



Beslutad av  
Kommunfullmäktige  
2021-11-08, §

Dokumentansvarig  
Ekonomidirektör

Gäller fr o m  
2022-01-01

Senast reviderad  
[Klicka för att ange datum](#)

Diarienummer  
KS-2021/847.182  
Typ av styrdokument  
Normerande

# Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv .....	1
1. Inledning .....	3
2. God ekonomisk hushållning i Huddinge kommun.....	3
3. Finansiella mål .....	3
3.1 Balans mellan intäkter och kostnader i kommunen .....	4
3.2 Skuldsättning i kommunkoncernen .....	4
3.3 Självfinansiering av investeringar - kommunkoncern .....	5
3.4 Budgethållning för nämnder och bolag.....	5
4. Styrning – mål och budget.....	5
5. Uppföljning, utvärdering .....	6
6. Samverkan - jämförelser.....	6
7. Resultatutjämningsreserv.....	7
7.1 Lokala riktlinjer för resultatutjämningsreserv i Huddinge kommun.....	7



## 1. INLEDNING

Enligt kommunallagen ska kommunen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet och i sådan verksamhet som bedrivs genom andra juridiska personer. Kommunfullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning samt hantering av resultatutjämningsreserv om kommunen väljer att använda sådan. Syftet är att ge en långsiktig ekonomisk inriktning och målsättning som ska beaktas i budgetarbetet. Riktlinjerna ska precisera vad god ekonomisk hushållning betyder i kommunen och hur det kan uppnås.

God ekonomisk hushållning innebär inte enbart att ekonomin går ihop, utan innefattar även ett krav på att pengarna används till rätt saker och att de används på ett effektivt sätt. Det betyder också att kommunen måste ha en beredskap att möta framtida utmaningar genom att i god tid vidta nödvändiga åtgärder i stället för insatser i efterhand. Riktlinjerna ska definieras utifrån den enskilda kommunens särskilda förutsättningar.

För verksamheten ska anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. För ekonomin ska anges de finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning. En förutsättning för god ekonomisk hushållning är att det finns ett tydligt samband mellan resurser, prestationer, resultat och effekter.

## 2. GOD EKONOMISK HUSHÅLLNING I HUDDINGE KOMMUN

God hushållning och långsiktig ekonomisk hållbarhet ska råda i hela kommunkoncernen och verksamheterna ska bedrivas ändamålsenligt och kostnadseffektivt. Ordning och reda i ekonomin är en förutsättning för kvalitetsutveckling i verksamheter, såväl hos kommunal som privat regi och bolag.

God ekonomisk hushållning kräver en ansvarsfull resursanvändning, ett förhållningssätt som ska genomsyra kommunens verksamhet. Ansvarsfull resursanvändning innebär bland annat att kontinuerligt ta tillvara möjligheterna till både effektiviseringar och omprioriteringar. Ekonomisk hållbarhet förutsätter också ett framtidsperspektiv som skapar utrymme för investeringar.

God ekonomisk hushållning i Huddinge kommun innebär att kommunen och dess bolag ska ha en stabil ekonomi för att kunna möta nedgångar och kriser i samhällsekonomin. God ekonomisk hushållning innebär att såväl finansiella som verksamhetsmässiga mål uppnås.

## 3. FINANSIELLA MÅL

Huddinge kommun har fyra finansiella mål som beskriver den ekonomiska styrkan, kommunkoncernen har tre finansiella mål. Det finansiella perspektivet handlar ytterst om att varje generation ska svara för sina kostnader och att kommunen inte ska skjuta ekonomiska problem framför sig. Kommunen har i utgångsläget en stark finansiell ställning. Ett antal år med goda resultat har möjliggjort en stabil utveckling av soliditeten.



Huddinge kommuns demografiska utveckling är av avgörande betydelse för de finansiella målen. Kommunen och bolagen planerar för stora investeringar för att klara kommunens framtida åtaganden till följd av kommunens planerade tillväxt. Finansieringsbehovet för dessa investeringar överstiger vad kommunkoncernen själv genererar utifrån den löpande verksamheten. Tillväxten får inte ske på bekostnad av kvaliteten i verksamheten eller resultera i behov av ett ökat skatteuttag. En central fråga för Huddinge kommun har därför under flera år varit den höga investeringstakten och kommande skuldsättning. Därav har kommunen satt ner ett antal finansiella mått för att styra och bibehålla den finansiella ställningen.

Det är nödvändigt att uppnå målen, framförallt kring självfinansiering och resultat, för att bibehålla den finansiella ställningen.

### 3.1 BALANS MELLAN INTÄKTER OCH KOSTNADER I KOMMUNEN

Huddinge kommuns intäkter ska varje år överstiga löpande kostnader i syfte att i högre grad självfinansiera investeringar, ha beredskap för oförutsedda händelser och förändrade omvärldsfaktorer. Intäkterna ska därför i ett längre perspektiv överstiga kostnaderna för att kommande generationer inte ska betala för överkonsumtion idag.

För att Huddinge ska klara de framtida demografiska utmaningarna med ökad befolkningstillväxt och åldrande befolkning behöver kommunen uppvisa positiva resultat. Kommunen ska vara rustad för långsiktigt hållbar ekonomisk utveckling även vid nedgång i samhällsekonomin. För att få ett långsiktigt hållbart resultat som bidrar till att hålla tillbaka lånefinansieringen och inte kortsiktigt vidta åtgärder som kan vara till skada för verksamheten behöver kommunens resultat överstiga 2 procent av skatt, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

**Målsättning: Årets resultat exklusive exploatering och gatukostnadsersättning ska vara lägst 2 procent av skatt, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning**

### 3.2 SKULDSÄTTNING I KOMMUNKONCERNEN

En central fråga för Huddinge kommun har under flera år varit den höga investeringstakten och kommande skuldsättning. Kommunen planerar för stora investeringar för att klara kommunens framtida åtaganden till följd av kommunens planerade tillväxt.

För att hålla tillbaka den externa upplåningen, stärka kommunens resultat och samtidigt klara de utmaningar som en växande kommun står inför har kommunen 2016 beslutat om strategier för den långsiktiga finansieringen av kommunkoncernen. I denna strategi fastslogs ett skuldtak på den externa låneskulden utifrån en analys av investeringar och lånebehov i kommunen och de kommunala bolagen. Andra strategier för att på sikt hålla skulden på en rimlig nivå var bland annat att bygga billigare verksamhetslokaler, att låta även andra aktörer bygga verksamhetslokaler, att effektivisera kommunens verksamheter för att höja resultatnivån samt att sälja fastigheter som bedöms som verksamhetsfrämmande i kommunkoncernens fastighetsbestånd. Nivån på



skuldtaket sattes i relation till vad som krävdes för att kommunen långsiktigt ska behålla en ekonomi i balans givet förutsättningarna. Nivån ska ses över i relation till den övriga ekonomiska utvecklingen i kommunen och det samhällsekonomiska läget vid varje given tidpunkt.

**Målsättning: Den externa låneskulden i kommunkoncernen ska inte överstiga 85 000 kronor per invånare**

### **3.3 SJÄLVFINANSIERING AV INVESTERINGAR - KOMMUNKONCERN**

Finansieringsbehovet för bolagens investeringar överstiger i dagsläget vad bolagen själva genererar utifrån den löpande verksamheten. Allt som inte finansieras av bolagens kassaflöde måste finansieras via lån. Kommunens framtida åtaganden (ex Sverigeförhandlingen) och planerade tillväxt kräver en hög investeringsnivå de kommande åren. Investeringarna finansieras över lång tid och påverkar såväl kortsiktig som långsiktig betalningsförmåga. En indikator för att följa utrymmet för investeringar är graden av självfinansiering.

Självfinansiering definieras som summan av avskrivningar och årets resultat i förhållande till investeringar. Långsiktigt bör denna nivå ligga omkring 100 procent, men kortsiktigt i en expansiv kommun med hög investeringstakt kan den understiga nivån. Koncernens investeringar kan i högre grad finansieras via lån då det finns externa intäkter som långsiktigt ska finansiera delar av investeringarna. Det krävs dock framöver att:

- Starka och stabila resultat upprätthålls i såväl kommun som bolag
- Planeringen av investeringar ska anpassas efter utrymmet för självfinansiering.
- Fastigheter, anläggningar och infrastruktur ska underhållas och reinvesteras så att deras värde och funktionalitet upprätthålls om det är motiverat ur ett fastighetsekonomiskt och kommunekonomiskt helhetsperspektiv.

**Målsättning: Självfinansieringen ska över ett femårsnitt inte understiga**

- **100 % för kommunen**
- **70 % för kommunkoncernen**

### **3.4 BUDGETHÅLLNING FÖR NÄMNDER OCH BOLAG**

För att klara den långsiktiga ekonomin ska budgethållning och budgetdisciplin vara i fokus och resurser prioriteras på ett strukturerat sätt. Respekt för beslutade budgetramar är grundläggande för kommunens långsiktiga handlingsfrihet. Ekonomistyrningsprinciperna är tydliga i att nämnderna har ansvar och befogenheter att fatta nödvändiga beslut för att hålla budget.

**Målsättning: Budgethållning för nämnder och bolag**

## **4. STYRNING – MÅL OCH BUDGET**

Kommunens målstyrning utgår från den politiska inriktningen i Mål och budget, i syfte att prioritera insatser inom de kommunövergripande målen. Fullmäktige



fastställer övergripande mål och indikatorer för kommunen. Samtliga nämnder kopplar mål och indikatorer till de av kommunfullmäktige fastställda målen.

En förutsättning för en god ekonomisk hushållning är att det finns ett tydligt samband mellan resursåtgång, prestationer och resultat. Styrningen med avseende på resurser, prestationer och resultat ska vara tydlig och ändamålsenlig. Resursfördelningen ska vara förankrad i realistiska bedömningar av det ekonomiska utrymmet.

I en växande kommun, som Huddinge kommun, är volymförändringar i kärnverksamheten omfattande. Det är viktigt att ta hänsyn till dessa förändringar på ett realistiskt sätt i den ekonomiska planeringen. I det fall underlaget minskar inom en verksamhet ska det ekonomiska utrymmet frigöras och omprioriteras till verksamheter med växande behov. I kommunens årliga budget bör det finnas en beredskap för en volymutveckling, som inte kunnat förutses, likaså ska kommunen ha viss motståndskraft för andra omvärldsfaktorer.

Bolagen ska i sin planering och uppföljning ha en tydlig koppling till kommunfullmäktiges mål utifrån uppdrag och ansvarsområde. Kommunen ska utöva en tydlig och effektiv ägarstyrning av de kommunala bolagen med stöd av ägardirektiv.

## **5. UPPFÖLJNING, UTVÄRDERING**

Huddinge kommun ska årligen följa upp sin verksamhet med avseende på mål, resurser, uppdrag, volymer, prestationer, resultat och effektivitet. Varje nämnd och bolag ansvarar för att uppnå uppsatta mål, utföra givna uppdrag och bedriva verksamheten inom de ekonomiska ramar fullmäktige fastställt.

Kommunstyrelsen har ett uppföljningsansvar och ska göra påpekanden relativt övriga nämnder och vid behov ta initiativ till att kommunfullmäktige agerar.

Uppföljning görs löpande under året och den slutliga bedömningen görs i årsredovisningen enligt följande områden:

- Uppfyllelsen av verksamhetsmålen
- Uppfyllelsen av de finansiella målen
- Uppfyllelsen av balanskravet
- Utvecklingen avseende nämndernas och bolagens ekonomi
- Utvärdering av nämndernas internkontroll

Utvärderingen av god ekonomisk hushållning i kommunen är en sammanvägning av utfallet inom respektive målområde. En sammanfattande bedömning görs utifrån måluppfyllelsen och utvecklingen.

## **6. SAMVERKAN - JÄMFÖRELSE**

Huddinge kommun ska, i syfte att uppnå bästa möjliga effekt av varje insatt skattekrona, söka samverka med andra aktörer och organisationer. Samverkan kan syfta till att skapa skalfördelar, säkra kompetens, sänka kostnader, förbättra kvalitet mm. Inom kommunkoncernen ska funktioner, som kan lösas gemensamt, samordnas i största möjliga utsträckning. Samverkan med andra kommuner, till



exempel inom ramen för kommunalförbund och bolag, ska eftersträvas när så anses lämpligt.

Inom ramen för jämförelser med andra kommuner kan kvalitativa och kostnadseffektiva lösningar hittas. Det finns stora skillnader i produktivitet och styckkostnader bland Sveriges kommuner. Huddinge kommun ska aktivt använda jämförelser med andra kommuner som ett verktyg för att analysera ekonomi och verksamhet för att hitta effektivare lösningar och arbetssätt.

## 7. RESULTATUTJÄMNINGSRESERV

Syftet med resultatutjämningsreserv (RUR) är att kunna bygga upp en reserv under goda tider för att senare, under vissa omständigheter, kunna utnyttja denna när skatteunderlagsutvecklingen är svag. Med RUR kan kommunen undvika kortsiktiga neddragningar vid en tillfällig intäktsdämpning. I kommunallagen framgår att medel från en RUR får användas för att utjämna intäkter över en konjunkturcykel. Hur uttag ska ske regleras inte närmare utan ska beslutas på av respektive kommun i lokala riktlinjer.

Huddinge kommun beslutade 2013 att införa en så kallad resultatutjämningsreserv och fattade beslut om *Riktlinjer för god ekonomisk hushållning och resultatutjämningsreserv* för hanteringen av en sådan reserv. *Utredningen (En effektiv ekonomistyrning i kommuner och regioner, dir. 2020:88)* har lämnat sitt betänkande med förslag som syftar till att, genom ett utvecklat regelverk, ge kommuner och regioner goda förutsättningar att möta framtida utmaningar genom en effektiv ekonomistyrning. Ett av förslagen är en möjlighet att överskott, under vissa omständigheter, kan sparas i en så kallad resultatreserv för att användas under senare år. Regelverket kring resultatutjämningsreserven (RUR) föreslås avvecklas och istället föreslås ett garantibidrag, en statligt finansierad inkomstgaranti vid djupare konjunkturedgångar. Utredningen föreslår att lagändringarna ska träda i kraft den 1 januari 2023. Förslagen kommer att skickas ut på remiss inför beslut. Det är därför klokt att låta redan beslutade riktlinjer för resultatutjämningsreserv (nedan) vara oförändrade för 2022.

### 7.1 LOKALA RIKTLINJER FÖR RESULTATUTJÄMNINGSRESERV I HUDDINGE KOMMUN

Resultatutjämningsreserv i Huddinge kommun är avsedd att utjämna normala svängningar i intäkterna över konjunkturcyklerna, med syfte att täcka sviktande skatteunderlag vid befarad eller konstaterad konjunkturedgång.

I lågkonjunktur eller period av finansiell oro kan medel i resultatutjämningsreserv disponeras för att täcka ett negativt resultat, så att balanskravet blir i balans. Disposition ska inte göras för att täcka strukturella underskott eller nivåhöjande kostnader. Disposition får inte heller göras för sänkning av utdebiteringen.

- Regler vid reservering:
  - o Reservering till resultatutjämningsreserv får göras med ett maximalt belopp som motsvarar det lägsta av antingen den del av årets resultat enligt kommunens ekonomiska mål eller den del av årets resultat efter balanskravsjustering som överstiger en procent



av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.

- Maximalt 10 procent av summan av skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning får avsättas till resultatutjämningsreserven.
- Regler vid disponering:
- Riktvärdet för när det är tillåtet att disponera medel ur resultatutjämningsreserven är när den årliga tillväxten i det underliggande skatteunderlaget i riket är lägre än den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren.
  - Beslut om att disponera medel från resultatutjämningsreserven beslutas i samband med kommunfullmäktiges beslut om budget. Beslut om disponering följs upp och, vid behov, revideras i samband med kommunfullmäktiges beslut om delårsrapport och årsredovisning.