

Kommunledningskontoret  
**Tjänsteskrivelse till Kommunstyrelsen**

Datum:  
2024-11-14

Diarienummer:  
KSN-2024-03004

Handläggare:  
Maria Ahrgren, Susanne Angemo

## Planeringsdirektiv 2025

### Förslag till beslut

Kommunstyrelsen beslutar

1. **att** fastställa planeringsdirektiv för Mål och budget 2026 med plan för 2027–2028 samt tidplan för arbetet enligt ärendets bilaga.

### Ärendet

Kommunallagen anger att kommuner varje år ska upprätta en budget för nästa kalenderår med plan för de därefter två efterföljande åren. Mål och budget är det övergripande och överordnade styrdokumentet för kommunens nämnder och bolagsstyrelser. Mål och budget innehåller fokusmål, uppdrag till nämnder och bolagsstyrelser och fördelning av kommunens pengar.

Kommunfullmäktige beslutade den 4 november om Mål och budget 2025 med plan för 2026–2027. I och med det fastställdes kommunens fokusmål och indikatorer för planperioden.

Processen för att ta fram kommunens Mål och budget revideras varje år för att öka kvaliteten i behovsbedömningar och ekonomiska underlag, skapa mer delaktighet från nämnder och bolagsstyrelser samt öka genomslagskraften för den politiska viljan. Planeringsdirektiv 2025 beskriver fokus och förutsättningar för arbetet med Mål och budget 2026–2028.

### Beredning

Ärendet har beretts av kommunledningskontoret.

### Föredragning

Lågkonjunkturen och det fortsatt höga pris- och ränteläget har gett kommunerna försämrade ekonomiska förutsättningar. Klimatförändringarnas påverkan på

samhället blir alltmer genomgripande. Teknikutvecklingen, krav på beredskap, klimatomställningen och den åldrande befolkningen kommer bidra till en omfattande strukturomvandling. Dessa och andra skeenden i omvärlden har stor påverkan på Uppsalas långsiktiga utveckling och skapar förändringstryck som kommunens verksamheter behöver hantera.

Uppsala kommun arbetar med mål- och resultatstyrning. Det betyder att politiker styr utifrån de mål de sätter upp och de resultat som kommunens verksamheter ska uppnå. Budgeten innehåller en fördelning från kommunfullmäktige av skattemedel till nämnderna i form av kommunbidrag samt en styrning av bolagen genom generella och bolagsspecifika ägardirektiv samt finansiella ägardirektiv. Beräkningen av nämndernas föreslagna budgetramar 2026 med plan för 2027–2028 utgår från fastställd resursfördelningsmodell.

#### *Fyra gemensamma mål*

Kommunfullmäktiges politiska inriktning är formulerad i fyra gemensamma fokusmål. Fokusmålen kraftsamlar hela kommunkoncernen för att göra de förflyttningar som pekas ut och säkerställer det politiska genomslaget. Målen i Agenda 2030 är integrerade i kommunfullmäktiges fyra fokusmål. De fyra fokusmålen är:

1. Ekonomin – Uppsala ska säkra en stark ekonomi och värna välfärden
2. Jobben – Uppsala ska ha ett välmående näringsliv och skapa fler jobb
3. Klimatet – Uppsala ska leda klimatomställningen
4. Tryggheten – Uppsala ska bli tryggare med jämlika livsvillkor

Varje fokusmål inleds med en text som beskriver den övergripande politiska ambitionen med fokusmålet. Fokusmålen förstärks med tidsbegränsade uppdrag. De kan gälla hela koncernen eller specifika nämnder eller styrelser. För att följa och analysera kommunkoncernens utveckling mot målbilden kopplas kommunövergripande indikatorer till varje fokusmål. För de gemensamma nämnderna (räddningsnämnden och överförmyndarnämnden) gäller de uppdrag som överenskommit vid ägarsamråd med de kommuner som ingår.

#### *Ekonomiska förutsättningar*

Riktlinjerna för god ekonomisk hushållning samt hantering av resultatreserv och resultatutjämningsreserv (KSN-2023-03256) beskriver kommunens styrande principer och förutsättningar för god ekonomisk hushållning samt de finansiella målen på lång sikt. Riktlinjerna styr den budget och plan för ekonomi och verksamhet som kommunfullmäktige via mål och budgetbeslutet årligen antar. Uppsala kommuns långsiktiga finansiella mål är:

- Ekonomiskt resultat, kommun: Minst 2 procent av skatter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.
- Ekonomiskt resultat, kommunkoncern: Minst 2 procent av verksamhetens intäkter inklusive skatteintäkter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning.
- Soliditet inklusive pensionsåtagande, kommunkoncern: Soliditeten ska över tid ha en stabil nivå på omkring 27 procent.

De senaste tio årens starka resultat har möjliggjort uppbyggnad av en resultatutjämningsreserv och stärkt soliditeten. Lågkonjunkturen har dock gett kommunen försämrade ekonomiska förutsättningar samtidigt som kommunen de närmaste åren har stora utgifter kopplade till investeringar i infrastruktur samt

spårväg. De tidigare årens starka resultat möjliggör och tillåter ett tillfälligt lägre resultat och soliditet under dessa år. Den finansiella styrningen riktas mot att under planperioden 2026–2028 nå resultat som är minst i nivå med de långsiktiga finansiella målen.

Mot bakgrund av koncernens omfattande investeringsbehov och rådande ekonomiska läge krävs fortsatta tydliga prioriteringar, både av investeringar och driftskostnader. Därtill behöver nämnder och bolag arbeta med resultatförstärkande åtgärder, bland annat genom innovation, digitalisering samt implementering av nya arbetsätt och teknik. Detta är nödvändigt om verksamheten ska klara av förändrade förutsättningar i form av förändrade volymer, klimatomställning och -anpassning och kvalitetskrav men även för att anpassa verksamheten till beslutade budgetramar.

#### *Fokus i arbetet med Mål och budget 2026 med plan för 2027–2028*

Inför budgetarbetet med Mål och budget 2026 med plan för 2027–2028 föreslås följande fokus och justeringar i mål- och budgetprocessen för att stärka arbete med att skapa en hållbar kommun:

- Implementera den nya lagstiftningen avseende de kommunalt ägda bolagens hållbarhetsrapportering som träder i kraft räkenskapsåret 2025.
- Utveckla och integrera klimatbudget för kommunkoncernen och kommunen som geografiskt område, med tillhörande åtgärdsplan, i Mål och budgetprocessen under planperioden. Klimatbudgeten ska ge ramar, inriktning och underlag för nämndernas och bolagsstyrelsernas verksamhets- och investeringsplanering samt uppföljning för att nå fullmäktiges klimatmål.
- Som en del i arbetet med CSRD och klimatbudget göra en översyn av styrning, intern kontroll, processer och ansvar för att säkerställa regelefterlevnad samt en ändamålsenlig hantering.

#### *Övergripande tid- och processplan*

Processen föreslås förläggas på liknande sätt som under 2024. Beredningsdagar genomförs liksom 2024 separat för styret. Oppositionspartier erbjuds egna beredningsforum i form av underlag och frågestunder med utvalda VD/förvaltningsdirektörer för att möjliggöra dialog.

Förslag på Mål och budget 2026 med plan för 2027–2028 behandlas i kommunstyrelsen den 10 september 2025 och skickas därefter ut på remiss till nämnder för yttrande samt till bolag för kvalitetssäkring alternativt yttrande för de bolagsstyrelser som så önskar. I samband med detta föreslår nämnder och berörda bolagsstyrelser sina taxor och avgifter för kommunfullmäktige att besluta. Nämnder ska också inkomma med en beskrivning av planerad fördelning mellan verksamhet utförd i egen regi och privata utförare inklusive ersättningsmodeller. Utbildningsnämnden ska också inkomma med förslag på beskrivning av ersättningar inom pedagogisk verksamhet, äldrenämnden och omsorgsnämnden med förslag på beskrivning av ersättningar och ersättningsnivåer inom LOV och personlig assistans. Nämndernas yttranden och bolagens kvalitetssäkring beaktas i den fortsatta beredningen inför beslut av Mål och budget i kommunfullmäktige i november.

Förslag på övergripande tid- och processplan för arbetet med mål- och budget 2026 med plan för 2027–2028 redovisas i bilaga.

### **Ekonomiska konsekvenser**

Arbetet utifrån planeringsdirektivet sker inom befintlig ram. Genom ett effektivt och strukturerat mål- och budgetarbete säkerställs att kommunens ekonomi blir långsiktigt hållbar.

### **Beslutsunderlag**

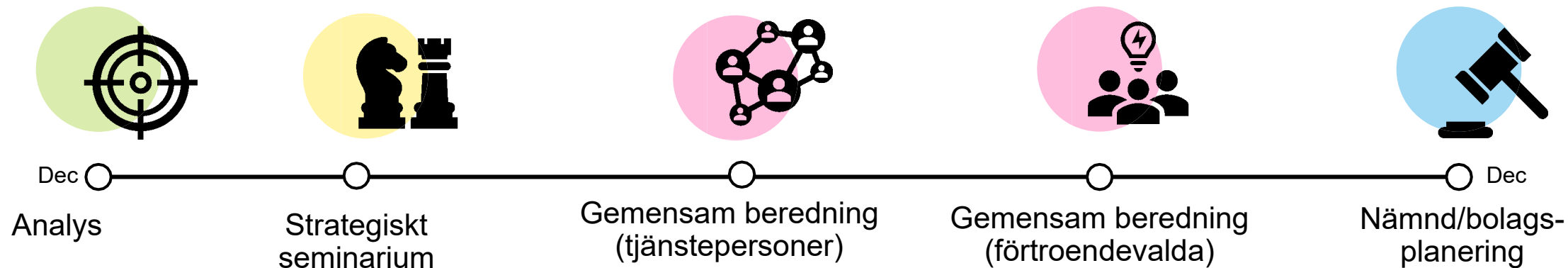
- Tjänsteskrivelse daterad 14 november 2024
- Bilaga 1, Tidplan Mål och budget 2026–2028

Kommunledningskontoret

Birgitta Pettersson  
Stadsdirektör

Ola Hägglund  
Ekonomidirektör och  
biträdande stadsdirektör

# Övergripande tid- och processplan Mål och budget



**Kommunanlys 14 nov – 13 jan**  
RK och KCL analyserar och sammanställer underlag utifrån bland annat grunduppdrag, måluppfyllelse (delårsbokslut) och omvärldsfaktorer.

**Planeringsdirektiv KS 11 dec**  
Fastställande av planeringsdirektiv innehållande process och övergripande tidplan.

**Kommunanlys fortsättning feb–apr**  
Förvaltningar och bolag fördjupar tidigare analys utifrån måluppfyllelse (årsbokslut), indikatorer och ekonomisk bas beslutad november 2024 samt nya ekonomiska förutsättningar och underlag till klimatbudget inför den gemensamma beredningen.

**Strategiskt seminarium 14 mar**  
Innehåll utifrån kommunanalys med fokus på förutsättningar, utmaningar och möjligheter. Deltagare: kommunstyrelsen, nämndernas och bolagsstyrelsernas presidier, tjänstepersoner samt fackliga representanter.

**Ägardialoger april–maj**  
Ägardirektiven följs upp för de helägda kommunala bolagen och dialog förs kring bolagets ställning och utveckling.

**Gemensamma beredningsdagar (maj)**  
Gemensam beredning av Mål och budget. Två dagar för styrets kommunalråd, förtroendevalda i nämnders och bolagsstyrelser ledning samt KCL. Oppositionspartier tar del av underlag och erbjuds frågestund.

**Gemensamma budgetförutsättningar delges (juni)**  
Budgetunderlag, budgetberäkningsverktyg och gemensamma budgetförutsättningar delges samtliga gruppledare.

**Framtagande av förslag till Mål och budget (jun-sep)**  
Politisk beredningsprocess startas utifrån den gemensamma beredningen. Styret och oppositionspartier tar fram förslag till Mål och budget. Arbete med nämnders/bolagsstyrelser verksamhets-/affärsplan påbörjas.

**Begäran om nämndyttrande på KS 10 sep**  
Begäran om yttrande/kvalitetssäkring av styrets förslag till Mål och budget, nämnders och bolags förslag på taxor och avgifter, nämnders förslag på fördelning mellan verksamhet utförd i egen regi och av privata utförare inklusive ersättningsmodeller samt berörda nämnders förslag på beskrivning av ersättningar inom skola samt beskrivning av ersättningar och ersättningsnivåer inom vård och omsorg.

**Inlämning av yttrande/kvalitetssäkring 1 okt**  
Svar inkommer från nämnder och bolag senast den 1 oktober. Styrets förslag till Mål och budget justeras utifrån inkomna nämndyttranden/svar samt eventuell ny information från t ex delårsbokslut.

**Budgetmotion** lämnas på KF den 6 oktober för partier utan ledamot i KS.

**Budgetdebatt och fastställande av Mål och budget 2026 med plan för 2027-2028 samt**

**November**  
Bolagsstyrelser mailar beslutad affärsplan till USAB 25 november.

**December**  
Nämnder beslutar om verksamhetsplan. USAB beslutar om affärsplan.

KSAU – Kommunstyrelsens arbetsutskott

KCL -  
Koncernledningsgrupp

RK – Redaktionskommitté med skribenter från förvaltningar och bolag