbildningsnämnd	2 500	2 500	2 500
Omsorgsnämnd	1 200	1 200	700
Arbetsmarknads- och socialnämnd	400	400	400
KS Investeringsutrymme	1 000	1 000	1 000
Internleasing	1 000	1 000	1 000
Summa investeringar	54 005	45 300	36 450

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
- Nybyggnation av Kläppåsens friluftsområde
- Reinvesteringar och underhåll av fastigheter (främst skolor)
- Reinvesteringar och underhåll av gator, vägar, belysning, gång- och cykelvägar
- Energieffektiviseringar

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 kommer parallellt med beslut om budget att i ett eget ärende besluta om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska därefter utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

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

Resurser

Budgetram, tkr	2023
Drift	95 045
Drift KS till förfogande	1 000
Drift KS utvecklingsreserv	9 400
Investering	34 920
Investering KS investeringsutrymme	1 000
Investering Internleasing	1 000

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

Möjligheter

- Politiska prioriteringar nästa mandatperiod
- Samordning av administration och stödresurser inom organisationen
- Internservice
- Effektivisering av kommunens samlade inköp
- Fortsatt effektivisering av fastighetsförvaltning

Utmaningar

- Finansiera initialt ökade kostnader p.g.a. samverkansprojekt i Hälsingland
- Upphandling och implementering nytt ekonomisystem
- Digitalisering. Utifrån rapport från Curlabs om vår digitala förmåga så föreslås Ljusdals kommun säkra långsiktig finansiering för kontinuerlig digitalisering
- Varumärke, besöksnäring, landsbygdsutveckling. Idag saknas budget för detta arbete
- Enheten för strategisk och hållbar utveckling finansieras delvis av statliga bidrag. Dessa bidrag beslutas i många fall 1 år i taget, (finansierar bl.a. hållbarhetsstrateg, etableringssamordnare, projektutvecklare, chef ESHU, energi- och klimatrådgivare m.fl.). Om dessa bidrag förändras eller upphör saknas finansiering för både personalkostnader och faktiska insatser

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 kommer parallellt med beslut om budget att i ett eget ärende besluta om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska därefter utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

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

Resurser

Budgetram, tkr	2023
Drift	502 053
Investering	2 500

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

Möjligheter

- Utvecklat internt arbetssätt där arbetet med ekonomi och organisation effektiviserats parallellt
- Insatser för att säkerställa ett väl fungerande systematiskt kvalitetsarbete där alla processer håller en jämn och hög kvalitet
- Ny resursfördelningsmodell med politiskt beslutad omfördelning av medel mellan verksamheter
- Tydliga utredningsuppdrag om skolstruktur (generalplan)

Utmaningar

- Föreslagen budgetram ligger under referenskostnad
- Likvärdighet inom skolan
- Kompetensförsörjning
- Förändringar (volym, kostnadsökningar, lagkrav) som ej återspeglas i budgetram
- Förutsättningar för en effektiv skolstruktur

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 kommer parallellt med beslut om budget att i ett eget ärende besluta om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska därefter utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt* och *Aktiviteter*.

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

Resurser

Budgetram, tkr	2023
Drift	481 574
Investering	1 200

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

Möjligheter

- Utveckling av beviljade insatser/timmar inom hemtjänsten
- De arbeten som förvaltningen genomför i enlighet med beslutade strategier
- Kompetensutveckling
- Ökning av statsbidrag
- Ökning av ram

Utmaningar

- Nya ärenden inom Stöd och Omsorg
- Politisk framtagen och beslutad utvecklingspost
- Ökande behov av sjuksköterskor och rehabpersonal för att möta ett högre behov hos kunder
- Kostnader för sjukfrånvaro

Ansvarsområde

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

Mål

Kommunens styrmodell utgår ifrån visionen *Hållbarhet* och strategin *Agenda 2030*. Kommunfullmäktige kommer parallellt med beslut om budget att i ett eget ärende besluta om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska därefter 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	2023
Drift	157 592
Investering	400

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

Möjligheter

- Ny insats placeringar
- Eget Stödboende vuxna, korta ned placeringar
- Projekt "Signs of safety" implementerat i hela förvaltningen

Utmaningar

- Ny socialtjänstlag träder i kraft 2023
 - *Krav kring förebyggande arbete, insatser utan behovsprövning, utökad planeringsarbete*
 - *Även utbildning av all personal och nämnd*
- Utbildning av personal samt behandling spelmissbruk och våldsutövare
- Kvardröjande, bestående pandemieffekter
 - *Ökad skuldsättning, isolering, fler familjer i kris, missbruk, våld, spel*
- Statistisk ökning av inflöde IFO årligen: ca 10 %
- Fortsatta förändringar av arbetsmarknadspolitik
 - *AF:s minskade resurser, samt andra förändringar påverkar kraftigt AME:s verksamhet*

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 kommer parallellt med beslut om budget att i ett eget ärende besluta om *Prioriterade målområden/uppdrag*. Nämnder och förvaltningar ska därefter utifrån dessa prioriterade målområden/uppdrag ta fram konkreta *Projekt och Aktiviteter*.

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

Resurser

Budgetram, tkr	2023
Drift	116 242
Investering	12 985

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

Möjligheter

- Redan maximalt ”slimmad” organisation inom SSF
- All verksamhet inom SSF syftar till att skapa mervärde och attraktionskraft för kommunen, som i sin tur skapar tillväxt!
- Samverkan med andra aktörer, både inom kommunen och externt, är det verktyg som SSF jobbar med för att skapa en ökad effektivitet i verksamheten

Utmaningar

- Tillsynshandläggare bygglov endast delvis intäktsfinansierad
- Behov av tjänster utöver budgetram:
 - *Chefsadministratör*
 - *Ungdomsbibliotekarie*
- Ökat medieanslag Biblioteken
- Extra personal Fritidsgårdar
- Ökade drivmedelskostnader Räddningstjänsten
- Ökade kostnader Bostadsanpassningsbidrag

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	2023
Drift	2 562

Revision

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

Budgetram, tkr	2023
Drift	1 650

Valnämnd

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

Budgetram, tkr	2023
Drift	26

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	2023
Drift	1 019

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	2023
Drift	372

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 finanspolicy, lån- och borgensram samt borgensavgifter 2023 för kommunkoncernen planeras ske inför budgetbehandlingen i november.

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.

Övriga verksamheter

Stiftelsens Närljus

Kommunstyrelseförvaltningen övertog stiftelsens verksamhet från och med 1 januari 2020. Stiftelsen har därefter varit under avvecklande. Under 2022 beräknas det sista återstående medlen vara förbrukade och Stiftelsen kommer att upphöra. Under 2023 planeras därför ingen verksamhet.



Besöksadress: Norra Järnvägsgatan 21

Postadress: 827 80 Ljusdal

Telefon: 0651-180 00

E-post: kommun@ljusdal.se