

## Kommunens omfattande arbete med att utveckla och reformera Danderyd kommuns ekonomiprocesser.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade den 17 juni 2019 (§ 42) att anta anbud från Ernst & Young AB (EY).

Ernst & Young AB lämnade rapporten och föredrog innehållet för kommunstyrelsen den 7 november 2019 (§ 164).

När kommunledningskontoret sammanfattar rapporten är det sex områden som rapporten lyfter fram som behöver förbättras.

1. *Åtgärdsplan* - När nämnden prognostiserar en negativ avvikelse mot budget ska det alltid tas beslut om aktiva åtgärder.
2. *Riskhantering* – Utveckla arbetet med riskhantering och en standardiserad metodik och rapportering för riskbedömning.
3. *Centrala styrande dokument* – Utvärdera och uppdatera centrala styrande dokument minst varje ny mandatperiod.
4. *Rapportmallarna* - Utveckla rapportmallarnas struktur och innehåll.
5. *Rutinbeskrivningar m.m.* – Kartlägg och dokumentera rutiner och anvisningar för att sedan dessa ska göras tillgängliga på kommunens intranät.
6. *Pensioner* – Förstärka kompetensen inom pensionsfrågor och arbeta för en höjning av aktualiseringsgraden.

Nedan finns en längre beskrivning av vad EY sagt under varje område samt en nulägesbeskrivning av hur det går med utvecklingsarbetet.

## **1. Åtgärdsplan**

EY:s rekommenderar att vid ekonomisk rapportering med prognoser som indikerar budgetöverskridanden alltid ta beslut om aktiva åtgärder eller begära förslag på sådana från nämnderna. Åtgärderna bör vara uppdelade på olika aktiviteter och varje aktivitet ska ha en tydlig tidshorisont. Varje aktivitet ska även värderas och summan av alla aktiviteter ska täcka åtgärdsbehovet. Åtterrapporering bör ske enligt beslutad periodicitet och i standardiserat format och kommunen ska utse en ansvarig för varje aktivitet.

### **Vad som har hänt under 2019**

Kommunstyrelsen har inte alltid historiskt haft krav på åtgärdsplaner vid en negativ avvikelse. När det gäller hemtjänsten i egen regi har flera åtgärdsplaner tagits fram, men inte på övriga verksamheter.

Under 2019 har kommunen dock ändrat sina ekonomiska principer. Den 19 februari 2019 beslutade kommunstyrelsen att nämnderna skulle upphöra med sina underskott samt beskriva konsekvenser med en lägre budgetram. Under 2019 har tre nämnder haft en negativ avvikelse. Främst två nämnder har genomfört olika former av åtgärder för att nå en ekonomi i balans till 2020. Produktionsutskottet har inte riktigt nått ända fram och det var därför kommunstyrelsen den 25 september 2019 beslutade att produktionsutskottet ska ta fram en åtgärdsplan för att nå en ekonomi i balans. På samma sammanträde beslutade även kommunstyrelsen att avveckla kommunstyrelsens produktionsutskott. Förskolor och skolor i egna regin ska från och med 2020 ingå i utbildningsnämnden. Vidare föredrog utbildningsdirektören åtgärdsplanen för den egna regin för kommunstyrelsen den 13 januari 2020.

### **Tidplan för återstående arbetet, innan sommaren 2020**

Det arbete som återstår att göra är att standardisera processen och innehållet i en åtgärdsplan samt se till att uppföljning sker på de aktiviteter som nämnden och kommunstyrelsen beslutar. Ekonomiavdelningen kommer under första delen av 2020 att ta fram mallar och rutiner för hur en åtgärdsplan ska hanteras och se ut.

Processen kommer i grova drag fungera enligt följande. Kravet på nämnderna är att när nämnden konstaterar en negativ avvikelse för hela nämnden ska den alltid ta fram en åtgärdsplan. Denna åtgärdsplan ska vara som en bilaga till de ekonomirapporter som produceras under året. Åtgärdsplanen (bilagan) ska sedan alltid föredras av verksamhetschefen och ordföranden i nämnden på ett kommunstyrelsemöte. Sedan ska det alltid ske en uppföljning vid den tidpunkt som är överenskommet.

Om det är avvikelser inom nämndens budgetram men om nämnden som helhet klarar sin budget är det inget krav att åtgärdsplanen ska presenteras för Kommunstyrelsen.

## **2. Riskhantering**

EY rekommenderar att kommunen utvecklar arbetet med riskhantering. Kommunen bör ha en tydlig och kommunicerad riskstrategi när det gäller bland annat resultatmål, exploateringsprojekt etc. Kommunen bör även ha en standardiserad metodik och rapportering för riskbedömning som är integrerad i budget och uppföljningsprocessen.

### **Vad som har hänt under 2019**

Historisk har kommunen inte haft en standardiserad metodik för att beskriva risker. Kommunen har haft en uttalad policy att inte ta ut mer skatt från medborgarna än nödvändigt vilket har lett till att kommunen har haft en budget som har haft ett resultatmål närmare noll (0). Kommunen har även budgeterat med exploateringsintäkter i driftbudgeten.

Redan under 2019 har kommunfullmäktige antagit nya ekonomiska principer. Kommunen har numera ett resultatmål (riskpremie) på två procent av skatteintäkterna (netto) samt inga exploateringsintäkter budgeterade i driftbudgeten. Eventuella exploateringsintäkter ska istället finansiera investeringarna. Kommunen har även genomfört en del åtgärder som leder till lägre kostnader för nämnderna, exempelvis har kommunen tagit beslut om avveckling av hemtjänsten i egen regi, avveckling av familjerådgivning i egen regi, nedläggning av Baduhild och Norra Åsgårds förskolor i Djursholm. Kommunen har även infört en mer standardiserad metodik för riskhantering. Vid varje ekonomirapport till kommunstyrelsen har det alltid funnits ett avsnitt som beskrivit vilka risker men även möjligheter som kan påverka kommunens ekonomi. I budget 2020 har hänsyn tagit till risker som kan påverka kommunens resultat för 2020. Risker så som högre volymer, pensionskostnader och exploateringskostnader samt lägre skatteintäkter än beräknat. Sammantaget om alla risker infaller kan det bli över 100 mnkr som drar ner kommunens resultat för år 2020 samtidigt som kommunen har krav på sig att återställa tidigare underskott.

### **Tidplan för återstående arbetet, klart mars 2020**

Det som återstår är att arbeta med att även alla nämnder ska skriva om risker i sina ekonomirapporter framöver. Detta kommer genomföras redan till nästa ekonomirapport (sista februari 2020). Ekonomiavdelningen kommer även att stödja nämndernas arbete med att skriva om riskerna med



instruktioner och anvisningar. Att få till en bra analys och beskrivning av risker kommer dock att ta tid, längre än till mars 2020. Att höja kvalitén på ekonomirapporterna är ett långsiktigt arbete.

### **3. Centrala styrande dokument**

EY rekommenderar att kommunen uppdaterar de ekonomistyrningsdokument som finns och att det tydligt framgår vem som ansvarar för vad. Uppdateringen bör ske årligen men minimikravet bör vara varje ny mandatperiod.

#### **Vad som har hänt under 2019**

Kommunen har den senaste tiden uppdaterat tre centrala styrande dokument av cirka 13 stycken. Under 2018 uppdaterades matchningsstrategin, under 2019 uppdaterades attestreglementen och under slutet av 2019 uppdaterades borgenspolicyn.

#### **Tidplan för återstående arbetet, klart under 2020 och 2021**

Det är ovanligt att en kommun uppdaterar de centrala styrande dokument årligen. Det skulle innebära en omotiverat stor administrativ börda. Ekonomiavdelningen kommer ta fram en plan för hur hanteringen av de ekonomiska styrdokumenterna hanteras under 2020 och kommer sannolikt föreslå att styrdokumenterna uppdateras en gång per mandatperiod.

I tabellen nedan beskrivs vilka centrala styrande dokument som finns inom ekonomiområdet, när de senast är uppdaterade samt plan på när de ska uppdateras.



Nr	Dokument	Senast uppdaterad	Tidplan på uppdatering
1	Ekonomistyrningsregler	2004	2020
2	Attestreglemente för kontroll av ekonomiska transaktioner	2019	-
3	Föreskrifter för kommunens medelsförvaltning, upplåning och leasing	1994	2021
4	Riktlinjer för handkassor och betalkort	2013	2020
5	Borgenpolicy med tillhörande riktlinjer	2020	-
6	Riktlinjer för kommunens krav verksamhet	2009	2020
7	Placeringspolicy	2013	2021
8	Matchningsstrategi	2018	2021
9	Regler för att undvika mutor och korruption samt regler för representation	2016	2020
10	Riktlinjer för investeringsverksamhet	2009	2021
11	Internkontrollreglemente för kontroll av internkontroll	2020	-
12	Riktlinjer för upphandling i Danderyds kommun	2014	2020
13	Riktlinjer för exploateringsredovisning i Danderyds kommun	2008	2020

#### 4. Rapportmallarna

EY rekommenderar att kommunen utvecklar rapportmallarnas struktur och innehåll för en ökad tydlighet, samordning och styrning av efterfrågad och nödvändig information. Exempel på sådan utveckling kan vara en kompletterande kostnadsslagsbaserad analys samt identifiering och redovisning av nyckeltal som tydligt beskriver samband mellan resursåtgång och kvalitet. I det arbetet bör även det centrala stödet utvecklas genom upprättande av anvisningar och hjälpverktyg. Rapportutformningen och innehåll bör stimulera till aktiv styrning och beslutsfattande.

#### Vad som har hänt under 2019

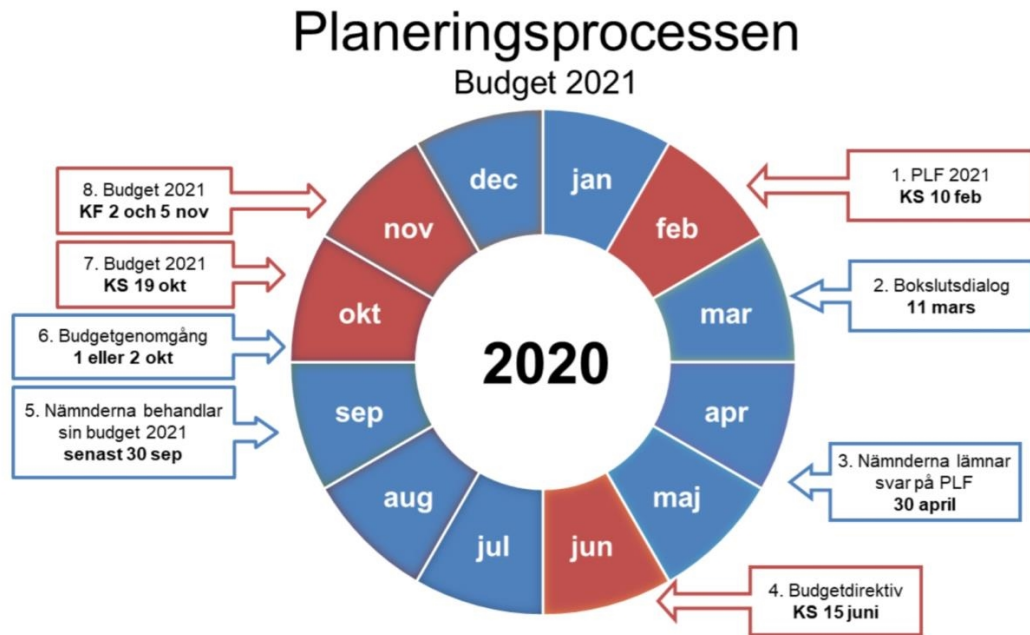
Kommunen har redan under 2019 påbörjat en totalt reformering av uppföljningsprocessen. Exempelvis har antal rapporter gått från att vara tre till sex ekonomirapporter per år. Strukturen och innehåller i rapporterna har ändrats.

Ekonomichefen hade en dialog med kommunstyrelsen den 21 oktober 2019 om processer för ekonomirapporter. Ambitionen var och är att hitta rätt balans mellan önskemål från politiken, kommunledningskontoret och verksamhetens önskemål om tydlighet, transparens och behov av efterfrågad ekonomisk information. Arbetet är inte klart utan kommer pågå under hela 2020.

#### Tidplan för återstående arbetet, klart 2020

*Budgetprocessen* för 2021, antal ekonomirapporter och innehållet i ekonomirapporterna kommer att diskuteras vid möte med KSAU den 24 januari 2020.

Det är kommunledningskontorets ambition att *Budgetprocessen* ska tidigareläggas. Redan i februari ska kommunstyrelsen ta beslut om planeringsförutsättningarna för tre år framåt i tiden. Nämnderna ska lämna sina analyser och riskbedömningar till Kommunstyrelsen senast den 30 april. Sedan ska kommunstyrelsen ta beslut om budgetdirektiv i juni månad. Under september månad ska nämnderna behandla sina budgetar baserat på budgetdirektivet varefter kommunstyrelsen och kommunfullmäktige beslutar om budgeten under oktober och november månad. Se diagrammet nedan.



Kommunledningskontoret föreslår även att det enda som kan förändra en nämnds budget mellan kommunstyrelsens budgetdirektiv (juni) och kommunstyrelsens förslag till budget (oktober) är två saker, *volymförändringar* och *politiska prioriteringar*.

Vidare dialog om innehållet och detaljerna i nämndernas budgetar kommer ske innan sommaren 2020.

*Antal ekonomirapporter* är kommunledningskontorets förslag att gå ner till fyra ekonomirapporter per år, utöver årsredovisningen, nu när det ekonomiska läget har stabiliserat sig. Då kan uppföljningsprocessen se ut enligt diagrammet nedan.



*Ekonomitabellens utseende* är kommunledningskontorets förslag att den kommer se ut enligt följande:

(mnkr)	Utfall Aug 2019	Budget Aug 2019	Prognos helår 2019	Budget helår 2019	Avvikelse mot budget		Utfall Helår 2018
Avdelning/programområde	-77,7	-76,5	-120,6	-127,6	7,0	5%	-77,7
Avdelning/programområde	-6,5	-7,5	-5,5	0,0	-5,5	0%	-6,5
...	4,1	7,3	6,6	6,5	0,1	2%	4,1
<b>Summa</b>	<b>-1 213,6</b>	<b>-1 256,6</b>	<b>-1 871,3</b>	<b>-1 849,9</b>	<b>-21,4</b>	<b>1%</b>	<b>-1 213,6</b>

Tabellen är lik de tabeller som andra kommuner använder sig av.

Tabellen kommer att vara en standardtabell som kommer återfinnas i nämndernas ekonomirapporter.





*Innehållet i ekonomirapporterna* är kommunledningskontorets förslag att huvudprincipen är att skriva om helårsprognosen har en avvikelse mot budget för helåret. En avvikelse ska beskrivas oavsett om den är positiv eller negativ. Om avdelningen/programområdet har en helårsprognos som är i linje med budget för helåret är det inget krav på en beskrivning i ekonomirapporterna.

Återrapporteringen till nämnden om hur verksamheten går bör ske på ett annat sätt än att ingå i en ekonomirapport. Exempelvis genom muntlig rapport till nämnden vid lämpligt tillfälle. Då har nämnden tillfälle att ställa de frågor om detaljer som de önskar.

Kommunledningskontorets ambition är att en ekonomirapport i Danderyds kommun ska vara lätt att förstå och tydligt beskriva vad som avviker mot budget. Fokus på förflyttningar som krävs för att nå en ekonomi i balans och ta fram åtgärdsplaner om så krävs. Ambitionen är helt i linje med de riktlinjer för mål- och styrningsmodellen som kommunfullmäktige beslutade under 2019.

Kommunledningskontoret föreslår även att innehållet i en månads-, kvartals- och delårsrapport kommer skilja sig åt.

En *månadsrapport* ska vara kort och koncis. Fokusera på avvikelsen mot helårs budgeten samt beskriva risker som kan påverka ekonomi.

En *kvartalsrapport* bör innehålla, utöver vad månadsrapporten innehåller, en kortare utfallsanalys om det avviker mot budget för perioden.

Kvartalsrapporten bör även innehålla en kortare beskrivning om måluppfyllelsen kommer att avvika mot uppsatta mål samt en redovisning av nämndens investeringar.

*Delåret* är det stora rapporteringstillfället bortsett från årsredovisningen. Här ställs det krav på mycket mer detaljer. Nämnden ska bland annat ha en verksamhetsbeskrivning, mer detaljerad återrapportering kring målen och en bakåt och framåtblickande beskrivning. Exploateringsprojekten ska även beskrivas.

## **5. Rutinbeskrivningar m.m.**

EY rekommenderar att kommunen kartlägger ekonomiprocesser och dokumenterar rutinerna. Ekonomiprocesserna som EY talar om bland annat budget- och uppföljningsprocessen samt exploateringsredovisningen. I uppföljningsprocessen nämner EY särskilt internräntan och avskrivningarna som särskilda poster som är behov av rutinbeskrivningar.

Syftet med rutinbeskrivningar är bland annat att minska personberoende och tydliggöra roller, ansvar och mandat för beslutsfattande samt öka förståelse

för processerna. Rutinbeskrivningarna ska sedan tillgängliggöras på kommunens intranät.

### **Vad som har hänt under 2019**

Kommunen har inlett en processkartläggning av kommunens två viktigaste processer, budget- och uppföljningsprocessen. Ett arbete har påbörjats att rita dessa processer i ett IT-verktyg som kommer möjliggöra att det presenteras på kommunens intranät. IT-verktyget möjliggör även att dokumenten så som rutinbeskrivningarna, mallar, anvisningar m.m. sparas på ett ställe och när dokumentet uppdateras slår uppdateringen igenom omedelbart.

### **Tidplan för återstående arbetet, klart 2021**

Planen är att släppa den grova processkartläggningen av dessa två processer under första halvåret 2020 för att sedan under kommande år fylla på med dokument för varje ny ekonomirapport eller budget som tas fram. Här kommer en dialog att föras med verksamheten vilka dokumentation som de önskar och passar dem bäst.

Processkartläggningen kommer succesivt utökas med mer detaljer under årens lopp som kommer. Det är ett långsiktigt arbete som sannolikt aldrig tar slut men under 2021 har kommunen gått igenom de flesta processer en gång.

Kommunledningskontoret kommer även att revidera rutinbeskrivningen för ekonomisk uppföljning av exploateringsprojekt under 2020.

## **6. Pensioner**

EY rekommenderar kommunen att förstärka kompetensen i pensionsfrågor och prioritera ett dedikerat arbete för en höjning av aktualiseringsgraden. EY rekommenderar en lägsta målsättning kring ca 90 % som ett led i att säkerställa en högre tillförlitlighet i pensionsprognoser.

### **Vad som har hänt under 2019**

Kommunen har redan genomfört en ändring i rutinerna kring pensionerna. Bland annat uppdaterar kommunen personaluppgifter till KPA Pension sex gånger per år istället för en till två gånger per år. Det innebär att när KPA Pension beräknar kommunens pensionskostnader har de uppdaterade personuppgifter på de medarbetare som har börjat arbeta i kommunen samt



de som slutat. Detta leder till att prognoserna bör bli mer träffsäkra framöver.

### **Återstående arbetet klart under 2020**

Kommunen har fått information från KPA Pension att de håller på med ett digitaliseringsarbete under 2020 som kommer leda till att alla kommuners aktualiseringsgrad kommer öka. KPA Pension kommer elektroniskt inhämta person- och pensionsuppgifter från andra pensionsbolag. Det i sin tur leder till att KPA Pension per automatik kommer få bättre pensionshistorik för respektive anställd i kommun vilket i sin tur leder till en mycket bättre träffsäkerhet för pensionsprognos på individnivå.

Kommunen kommer även under året att utbilda och förstärka pensionskompetensen bland annat med hjälp av föreläsare från KPA Pension.