

# Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv

- Mål** Mål beskriver vad kommunen ska uppnå. Den är många gånger abstrakt och beskriver sällan sättet som det uppnås på. De kan innehålla långsiktiga perspektiv och beskriver verksamhetsområden som ska utvecklas och i vilken riktning.  
*Exempel på mål:* Mål och prioriteringar.
- Plan** Kommunens mål omsätts till handling oftast genom en plan. De beskriver närmare hur verksamheten ska arbeta för att uppnå satta mål.  
*Exempel på plan:* Verksamhetsplan.
- Riktlinje** Riktlinjer ska ge konkret stöd för hur arbetsuppgifterna ska utföras. De beskriver ramarna och riktningen för området. Riktlinjer ska vara så detaljerade att våra medarbetare ska känna sig trygga i sitt agerande, men utan att detaljstyra ageranden.  
*Exempel på riktlinje:* Riktlinjer för styrdokument.
- Policy** En policy ska ge en princip att hålla sig till; ett sätt att se på en viss företeelse. En policy säger hur vi ska förhålla oss i t ex kommunikationsfrågor, hur vi ser på hemarbete eller hur kosten ska vara för de vi serverar.  
*Exempel på policy:* Kommunikationspolicy
- Regel** Regler ska ge absoluta gränser för vårt agerande. Typiska ord och uttryck i sådana dokument är ”ska”, ”måste” och ”får inte”.  
*Exempel på regel:* Regler för Ånge kommuns borgensåtagande.

Omfattar	(Nämnder och/eller bolag)
Dokumentansvarig	(Arbetstitel på chef)
Fastställd av	(Instans)
Fastställd när	(Datum och §§)
Giltig från och med	(ÅÅÅÅ-MM-DD)
Giltig till	(ÅÅÅÅ-MM-DD, max fyra år)

## Innehåll

1	Inledning .....	1
1.1	Syfte med denna riktlinje.....	1
1.1	Vem omfattas av riktlinjen?.....	1
1.2	Lagrum.....	1
1.3	Bakgrund .....	1
2	Riktlinje för god ekonomisk hushållning .....	3
2.1	Värdering av god ekonomisk hushållning för ekonomin och verksamheten .....	3
2.2	Långsiktiga finansiella mål.....	3
2.2.1	Resultat .....	3
2.2.2	Soliditet.....	4
2.2.3	Likviditet .....	4
2.3	Långsiktig god ekonomisk hushållning för verksamheten .....	4
3	Riktlinje för resultatutjämningsreserv (RUR) .....	5
3.1	Vägleddande principer.....	5
3.1.1	Disponering .....	5
3.1.2	Redovisning.....	5
	Resultatreserv (RER).....	5
4	Eget kapital.....	5

## 1 Inledning

### 1.1 Syfte med denna riktlinje.

Kommunfullmäktige ska enligt kommunallagen besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen och sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer, det vill säga kommunala bolag i kommunkoncernen. God ekonomisk hushållning är en viktig del i den hållbara utvecklingen. Riktlinjerna anger ett långsiktigt och strategiskt perspektiv på verksamhet och ekonomi som sträcker sig längre än budgetperspektivet på ett eller tre år. Denna riktlinje är därför vägledande när god ekonomisk hushållning beslutas i kommuns budget. Den ekonomiska ställningen och utvärdering av god ekonomisk hushållning sker i förvaltningsberättelsen i delårsrapport och årsredovisning. I kommunallagen framgår också att om en kommun har beslutat sig för att använda resultatutjämningsreserv (RUR) eller resultatreserv (RER) så ska riktlinjerna också omfatta hanteringen av den.

### 1.1 Vem omfattas av riktlinjen?

Denna riktlinje gäller efter beslut av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen måste förhålla sig till riktlinjerna så att verksamheten över tid bedrivs ändamålsenligt och bidrar till en hållbar utveckling och en god ekonomisk hushållning ur ett helhetsperspektiv.

### 1.2 Lagrum

Kommunallagen (2017:725) 11 kap. och Lag om kommunal redovisning och bokföring (2018:597) 11 kap.

### 1.3 Bakgrund

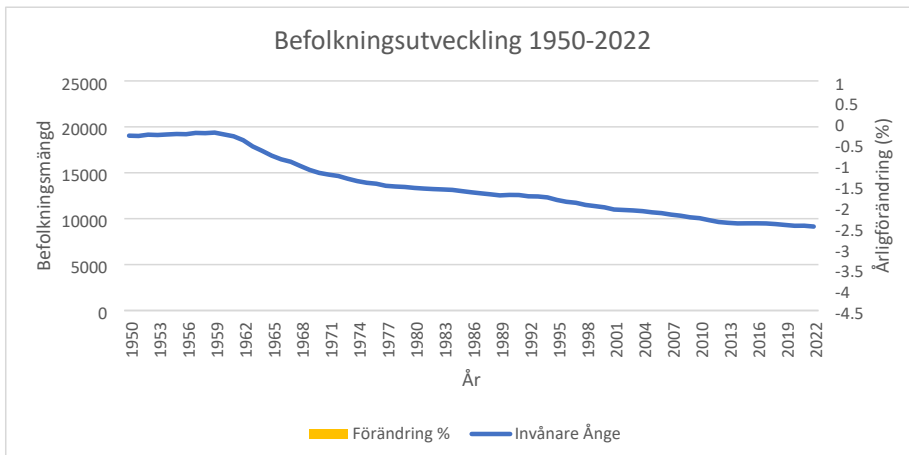
Enligt kommunallagen ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer, det vill säga kommunala bolag i kommunkoncernen. God ekonomisk hushållning kännetecknas enligt lagstiftningen av att en kommun inte bör förbruka sin förmögenhet för att täcka löpande behov. Det kommunala balanskravet innebär att det i grunden ska råda balans mellan utgifter och inkomster. Lagen har utformats så att det är upp till varje kommun att definiera innebörden av god ekonomisk hushållning. Begreppet god ekonomisk hushållning har både ett finansiellt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv.

Lagstiftningen har förändrats till 2019 och det innebär ett tydligt krav på att riktlinjer för god ekonomisk hushållning även ska innefatta koncernen, eftersom kommunen ska utvärdera god ekonomisk hushållning för den kommunala koncernen och för kommunen i förvaltningsberättelsen.

För att få till stånd en sådan definition på lokal nivå har krävts att mål tas fram kopplat till god ekonomisk hushållning.

Detta styrdokument kompletterar dessa beslut genom att slå fast de långsiktiga finansiella målen.

I Ånge kommun har antalet invånare mer än halverats sedan år 1950 och de senaste 10 åren är minskningen i genomsnitt 50 personer per år.



Den prognos som SCB tagit fram för kommunen till år 2028, som baseras på historik visar att den negativa befolkningsutvecklingen kommer att fortsätta. En negativ befolkningsutveckling innebär att de ekonomiska förutsättningarna för kommunen kommer att försämrats ytterligare.

**Kommentar [BO1]:** Jag tror den här delen behöver utvecklas, eller kompletteras med vad SCB tror i siffror?

Nu står kommunen framför möjligheter i form av kraftiga investeringar inom stat och näringsliv som förväntas att generera ytterligare arbetstillfällen. För att möta efterfrågan på arbetskraft är ett troligt scenario att kommuninvånarna kommer att öka den kommande 10 års perioden. Men även med ökade skatteintäkter kommer ett sådant scenario ställa kommunen inför utmaningar i form av investeringar i Vård, skola och omsorg samt kommunal service för att möta innevånarnas behov.

- Ekonomi (kommunkoncernen)

Soliditet (2023-12-31): Kommunkoncernens soliditet var 7,8 % inklusive den ansvarsförbindelse för pensioner som ligger utanför balansräkningen.

Likviditet (2023-12-31): Kommunkoncernens kassalikviditet, var 299,0 mkr eller 128 %.

Låneskuld är (2023-12-31) 528 mkr eller 57 964 kr per invånare vilket är i nivå med andra landsbygdskommuner och något lägre än riksgenomsnittet (2023).

- Investeringar - underhållsbehov (kommunkoncernen)

Kommunkoncernens kostnad för avskrivningar av tidigare investeringar var år 2023, 49,3 mkr.

Om investeringsnivån är högre än avskrivningarna kan nyupplåning behöva göras.

De kommande 10 åren bedöms det finnas behov av reinvesteringar i äldre anläggningar och nyinvesteringar för att effektivisera verksamheterna ur ett ekonomiskt- och kompetensförsörjningsperspektiv.

Vidare kommer intresse för industrisatsningar i kommunen leda till investeringar hos kommunkoncernen i form av att kunna erbjuda planlagd industrimark. Även dotterbolag har stora reinvesteringsbehov i sina tillgångar.

Med ökad efterfrågan av arbetskraft från stat och näringsliv inom kommunen kan kommunkoncernen behöva investera i fastigheter för att klara bostadsförsörjningen.

Utrymmet för nya investeringar är direkt kopplat till årets resultat. Höga investeringar och låga resultat kan leda till ökad skuldsättning, vilket på sikt minskar den långsiktiga finansieringsförmågan och ökar den finansiella risken. När målen konkretiseras i årliga budgetbeslut ska dessa två aspekter noggrant övervägas i sin helhet.

Detta sammantaget gör att kommunkoncernen stor inför ökad upplåning under den kommande 10 års perioden.

## 2 Riktlinje för god ekonomisk hushållning

### 2.1 Värdering av god ekonomisk hushållning för ekonomin och verksamheten

Riktlinjerna anger ett långsiktigt och strategiskt perspektiv på verksamhet och ekonomi som sträcker sig längre än budgetperspektivet på ett eller tre år. God ekonomisk hushållning har både ett finansiellt perspektiv och ett verksamhetsperspektiv. Kortsiktiga finansiella mål för budgetåret och planåren formuleras i samband med den årliga budgetprocessen. Värdering av god ekonomisk hushållning görs i samband med delårsrapport och årsredovisning.

Principen för det finansiella perspektivet är att varje generation själv ska bära kostnaderna för den service som den konsumerar. Detta innebär att ingen generation ska behöva betala för det som en tidigare generation har förbrukat.

Principen för verksamhetsperspektivet innebär att kommunen ska bedriva sin verksamhet på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt. De ekonomiska medlen utgör en restriktion för verksamhetens omfattning.

### 2.2 Långsiktiga finansiella mål

#### 2.2.1 Resultat

Kommunenkoncernen ska hushålla med resurserna och ska ha positiva ekonomiska resultat varje år. Hur stora dessa resultat ska vara och kan komma att variera mellan olika år. Om riksdagen beslutar om att ansvarsförbindelsen för framtida pensioner ska ingå i balansräkningen så kommer resultatet att behöva öka med minst 20 Mkr för att klara pensionsutbetalningarna med likvida medel.

Kommunens helägda dotterbolag ska ha en resultatutveckling som säkerställer en positiv soliditetsutveckling med hänsyn till låneamorteringar och reinvesteringsbehov samt klara av att hålla ett gott löpande underhåll.

Kommunens långsiktiga mål är att ha ett resultat som lägst uppgår till 2 % av skatteintäkter och bidrag. Kommunfullmäktige beslutar årligen, i samband med beslut om budget om kommande års resultatnivå.

Kommunkoncernens årliga resultat sedan år 2001:

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
10	45	19	10	-3	6	9	62	25	17	-91
2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
-7	-14	-4	-5	9	5	25	0	-13	-4	0

### 2.2.2 Soliditet

Soliditeten anger hur stor del av tillgångarna som finansierats med eget kapital och är därför ett mått på kommunkoncernens långsiktiga finansiella handlingsutrymme och räntekänslighet. Soliditeten är beroende av dels årets resultat, dels hur tillgångar och skulder förändrats under året.

På sikt bör kommunkoncernen ha en soliditet minst i nivå med medelvärdet bland landets kommuner.

De närmaste 10 åren kommer reinvesteringar och nya investeringar att behöva göras för att klara uppdraget. Stora investeringar innebär att nya lån kan komma att behöva tas och koncernen blir ännu mer räntekänslig.

Det är ofta svårt att jämföra soliditeten mellan olika organisationer, däremot kan det vara intressant att följa soliditeten inom en organisation över tid.

Kommunkoncernens soliditet, inkl pensionsåtagande, 2023-2009:

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
8	7	3	1	-1	-2	-3	-5	-14	-17	-22
2012	2011	2010	2009							
-10	-8	-3	-4							

### 2.2.3 Likviditet

Ett mått på den finansiella styrkan, betalningsberedskapen på kort sikt, är likviditet. Likvida medel är behållningen på kassa och bank. Ett annat mått är kassalikviditet, där omsättningstillgångarna sätts i förhållande till kortfristiga skulder. En god nivå och koncernens mål är att kassalikviditeten ska överstiga 100 % vilket innebär att kortfristiga skulder kan betalas när de förfaller. Kommunens mål är en likviditet som klarar en månads utgifter utan att det kommer några intäkter, vilket innebär att det alltid ska finnas cirka 45 mkr i kassa och bank

### 2.2.4 Självfinansiering

Historiskt sett har kommunen upprätthållit en hög självfinansieringsgrad, ibland överstigande 100 procent. Även om viss finansiering genom upplåning är acceptabel, kräver det ökad styrning för att undvika långsiktig ekonomisk försämring. Vid reinvesteringar och ersättningsinvesteringar bör upplåning undvikas.

Ett rimligt mål för självfinansiering, exkl. investeringar i fastigheter och större infrastruktursatsningar, över en rullande 5-årsperiod är minst 100 procent. Detta kan variera beroende på specifika projekt och deras krav. Det bör noteras att kommunkoncernen hanterar utformning, projektering och ägande av nya samhällsfastigheter å kommunens vägnar. Detta innebär att kommunen själv kan hålla lägre investeringsnivåer, vilket skapar bättre förutsättningar för att upprätthålla en högre självfinansieringsgrad.

### 2.3 Långsiktig god ekonomisk hushållning för verksamheten

Verksamhetsmål med betydelse för god ekonomisk hushållning beslutas av kommunfullmäktige i samband med beslut om budget för nästkommande år. Målen tas på en övergripande nivå. Mål ska vara uppföljningsbara och kan både rikta sig till medborgarna i form av servicenivåer och kvalitet och inåt i organisationen i form av produktivitet och effektivitet.

När fullmäktige ska besluta om verksamhetsmål med betydelse för god ekonomisk hushållning ska en utgångspunkt vara att välja 1 till 3 mål inom stora och resurskrävande områden eller områden där fullmäktige tror att produktiviteten kan öka.

## 3 Riktlinje för resultatutjämningsreserv (RUR)

### 3.1 Vägledande principer

Enligt det beslut som riksdagen fattade utifrån propositionen den 25 oktober 2023 så kan medel till resultatutjämningsreserv (RUR) inte göras längre. Det är endast disponering av medel från RUR som kan ske fram till utgången av 2033. Medel från RUR får användas i enlighet med nuvarande regelverk, det vill säga för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel.

#### 3.1.1 Disponering

Medel från RUR kan användas om följande kriterier är uppfyllda:

- Förändringen av årets underliggande skatteunderlag i riket understiger den genomsnittliga utvecklingen de senaste 10 åren (enligt Sveriges kommuner och landstings beräkningar) och skatteintäkterna minskat som en följd av detta.
- Balanskravsresultatet är negativt.  
Reserven får användas för att nå upp till ett nollresultat eller så långt som reserven räcker.
- Konjunkturedgången är kortvarig. Vid längre perioder ska kommunen vidta åtgärder för att uppnå de ekonomiska målen.

Beslut om att använda medel från RUR ska fattas i samband med kommunfullmäktiges beslut om budget, men kan vid behov revideras i samband med bokslut, delårsbokslut och bokslutsprognoser. Vid disposition bör en bedömning göras av när konjunkturen hämtar sig.

En disponering av RUR får budgeteras utifrån bedömning av konjunkturläget. Ett slutgiltigt beslut tas med årsredovisningen.

#### 3.1.2 Redovisning

Redovisning av RUR sker i årsredovisningen kopplat till balanskravsutredningen. Varken avsättning till eller disposition av resultatutjämningsreserv påverkar kommunens resultat utan sker som en särskild specifikation av kommunens egna kapital i balansräkningen.



## 4 Resultatreserv (RER)

### 4.1 Vägledande principer

De nya reglerna träder i kraft den 1 januari 2024, det vill säga från och med räkenskapsåret 2024. Riksdagsbeslutet innebär att det ges en möjlighet att reservera medel till en resultatreserv, RER, i syfte att uppnå en god ekonomisk hushållning

#### 4.1.1 Reservering och avsättning

Förutsättningarna för reservering är samma som för resultatutjämningsreserven, RUR, det vill säga antingen får reserveringen göras på årets resultat efter resultaträkning eller årets resultat efter balanskravsjusteringar. Reserveringen ska baseras på det resultat som är lägst mellan de båda resultaten. Den del av resultatet som överstiger två procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning får avsättas. En reservering får göras om resultatreserven efter reserveringen uppgår till ett belopp som motsvarar högst fem procent av summan av skatteintäkter samt generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

#### 4.1.2 Disposition

Resultatreserven (RER) får användas i händelse av att balanskravet blir negativt och kan disponeras vid omvärldsförändringar eller kostnadsökningar som på kort sikt påverkar stadens resultat negativt, förutsatt att det främjar en sund ekonomisk hushållning. Exempel på användning kan innefatta kostnader för nödvändiga omstruktureringar av verksamheten för att på lång sikt uppnå en god ekonomisk hushållning. Det kan även inkludera oväntade utgiftsökningar till följd av omvärldsförändringar, såsom ökade pensionskostnader eller inkomstbortfall där skatteunderlaget minskar under ett enskilt år. Det är viktigt att betona att resultatreserven inte bör användas för att täcka långsiktiga kostnadsökningar, för att möta ökade ambitioner eller kompensera för ineffektiv verksamhetsdrift. Om medel från resultatreserven har använts ska det framgå i förvaltningsberättelsen till vad och varför medlen har använts.

#### 4.1.3 Beslut om reservering

Beslut om reservering sker i årsredovisningen där reservering förutsätts ske upp till det maximala beloppet på fem procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

## 5 Eget kapital

2001 sålde kommunen sin del i Ånge Elnät AB och Fyrfasen Energi AB. Större delen av de pengar som kommunen fick vid försäljningarna är kommunens säkerhet för framtida pensionskostnader.

Pensioner ger kommunen en hel del utmaningar både på lång och kort sikt.

Kort sikt – antaganden, avtal och svängningar i resultat

Lång sikt - kostnadsökningar, livslängdsrisker och likviditetshandlingar.

Likviditetshandlingen ställer utmaningen att utbetalningarna ur pensionsavsättningen ligger längre fram i tiden än avsättningarna. Detta innebär att kommunen behöver en strategi för hur betalningarna skall hanteras. Kommunen har valt att gå på en aktiv förvaltning av de pengar som inkommit från

försäljning av aktier i ovan nämnda elbolag. Detta innebär att kommunen särskiljer medel i balansräkningen som avsätts för pensionsåtagandet.

Riktlinjer eller bestämmelser för öronmärkning saknas i lag och förarbeten. Dock har kommunen antagit interna riktlinjer hur dessa pengar skall förvaltas (Kommunens finanspolicy). Dagens lagrum ger inte några möjligheter att använda dessa medel för att undanta ett eventuellt negativt resultat från balanskravsutredningen.

De interna riktlinjerna avser att stärka likviditeten och säkerställa kommunens betalningsförmåga för kommande pensionsutbetalningar och anpassningar till befolkningsutvecklingen.

I balansräkningen för kommunen finns (2023-12-31) 45,3 mkr avsatt för detta ändamål, 22,9 mkr till framtida pensioner och 22,4 mkr för anpassningar till befolkningsutvecklingen.