



Granskning av Ekonomistyrning

Rapport

Nora kommun

KPMG AB

2020-10-15

Antal sidor 11



Nora kommun
Granskning av Ekonomistyrning

2020-10-15

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	1
2	Inledning/bakgrund	2
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	2
2.2	Revisionskriterier	2
2.3	Metod	2
3	Resultat av granskningen	3
3.1	Policyer, riktlinjer, rutinbeskrivningar etc.	3
3.2	Rutiner och processer	6
4	Besvarande av revisionsfrågor	10
5	Slutsats och rekommendationer	11

Bilaga 1 – Driftredovisning - Prognos och utfall

1 Sammanfattning

Vi har av Nora kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner för ekonomistyrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Bakgrunden till granskningen är bl.a. att den procentuella ökningen vad gäller kommunens nettokostnader översteg den procentuella ökningen vad gäller skatteintäkter och generella statsbidrag och utjämning under 2019. Flera av kommunens verksamheter visade också negativa avvikelser mot budget.

Granskningen har syftat till att konstatera om kommunen har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin. Vi har även bedömt kommunstyrelsens rutiner för uppsikt över ekonomin.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen i huvudsak har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin. Vi bedömer även att kommunstyrelsens rutiner för uppsikt över ekonomin i huvudsak är tillräckliga.

Utifrån våra bedömningar och slutsatser rekommenderar vi kommunstyrelsen och utskotten att:

- Fullständigt dokumentera de rutiner som gäller budget och uppföljning samt att säkerställa att de mallar som upprättats för att användas i samband med uppföljningen används genomgående i kommunen.
- Utifrån vår sammanställning och analys i Bilaga 1 bedömer vi att det finns utrymme att öka ändamålsenligheten kring prognoser för att få till stånd en effektiv ekonomistyrning då dessa fluktuerar mycket under året. Vi bedömer även att prognossäkerheten inte varit rimlig tidigare år då stora skillnader förekommer under åren. Detta visar på att prognostiseringen i nuläget kan förbättras vad gäller förmåga att prognostisera faktiskt utfall samt förmåga att precisera prognoserna gentemot utfall under året. Vi noterar även att det föreligger en stor försiktighet i inledande prognoser under året.
- Utveckla arbetet med den ekonomiska rapporteringen i kommunen genom att säkerställa att den rapportering som sker till kommunstyrelsen är så tydlig som möjligt. I sammanhanget är det viktigt att informera om aktuella situationer och hur saker och ting förhåller sig. Syftet är att därigenom belysa behoven om att fatta beslut för att kunna genomföra åtgärder som kommer till rätta med eventuella avvikelser. Åtgärder som ger effekt kan därigenom genomföras.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Nora kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner för ekonomistyrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Bakgrunden till granskningen är bl.a. att den procentuella ökningen vad gäller kommunens nettokostnader översteg den procentuella ökningen vad gäller skatteintäkter och generella statsbidrag och utjämning under 2019. Flera av kommunens verksamheter visade också negativa avvikelser mot budget.

Revisorerna bedömer att det finns risk för att ekonomistyrningen inte fungerar ändamålsenligt med risk för att budgeten överskrids.

Med anledning av ovanstående bedömer kommunens revisorer att kommunens rutiner avseende ekonomistyrning behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att konstatera om kommunen har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin. Vi har även bedömt kommunstyrelsens rutiner för uppsikt över ekonomin.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Är budget- och uppföljningsprocesserna ändamålsenliga?
- Är ansvaret för budget och uppföljning tydligt?
- Upprättas ändamålsenliga prognoser? Är prognossäkerheten rimlig?
- Analyseras och hanteras avvikelser i förhållande till budget och prognos?
- Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt?

Fokus ligger på övergripande processer och avser år 2020. Granskningen avser kommunstyrelsen och utskotten under denna.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap. 6 §
- Tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Studier av relevanta dokument
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner och politiker

Rapporten är faktakontrollerad av berörda tjänstepersoner som intervjuats.

3 Resultat av granskningen

3.1 Policyer, riktlinjer, rutinbeskrivningar etc.

Budget 2020 och Plan 2021-2022

Dokumentet som fastställdes i kommunfullmäktige i slutet på 2019 innehåller bl.a. följande:

- Driftsbudget 2020 och planeringsåren 2021-2022
- Investeringsbudget 2020 och planeringsåren 2021-2022
- Bl.a. följande att-satser beslutades i samband med antagande av budget 2020 och ekonomisk plan för åren 2021-2022:
 1. Att resultatet ska vara positivt för 2020 och uppgå till 1,0 % av skatteintäkter, generella statsbidrag och utjämning (skatter och bidrag).
 2. Att årets investeringar och amorteringar under treårsperioden ska finansieras med egna medel.
 3. Att verksamhetens nettokostnad ska understiga 100 % av skatter och bidrag.
 4. Att ombudgeteringar inom respektive verksamhetsområde som berör antagna resursfördelningsmodeller beslutas av respektive verksamhetsområdeschef i och med införande av resursfördelningsmodeller.
 5. Att ombudgeteringar mellan verksamhetsområdena beslutas av kommunfullmäktige.
 6. Att ombudgeteringar mellan investeringsbudgeten och driftsbudgeten beslutas av kommunfullmäktige.
 7. Att neddragningar, effektiviseringar och omorganisationer inom verksamhetsområdena ska redovisas och godkännas av kommunfullmäktige med konsekvensbeskrivning.
- Ekonomisk uppföljning. Delårsrapport ska årligen upprättas med redovisning över såväl redovisningsperioden som prognos för helåret. Rapporten ska föreläggas kommunfullmäktige senast två månader efter balansdagen. Utöver siffermaterial ska kommentarer lämnas till större avvikelser mot budget.

Vid större negativa avvikelser ska det redovisas vilka åtgärder med konsekvensbeskrivningar som behöver vidtas för att verksamheten ska kunna finansieras inom tilldelad ram. Särskilda anvisningar inför delårsrapporten lämnas av ekonomiavdelningen.

Kommunstyrelsen ska efter budgetårets slut lämna en rapport om måluppfyllelse, ekonomiskt utfall och verksamhetsförändringar till kommunfullmäktige. Årsredovisningen ska lämnas över till fullmäktige och revisorerna snarast möjligt och

2020-10-15

senast april månad året efter det år som redovisningen omfattar. Särskilda anvisningar inför bokslutet lämnas av ekonomiavdelningen.

För samtliga delar av kommunens verksamhetsområden ska finnas ansvariga befattningshavare och ersättare (attestanter) med uppgift att fortlöpande följa såväl kostnads- och intäktsutvecklingen som det verksamhetsmässiga utfallet inom sitt verksamhetsområde.

Verksamhetsområdeschef ansvarar för ekonomi- och måluppföljningen. Ekonomiavdelningen tillsammans med verksamheterna svarar för det ekonomiska underlaget.

Kommunövergripande uppföljningar/prognoser av ekonomin redovisas till kommunfullmäktige enligt nedan:

1. Ekonomirapport 1 avser januari t.o.m. april månad. Handlingen redovisar bokförda kostnader och intäkter samt investeringsutgifter med kommentarer samt en helårsprognos.
 2. Ekonomirapport 2 avser januari t.o.m. juli månad. Handlingen redovisar bokförda kostnader och intäkter samt investeringsutgifter med kommentarer samt en helårsprognos.
 3. Delårsbokslutet avser redovisningen per den 31 augusti, inklusive kommunens helägda bolag och Samhällsbyggnadsförbundet Bergslagen. Handlingen redovisar bokförda kostnader, intäkter och investeringsutgifter samt helårsprognos med kommentarer där det är möjligt rörande kommunens verksamhetsmål. Kravet är att delårsrapporten ska tas upp i kommunfullmäktige inom två månader efter balansdagen (brytdatumet för räkenskaper).
 4. Ekonomirapport 3 avser januari t.o.m. oktober månad. Handlingen redovisar bokförda kostnader och intäkter samt investeringsutgifter med kommentarer samt en helårsprognos.
 5. Bokslutet avser årets transaktioner och lägesrapport per den 31 december samt måluppföljning av kommunens verksamhetsmål.
- Resultaträkning, balansräkning, finansieringsanalys, finansiella nyckeltal samt driftbudget på verksamhetsområden.

Budgetförutsättningar och anvisningar inför budgetåret 2021 och planeringsåren 2022-2023

Dokumentet innehåller bl.a. följande:

- Ekonomiska förutsättningar för perioden 2021-2027 och kortfattad sammanfattning av dessa, bl.a. skatteprognos, prisframskrivning enligt SKR prisindex för kommunal verksamhet (PKV) 2021-2027, förväntad barn- och elevförändring för åren 2021-2027, förväntad efterfrågeförändring inom äldreomsorgen för åren 2021-2026, information om konsumtion av hemtjänst m.m., allmänna regler för den ekonomiska planeringen samt finansiella mål.
- Kommentarer kring skatteunderlaget.

2020-10-15

- Tidplan för budgetprocessen.
- Vad som gäller kring äskningar för verksamhetsförändringar.
- Befolkningsprognos för kommunen 2021-2027.
- Ekonomiska förutsättningar för perioden 2021-2027 och kortfattad sammanfattning av dessa, bl.a. skatteprognos, prisframskrivning enligt SKR prisindex för kommunal verksamhet (PKV) 2021-2027, förväntad barn- och elevförändring för åren 2021-2027, förväntad efterfrågeförändring inom äldreomsorgen för åren 2021-2026, information om konsumtion av hemtjänst m.m., allmänna regler för den ekonomiska planeringen samt finansiella mål.

Bokslutsanvisningar

Av de bokslutsanvisningar som lämnas framgår att räkenskaperna årligen ska avslutas i ett årsbokslut och en årsredovisning. Årsredovisningen ska uppfylla kravet på god redovisningssed, visa ett rättvisande resultat, en rättvisande ställning samt i övrigt lämna analyser av viktiga händelser under redovisningsåret och prognoser inför framtiden.

Till årsredovisningen ska varje verksamhetsområdeschef bidra med en sammanfattande beskrivning för sin verksamhet och uppföljning av mål och styrmått. Verksamhetsbeskrivningen ska omfatta respektive funktionsområde som verksamhetsområdeschef ansvarar för. Verksamhetsbeskrivningens uppgift är att:

- Ge olika intressenter information om kommunens ekonomiska ställning och finansiella resultat av årets verksamhet (förändring av eget kapital).
- Ge information om verksamhetens huvudsakliga inriktning, innehåll och utveckling under året och för framtiden.
- Verksamhetsberättelserna ska innehålla:
 1. Årets händelser
 2. Ekonomiskt utfall
 3. Framtiden

Bokslutsanvisningarna innehåller även vad som ska gälla periodiseringar samt avstämningar av olika balans- och resultatposter.

Delårsrapportsanvisningar

Motsvarande anvisningar finns även vad gäller delårsrapporten per den 31 augusti. De ligger i linje med ovan beskrivna bokslutsanvisningar. I delårsrapporten lämnas även en prognos för helåret.

Ekonomicykler

Ekonomiavdelningen har dokumenterat de rutiner och processer som är aktuella under räkenskapsåret månad för månad. Det rör rutiner och processer kopplade till bl.a. bokslutsarbetet, delårsbokslutsarbetet, budgetarbetet, arbetet i systemet Stratsys, ekonomirapporter samt aktuella politiska deadlines- och sammanträdesdatum.

3.1.1 Bedömning och kommentar

Vi bedömer att budget- och uppföljningsprocesserna i huvudsak är ändamålsenliga. Vi anser dock att rutinerna kring budget och uppföljning fullständigt kan dokumenteras samt att det säkerställs att de mallar som upprättats för att användas i samband med uppföljningen används genomgående i kommunen.

3.2 Rutiner och processer

3.2.1 Övergripande - ledningsutskottet

Budgetprocessen i Nora kommun ser kronologiskt ut som följande under kalenderåret:

- **Mars/april** – uppstart av budgetprocessen.
- **Juni** – budgetförutsättningar fastställs i kommunfullmäktige.
- **Juni-augusti** – budgetäskningar från kommunens olika verksamheter sker, ekonomichefen gör en sammanställning över de olika äskningarna.
- **Oktober** – budgetberedning sker, representanter från de olika verksamheterna deltar på budgetberedningen för att t.ex. förklara och motivera det som äskats.
- **November-december** – beredning av budget i kommunstyrelse och beslut om budget i kommunfullmäktige, kommunens utskott är endast rådgivande.

I förslaget som presenteras för budgetberedningen finns såväl drift- som investeringsbudget med. Från 2020 har det skett en uppstramning av rutinerna i och med att avskrivningar, internränta samt driftskonsekvenser som blir följden av investeringsbeslut tydliggjorts på ett annat sätt än vad som skett tidigare år.

Arbete med internbudgetar sker under hösten, i samband med intervjuerna framgick att det mesta av detta arbete i praktiken kan förberedas före fullmäktiges budgetbeslut.

Nora kommun upprättar ett delårsbokslut per den siste augusti och årsbokslut per den siste december. Under året upprättas tre stycken så kallade Ekonomirapporter, per den siste april, per den siste juli och per den siste oktober. För Ekonomirapporterna som upprättas görs även en helårsprognos. Ekonomirapporter, delårsbokslut och årsbokslut tas i kommunstyrelsen. Kommunens ekonomichef finns som regel tillgänglig efter varje kommunstyrelsesammanträde för att t.ex. svara på frågor. Vissa av ekonomirapporterna kan även behandlas av fullmäktige, så sker alltid av delårsbokslut och årsbokslut.

Månadsuppföljningar görs som regel nästan varje månad, rapportering sker då till respektive utskott (muntlig redovisning + eventuellt t. ex. några power-pointbilder). Det är verksamhetsområdescheferna som är ansvariga för denna rapportering.

Ekonomer/controllers har löpande kontakt med budgetansvariga i kommunens olika verksamheter för diskussion om bl.a. internbudget, periodutfall samt prognos för helåret. Vad gäller budgetansvar finns olika ansvarskoder, tidigare var dessa

2020-10-15

uppdelade på områdesnivå på 18 olika områden men numera är uppdelningen på funktionsnivå på 40 olika funktioner. Detta har genomförts för att ge en djupare bild över verksamheternas ekonomi för politiken. Kommunen har under senare tid arbetat mer med så kallade fördelningsnycklar och refererar även mer till så kallade standardkostnader i samband med att beslut fattas om budgetförutsättningarna.

I kommunen används ett system som heter EkoZoom där det går att se respektive verksamhets utfall gentemot budget. Systemet är kopplat till ekonomisystemet Agresso och uppdatering sker varje natt, dvs. utfall kan ses med ett dygns fördröjning.

Kommunen har ambitionen att införa rapporteringsverktyget Stratsys senare under 2020.

Då avvikelser konstateras i samband med uppföljnings- och prognostillfällen sker en rapportering av ekonomichefen till kommunstyrelsen. Ambitionen har varit att göra denna rapportering mycket tydlig genom att informera om aktuella situationer och hur saker och ting förhåller sig. Syftet är att därigenom belysa behoven om att fatta beslut för att kunna genomföra åtgärder som kommer till rätta med avvikelserna. Vissa åtgärder som har gett effekt har därigenom genomförts.

Nedan finns en sammanställning av föreslagna åtgärder för 2019 och 2020. Totalt uppgår effektiviseringskravet till och med 2020 till 20 mnkr. Under 2019 fattades beslut om effektiviseringsåtgärder på motsvarande 2 851 tkr och hittills under 2020 har beslut fattats om effektiviseringsåtgärder på motsvarande 5 791 tkr. Totalt uppgår dessa till 8 642 tkr, varvid det återstår att fatta beslut om åtgärder som uppgår till motsvarande 11 358 tkr.

EFFEKTIVISERINGSKRAVET TILL OCH MED 2020		-20 000 tkr	ÅRSSUMMA
Överbudgerade pensionsåtagande enligt KPA senaste beräkning	ÅR 2020	3 209 tkr	
Reglering i förskola och skolans fördelningsnyckel	ÅR 2020	1 600 tkr	
Reducering av stödmedel för nyanländas lärande	ÅR 2020	1 400 tkr	
Omfördelning av omsorgens effektiviseringskrav	ÅR 2020	-3 358 tkr	2 851 tkr
Överbudgerade hyreskostnader	ÅR 2019	1 500 tkr	
Dubbelbudgeterade elkostnader	ÅR 2019	207 tkr	
Dubbelbudgeterade personalkostnader	ÅR 2019	613 tkr	
Dubbel budgeterat för Skärmar Boda	ÅR 2019	121 tkr	
Heltidsresan	ÅR 2019	2 172 tkr	
Inte tillsättning av 0,5 klimat- och miljöstrateg	ÅR 2019	339 tkr	
Reducering av kommunstyrelsens materialanslag med 50 %	ÅR 2019	100 tkr	
Reducering av gemensamma utbildningsanslaget	ÅR 2019	50 tkr	
SPRI-Hjernet lunchservering Karlsängskolan	ÅR 2019	70 tkr	
Ett flertal mindre korrigeringar i budgeten 2019	ÅR 2019	619 tkr	5 791 tkr
SUMMA		-11 358 tkr	8 642 tkr

Förslag på besparingar som är aktuella framöver är bl.a.:

EFFEKTIVISERINGSFÖRSLAG SOM REDOVISATS TIDIGARE
Förändring i samband med politiska organisationsöversyn
Effekter av lokalöversynen
Kostöversyn: Matlåda endast specialkost beviljas
Personalkaffe avgiftsfinansieras
Kostöversyn: Matlåda hemmaboende
Kostöversyn: Personalluncher skolrestauranger
Kostöversyn: Jourverksamhet förskola och skola
Reducering av löneadministrationen
Reducering av vikariesamordningen
Säga upp kontrakten gällande Lilla Hjernet lokaler
Reducering av 0,5 turism tjänst
Ökade intäkter i nya projekt
Begränsning av turistbyråns öppettider
Guidning av endast beställda grupper
Effektivisering av arrangemang och bidrag
Minskat medieanslag
Nedläggning av Caféverksamheten på Hjernet och minskad lokalanvändning
Effektiviseringsförslag inom individ- och familjeomsorg
Neddragning av förskoleavdelning
Nedläggning av pedagogisk omsorg

3.2.2 Samhällsbyggnadsutskottet & Barn- och ungdomsutskottet

Ekonom/controller som ansvarar för verksamheterna under samhällsbyggnads- och barn- och ungdomsutskottet träffar budgetansvariga inom verksamheterna löpande och när dessa har behov av detta.

Genomgång sker då av såväl intäcks- som kostnadsposter. Eftersom personalkostnaderna utgör en så pass stor del av kostnaderna blir det extra genomgång av dessa. Vid genomgångarna fokuseras det på att hitta förklaringar till avvikelser.

Totalt finns 18 olika ansvar inom verksamheterna, av dessa är bl.a. 9 stycken inom bildningssidan och 6 stycken inom Tillväxt och utveckling. Minnesanteckningar förs vid genomgångarna, i samband med intervjuerna framförs att detta underlättar arbetet inför kommande genomgångar. Varje månad erhåller budgetansvariga inom barnomsorg och grundskolan barn- och elevstatistik.

Inför de tre ekonomirapporterna, delårsbokslut samt årsbokslut sker en mer noggrann genomgång. Detsamma sker när internbudgetarna inför kommande år fastställs. Vid rapporteringstillfällena skrivs kommentarer då avvikelser förekommer.

Verksamheterna inom samhällsbyggnadsutskottet respektive barn- och ungdomsutskottet har som regel visat positiva avvikelser mot budget de senaste åren.

Ekonom/controller har deltagit vid möte med budgetberedningen för att svara på frågor, presentera motiveringar m.m.

3.2.3 Socialutskottet

Ekonom/controller som ansvarar för verksamheterna under socialutskottet träffar budgetansvariga inom verksamheterna löpande och när dessa har behov av detta. En mall för dessa träffar har upprättats som innehåller det som bedöms som viktigt att ta upp vid varje träff. Ekonom/controller har även en löpande dialog med socialchefen.

Genomgång sker då av såväl intäkts- som kostnadsposter. Eftersom personalkostnaderna utgör en så pass stor del av kostnaderna blir det extra genomgång av dessa, bl.a. genom genomgång/kontroll av antalet arbetade timmar. Vid genomgångarna fokuseras det på att hitta förklaringar till avvikelser. Totalt finns det 13 olika ansvar inom verksamheterna. Minnesanteckningar förs vid genomgångarna, detta underlättar arbetet inför kommande genomgångar.

Inför de tre ekonomirapporterna, delårsbokslut samt årsbokslut sker en mer noggrann genomgång. Detsamma sker när internbudgetarna inför kommande år fastställs. Vid rapporteringstillfällena skrivs kommentarer då avvikelser förekommer. Inför varje socialutskott lämnar ekonom/controller ekonomiska siffror till utvecklingsstrateg inom vård och omsorg för framtagande av olika nyckeltal m.m.

Verksamheterna inom socialutskottet har som regel visat negativa avvikelser mot budget de senaste åren. Det är främst individ- och familjeomsorgen samt verksamhet funktionsstöd som visar negativa avvikelser. Det är bl.a. kostnaderna för placeringarna som ökat. Situationen vad gäller verksamhet funktionsstöd har dock förbättrats den senaste tiden. Verksamheterna hemtjänst och särskilt boende har också visat negativa avvikelser mot budget de senaste åren, främst beroende på ökade personalkostnader, men avvikelserna har inte varit i riktigt samma storleksordning som de avseende individ- och familjeomsorg och funktionsstöd.

Ekonom/controller har deltagit vid möte med budgetberedningen för att svara på frågor, presentera motiveringar m.m.

3.2.4 Bedömning och kommentar

Vi bedömer att ansvaret för budget och uppföljning av tydligt.

En sammanställning över prognoser under respektive år för åren 2017-2019 finns i Bilaga 1. Utifrån vår sammanställning och analys bedömer vi att det finns utrymme att öka träffsäkerheten kring prognoser för att få till stånd en effektiv ekonomistyrning då dessa fluktuerar mycket under året. Vi bedömer även att prognossäkerheten inte varit rimlig tidigare år då stora skillnader förekommer under åren. Detta visar på att prognostiseringen i nuläget kan förbättras vad gäller förmåga att prognostisera faktiskt utfall samt förmåga att precisera prognoser gentemot utfall under året. Vi noterar även att det föreligger en stor försiktighet i inledande prognostisering under året.

Analys av avvikelser i förhållande till budget och prognos sker löpande under året i samband med uppföljningstillfällena. I samband med uppföljningstillfällena upprättas också förslag på åtgärder för att hantera eventuella avvikelser. Dessa presenteras för kommunstyrelsen löpande under året i samband med de fastställda rapporteringstillfällena. Utifrån vår granskning bedömer vi att kommunstyrelsen utövar tillräcklig uppsikt. Kommunen har haft ambitionen att göra rapporteringen till

kommunstyrelsen mycket tydlig genom att informera om aktuella situationer och hur saker och ting förhåller sig. Syftet är att därigenom belysa behoven om att fatta beslut för att kunna genomföra åtgärder som kommer till rätta med eventuella avvikelser. Vissa åtgärder som har gett effekt har därigenom genomförts. Vi bedömer att detta arbete bör fortsätta.

4 Besvarande av revisionsfrågor

Nedan följer en genomgång av de revisionsfrågor som är aktuella i samband med granskningen och vilken bedömning som görs av dessa.

- Är budget- och uppföljningsprocesserna ändamålsenliga? Beskrivning finns i avsnitt 3.2. Vi bedömer att budget- och uppföljningsprocesserna i huvudsak är ändamålsenliga. Vi anser dock att rutinerna kring budget och uppföljning fullständigt kan dokumenteras samt att det säkerställs att de mallar som upprättats för att användas i samband med uppföljningen används genomgående i kommunen.
- Är ansvaret för budget och uppföljning tydligt? Beskrivning finns i avsnitt 3.2. Vi bedömer att ansvaret för budget och uppföljning är tydligt.
- Upprättas ändamålsenliga prognoser? Är prognossäkerheten rimlig? En sammanställning över prognoser under respektive år för åren 2017-2019 finns i Bilaga 1. Utifrån vår sammanställning och analys bedömer vi att det finns utrymme att öka träffsäkerheten kring prognoser för att få till stånd en effektiv ekonomistyrning då dessa fluktuerar mycket under året. Vi bedömer även att prognossäkerheten inte varit rimlig tidigare år då stora skillnader förekommer under åren. Detta visar på att prognostiseringen i nuläget kan förbättras vad gäller förmåga att prognostisera faktiskt utfall samt förmåga att precisera prognoser gentemot utfall under året. Vi noterar även att det föreligger en stor försiktighet i inledande prognostisering under året.
- Analyseras och hanteras avvikelser i förhållande till budget och prognos? Beskrivning finns i avsnitt 3.2. Analys av avvikelser i förhållande till budget och prognos sker löpande under året i samband med uppföljningstillfällena. I samband med uppföljningstillfällena upprättas också förslag på åtgärder för att hantera eventuella avvikelser. Dessa presenteras för kommunstyrelsen löpande under året i samband med de fastställda rapporteringstillfällena.
- Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt? Beskrivning finns i avsnitt 3.2. Utifrån vår granskning bedömer vi att kommunstyrelsen utövar tillräcklig uppsikt. Kommunen har haft ambitionen att göra rapporteringen till kommunstyrelsen mycket tydlig genom att informera om aktuella situationer och hur saker och ting förhåller sig. Syftet är att därigenom belysa behoven om att fatta beslut för att kunna genomföra åtgärder som kommer till rätta med eventuella avvikelser. Vissa åtgärder som har gett effekt har därigenom genomförts. Vi bedömer att detta arbete bör fortsätta.

5 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen i huvudsak har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin. Vi bedömer även att kommunstyrelsens rutiner för uppsikt över ekonomin i huvudsak är tillräckliga.

Utifrån våra bedömningar och slutsatser rekommenderar vi kommunstyrelsen och utskotten att:

- Fullständigt dokumentera de rutiner som gäller budget och uppföljning samt att säkerställa att de mallar som upprättats för att användas i samband med uppföljningen används genomgående i kommunen.
- Utifrån vår sammanställning och analys i Bilaga 1 bedömer vi att det finns utrymme att öka ändamålsenligheten kring prognoser för att få till stånd en effektiv ekonomistyrning då dessa fluktuerar mycket under året. Vi bedömer även att prognossäkerheten inte varit rimlig tidigare år då stora skillnader förekommer under åren. Detta visar på att prognostiseringen i nuläget kan förbättras vad gäller förmåga att prognostisera faktiskt utfall samt förmåga att precisera prognoserna gentemot utfall under året. Vi noterar även att det föreligger en stor försiktighet i inledande prognoser under året.
- Utveckla arbetet med den ekonomiska rapporteringen i kommunen genom att säkerställa att den rapportering som sker till kommunstyrelsen är så tydlig som möjligt. I sammanhanget är det viktigt att informera om aktuella situationer och hur saker och ting förhåller sig. Syftet är att därigenom belysa behoven om att fatta beslut för att kunna genomföra åtgärder som kommer till rätta med eventuella avvikelser. Åtgärder som ger effekt kan därigenom genomföras.

Datum som ovan

KPMG AB

DocuSigned by:
Anders Petersson
0E8DEFF234FE4ED...

Anders Petersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

DocuSigned by:
Andreas Wendin
48A7F10282D9400...

Andreas Wendin
Biträdande uppdragsledare

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.