



Granskning av Budgetuppföljnings- och prognosrutiner

Rapport

Täby kommun

KPMG AB

2021-12-09

Antal sidor 16

Antal bilagor 1



Täby kommun

Granskning av Budgetuppföljnings- och prognosrutiner

2021-12-09

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsningar	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Ansvarig nämnd/styrelse	5
2.5	Projektorganisation	5
2.6	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Riktlinjer för ekonomistyrningen	6
3.2	Budget- och uppföljningsprocess	8
3.3	Budgetprognoser och avvikelser	11
3.4	Kommunstyrelsens uppsiktsplikt	14
4	Slutsats och rekommendationer	15
	Bilaga 1 – Granskade dokument och intervjupersoner	17

1 Sammanfattning

KPMG har av Täby kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur uppföljning och avstämning sker av verksamhetsplan och budget samt vilka rutiner och processer som finns vad gäller de prognoser kring helårsutfall som sker löpande under året. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsens och nämndernas uppföljnings- och avstämningsrutiner vad gäller verksamhetsplan och budget är tillräckliga och ändamålsenliga samt även att bedöma om de rutiner och processer för prognoser kring helårsutfall som tillämpas i samband med uppföljningstillfällen är tillräckliga och ändamålsenliga.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens och nämndernas uppföljnings- och avstämningsrutiner vad gäller verksamhetsplan och budget i allt väsentligt är tillräckliga och ändamålsenliga. Vi bedömer även att de rutiner och processer för prognoser kring helårsutfall i samband med uppföljningstillfällen i allt väsentligt är tillräckliga och ändamålsenliga.

Vi bedömer att de styrande dokument som finns i kommunen och som avser budgetuppföljnings- och prognosrutiner är ändamålsenliga, tillgängliga samt kända inom kommunen.

Vi gör även bedömningen att Täby kommun utvecklat väl fungerade budget- och uppföljningsprocesser som vi bedömer som ändamålsenliga och tillräckliga utifrån internkontrollsynpunkt.

Vi bedömer att det är tydligt uttryckt hur ansvar och roller i budget- och uppföljningsprocesserna fördelas mellan olika funktioner i kommunen och även vad gäller fördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Vi gör vidare bedömningen att Täby kommun utvecklat relativt väl fungerande processer kring budgetprognoser och avvikelser samt hur de sistnämnda ska hanteras. I samband med granskningen gör vi dock bedömningen att kommunen bör arbeta vidare med att ytterligare förfinas de rutiner som finns vad gäller prognosarbetet. I samband med intervjuerna har volymrelaterade kostnader och prognostiseringen av dessa beskrivits som högt prioriterat i prognosarbetet av de som KPMG intervjuat. Förbättringar och utveckling av beräkningsmetoder för dessa prognoser görs kontinuerligt.

Utifrån vår granskning gör vi bedömningen att kommunstyrelsen utövar en tillräcklig uppsiktsplikt vad gäller nämndernas budgetuppföljnings- och prognosrutiner.



Täby kommun

Granskning av Budgetuppföljnings- och prognosrutiner

2021-12-09

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- fastställa att de två olika ekonomihandböcker som tagits fram hålls uppdaterade och fortsatt används av berörda tjänstemän. Den ena handboken avser ekonomi- och verksamhetsstyrning och den andra handboken är avsedd för ekonomer/controllers.
- fortsätta att utveckla arbetet kring de prognoser som görs löpande under året. I samband med granskningen har framgått att prognostiseringen av s.k. volymrelaterade kostnader fortsatt behöver utvecklas. Kommunen bör fortsatt arbeta med att förbättra dessa, ofta väldigt komplexa, prognoser.

2 Inledning/bakgrund

KPMG har av Täby kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur uppföljning och avstämning sker av verksamhetsplan och budget samt vilka rutiner och processer som finns vad gäller de prognoser kring helårsutfall som sker löpande under året.

Arbetet är ett viktigt verktyg för styrning och uppföljning av den bedrivna verksamheten. Kommunens verksamhetsplan och budget anger förutsättningarna för det aktuella budgetåret och planeringsramarna för de följande två åren. I budgeten ska mål, strategier och handlingsplaner översättas till konkreta och mätbara mål som kan följas upp. Budgeten ska vara en hjälp för att effektivt nå ekonomiska mål.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys för 2021 bedömt att en risk kan finnas för brister i uppföljnings- och avstämningsarbetet med därtill hörande rutiner och processer vad gäller prognoser kring helårsutfall. Revisorerna har därför beslutat att en granskning bör ske av området. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningens huvudsyfte har varit att bedöma om kommunstyrelsens och nämndernas uppföljnings- och avstämningsrutiner vad gäller verksamhetsplan och budget är tillräckliga och ändamålsenliga samt även att bedöma om de rutiner och processer för prognoser kring helårsutfall som tillämpas i samband med uppföljningstillfällen är tillräckliga och ändamålsenliga.

Inom ramen för syftet ska följande frågor besvaras eller belysas:

- Är budget- och uppföljningsprocesserna ändamålsenliga?
- Finns tillförlitliga och uppdaterade underlag för budgetarbetet?
- 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?

2.2 Avgränsningar

Granskningen, som avser kommunstyrelsen och socialnämnden, kultur- och fritidsnämnden, stadsbyggnadsnämnden, gymnasie- och näringslivsnämnden samt barn- och grundskolenämnden, utgår från budgeten 2021 och är inriktad på uppföljnings- och avstämningsrutiner samt hur prognoser avseende ekonomiskt utfall för helåret tas fram.

2.3 Revisionskriterier

Granskningen har utgått ifrån av fullmäktige fattade beslut rörande mål och uppdrag som berör området.



Täby kommun

Granskning av Budgetuppföljnings- och prognosrutiner

2021-12-09

2.4 Ansvarig nämnd/styrelse

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

2.5 Projektorganisation

Granskningen har utförts av Anders Petersson, certifierad kommunal yrkesrevisor, under ledning av Micaela Hedin, certifierad kommunal yrkesrevisor och uppdragsansvarig.

2.6 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, genom genomgång av budget- och uppföljningsmaterial samt intervjuer med ansvariga tjänstepersoner.

Rapporten är faktakontrollerad av intervjuade i granskningen.

3 Resultat av granskningen

3.1 Riktlinjer för ekonomistyrningen

3.1.1 Iakttagelser

I Täby kommun finns inget fastställt särskilt dokument som heter just "riktlinjer för ekonomistyrning". Det finns emellertid ett antal policyer, riktlinjer, regler/reglementen, anvisningar och program som på olika vis påverkar kommunstyrelsens och nämndernas ekonomistyrning. T.ex:

- *Policyer:*
 - *Borgenspolicy*
 - *Finanspolicy*
 - *Upphandlingspolicy*
- *Riktlinjer:*
 - *Riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning*
 - *Riktlinjer för investeringsverksamhet*
 - *Riktlinjer för representation med tillhörande tillämpningsanvisningar*
- *Regler/reglementen och program:*
 - *Program för uppföljning av kommunalt och privat driven verksamhet*
 - *Regler för ombudgetering av budgetavvikelser*
 - *Attestreglemente med tillhörande tillämpningsanvisningar*

Därutöver har KPMG fått ta del av ekonomihandböcker som tagits fram för anställda i Täby kommun. En för ekonomi- och verksamhetsstyrning och en controllerhandbok. Syftet med handböckerna är att ge vägledning och stöd till chefer och medarbetare respektive till controllers som arbetar med ekonomi eller har budgetansvar.

Båda handböckerna är omfattande sett till dess innehåll. Handboken för controllers innehåller dels beskrivningar av controllerenhetens uppdrag och controllers olika roller, dels länkar till och förklaringar av diverse stöd- och styrande dokument.

Handboken för ekonomi- och verksamhetsstyrning är ett utkast på en handbok som ännu ej godkänts av ekonomichefen. Dess innehåll är således ännu ej fastställt och kan komma att ändras. Handboken, som den ser ut idag innehåller bl.a. beskrivningar av Täby kommuns styrmodell, ansvarsfördelning och ekonomisk hushållning. Därtill hur processen för planering och uppföljning, intern kontroll, investeringar och redovisning ser ut. Båda handböckerna inkluderar beskrivningar av tillvägagångssätt vid budgetunderskott och avvikelse från prognos.

Finansiella mål

Av kommunens verksamhetsplan och budget tillika i bl.a. "riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning" framkommer kommunens övergripande finansiella mål. Täby kommun har även tagit fram en populärversion av kommunens verksamhetsplan och budget för 2021. Populärversionen inkluderar emellertid inte de finansiella målen. De finansiella målen har fastställts för att kommunen ska uppnå en god ekonomisk hushållning ur ett finansiellt perspektiv. Följande finansiella mål med bäring på god ekonomisk hushållning finns i Täby kommun:

- **Kommunens soliditet ska öka över tid.**
- **Årets resultat efter justering för poster av engångskaraktär ska minst uppgå till 3 % av kommunens intäkter från skatter, generella statsbidrag och utjämning.**
- **Kommunens räntebärande långfristiga lån får maximalt uppgå till 70 % av kommunens intäkter från skatter, generella statsbidrag och utjämning.**

Det första av dessa mål, soliditetsmålet, innebär att kommunen strävar mot en balanserad finansiering av tillgångar för att således skapa en stabil soliditet.

Täby kommuns resultatmål är satt på en nivå som möjliggör för en förhöjd investeringsnivå och en fortsatt tillväxt. Målet är formulerat enligt följande "Årets resultat efter justering för poster av engångskaraktär ska minst uppgå till 3 % av kommunens intäkter från skatter, generella statsbidrag och utjämning". Anledningen att Täby kommun sätter målet på 3 % är för att kommunen vill skapa ett större investeringsutrymme (totalt 11 %), vilket är tänkt att möjliggöra för fortsatt utbyggnad och investering.

Målet om skuldtak är att "Kommunens räntebärande långfristiga lån får maximalt uppgå till 70 % av kommunens intäkter från skatter, generella statsbidrag och utjämning."

Målet sätts för att undvika att räntekostnaderna avseende lån, som tas i samband med kommunens fortsatta utveckling, tränger undan utrymme för verksamheten.

Riktlinjer kring resultatutjämning

Av dokumentet "riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning" framkommer regler kring kommunens resultatutjämningsreserv. Syftet med resultatutjämningsreserven är att möjliggöra för kommunen att utjämna intäkter över konjunkturcykeln för att således undvika drastiska neddragningar. Medlen från resultatutjämningsreserven ska täcka ett negativt resultat så att balanskravet uppnås. Beslut om uttag fattas i samband med beslut om verksamhetsplan och görs endast om prognosen för skatteunderlaget understiger den genomsnittliga utvecklingen de senaste tio åren i riket.

3.1.2 Kommentarer och bedömning

Vi noterar att de styrande dokument som tagits fram för kommunens ekonomistyrning i huvudsak utgörs av verksamhetsplan och budget men också diverse policyer, riktlinjer, regler/reglementen, anvisningar och program inom området. Vi bedömer att de styrande dokumenten är ändamålsenliga, tillgängliga samt kända inom kommunen.

Båda de framtagna ekonomihandböckerna är väldigt omfattande sett till dess innehåll. Handboken för controllers ger en tydlig beskrivning av vad rollen innebär, vilket stöd en controller i Täby kommun förväntas ge samt detaljerade beskrivningar av de arbetsuppgifter som kontrollern kan tänkas utföra.

Handboken för ekonomi och verksamhetsstyrning är, trots att den inte är helt färdigställd, även denna väldigt omfattande. Dess omfattning innebär att instruktionerna för tjänstemännen blir tydliga och minskar risken för att någon länk i budgetuppföljnings- och prognoskedjan brister. Handboken innehåller bl.a. en beskrivning av allt från kommunens politiska processer till genomlysning av styrande dokument samt ger en översiktlig bild över de processer och rutiner som är kopplade till ekonomiarbetet i Täby kommun. Båda ekonomihandböckerna är således att betrakta som ändamålsenliga ur styrsynpunkt, givet att handboken för ekonomi och verksamhetsstyrning fastställs och att båda handböcker görs tillgängliga för berörda anställda inom kommunens verksamheter.

3.2 Budget- och uppföljningsprocess

3.2.1 Iakttagelser

Kommunen har inte något årshjul som beskriver kommunens gemensamma budet- och uppföljningsprocess. Däremot har Täby kommun en motsvarande illustration som visar när de olika processerna infaller under året. Dessa illustrationer beskriver budget- och uppföljningsprocessen i Täby kommun enligt följande:

Budgetprocessen

okt-jan	feb	mar	apr	maj	jun	okt	nov	dec	
Nuläges- och omvärlds-analys tas fram	Politiska prioriteringar tas fram	Beslut om planerings-underlag (PLU)	Förslag till mål, uppdrag, ekonomiska ramar	Förslag till VP	Nämnderna yttrar sig	KS föreslår VP	KF beslutar om VP	Nämnderna beslutar om fördelningen av budget	Avdelnings mål och aktiviteter tas fram

Översiktlig bild på budget, uppföljnings och planeringsprocessen



Budgetprocess

Enligt kommunstyrelsens reglemente är det styrelsen som har helhetsansvaret för kommunens verksamhet, utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen har hand om kommunens finansiella planering genom att ansvara för att leda och samordna den årliga budgetprocessen samt upprätta förslag till budget. Respektive nämnd ansvarar i sin tur för att regelbundet rapportera till kommunstyrelsen hur verksamheterna utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

Detta för att säkerställa att nämndernas verksamheter drivs utifrån bestämda lagar, föreskrifter, mål, riktlinjer och inte minst beslutade ekonomiska ramar. Det har inte framkommit i våra intervjuer att ansvaret för budget och uppföljning vad gäller kommunstyrelsen och nämnderna upplevs som otydligt.

Själva budgetprocessen är en del av framtagandet av verksamhetsplanen. Arbetet med att ta fram verksamhetsplanen inleds med framtagandet av en nulägesanalys. Detta görs mellan oktober-januari och innehåller en genomlysning av kvaliteten i kommunens verksamheter, kommunens förutsättningar samt trendspaningar. I februari, efter dialog med verksamheterna, lyfts detta till den styrande politiken för att de ska kunna göra prioriteringar. Prioriteringar formuleras i ett s.k. planeringsunderlag. Planeringsunderlaget innehåller inga detaljer om specifika satsningar utan syftar till att sätta den politiska inriktningen och de ekonomiska planeringsförutsättningarna inför nästa budget.

I mars tas beslut om framtaget planeringsunderlag. Förslaget på verksamhetsplan tas sedan fram i maj för att lyftas i nämnderna för yttrande under juni månad.

Under hösten bereds verksamhetsplanerna i kommunstyrelsen (oktober-november) och beslut om verksamhetsplan tas sedan i kommunfullmäktige (november). De förändringar som görs under hösten är uppdatering av investeringsplan, volymer, skatteunderlagsprognos, intäkter från exploatering och markförsäljning. Även indikatorerna uppdateras med eventuella utfall.

Efter beslut i kommunfullmäktige går verksamhetsplanen med tillhörande budgetram ut till nämnderna. I nämnderna tas sedan beslut om mindre, mer detaljerade budgetar som de får besluta om inom tilldelad ram. Beslut om hur budget ska fördelas på verksamhetsnivå görs genom möten kring budgetplanering på respektive enhet. Enhetscheferna lägger sedan fram ett budgetförslag till avdelningschefen som sedan går vidare till verksamhetschefer/ledningsgruppen.

Budgetinstruktionerna och processerna kring framtagandet av budget upplevs av de som KPMG intervjuat som väldigt tydliga.

Uppföljningsprocess

I vår granskning framkommer att budgetuppföljning sker kontinuerligt under året. Uppföljning sker genom fyra större uppföljningstillfällen, delårsrapport och årsredovisning samt två kvartalsuppföljningar. Därutöver genomförs även en enklare uppföljning till nämnderna som utförs i maj. Delårsboks slutet är per den siste juli och årsredovisningen per den siste december. Dessa innehåller bl.a. uppföljning av ekonomin (driftkostnader, investeringar m m.) samt mål/utvecklingsområden. Kvartalsuppföljningarna görs per mars och september och fokuserar i huvudsak på ekonomin. Samtliga uppföljningar går till kommunfullmäktige genom kommunstyrelsen.

Ute i verksamheterna följs budget upp regelbundet gentemot utfall. I regel görs detta månadsmässigt men detta kan variera mellan de olika verksamheterna. Av utförda intervjuer framkommer att denna uppföljning görs i samtliga verksamheter men att dessa inte alltid går till nämnden. Oftast delges denna uppföljning till tjänstemän på chefsnivå. Uppföljningen upplevs av granskningens intervjupersoner som både välfungerande och tillräcklig.

Täby kommun använder sig av ett systemstöd som de kallar "budget och prognos" (BoP). BoP är en modul i Visma med särskilt framtagna beräkningsmallar för volymer och personal. Systemet ska även underlätta för budgetansvariga att lägga och dokumentera enhetens budget och prognos. De insamlade prognoserna från enheterna samt budget läses in i ekonomisystemet och görs tillgängligt för tjänstemän på chefsnivå genom uppföljningssystemet "analys och rapport". Kommunen använder sig även av Stratsys, som framförallt används för inrapportering av mål och utvecklingsområden. Systemstödet upplevs av samtliga intervjuade som välfungerande och tillräckligt.

Varje verksamhet har tillgång till stöd i budgetarbetet från controllers¹. Vilken roll dessa controllers har varierar mellan de olika verksamheterna. Gemensamt för samtliga controllers är att dessa, baserat på framtagna prognoser, tillsammans med verksamheterna tar fram de ekonomiska rapporter som går vidare till politiken. Av handboken för controllers framkommer att controllerenhetens uppdrag är att stödja kommunledningens och verksamheternas arbete med budget, prognos och uppföljning av ekonomi och verksamhet. Därutöver hjälper controllers till med att ta fram planeringsunderlag, verksamhetsplaner, delårsrapport och årsredovisning, övriga uppföljningsrapporter samt leder vissa utrednings- och utvecklingsfrågor.

¹ Kommunens controllers är placerade centralt inom controllerenheten, men jobbar mot specifika delar av verksamheten.

Stödet från controllers till chefer och budgetansvariga uppges av granskningens intervjupersoner som välfungerande.

3.2.2 Kommentarer och bedömning

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att Täby kommun utvecklat väl fungerade budget- och uppföljningsprocesser som vi bedömer som ändamålsenliga och tillräckliga utifrån internkontrollsynpunkt.

Vi bedömer att det är tydligt uttryckt hur ansvar och roller i budget- och uppföljningsprocesserna fördelas mellan olika funktioner i kommunen och även vad gäller fördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

3.3 Budgetprognoser och avvikelser

3.3.1 Iakttagelser

Av Täby kommuns "regler för ombudgetering av budgetavvikelser" framkommer vad som ska ske vid eventuell avvikelse från budget i samband med årsboksutet i kommunens styrelser och nämnder. Positiva budgetavvikelser som beror på outnyttjade projektmedel samt sådant som kan härledas till verksamheternas effektivitet får överföras till nästa års budget. Negativa budgetavvikelser ska återställas inom en tvåårsperiod om inte särskilda skäl föreligger. Huruvida det finns särskilda skäl bedömer överordnad chef som sedan lyfter detta till beslut i kommunstyrelsen. Vid ombudgetering av negativ avvikelse ska en handlingsplan tas fram som redovisas till styrelse/nämnd.

Det framkommer av utförda intervjuer att processen för budgetavvikelser i praktiken fungerar på samma sätt som den beskrivs i regeldokumentet. Skulle någon större avvikelse uppkomma lyfts denna till styrelse/nämnd. Då kommunstyrelsen är ytterst ansvarig för att dessa åtgärdsplaner tas fram innebär det i sin tur att ärendet i extremfall kan hamna hos dem. De budgetavvikelser som uppstått de senaste åren har kunnat hanteras inom verksamheten genom åtgärdsplaner och har inte behövt lyftas till kommunstyrelsen. Dessa åtgärder följs sedan upp av ansvarig chef med stöd av controller genom kontinuerliga avstämningar.

Prognoser beskrivs i handboken för ekonomi och verksamhetsstyrning som "en metod för att följa upp budgeten". Prognosen är verksamhetens förväntade ekonomiska utfall vid slutet av året och ska enligt handboken visa hur verksamheterna planerar att använda tillgängliga ekonomiska resurser. Utfallet visar i sin tur hur verksamheterna har använt sina resurser. Budgetansvarig är den som ansvarar för att lämna prognoser samt att åtgärder vidtas vid avvikelse mot budget. Budgetansvar kan delegeras till exempelvis förvaltare eller projektledare, men huvudansvaret ligger fortfarande på chefsnivå. Controller ger stöd till budgetansvarig i framtagandet av prognos (och budget).

Täby kommun

Granskning av Budgetuppföljnings- och prognosrutiner

2021-12-09

Nedan framgår prognostiserad avvikelse vid delårsrapport samt faktisk avvikelse vid årsredovisning för samtliga av kommunens större nämnden 2019–2020. Siffrorna delges i mnkr och avrundas till närmsta hela siffra.

	Prognostiserad avvikelse delårsrapport 2019* (%)	Avvikelse års- redovisning 2019* (%)	Prognostiserad avvikelse delårsrapport 2020* (%)	Avvikelse års- redovisning 2020* (%)
Kommun- styrelsen	0 (0 %)	3 (2 %)	0 (0 %)	11 (7 %)
Kultur- och fritids- nämnden	-1,9 (1 %)	-7 (4 %)	3 (2 %)	6 (3 %)
Social- nämnden	46 (4%)	60 (5 %)	39 (3 %)	61 (3 %)
Barn- och grundskole- nämnden	24 (2 %)	30 (2 %)	20 (1 %)	33 (2 %)
Gymnasie- och näringslivs- nämnden	5 (1 %)	24 (6 %)	9 (2 %)	25 (6 %)
Totalt**	80 (2 %)	121 (3 %)	73 (2 %)	143 (4 %)

* Ställt i förhållande till budget.

** Totalen räknar även med stadsbyggnadsnämnden, lantmäternämnden, Södra Roslagens miljö- och hälsoskyddsnämnd samt överförmyndarnämnden

Sett till den avvikelse som respektive nämnd redovisar både mellan prognos och budget tillika mellan utfall och budget tenderar denna (under utvalda tidsperioder) att ligga mellan 0 % och 7 %². Detta givet att man räknar bort stadsbyggnadsnämnden, lantmäternämnden, Södra Roslagens miljö- och hälsoskyddsnämnd samt överförmyndarnämnden som i kraft av deras förhållandevis små budgetar kan uppvisa stora avvikelser procentuellt trots att avvikelsen i absoluta siffror är väldigt liten.

Av kvarvarande nämnder går störst procentuell avvikelse att finna hos kommunstyrelsen vars budgetutfall för 2020 visade en positiv budgetavvikelse på 11 mnkr från faktisk beslutad budget, en avvikelse på 7 %.

² Detta gäller även för de uppföljningar som gjorts i mars och i september 2019–2020.

Detta är emellertid inte den största budgetavvikelsen i absoluta termer som istället tillhör socialnämnden vars positiva budgetavvikelse vid årsredovisning uppgavs ligga på 60 (2019) respektive 61 mnkr (2020).

Av rapporter från 2019 tillika 2020 framkommer att nämndernas positiva budgetöverskott framförallt beror på lägre volymer än budgeterat inom socialnämnden och barn- och grundskolenämnden. Avvikelsen för 2020 (tillika förväntad avvikelse 2021) uppges, av deltagare i KPMG:s granskning, bero delvis på pandemieffekter. Volymberäkningarna görs antingen med befolkningsprognosen som bas, eller en bedömning av framtida volymer utifrån nuvarande volymer och kända förväntningar. Av utförda intervjuer framhålls just prognostisering av volymrelaterade kostnader som viktiga men även utmanande. Detta eftersom det rör sig om väldigt stora budgetvolymer. Att fortsatt arbete med att förbättra och finjustera dessa volymprognoser framhålls som högt prioriterat.

Avvikelse från budget* mnkr (%)	Mars	Delårsrapport	September	Årsredovisning
2019	60 (2 %)	80 (2 %)	99 (3 %)	121 (3 %)
2020	24 (1 %)	73 (2 %)	98 (3 %)	143 (4 %)
2021	60 (2 %)	79 (2 %)	86 (2 %)	

* Mars, delårsrapport per juli och september visar prognostiserad avvikelse. Årsredovisning visar faktisk avvikelse.

Ovanstående tabell illustrerar den sammanräknade prognostiserade/redovisade budgetavvikelsen för samtliga nämnder under kommunens fyra större budgetuppföljningstillfällen 2019–2021. För 2021 saknas årsredovisning.

Av tabellen går att utläsa hur prognoserna förändras över tid samt hur rättvisande dessa är ställt i förhållande till det utfall som redovisas i årsredovisning. Tabellen visar att den prognostiserade avvikelsen tenderar att vara lägre i början på året, för att sedan räknas upp ju närmre de kommer årsslutet.

I samtliga fall är det avrapporteringen som sker i september som uppvisar den prognos som ligger närmast den faktiska budgetavvikelsen. Detta stämmer överens med den bild som utmålats under KPMG:s intervjuer, där prognoserna som görs i början på året ofta är mer "försiktiga" än vid årsslutet.

3.3.2 Kommentarer och bedömning

Efter genomförd granskning gör vi bedömningen att Täby kommun utvecklat relativt väl fungerande processer kring budgetprognoser och avvikelser samt hur de sistnämnda ska hanteras. I samband med granskningen gör vi dock bedömningen att kommunen bör arbeta vidare med att ytterligare förfinas de rutiner som finns vad gäller prognosarbetet. I samband med intervjuerna har volymrelaterade kostnader och

prognostiseringen av dessa beskrivits som högt prioriterat. Förbättringar och utveckling av beräkningsmetoder för dessa prognoser görs kontinuerligt.

3.4 Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

3.4.1 Iakttagelser

Enligt Kommunallagen (kap 6, 1 §) ska kommunstyrelsen "leda och samordna förvaltningen av kommunens eller regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet".

Utifrån vår granskning i form av intervjuer, genomgång av underlag och genomläsning av kommunstyrelseprotokoll kan vi konstatera att kommunstyrelsen tar del av information, rapporter och uppföljningar under året utifrån den budget- och uppföljningsprocess som beskrivs i handboken för ekonomi och verksamhetsstyrning.

Kommunstyrelsen följer kontinuerligt upp budget tillika budgetprognoser för samtliga nämnder som den har uppsikt över. Denna uppföljning sker i huvudsak genom de fyra större uppföljningstillfällena som beskrivs tidigare i granskningen, då den femte och mindre uppföljningen endast går till nämnderna. Styrelsen är också involverad vad gäller att sätta och utvärdera de ekonomiska ramar som beslutas om för kommunens nämnder. Detta bl a genom att besluta om framtagna verksamhetsplan till kommunfullmäktige samt genom fastställandet av de årliga årsredovisningarna.

Av utförda intervjuer framkommer att kommunstyrelsen ännu ej behövt ingripa i nämndernas verksamheter för att säkerställa en budget i balans då dessa åtgärder tagits på antingen chefsnivå eller nämndnivå.

3.4.2 Kommentarer och bedömning

Utifrån vår granskning gör vi bedömningen att kommunstyrelsen utövar en tillräcklig uppsiktsplikt utifrån beskrivningen ovan.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens och nämndernas uppföljnings- och avstämningsrutiner vad gäller verksamhetsplan och budget i allt väsentligt är tillräckliga och ändamålsenliga. Vi bedömer även att de rutiner och processer för prognoser kring helårsutfall i samband med uppföljningstillfällen i allt väsentligt är tillräckliga och ändamålsenliga.

Vi bedömer att de styrande dokument som finns i kommunen och som avser budgetuppföljnings- och prognosrutiner är ändamålsenliga, tillgängliga samt kända inom kommunen.

Vi gör även bedömningen att Täby kommun utvecklat väl fungerade budget- och uppföljningsprocesser som vi bedömer som ändamålsenliga och tillräckliga utifrån internkontrollsynpunkt.

Vi bedömer att det är tydligt uttryckt hur ansvar och roller i budget- och uppföljningsprocesserna fördelas mellan olika funktioner i kommunen och även vad gäller fördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Vi gör vidare bedömningen att Täby kommun utvecklat relativt väl fungerande processer kring budgetprognoser och avvikelser samt hur de sistnämnda ska hanteras. I samband med granskningen gör vi dock bedömningen att kommunen bör arbeta vidare med att ytterligare förfinas de rutiner som finns vad gäller prognosarbetet. I samband med intervjuerna har volymrelaterade kostnader och prognostiseringen av dessa beskrivits som högt prioriterat i prognosarbetet av de som KPMG intervjuat. Förbättringar och utveckling av beräkningsmetoder för dessa prognoser görs kontinuerligt.

Utifrån vår granskning gör vi bedömningen att kommunstyrelsen utövar en tillräcklig uppsiktsplikt vad gäller nämndernas budgetuppföljnings- och prognosrutiner.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- fastställa att de två olika ekonomihandböcker som tagits fram hålls uppdaterade och fortsatt används av berörda tjänstemän. Den ena handboken avser ekonomi- och verksamhetsstyrning och den andra handboken är avsedd för ekonomer/controllers.
- fortsätta att utveckla arbetet kring de prognoser som görs löpande under året. I samband med granskningen har framgått att prognostiseringen av s.k. volymrelaterade kostnader fortsatt behöver utvecklas. Kommunen bör fortsatt arbeta med att förbättra dessa, ofta väldigt komplexa, prognoser.



Täby kommun
Granskning av Budgetuppföljnings- och prognosrutiner

2021-12-09

Datum som ovan
KPMG AB

Anders Petersson

Anders Petersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Micaela Hedin

Micaela Hedin
*Certifierad kommunal yrkesrevisor
och uppdragsansvarig*

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.

Bilaga 1 – Granskade dokument och intervjupersoner

Granskade dokument

- Verksamhetsplan och budget 2020–2021
- Årsredovisning 2019–2020
- Delårsrapport 2019–2021
- Budgetuppföljning mars och september 2019–2021
- Diverse policyer, riktlinjer, regler/reglementen, anvisningar och program för kommunens ekonomistyrning bl.a.:
 - Riktlinjer och mål för god ekonomisk hushållning
 - Regler för ombudgetering av budgetavvikelser
- Planeringsunderlag 2021–2022
- Anvisningar för:
 - Verksamhetsplan
 - Årsredovisning och bokslut
 - Delårsrapport med prognos
 - Budgetuppföljning per mars och september
- Handbok för ekonomi- och verksamhetsstyrning i Täby kommun
- Controllerhandbok
- M.fl.

Intervjuade personer

- Ekonomichef
- Chef för controllerenheten
- Controllers från:
 - Socialnämnden
 - Kultur- och fritidsnämnden
 - Stadsbyggnadsnämnden
 - Gymnasie- och näringslivsnämnden
 - Barn- och grundskolenämnden