

BUDGET 2025-2027

LJUSDALS  KOMMUN



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.

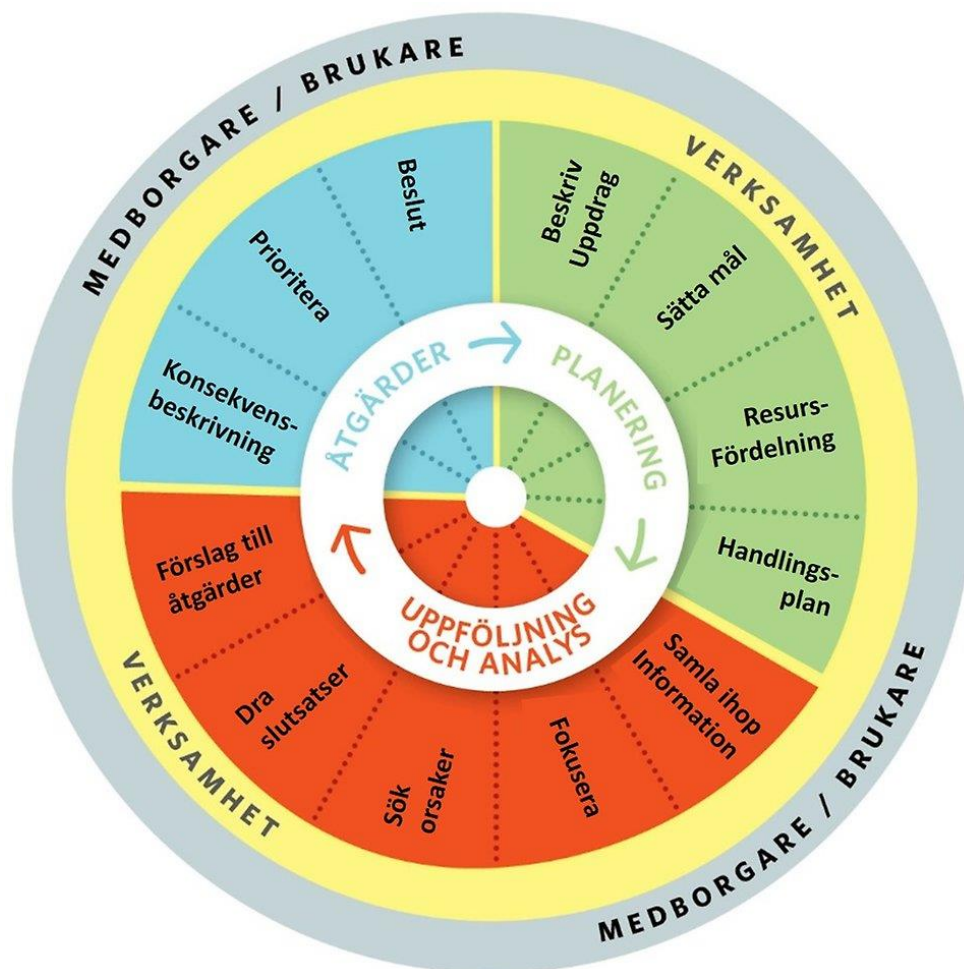
Nämnd fastställer budget per verksamhetsområde och förvaltningscheferna fördelar budgeten enligt organisationsstruktur.

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.

Avvikelser, 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.

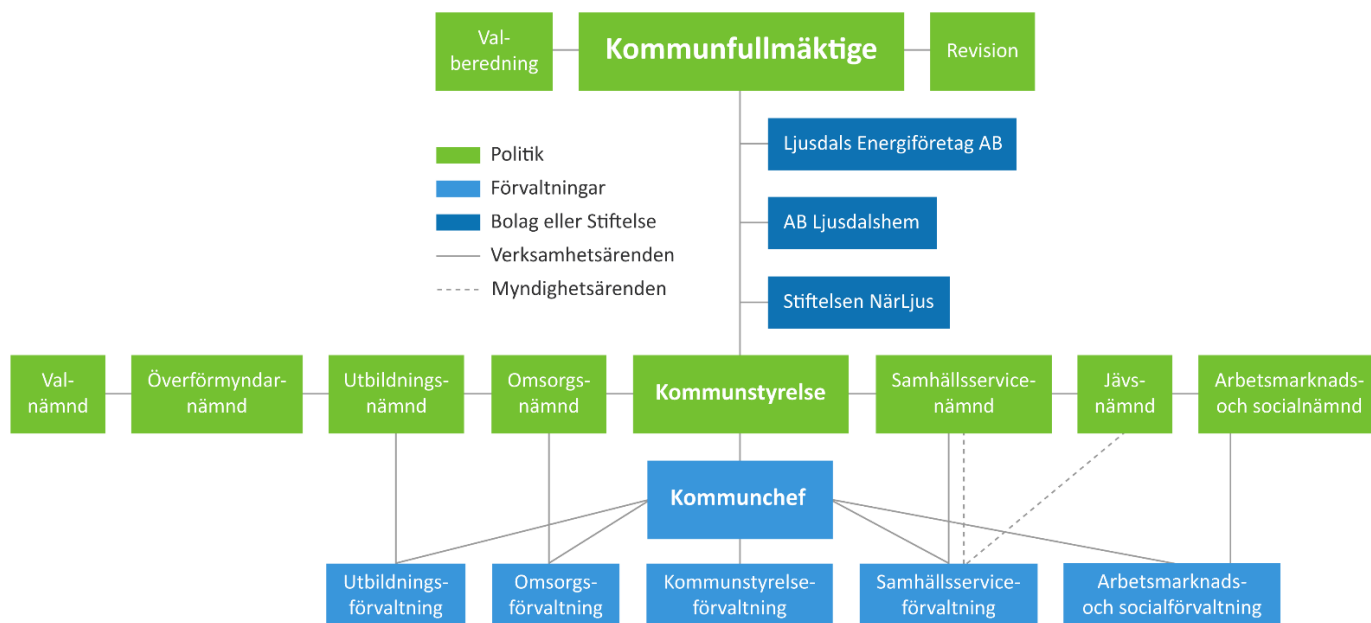
Kommunen äger även en näringslivspolitik stiftelse; Stiftelsen NärLjus, som dock är under avveckling.

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 allvaret i den samhällsekonomiska tillväxten framöver. Minskad sysselsättning och ökad arbetslöshet, som orsakas av hög inflation, innebär vikande intäkter för kommunen. Omvärldsfaktorer, som krigen i Ukraina och Gaza skapar förutom omänsklig lidande och död, geopolitisk osäkerhet som påverkar världsekonomin negativt.

Det förändrade klimatet med höga temperaturer på planeten påverkar vädret och vi ser allt fler kraftiga stormar med skyfall, som leder till stora samhällsförstörelser. Torka och mycket stora bränder är andra konsekvenser av klimatförändringarna. Världens livsmedelsproduktion påverkas med höjda livsmedelspriser som följd.

Ljusdal har dessutom en demografisk utmaning över tid. Vi beräknas bli färre invånare samtidigt som andelen äldre ökar. Resultatet bli att färre i arbetsför ålder ska försörja fler. Utvecklingen innebär ökade kostnader samtidigt som skatteintäkter minskar.

Den samlade bilden är att kommunen kommer att möta stora ekonomiska utmaningar framöver, samtidigt som vi under många år brottats med att få ekonomin i balans. Hittills har vi över tid kunnat balansera ekonomin och den är relativt stark. Men för att vi även kommande år ska uppnå en ekonomi i balans och samtidigt ge invånarna kvalitativ samhällsservice måste arbetet med att effektivisera verksamheterna accelereras. Beslut måste tas som ökar användandet av digitala verktyg, förenklar arbetsprocesser och ger större inflytande till chef och medarbetare för att ta ansvar.

Framtid Ljusdal skyndar därför på ett ordnat och tydligt förändringsarbete.

Från och med januari 2025 beräknas kommunen ha en ny enhetlig förvaltningsorganisation som leds av kommundirektören. Under 2025 kommer arbetet att fortsätta, så att hela organisationen arbetas igenom. Vi ser det som viktigt att få en organisation med så få beslutsnivåer som möjligt, i vilken enheterna leds av närvarande chefer som engagerar medarbetare. Det skapar förutsättningar för att beslut genomförs snabbare, att uppföljning blir enklare och att verksamheter snabbt får hjälp och stöd. Chef och medarbetare synliggörs, lyssnas på och de kan tillsammans ta ett

större ansvar för verksamheterna.

Effektiviseringar uppstår och kostnaderna minskar genom att färre chefer behövs samt att möjligheterna att digitalisera arbetsprocesser ökar. Ny teknik ersätter repetitiva, enkla arbetsmoment och frigör medarbetare till uppgifter, som mer kräver möten med invånare och besökare. När gamla IT-system ersätts blir hanteringen enklare, rapporter med data on-line snabbare upp arbetet och skapar förutsättningar för att delegera ansvar.

Under förra året påbörjade vi en förändringsresa inom skolan. Med historiskt låga kunskapsresultat, låg andel behöriga lärare och skollokaler som är undermåliga behövs kraftfulla tag. Därför har vi satsat flera satsningar för att komma till bukt med den negativa spiralen. Satsningar har gjorts på ökad vuxennärvaro i syfte att stärka skolornas arbete med trygghet och studiero, ökat anslag på läromedel med särskilt fokus på fysiska läroböcker, förskolan genomgår ett förskolelyft med fokus på språkutveckling samtidigt som vi skjutit till mer resurser för att möjliggöra ökad tid för planering och återhämtning.

Under 2024 ska en generalplan tas fram för att ge en tydlig riktning för hur vi ska utveckla Ljusdals skolor. Längre har det stått klart att behoven av investeringar är stora men med generalplanen får vi en tydlig bild av behovens omfattning och det viktigaste av allt – en tydlig bild av det ekonomiska behovet för att kunna ge våra barn och unga, medarbetare och Ljusdalsbor en skola som skapar möjligheter. Skolans förändringsresa är helt central för att vi ska kunna ge varje elev de bästa chanserna att växa och lära - skolan är den viktigaste satsningen samhället kan göra.

Inom omsorgen ska nybyggnation av ett demensboende påbörjas och äldres behov av vård och omsorg säkerställas. Personalens arbetsmiljö måste förbättras, sjuktalen minska och ekonomin komma i balans. Flera beslut tas redan under 2024, men de behövs följas upp med mer åtgärder som digitalisering av arbetsuppgifter och användande av ny välfärdsteknik. Av de beslut som tagits och som kommer att påverka 2025 kan nämnas att hemtjänsterna Ö och V i centrala Ljusdal kommer att flytta in i f.d. Byggfaktas lokaler under hösten. Teamledare har införts på enheterna Backsippan och Öjegården samt helgtjänstgöring på tre enheter. Detta för att skapa bättre arbetsmiljö och trivsel för medarbetarna. Vårdsvenska ska fortsätta under

höstterminen för tillsvidareanställda. Det finns Anhörigstöd, en lokal på Postplan för de som vårdar en anhörig hemma, dit man kan komma för samtal enskilt eller i grupp. Äldrekonsultenten erbjuder uppsökande och förebyggande arbete för de som ännu inte har kontakt med äldreomsorgen genom hembesök för att ge tips och råd till de som är 80 år och äldre.

Samarbete och förebyggande arbete är ledorden inom socialtjänsten och det ger resultat i form av trivsel på arbetet samt färre placerade barn, vilket är positivt för samhället i stort. Ny socialtjänstlag är på gång inför nästa år och med den blir det nya möjligheter och utmaningar. TeamQ har startat upp igen. Det har varit efterlängtat från många olika håll i kommunen, främst inom skola och integration i samhället.

Att förändra ett samhälle i grunden kan bara de som bor och verkar på en ort göra genom att bland annat tala vänligt med och om varandra. Då påverkas den psykiska hälsan i positiv anda. Det är av största vikt att ungdomarna får vägledning till en meningsfull fritid och sysselsättning.

För individen själv är det viktigaste att komma in i en gemenskap, på bland annat arbetsplatsen, och förstå vikten av att vara med och bidra till sin försörjning och allas vår välfärd. Det skapar ett sammanhang och en tillhörighet. Utmaningarna med kunskapsresultaten, måste vi hjälpas åt att vända och väcka intresse för studier.

Väl underhållna vägar är nödvändigt för att säkerställa att viktiga samhällsfunktioner såsom räddningstjänst, ambulans och polis kan vid uttryckning ta sig fram snabbt och effektivt. Framkomliga vägar bidrar till ökad trygghet och säkerhet för invånarna. Det kommunala vägbidraget är en avgörande faktor för att upprätthålla och förbättra levnadsvillkoren i en glesbygdskommun som Ljusdal. Det stödjer både den ekonomiska och sociala utvecklingen genom att säkerställa att vägar är farbara.

Klimatförändringar och dess konsekvenser är något som Ljusdal kommun har att förhålla sig till framöver. De kräver anpassning av kommunala verksamheter och revideringar av risk- och sårbarhetsanalyser. Även det säkerhetspolitiska läget kräver anpassningar. Sveriges och kommunernas civilförsvar behöver förstärkas för att öka förmågan att skydda invånare i kriser som uppstår beroende av yttre hot. Investeringar kommer att behöva göras.

Kommunfullmäktiges mål om att vi ska vara 20 000 invånare 2030 kräver åtgärder för hela kommunen. Förutsättningarna för att öka invånarantalet är att fler jobb skapas. Våra befintliga företag behöver expandera och nyanställa. Nya företag behöver etablera sig, vilket kräver ett gott företagsklimat som attraherar och stimulerar företagare. Ljusdals kommun behöver vara aktiv för att få till företagsetableringar, marknadsföra kommunen och hela tiden se till att det finns byggfärdiga tomter att tillgå. Kontakter mellan kommun och företagare ska vara enkla och företagare ska snabbt nå berörda handläggare.

Målet om att bli fler invånare kräver att vi som bor här trivs och vill bo kvar. Det ställer krav på samhällsservice, skatter och avgifter. En bra skola, omsorg, räddningstjänst, utbud av affärer, restauranger, kaféer och fritidsanläggningar. Ett rikt kultur och föreningsliv. Det ska finnas något att göra för alla, från ungdomen till ålderns höst.

Samtidigt ska hela kommunen leva och Landsbygdsutvecklaren ska stötta och hjälpa invånarna i byarna att få tillgång till kommunal service. Erfarenheterna från projekt Ramsjö med skapande av en intraprenad ska tas till vara och utvecklas. Kommunala anläggningar som Fågelsjö Gammelgård, Loos Koboltgruva, Svedbovallen och Stenegård behöver bli tydligare besöksmål och integreras i besöksnäringen.

Pernilla Färlin (M)
Kommunstyrelsens ordförande

Kommunfullmäktiges beslut

Här nedan framgår kommunstyrelsens förslag till beslut om Budget 2025 med plan 2026-2027 till Kommunfullmäktiges sammanträde 2024-06-17.

Kommunfullmäktige föreslås besluta

1. att fastställa Budget 2025 med plan för 2026-2027.
2. att fastställa skattesatsen för år 2025 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 2025 samt senast under oktober 2024 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 2025 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 2023 haft en svag ekonomisk tillväxt och en fortsatt hög inflation. Sverige har under de senaste åren 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 2024 förväntas konjunkturen utvecklas negativt samtidigt som inflation, räntor och pensionskostnader fortsätter ligga på en hög nivå. Det samhällsekonomiska scenariot utgår från en lågkonjunktur 2024 och därefter en långsam återgång under de kommande åren. Trots detta förväntas kommunernas skatteunderlag uppvisa hyggliga nominella uppräkningsår 2025-2026 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 20,70 kronor och i länet 22,03 kronor 2022. Ljusdal

kommuns skattesats 22,36 kronor är därmed 1 krona och 66 öre högre än riksgenomsnittet och 33 öre högre än länsgenomsnittet. Skattesatsen planeras vara oförändrad under perioden 2025-2027.

Befolkning och sysselsättning

Befolkningsutvecklingen har betydelse för kommunens intäkter genom skatter och bidrag från systemet för kommunalekonomisk utjämning. I Ljusdal har befolkningen minskat med 393 invånare eller 2,2 % under de senaste 10 åren (2013-2023) och uppgick 31/12 2023 till 18 533 invånare.

Sysselsättningsutvecklingen i Ljusdals kommun har förbättrats under förra året och arbetslösheten uppgick till 6,7 % vid utgången av 2023 vilket är 0,9 procentenheter lägre än 2022. Även i länet och i riket har arbetslösheten minskat under 2023. Arbetslösheten i Ljusdal ligger lägre än i länet (8,4 %), men högre än riket (6,4 %). 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 2023 innebar ett överskott med 43,3 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 2024 innebar ursprungligen ett resultatmål på 14 mnkr (motsvarar 1,0 % av skatteintäkter och statsbidrag). Därefter har budgeten revideras genom en tilläggsbudget. I ELP för 2025-2026 planerades ett resultatmål på 22-30 mnkr (motsvarar 1,5-2,0 % 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.

Framtidsutsikter

Kommunsektorn är nu inne i en fas där utsikterna försämrats och där skatteunderlagets tillväxt inte räcker för att möta de ökade kostnaderna för verksamheten framöver. Detta innebär att beslut måste fattas om hur en ansträngd ekonomi ska hanteras på kort & lång sikt och därigenom anpassa verksamheten för en långsiktigt uthållig ekonomi. Att väga av hur mycket verksamhet och kostnader det finns utrymme för på längre sikt är mycket svårt, men nödvändigt.

Ljusdals kommuns vikande befolkningsutveckling, höga verksamhetskostnader, stora investeringsbehov samt ambitionen om en hållbar resultatutveckling ställer 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	2025	2026	2027
BNP tillväxt, %	2,8	2,4	1,8
Uppräkningsfaktor skatteunderlag, %	4,8	4,1	4,0
Skattesats (primärkommun)	22:36	22:36	22:36
Invånare 1/11 året innan	18 500	18 450	18 400
Förändring arbetskraftskostnader kommunal verksamhet, %	0,7	2,2	3,8
Förändring övrig förbrukning kommunal verksamhet, %	2,4	2,5	2,5
Förändring inflation (KPI), %	0,4	1,7	2,1
Arbetslöshet, %	8,8	8,1	7,8
Förändring sysselsättning (arbetade timmar), %	1,5	1,5	1,0

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.

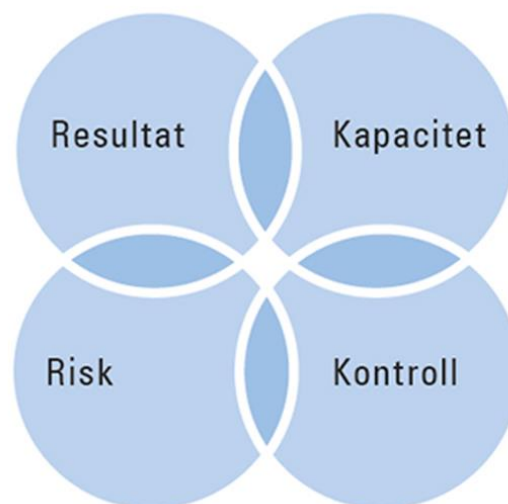
För att knyta ihop det långsiktiga, strategiska perspektivet med styrningen på kort sikt behöver det finnas en tydlig koppling mellan riktlinjer för god ekonomisk hushållning samt mål och riktlinjer med betydelse för god ekonomisk hushållning i årsbudget.

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

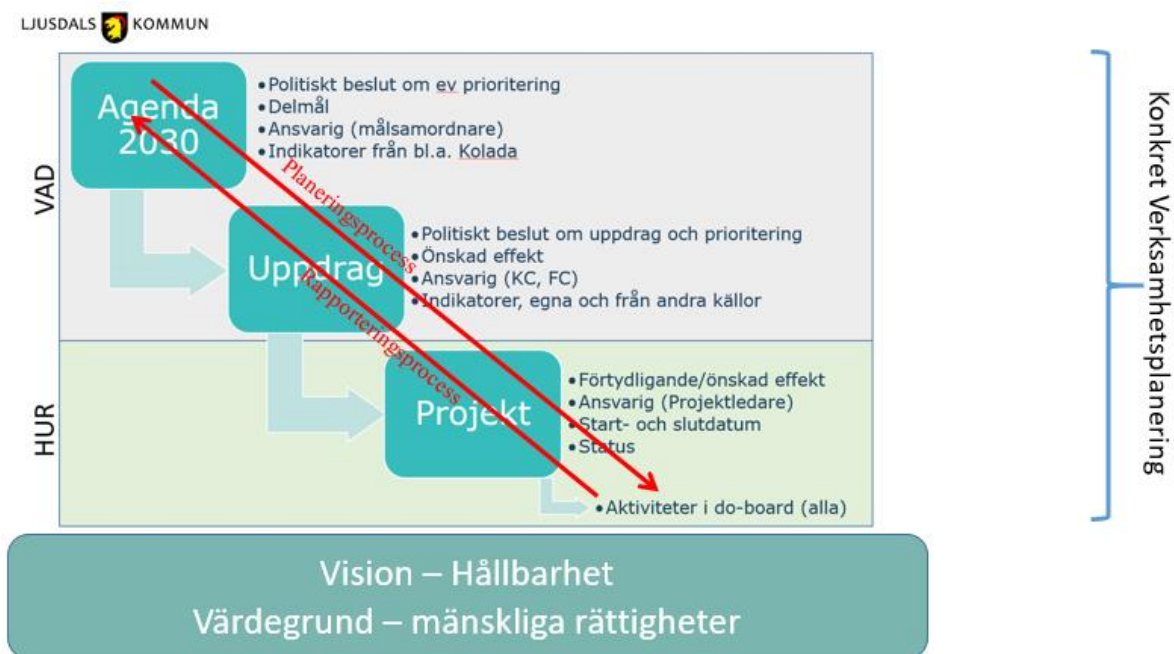
Perspektiv	Sikt	Finansiella mål
Resultat	Kort Lång	Årets resultat ska uppgå till 1-2 % av skatteintäkter och statsbidrag. Ljusdals Kommun ska över tid sträva efter ett resultatöverskott på 2 %. Ett ekonomiskt överskott ger förutsättningar för att långsiktigt finansiera investeringar, pensionsåtaganden 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 (kassalikviditet) ska vara god och motsvara minst 100 % av de kortfristiga skulderna.
Kontroll	Kort	Budgetföljsamheten och prognossäkerheten ska vara god (högst 1 % avvikelse).

Ovanstående finansiella mål ingick i kommunstyrelsens inriktningsbeslut om budgetdirektiv för Budget 2025 med Plan för 2026-2027.

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 % 2025. Preliminärt personalomkostnadspålägg (PO) 2025 är 41,4 % och innebär en minskning (4,3 procentenheter) jämfört med 2024 p.g.a. minskade pensionskostnader och lägre inflation. Detta justeras nämndernas ramar för.

Kapitalkostnader

Nämndernas ramar kompenseras/justeras för kapitalkostnadsförändringar. De bygger på faktiska och planerade investeringar. Internräntan för 2025 avseende nominell metod rekommenderas av SKR vara 2,50 % (oförändrat jämfört med år 2024).

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 2025 med 2,4 %.

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 2025 medger en ram för verksamhetens nettokostnader på 1 490 mnkr vilket således utgör ett utgiftstak. Detta är en ökning med 51,2 mnkr eller 3,6 procent jämfört med budget 2024.

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	2024		Justering inför 2025					Politiskt förslag	Budget 2025	Ökning 2024->2025		ELP 2026	ELP 2027
	Grund	PO	Lön	Kap kostn	Demografi	Priser	Tekn just			Tkr	%		
Kommunfullmäktige	2 638	-63	65	0	0	0	0	0	2 640	2		2 640	2 640
Revision	1 679	-23	24	0	0	0	0	0	1 679	0		1 679	1 679
Kommunstyrelsen	98 045	-1 693	1 834	-216	0	987	1 669	3 000	103 626	5 582	5,79%	103 626	103 626
Samhällsservicenämnd	122 008	-2 374	2 818	963	0	1 597	17	2 900	127 929	5 922	4,95%	127 929	127 929
Utbildningsnämnd	525 605	-9 859	10 405	128	-2 216	5 410	654	12 150	542 278	16 673	3,23%	542 278	542 278
Omsorgsnämnd	507 331	-13 097	14 003	305	3 042	1 124	123	9 200	522 031	14 700	2,97%	522 031	522 031
Arbetsmarkn. & socialnämnd	157 596	-4 579	4 962	-50	0	480	6	7 000	165 416	7 819	5,11%	165 416	165 416
Överförmyndarnämnd	1 066	-34	34	0	0	0	0	200	1 266	200		1 266	1 266
Valnämnd	538	-10	11	0	0	0	0	0	539	1		539	539
Jävsnämnd	27	-11	12	0	0	0	0	0	28	1		28	28
Summa nämnder	1 416 533	-31 743	34 169	1 130	826	9 599	2 469	34 450	1 467 433	50 900	3,68%	1 467 433	1 467 433
Kommunstyrelsen till förfogande	1 000	0	0	0	0	0	0	0	1 000	0		1 000	1 000
Kommunstyrelsens utvecklingsreserv	9 400	0	0	0	0	0	0	-5 726	3 674	-5 726		3 674	3 674
Ej fördelat	19 360	0	0	0	0	0	9 364	-28 724	0	-19 360		32 643	64 647
Finansiering	-47 798	0	0	-799	0	0	24 878	0	-23 719	24 079		-23 719	-23 719
Avskrivningar	40 598	0	0	1 311	0	0	0	0	41 909	1 311		41 909	41 909
Verksamhetens nettokostnader	1 439 093	-31 743	34 169	1 642	826	9 599	36 711	0	1 490 297	51 204	3,64%	1 522 939	1 554 943

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 2025	ELP 2026	ELP 2027
	2025	2026	2027	2025	2026	2027	2025	2026	2027			
Kommunstyrelsen	20 150	20 150	20 150	5 000	5 000	5 000	0	0	0	25 150	25 150	25 150
Samhällsservicenämnd	11 700	27 700	10 700	5 000	3 500	0	0	0	0	16 700	31 200	10 700
Utbildningsnämnd	4 000	4 000	2 500	6 500	5 500	3 000	0	0	0	10 500	9 500	5 500
Omsorgsnämnd	700	700	700	6 375	0	0	0	0	0	7 075	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	100	0	0	0	0	1 000	1 100	1 000
Internleasing	1 000	1 000	1 000	0	0	0	0	0	0	1 000	1 000	1 000
Summa investeringar	38 950	36 450	36 450	22 875	14 100	8 000	0	0	0	61 825	69 050	44 450

I kapitlet Ekonomiska sammanställningar redovisas: Resultat-, Balans-, Finansierings-, Drift- och Investeringsbudget 2025 med plan för 2026-2027.

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 %	+/- 15,0
Nettokostnadsförändring 1 %	+/- 15,0
Löneförändring 1 %	+/- 11,0
Befolkningsförändring 100 personer	+/- 6,2
Prisförändring varor och tjänster 1 %	+/- 4,5
Förändring 10 årsarbetare	+/- 4,4
Förändring kommunalskatt 10 öre	+/- 3,7
Ränteförändring med 1 %	+/- 1,7

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 2025	Plan 2026	Plan 2027
Nämndernas nettokostnad	-1 472 107	-1 504 750	-1 536 754
Finansiering	23 719	23 719	23 719
Avskrivning	-41 909	-41 909	-41 909
Verksamhetens nettokostnad	-1 490 297	-1 522 939	-1 554 943
Skatteintäkter & statsbidrag	1 498 297	1 539 940	1 580 944
Finansiella intäkter	12 000	12 000	12 000
Finansiella kostnader	-6 000	-7 000	-8 000
Resultat efter finansnetto	14 000	22 000	30 000
Årets resultat	14 000	22 000	30 000

Nyckeltal, %	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Resultatmål	1,0	1,5	2,0

Resultatnivån planeras att uppgå till 14-30 mnkr under åren 2025-2027 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 2025	Plan 2026	Plan 2027
Omsättningstillgångar	380 000	376 000	401 000
Anläggningstillgångar	1 032 000	1 059 000	1 060 000
Summa tillgångar	1 412 000	1 435 000	1 461 000
Eget kapital	771 000	793 000	823 000
Avsättningar	192 000	193 000	189 000
Kortfristiga skulder	379 000	379 000	379 000
Långfristiga skulder	70 000	70 000	70 000
Summa eget kapital och skulder	1 412 000	1 435 000	1 461 000
Borgensförbindelser	1 038 000	1 038 000	1 038 000
Ansvarsförbindelser	427 000	416 000	402 000

Nyckeltal, %	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Soliditet	55	55	56
Kassalikviditet	100	100	100

Genom de budgeterade resultaten beräknas kommunens egna kapital att under perioden 2025-2027 öka till 823 mnkr. Inom eget kapital finns en resultatutjämningsreserv om 102,8 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 2025	Plan 2026	Plan 2027
Årets resultat	14 000	22 000	30 000
Ej rörelsekapitalpåverkande poster	41 000	42 000	43 000
Nyupplåning	0	0	0
Summa tillförda medel	55 000	64 000	73 000
Investeringar	-62 000	-69 000	-44 000
Amortering på lån	0	0	0
Summa använda medel	-62 000	-69 000	-44 000
Förändring av rörelsekapital	-7 000	-5 000	29 000

Nyckeltal, %	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
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 2025	Plan 2026	Plan 2027
Kommunfullmäktige	-2 640	-2 640	-2 640
Revision	-1 679	-1 679	-1 679
Kommunstyrelse	-103 626	-103 626	-103 626
Samhällsservicenämnd	-127 929	-127 929	-127 929
Utbildningsnämnd	-542 278	-542 278	-542 278
Omsorgsnämnd	-522 031	-522 031	-522 031
Arbetsmarknads- och socialnämnd	-165 416	-165 416	-165 416
Valnämnd	-539	-539	-539
Jävsnämnd	-28	-28	-28
Överförmyndarnämnd	-1 266	-1 266	-1 266
Kommunstyrelsen till förfogande	-1 000	-1 000	-1 000
Kommunstyrelsen utvecklingsreserv	-3 674	-3 674	-3 674
Avsatt till ramjusteringar	0	-61 367	-93 371
Summa nämndernas nettokostnader	-1 472 107	-1 504 750	-1 536 754
Avskrivningar	-41 909	-41 909	-41 909
Finansiering	23 719	23 719	23 719
Summa verksamhetens nettokostnader	-1 490 297	-1 522 939	-1 554 943

Nyckeltal, %	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
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 politiska prioriteringar/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
	2025	2026	2027
Kommunstyrelse	25 150	25 150	25 150
Samhällsservicenämnd	16 700	31 200	10 700
Utbildningsnämnd	10 500	9 500	5 500
Omsorgsnämnd	7 075	700	700
Arbetsmarknads- och socialnämnd	400	400	400
KS Investeringsutrymme	1 000	1 000	1 000
Internleasing	1 000	1 000	1 000
Summa investeringar	61 825	69 050	44 450

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:

- Belysningsbyten i hela fastighetsbeståndet
- 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	2025
Drift	103 626
Drift KS till förfogande	1 000
Drift KS utvecklingsreserv	3 674
Investering	25 150
Investering KS investeringsutrymme	1 000
Investering Internleasing	1 000

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

Möjligheter

- Effektivare organisation
- Ny intäktsmodell Stenegård för budget i balans
- Fördela ut kostnaden för Kontaktcenter då nyttan hämtas hem ute i förvaltningarna
- Nedprioritering, minskade ambitioner, omarbetning av uppdrag i verksamhetsplan, revidering av fullmäktigemål (Stenegård, stödfunktioner; jurist, strateger, biträdande funktioner, tjänster kopplade till specifika uppdrag i VP, Kontaktcenter blir begränsat bemannad reception och telefoniväxel, etc)
- Effekter av ny organisation, målstyrning, tydliga prioriteringar och en avsevärt förbättrad samverkanskultur
- Effektivare inköpsprocess, ökad avtalstrohet
- Minskad sjukfrånvaro
- AI och digitalisering
- Nettokostnadsavvikelse - givet våra förutsättningar och genomsnittlig ambitionsnivå så torde vi kunna bedriva våra verksamheter billigare än idag.

Utmaningar

- Finansiering för vissa tjänster saknas eller upphör (helt eller delvis via statsbidrag)
- Obalanser inom vissa verksamheter (Stenegård, VISHNU, HR, Lön)
- Tidigare budget "verksamhetsutveckling" är borttagen i budget
- Budget för IT-samverkan saknas
- Val 2026 – hantering av valet innebär ökade kostnader

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	2025
Drift	542 278
Investering	10 500

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

Möjligheter

- Omorganisation för effektivare stöd, avvaktar utredning
- Samverkan
- Bättre kompetensförsörjningsarbete
- Slottegymnasiet

Utmaningar

- Projektsatsningar in i ram
- "Splittrad" budgetmodell
- Kompensera för eftersläpande kunskapsresultat
- Brist på analys/särskilt stöd
- Modersmål, studiehandledning på modersmål

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	2025
Drift	522 031
Investering	7 075

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

Möjligheter

- Rätt insatser för äldre (minskade hemtjänsttimmar)
- Ytterligare effektiviseringar
- Rätt insatser insatser för unga
- Minskad bemanning
- Minskad sjukfrånvaro och övertider
- Heltidsresan
- Välfärdsteknik (nyckelfria lås, kameror för tillsyn)

Utmaningar

- Resursfördelning (demografi/nytt SÄBO)
- Skapa en buffert för oförutsedda kostnader
- Sund arbetsplats utan övertider, sjukfrånvaro och delade turer
- Förebyggande arbete & rätt insatser till rätt person
- Kompetensutveckla (Yrkesresan, Enhetschefer)

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	2025
Drift	165 416
Investering	400

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

Möjligheter

- Ny socialtjänstlag
- Utvecklat förebyggandearbete, lättillgängliga insatser och ”sänkta trösklar” till socialt stöd förväntas ge kostnadssänkningar på sikt, osäker effekt under implementering 2025 och 2026.
- Fortsatt fokus på förebyggande arbete och tidiga insatser
- Utvecklad samverkan
- Statsbidrag för omställningsarbetet

Utmaningar

- Placeringskostnader
 - Ökat antal aktualiseringar leder till ökat behov av social insatser
 - Ökat antal placeringar till följd av våldsutsatthet, drogsituationen, kriminalitet
- Ny lagstiftning, socialtjänstlag mm
 - Omställning förebyggandeperspektiv, tillgänglighet, insatser utan behovsprövning.
 - Planering, implementering samt utbildning av personal + nämnd
 - Nytt regelverk kring skyddade boenden
- Förutsättningar på arbetsmarknadsområdet
 - Minskat stöd från AF till bl a åtgärdsanställningar, högre egenfinansiering
- Statistisk ökning av inflöde IFO årligen
 - Långsiktig trend gällande aktualiseringar
- Fritidsbanken, Team Q

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	2025
Drift	127 929
Investering	16 700

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

Möjligheter

- Lägga ner besöksverksamheten vid Fågelsjö Gammelgård
- Ta bort kommunalt driftbidrag till vägsamfällighetsföreningar
- Ta bort kommunalt verksamhetsbidrag för studieförbund
- Reducera/ta bort föreningsbidrag/årliga anslag
- Ombildande från deltidskår till brandvärn i Järvsö och Färila
- Lägga ner folkbiblioteken i Järvsö och Färila
- Lägga ner verksamheten vid Slottehubben (aktivitetscenter)
- Lägre ambitionsnivå avseende vägunderhåll/vinterväghållning

Utmaningar

- Saknas långsiktig finansiering av beslut om införande av "vägbidrag"
- Saknas långsiktig finansiering av beslut om kommunal drift av Fågelsjö Gammelgård
- Saknas medel för tillsättande av Tillsynshandläggare
- Behov av en generell utökning av rambudget 2025 för externa prisökningar avseende bl.a driftkostnader, materialkostnader, entreprenörkostnader, drivmedel, osv, med syftet att kunna bibehålla befintlig nivå på service och utbud inom Samhällsservicenämndens olika verksamhetsområden

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	2025
Drift	2 640

Revision

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

Budgetram, tkr	2025
Drift	1 679

Valnämnd

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

Budgetram, tkr	2025
Drift	539

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	2025
Drift	1 266

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	2025
Drift	28

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.

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