

Björn Wallgren

Kommunstyrelsen

Slutrapportering om arbetet med att komma till rätta med ekonomiprocesserna

Ärende

Kommunen har under 2019 och 2020 arbetat med att reformera kommunens ekonomistyrning. En del av arbetet har utgjorts av att vidta åtgärder i enlighet med de rekommendationer som Ernst & Young AB (EY) lämnat i sin granskning från 2019 avseende sex områden. Kommunledningskontoret kommer bedriva ett kontinuerligt förbättringsarbete men anser att arbetet nu övergår till en mer förvaltande fas, som efter lämnad slutrapportering, inte kräver någon ytterligare särskild återrapportering.

Föreliggande ärende innebär att kommunfullmäktige tar ställning till resultatet av arbetet med att komma till rätta med ekonomiprocesserna genom att ta del av arbetets slutrapportering.

Följande områden är avklarade:

1. *Åtgärdsplan.* Hårdare budgetdisciplin har införts. När en nämnd prognostiserar en negativ avvikelse mot budget ska nämnden alltid fatta beslut om aktiva åtgärder för att nå en ekonomi i balans. Åtgärderna ska därefter följas upp av kommunstyrelsen.
2. *Riskhantering.* Kommunens ekonomiska risktagande har minskat bland annat genom att kommunen infört resultatmål och resultatutjämningsreserv. Därutöver har kommunen slutat med att budgetera med intäkter från exploatering.
3. *Centrala styrande dokument.* Arbeta med att uppdatera centrala styrande dokument har genomförts. Ett exempel utgörs av ekonomistyrningen som har blivit striktare. Ett annat består av att utredning av ekonomiska konsekvenser av nämndernas beslut ska ingå i beslutsunderlaget för varje ärende. Ett antal styrdokument har ännu inte uppdaterats men är planerade att revideras under 2021.
4. *Rutinbeskrivningar m.m.* Förbättring av arbetsrutiner har genomförts. Tydligare regler gäller hur interräntan, finansnettot och pensionerna prognostiseras att kosta under planperioden.

Björn Wallgren

5. *Rapportmallarna.* Utveckling av rapportmallar har skett gällande struktur och innehåll.
6. *Pensioner.* Arbetsrutiner har förbättrats kring hantering av pensioner och pensionskostnader. Det har lett till att aktualiseringsgraden har ökat till närmare 90 procent.

Kommunledningskontorets förslag till beslut

Kommunfullmäktige noterar informationen och lägger slutrapporteringen om arbetet med att komma till rätta med ekonomiprocesserna till handlingarna.

Bakgrund

I samband med bokslutet 2018 och under våren 2019 konstaterades det att den interna analysen av kommunens ekonomi och ekonomiprocesser till vissa delar varit bristfällig. Vissa rutiner har brustit som fått till följd att inte helt korrekta underlag legat till grund för budgetarbete och bokslut. Bristfälliga ekonomistyrningsprocesser har lett till att prognossäkerheten inte varit tillfredsställande.

Kommunen hade även de senaste åren gått med underskott. Under hösten 2018 och första kvartalet 2019 har flertalet åtgärder vidtagits från kommunstyrelsens sida för att kommunens ekonomiska situation ska vändas till en stabil ekonomi med en budget i balans.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade den 17 juni 2019 (§ 42) att anta anbud från EY om extern granskning av kommunens ekonomiprocesser och underliggande ekonomi.

Syftet var att klarlägga om det fortfarande finns brister samt hur Danderyds kommun ska agera för att en liknande situation inte ska uppstå igen.

Kommunledningskontoret har nu reformerat ekonomistyrningen i kommunen och gör en slutrapportering kring arbetet med att komma till rätta med ekonomiprocesserna.

Kommunledningskontorets utredning

Nedan finns en beskrivning av vad EY sagt under varje område samt en sammanfattning av vilka åtgärder som är genomförda.

1. Åtgärdsplan

EY rekommenderar att vid ekonomisk rapportering, med prognoser som indikerar budgetöverskridanden, ska det alltid fattas beslut om aktiva åtgärder eller så ska sådana förslag begäras 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

Björn Wallgren

aktiviteter ska täcka åtgärdsbehovet. Återrapportering bör ske enligt beslutad periodicitet och i standardiserat format och kommunen ska utse en ansvarig för varje aktivitet.

Införda åtgärder

Kommunledningskontoret har tagit fram mallar och rutiner för hur en åtgärdsplan ska hanteras och se ut.

Kravet är att när en nämnd 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.

Det är inte heller krav på åtgärdsplan om nämnden som helhet avviker negativt om det beror på högre volymer då detta är något som nämnden inte har rådighet över. Om det exempelvis är fler barn och ungdomar än budgeterat innebär det att kommunen behöver betala ut mer i skolpeng. Barn och ungdomar har rätt till utbildning och kommun är skyldig att betala för den.

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.

Införda åtgärder

Det ekonomiska risktagande har minskat bland annat genom att kommunen infört resultatmål och resultatutjämningsreserv. Därutöver har kommunen slutat med att budgetera med intäkter från exploatering.

Kommunen har även genomfört en del åtgärder inom de områden som under lång tid gått med ett underskott. Exempelvis har kommunen tagit beslut om avveckling av hemtjänsten 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 både till kommunstyrelsen och övriga nämnder

Björn Wallgren

finns det ett avsnitt som beskrivit vilka risker som kan påverka kommunens ekonomi.

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.

Införda åtgärder

Centrala styrande dokument har uppdaterats. Ett exempel utgörs av att ekonomistyrningen har blivit striktare. Ett annat består av att utredning avseende ekonomiska konsekvenser av nämndernas beslut ska löpande ingå i beslutsunderlaget för varje ärende.

Kommunen har uppdaterat sex centrala styrande dokument av totalt 13. 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	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	2021
5	Borgenpolicy med tillhörande riktlinjer	2020	-
6	Riktlinjer för kommunens krav verksamhet	2009	2021
7	Placeringspolicy	2013	2021

Björn Wallgren

8	Matchningsstrategi	2020	-
9	Regler för att undvika mutor och korruption samt regler för representation	2020	-
10	Riktlinjer för investeringsverksamhet	2009	2021
11	Internkontrollreglemente för kontroll av internkontroll	2020	-
12	Riktlinjer för upphandling i Danderyds kommun	2014	2021
13	Riktlinjer för exploateringsredovisning i Danderyds kommun	2008	2021

4. 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.

Införda åtgärder

Arbetsrutiner har förbättrats och ekonomirapporterna har utvecklats. Det framgår bland annat tydligare hur interräntan, finansnettot och pensionerna prognostiseras att kosta under planperioden.

5. 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

Björn Wallgren

upprättande av anvisningar och hjälpverktyg. Rapportutformningen och innehåll bör stimulera till aktiv styrning och beslutsfattande.

Införda åtgärder

Arbetsrutiner har förbättrats. Det har lett till att rapportmallarnas struktur och innehåll har utvecklats.

Budgetprocessen tidigare läggs samt underlaget ska innehålla en omvärldsbevakning tillsammans med en analys av olika nyckeltal som exempelvis nettokostnadsutveckling över tid.

Antal ekonomirapporter är fem ekonomirapporter per år, inklusive årsredovisningen och delåret.

Budgetuppföljningen i *februari* och *juli* ska vara kort och koncis, fokusera på avvikelsen mot helårsbudgeten samt beskriva risker som kan påverka ekonomin.

Budgetuppföljning i *mars* innehåller även en kortare utfallsanalys om det avviker mot budget för perioden. 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.

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 procent som ett led i att säkerställa en högre tillförlitlighet i pensionsprognoser.

Införda åtgärder

Kommunen har förbättrat arbetsrutiner kring hantering av pensioner och pensionskostnader. Det har lett till att aktualiseringsgraden har ökat till närmare 90 procent jämfört med tidigare 60 procent.

Kommunledningskontorets yttrande

Kommunen har sedan början av 2019 satt igång ett omfattande utvecklingsarbete för att förbättra styrningen och ekonomiprocesserna i Danderyd kommun. Arbetet är nu i sitt slutskede och därför anser kommunledningskontoret att det är läge att slutrapportera till

Björn Wallgren

kommunfullmäktige hur arbetet med att komma till rätta med ekonomiprocesserna har gått.

Arbetet med att ha en bra ekonomistyrning kommer aldrig att ta slut därför kommer kommunledningskontoret alltid att arbeta med ständiga förbättringar. Arbeta övergår till en mer förvaltande fas som inte kräver en särskild återrapportering.

Tillsammans kommer vi göra Danderyds kommun till den bästa kommun att bo, leva och verka i.

Ekonomiska konsekvenser

Arbetets grundsyfte är att säkerställa god ekonomisk hushållning.

Åsa Anthony
Tf kommundirektör

Björn Wallgren
Ekonomichef

Handlingar i ärendet

1. Tjänsteutlåtande, Slutrapportering om arbetet med att komma till rätta med ekonomiprocesserna
2. Genomlysning av ekonomiprocesser och centrala kostnadsposter - slutlig rapport från Ernst & Young

Expedieras
Revisorer