

Björn Wallgren

Kommunstyrelsen

Slutrapportering om arbetet med att komma till rätta med ekonomiprocesserna

Ärende

Kommunen har sedan 2019 arbetat med att reformera kommunens ekonomistyrning. Alla rekommendationer som Ernst & Young AB (EY) lämnat i sin granskning från 2019 är genomförda och även andra åtgärder är genomförda.

Kommunledningskontoret kommer fortsätta bedriva ett systematiskt förbättringsarbete men anser att arbetet nu övergår till en mer förvaltande fas, som efter lämnad slutrapportering, inte kräver någon ytterligare särskild återrapportering till kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

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 och kommunstyrelsen kan besluta att den nämnd som prognostiserar en negativ avvikelse mot budget ska ta fram en åtgärdsplan och presentera den för kommunstyrelsen.
2. *Riskhantering.* Kommunens ekonomiska risktagande har minskat bland annat genom att kommunen infört nya riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Kommunen har även en resultatutjämningsreserv. Därutöver har kommunen slutat med att budgetera med intäkter från exploatering.
3. *Centrala styrande dokument.* Alla centrala styrande dokument har uppdaterats. Det senaste dokument var riktlinjer för investeringar och exploatering.
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

Kommunstyrelsens beslut

Kommunstyrelsen beslutar att överlämna slutrapporten till kommunfullmäktige och kommunens revisorer för kännedom.

Kommunstyrelsens förslag till kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige 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.

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 från och med 2019 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 genomförts i kommunen.

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

Björn Wallgren

Införda åtgärder

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

Vid uppkomna eller förväntade negativa avvikelser mot budget på nämndnivå kan kommunstyrelsen besluta att berörd nämnd ska ta fram en åtgärdsplan och presentera den för kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen avgör om det krävs särskilda beslut för att nämnden ska nå en ekonomi i balans.

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 risktagandet har minskat bland annat genom att kommunen har infört nya riktlinjer för god ekonomisk hushållning. De finansiella målen som beslutas inför varje nytt budgetår ska alltid minst vara:

1. Ett positivt budgeterat resultatmål exklusive exploateringsintäkter
2. Självfinansieringsgrad av investeringar
3. Låneskuld

Kommunen har även genomfört en del åtgärder inom de verksamhetsområden som under lång tid gått med ett underskott.

Kommunen har även infört en mer standardiserad metodik för riskhantering. Vid varje ekonomirapport både till kommunstyrelsen och övriga nämnder finns det ett avsnitt som beskriver 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

Alla centrala styrande dokument inom ekonomiområdet har uppdaterats. Kommunen hade tidigare haft 15 centrala styrande dokument inom

Björn Wallgren

ekonomiområdet som numera är 9. Den främsta förklaringen till färre styrdokument är att fem styrdokument blev en finanspolicy.

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

Nr	Dokument	Senast uppdaterad	Dnr
1	Attestreglemente	KF 2019-10-14 §138	KS 2019/0292
2	Borgenpolicy med tillhörande riktlinjer	KF 2020-02-03 §3	KS 2018/0334
3	Finanspolicy	KF 2021-03-22 §44	KS 2021/0109
4	Internkontrollreglemente	KF 2020-03-02 §25	KS 2019/0328
5	Policy för inköp, upphandling och avrop	KF 2021-02-22 §31	KS 2019/0414
6	Program och riktlinjer för uppföljning och insyn	KF 2019-09-23 §109	KS 2018/0333
7	Riktlinjer för ekonomistyrning	KF 2022-10-17 §132	KS 2022/0215
8	Riktlinjer för investeringar och exploatering	KF 2022-10-17 § 131	KS 2022/0214
9	Riktlinjer för mål- och styrmodell	KS 2019-05-27 § 81	KS 2019/0182

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.

Björn Wallgren

Införda åtgärder

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

Olika rutinbeskrivningar och anvisningar är uppdaterade och ger bättre och tydliga instruktioner till kommunens verksamheter. Det är både inom budget- och uppföljningsprocessen och inom redovisningsområdet: Exempel på områden inom redovisningen är investeringar, exploatering och statsbidrag.

Värt att nämna är även att kommunen har infört automatisk kontering och attestering av fakturor. Vilket gör att medarbetarna inom kommunen sparar mer än 2 000 timmar per år från att administration fakturor samt att fakturorna alltid konteras på ett korrekt sätt.

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 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. Anvisningarna till verksamheterna har utvecklats. Ambitionen har varit att alla ekonomiska rapporter ska vara lättlästa och att läsaren ska på ett begripligt sätt ta till sig informationen.

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

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.

Björn Wallgren

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 genomfört ett omfattande utvecklingsarbete för att förbättra styrningen och ekonomiprocesserna i Danderyd kommun. Det har resulterat i att kommunen har stabila ekonomiprocesser, så som planerings- och uppföljningsprocess.

Kommunen har gått igenom vilka utgifter som har balanseras och som ska enligt ändrad lagstiftning belasta resultatet direkt. Det har resulterat i att kommunen resultatfört cirka 65 miljoner kronor under åren 2019 till 2021. Under 2022 planerar kommunen resultatföra ytterligare cirka 40 miljoner kronor. Till år 2023 finns det budgeterade medel för att kunna följa lagstiftningen och ett nytt styrdokument är på plats, *riktlinjer för investeringar och exploatering*.

Nämndernas utfall avviker inte mycket från sina prognoser, speciellt inte prognoserna som görs i delåret (augusti). De centrala kostnadsposterna så som internräntan avviker heller inte mycket från prognoserna. Vilket är ett tecken på en bra planerings- och uppföljningsprocess.

Revisorerna har under de senaste granskningarna av kommunens årsredovisning och delårsrapport inte haft några anmärkningar. PwC och kommunens förtroendevalda revisorer skriver att kommunen uppfyller alla väsentliga krav så som lagen om kommunal bokföring och redovisning (2018:597) och god redovisningssed i kommunal verksamhet.

Kommunledningskontorets arbete går nu mer över till en förvaltande fas där ständigt förbättringar är ledstjärnan. Arbetet med att ha en bra ekonomistyrning kommer aldrig att ta slut därför kommer kommunledningskontoret alltid att arbeta med ständiga förbättringar. Eftersom arbeta övergår till en mer förvaltande fas anser kommunledningskontoret att det inte krävs en särskild återrapportering längre.

Ekonomiska konsekvenser

Arbetets grundsyfte är att säkerställa god ekonomisk hushållning.

Johan Lindeberg
KommundirektörBjörn Wallgren
Ekonomichef



Björn Wallgren

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
Revisorererna