



# Granskning av ekonomistyrning och budgetprocess

Rapport

Tomelilla kommun

KPMG AB

2024-06-18

Antal sidor 18



**Tomelilla kommun**  
Granskning av ekonomistyrning och budgetprocess

2024-06-18

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte och revisionsfrågor	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	7
3.1	Styrande dokument och underlag	7
3.2	Ansvar samt budget- och uppföljningsprocess	9
3.3	Prognostisering och avvikelsehantering	13
3.4	Kommunstyrelsens uppsikt	16
4	Samlad bedömning och rekommendationer	18

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Tomelilla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens ekonomistyrning och budgetprocess. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt rutiner för en effektiv och tillfredsställande ekonomistyrning och uppföljning.

Av genomförd granskning framgår att kommunen de senaste åren arbetat med ett pågående utvecklingsarbete i syfte att dels stärka kommunens ekonomistyrning och budgetprocess för en hållbar ekonomi, dels utveckla och effektivisera den interna kontrollen gällande system och rutiner. Utvecklingsprocessen omfattar uppdatering av styrdokument utifrån nya lagar samt framtida utmaningar som kommunen identifierat. För 2024 och framåt kommer både verksamhet och ekonomi påverkas av minskat invånarantal, minskade skatteintäkter samt ökad efterfrågan inom till exempel vård och omsorg. Vi ser därför positivt på det pågående utvecklingsarbetet och uppmuntrar kommunstyrelsen och dess nämnder att fortsätta arbetet med att stärka ekonomistyrningen och budgetprocessen.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt ändamålsenliga rutiner för en effektiv och tillfredsställande ekonomistyrning och uppföljning.**

I det följande redovisas våra bedömningar och rekommendationer kopplat till revisionsfrågorna.

Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Finns tillfredsställande styrdokument avseende kommunens ekonomistyrning och budgetprocess?	Vi bedömer att det i allt väsentligt finns tillfredsställande styrdokument. Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal reglementen med bäring på kommunens ekonomistyrning och budgetprocess.  Lokala styrdokument är under framtagande och planeras att beslutas om under hösten 2024.	- Fortsatt säkerställa arbetet med att ta fram, och besluta om de styrdokument som är under framtagande.
Revisionsfråga	Bedömning: I allt väsentligt	Rekommendationer
Är budget- och uppföljningsprocesserna ändamålsenliga?	Vi bedömer att processerna i allt väsentligt är ändamålsenliga.	

	Den övergripande processen för budget- och prognosarbetet, tillika ekonomistyrningen överlag, finns beskriven i framtagna styrdokument.	
<b>Revisionsfråga</b>	<b>Bedömning: I allt väsentligt</b>	<b>Rekommendationer</b>
Finns tillförlitliga och uppdaterade underlag för budgetarbetet?	Vi bedömer att det i allt väsentligt finns tillförlitliga underlag för budgetarbetet. I delgivna styrdokument framkommer vilket underlag som budget bygger på, däribland skatteprognos, statsbidragsberäkningar samt pensionsprognos.	
<b>Revisionsfråga</b>	<b>Bedömning: I allt väsentligt</b>	<b>Rekommendationer</b>
Är ansvaret för budget och uppföljning tydligt?	Vi bedömer att ansvaret i allt väsentligt är tydligt. Av reglemente för ekonomistyrning (se avsnitt 3.1.1) framgår ansvarsfördelningen vad gäller ekonomistyrningen i kommunen.	
<b>Revisionsfråga</b>	<b>Bedömning: I allt väsentligt</b>	<b>Rekommendationer</b>
Upprättas ändamålsenliga prognoser? - Är prognossäkerheten rimlig?	Vi bedömer att det i allt väsentligt har upprättats ändamålsenliga prognoser.  Prognosarbetet i kommunen genomförs i enlighet med tidigare nämnda styrande dokument. Träffsäkerheten hos framtagna prognoser har varit hög, och dessa har inte avvikit märkbart från resultatet.	- Fortsätta arbetet med att ta fram rutiner för genomförande av prognosarbetet.

	Vi noterar att rutiner för hur prognosarbetet ska genomföras är under arbete.	
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
Analyseras och hanteras avvikelser i förhållande till budget och prognos?	Vi bedömer att avvikelser delvis, analyseras och hanteras. Vid prognosticerat underskott tas handlingsplaner fram för budget i balans.  Arbetet sker i huvudsak på förvaltningsnivå och i kommunstyrelsen. Det framkommer inte i kommunstyrelsens protokoll om beslutade åtgärder eller notering om behovet av eventuella åtgärder.	- Säkerställa att det framgår i kommunstyrelsens beslut behov av eventuella åtgärder i samband med redovisning av nämndernas ekonomiska uppföljning.
Revisionsfråga	Bedömning: Delvis	Rekommendationer
Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt? - Finns en tydlig dialog och ansvarsfördelning i de fall nämnder prognostiserar underskott och hur dessa ska hanteras?	Kommunstyrelsen tar del av uppföljning av berörda nämnders ekonomiska resultat och prognos. Vi noterar dock att information om nämndernas avvikelser läggs till handlingarna utan beslut eller notering om behovet av eventuella åtgärder. Vidare noterar vi att arbetet med åtgärder i huvudsak sker på förvaltningsnivå.	- Se ovan rekommendation.

## 2 Bakgrund

KPMG har av Tomelilla kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens ekonomistyrning och budgetprocess. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Budget- och prognosarbetet är ett viktigt verktyg för styrning och uppföljning av den bedrivna verksamheten. Kommunens och i förlängningen nämndernas budget anger förutsättningarna för det aktuella budgetåret och planeringsramarna för de följande två åren. Budgeten ska vara en hjälp för att effektivt nå ekonomiska mål, därtill att säkerställa en budget i balans.

En långsiktigt hållbar ekonomi bygger på tydliga roller och ansvar, en god organisation samt aktuella och relevanta beslutade styrdokument. Detta kräver i sin tur en god ekonomistyrning, med en tydlig budgetprocess, löpande uppföljning och träffsäkra prognoser. Därtill att dessa prognoser bygger på relevant och tillförlitligt underlag.

Revisorerna i Tomelilla kommun har noterat att arbetet med ekonomistyrning och budgetprocessen inte har genomförts i enlighet med tydliga rutiner och med en ändamålsenlig effektivitet.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att rutiner och processer för ekonomistyrning och budgetprocess gällande kommunstyrelsen och nämnderna behöver granskas.

### 2.1 Syfte och revisionsfrågor

Granskningen har syftat till att övergripande bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt rutiner för en effektiv och tillfredsställande ekonomistyrning och uppföljning.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns tillfredsställande styrdokument avseende kommunens ekonomistyrning och budgetprocess?
- 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?
  - Finns en tydlig dialog och ansvarsfördelning i de fall nämnder prognostiserar underskott och hur dessa ska hanteras?



## **Tomelilla kommun**

Granskning av ekonomistyrning och budgetprocess

2024-06-18

## **2.2 Revisionskriterier**

Granskningen har utgått från nedanstående revisionskriterier:

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

## **2.3 Metod**

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat reglemente för ekonomistyrning samt mål och budget 2024 med plan för 2025–2026
- Intervjuer har genomförts med t.f. ekonomichef, kommunchef och kommunstyrelsens ordförande.

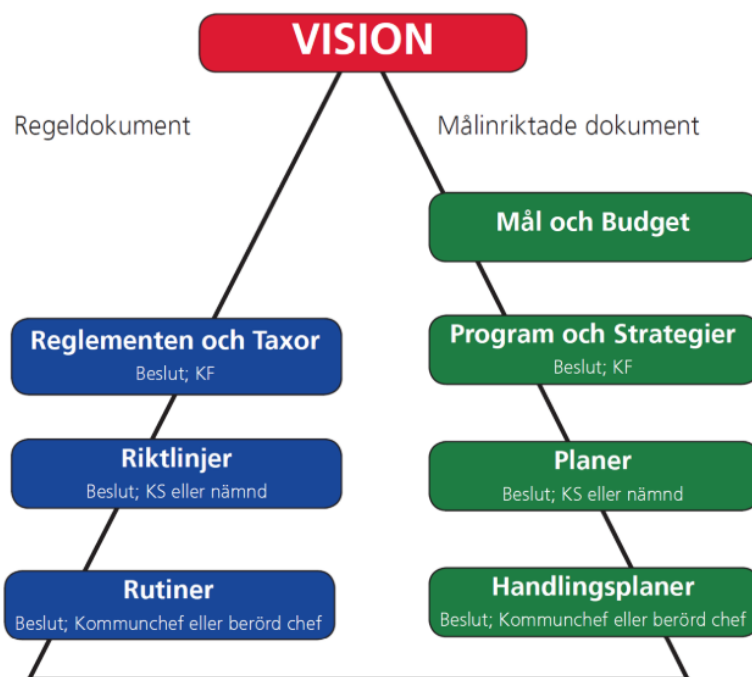
De intervjuade har getts möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

### 3 Resultat av granskningen

#### 3.1 Styrande dokument och underlag

I Tomelilla kommun återfinns ett antal styrande dokument och underlag med bäring på kommunens ekonomistyrning och budgetprocess. Styrdokumenterna antas av olika instanser och fungerar som långsiktiga komplement till mål och budget<sup>1</sup>. I reglemente för hantering av styrdokument<sup>2</sup> delas kommunens styrande dokument in i målinriktade styrdokument, exempelvis vision, program och strategier samt regeldokument – exempelvis reglementen, riktlinjer och rutiner. Reglementet specificerar för arbetsrutiner och ansvariga instanser vid framtagande av styrdokument. Figuren (Figur A) nedan redogör för förhållandet mellan målinriktade dokument och regeldokument samt ansvarig beslutande instans.

Figur A



##### 3.1.1 Reglementen

Kommunfullmäktige har antagit ett antal reglementen med bäring på kommunens ekonomiska styrning. I reglemente för ekonomistyrning<sup>3</sup> specificeras att den ekonomiska styrningen sker genom följande processer och direktiv:

<sup>1</sup> Mål och budget 2024 med plan för 2025–2026, antaget av kommunfullmäktige 2023-06-19, giltigt fr.om. 2024-01-01

<sup>2</sup> Antaget av kommunfullmäktige 2016-02-29

<sup>3</sup> Antaget av kommunfullmäktige 2024-02-12

2024-06-18

- Budget och mål
- Uppföljning och utvärdering
- Redovisning
- Internkontroll
- Ägardirektiv
- Förbundsordning

Kommunstyrelsen bereder ärendet om kommunbudget inför beslut i kommunfullmäktige. Detsamma gäller för beredning av beslut kring delårsrapport per 31 augusti, samt årsredovisning. Kommunstyrelsen och nämnder utvecklar även delårsrapport per 30 april som beslutas av styrelsen - vartefter den tilldelas kommunfullmäktige för information (se avsnitt 3.2).

Kommunfullmäktige har även tagit beslut<sup>4</sup> om reglemente för ekonomistyrning, resultatutjämningsreserv och god ekonomisk hushållning. Underlaget specificerar kommunens rätt att under angivna förutsättningar reservera en del av det ekonomiska resultatet i en resultatutjämningsreserv (RUR). Denna utgör en del av kommunens eget kapital och kan disponeras vid underskott under lågkonjunktur. Disponeringen av kapital vid resultatutjämnning anges endast får genomföras i syfte att upprätthålla en budget i balans. I reglementet beskrivs även eventuella konjunkturer samt skatteunderlagsprognoser. Från 2024 års bokslut ersätts RUR av nya regler med nytt namn; resultatreserven (RER).

Vidare har kommunfullmäktige antagit<sup>5</sup> reglemente för finansverksamhet vars syfte anges vara att fastställa finansverksamhetens mål, ramar och riktlinjer för finansverksamhetens organisation, begränsningar av risker samt fastställning av riktlinjer för rapportering och uppföljning av finansverksamhet.

De övergripande målsättningarna för finansverksamheten inom kommunkoncernen anges vara att medverka till god ekonomisk hushållning genom att:

- Säkerställa betalningsförmågan på kort och lång sikt
- Minimera kostnaden för kapitalet med beaktande av risknivå
- Säkerställa att finansverksamheten bedrivs med god intern kontroll
- Samordna kommunkoncernens behov av finansiella tjänster och därigenom minimera finansiella kostnader

Vid intervju framgår att det finns ett uppdrag i syfte att uppdatera reglementet för finansverksamhet samt placeringen av pensioner.

---

<sup>4</sup> 2022-12-19

<sup>5</sup> 2018-04-23

Vidare återfinns av kommunfullmäktige beslutat<sup>6</sup> attestreglemente som gäller för samtliga ekonomiska transaktioner som bokförs i kommunens bokföringssystem inklusive transaktioner för medel som kommunen ålagts eller åtagit sig att förvalta.

Det innebär att reglementet reglerar kontroll av verifikationer för såväl in- och utbetalningar, uppkomna fordringar och skulder samt andra åtgärder eller transaktioner som påverkar kommunens ekonomiska storlek eller sammansättning vad gäller intern- och externredovisning. Underlaget redogör således för de kontroller som ska genomföras vid attest samt kontrollernas utformning.

### 3.1.2 Lokala styrdokument

De underlag som avser den ekonomiska styrningen i kommunen omfattas, utöver ovan nämnda reglementen, även av *Rutinbeskrivning vad gäller hantering av riktade statsbidrag*. Underlaget avser hantering av riktade statsbidrag vad gäller verksamhet inom vård- och omsorgsnämnden, individ- och familjeverksamheten samt verksamheten för barn och unga inom familjenämnden samt kultur- och fritidsnämnden. Underlaget redovisar bland annat för ansökningsprocessen för riktade statsbidrag samt ansvarsfördelningen kopplad till denna. Dokumentet planeras att beslutas vid hösten 2024.

Vidare framkommer vid granskningstillfället att *Riktlinje för god ekonomisk hushållning samt resultatutjämningsreserv* är under arbete. Enligt intervju finns ett uppdrag att anpassa styrdokumentet under hösten.

#### Bedömning

I Tomelilla kommun finns **i allt väsentligt** tillfredsställande styrdokument avseende kommunens ekonomistyrning och budgetprocess.

Kommunfullmäktige har antagit ett antal reglementen med bäring på kommunens ekonomistyrning och budgetprocess. Dessa redogör bland annat för olika delprocesser, ansvarsfördelningar och direktiv kopplade till kommunens ekonomistyrning.

Vi noterar att lokala styrdokument dels har tagits fram, dels är under arbete. På ett fåtal noterar vi emellertid att beslutsdatum saknas. Det är positivt att uppdatering av styrdokumentet sker då de är viktiga verktyg vid utformning av ett enhetligt och ändamålsenligt budgetarbete, både på kommunövergripande samt verksamhetsspecifik nivå.

## 3.2 Ansvar samt budget- och uppföljningsprocess

### 3.2.1 Budgetprocess

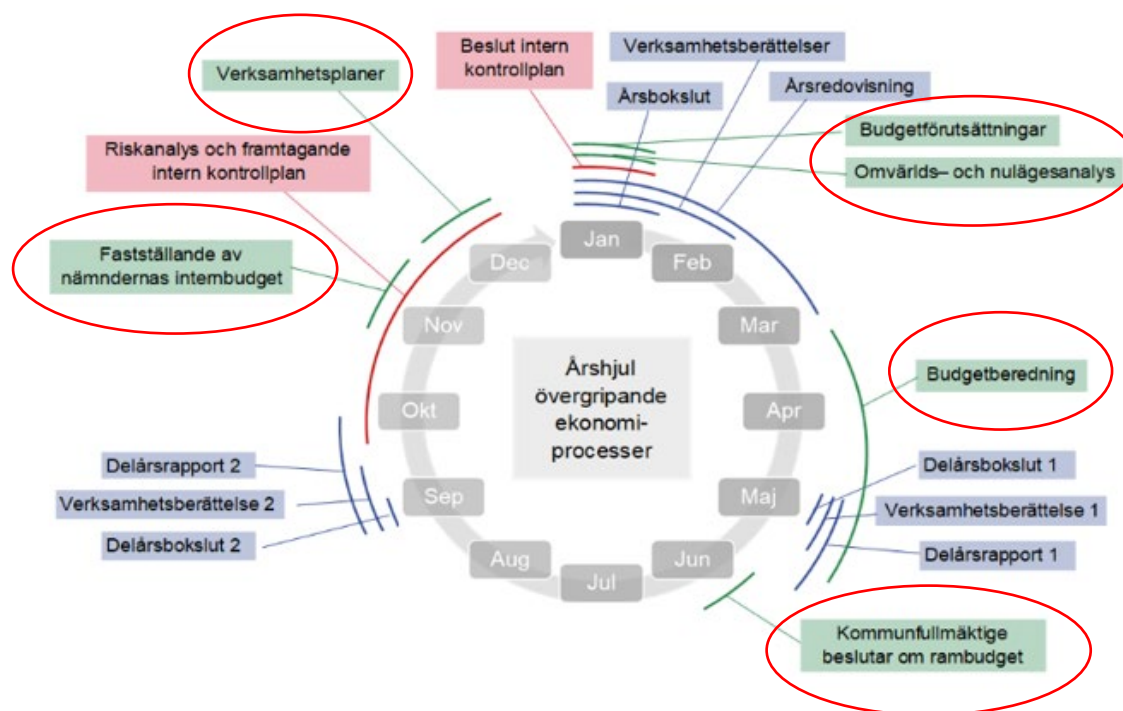
Av genomförda intervjuer framgår att kommunen genomgått ett arbete med att utveckla budget- och uppföljningsprocessen de senaste åren.

---

<sup>6</sup> 2024-02-12

Av antaget reglemente<sup>7</sup> framgår att kommunstyrelsen inleder budgetprocessen genom fastställande av tidplan senast december året innan dess start. Budgetprocessen följer sedan det markerade förlopp som redovisas i figuren (Figur B) nedan.

Figur B



Kommunstyrelsen fastställer budgetförutsättningar och anvisningar för nämndernas budgetyttrande till nämnderna i januari. Senast februari bjuder kommunstyrelsen nämndpresidierna till en analysdag där omvärld, nuläge och planeringsförutsättningar presenteras och diskuteras. Budgetberedningen arbetar därefter med beredning av både drifts-, och investeringsbudget som bygger på dialog med nämnderna, samt samråd med bolagen i syfte att tydliggöra verksamheternas och bolagens förutsättningar, utmaningar och framgångsfaktorer. Reglementet anger vidare att kommunfullmäktige i juni månad ska fastställa budget och mål för nästkommande år.

Av kommunens mål- och budgetdokument<sup>8</sup> specificeras att analysdag för planperiod 2024–2026 genomfördes med kommunstyrelsen, presidierna från fullmäktige, familjenämnden, vård- och omsorgsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, byggnadsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden, överförmyndarnämnden samt tjänstepersoner.

<sup>7</sup> Reglemente om ekonomistyrning, antaget av kommunfullmäktige 2024-02-12

<sup>8</sup> Mål och budget 2024 med plan för 2025–2026, antaget av kommunfullmäktige 2023-06-19, giltigt fr.om. 2024-01-01

2024-06-18

Beredning av budgetremiss utifrån analysdagen omfattades av dialog med nämnder, förbund och de kommunala bolagen. Inför sammanställningen av det slutliga budgetförslaget reviderades de tidigare planeringsförutsättningarna. Framst utifrån förändringar i skatteprognos, statsbidragsberäkningar samt pensionsprognos från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).

Vid intervjuer framgår att uppföljning av delårsrapport per 30 april av budget för 2024 är under arbete. Vidare framgår att analysdag för budgetframtagande för 2025 har genomförts. Ansvar för genomförande av analysdag har tillväxt- och utvecklingsavdelningen som även är ansvariga för målstyrningsmodellen, befolkningsstatistik, omvärldsanalys samt hållbarhetsstyrningen. Arbetet innefattar ett nära samarbete med ekonomiavdelningen. Företrädare för tillväxt- och utvecklingsavdelningen genomför vid analysdag ett föredrag kring nämnda områden, vidare informerar t.f. ekonomichef om kommunens ekonomiska läge. Av intervjuer framgår vidare att t.f. ekonomichef samt tillväxt- och utvecklingsavdelningen löpande träffar nämnderna för utveckling av verksamheterna utifrån ovan.

I mål- och budgetunderlaget redovisas den kommunövergripande utvecklingen utifrån följande moment:

- Föregående års investeringar
- Utvecklingen av skatteintäkter och statsbidrag
- Utveckling av verksamhetens intäkter
- Utvecklingen av verksamhetens kostnader
- Lån och krediter

I antaget mål- och budgetunderlag anges även att kommunen omfattas av följande finansiella mål:

- Resultatmål

Extern resultatnivå, exklusive extraordinära intäkter och kostnader, ska uppgå till lägst 2,0 procent i genomsnitt under perioden 2023–2026.

- Investeringsmål

Nettoinvesteringar får i genomsnitt under perioden 2023–2026 uppgå till maximalt 12 procent av totala skatteintäkter och statsbidrag.

- Skuldmål

Självfinansieringsgraden av de totala investeringarna ska uppgå till minst 55 procent i genomsnitt under perioden 2023–2026. Investeringar inom den skattefinansierade verksamheten bör fullt ut finansieras via genererat kassaflöde från verksamheten, det vill säga nyupplåning bör undvikas. Avgiftsfinansierad vatten- och avloppsverksamhet kan finansieras genom upptagna lån. Bedömning av påverkan av taxenivåer ska göras.

## Ansvarsreglering vid budgetprocessen

Av reglemente för ekonomistyrning (se avsnitt 3.1.1) framgår ansvarsfördelningen vad gäller ekonomistyrningen i kommunen. Reglementet specificerar att det åligger kommunfullmäktige att besluta om kommunövergripande vision, mål och uppdrag för nämnderna, samt övriga kommunövergripande planer och styrdokument. Kommunala bolag och förbund styrs genom ägardirektiv och förbundsordningar där kommunfullmäktige är beslutande organ.

Kommunfullmäktige fattar även årligen beslut om nästkommande års kommunbudget och upprättar en plan för budget för ytterligare två påföljande år. Kommunfullmäktige kan vidare under löpande budgetår omdisponera medel mellan nämnderna.

Av underlaget framgår även att det åligger kommunstyrelsen att leda och samordna den kommunala förvaltningen och följa de frågor som kan påverka kommunens ekonomiska ställning. Vidare ska styrelsen sköta kommunens ekonomiska förvaltning i enlighet med beslutade reglementen, riktlinjer samt lagkrav. Detta med stöd av ekonomikontoret.

Vid intervjuer framgår att kommunen haft en interimscief som tillförordnad ekonomichef sedan slutet på 2022 med uppdrag att säkerställa en hållbar ekonomiavdelning. T.f. ekonomichef planeras vara kvar i sin nuvarande roll till början av 2025. Enligt intervju är det en pågående rekryteringsprocess med ny ekonomichef som kommer att påbörja sin anställning i oktober 2024.

Ovan nämnt reglemente specificerar vidare att nämnderna ansvarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges fastställda mål och riktlinjer. Verksamheterna ska bedrivas inom den av kommunfullmäktige fastställda budgetramen där varje utökning av en nämnds verksamhet ska vara finansierad. Vidare ska nämnderna löpande vidta åtgärder vid befarat underskott. Prognosticerar nämnd ett negativt resultat ska denna ta fram en handlingsplan för en budget i balans (se avsnitt 3.2.2 och 3.3). Handlingsplanen ska redovisas till kommunstyrelsen senast sex veckor efter att nämnden beslutat att godkänna den uppföljningsrapport där det prognosticerade underskottet redovisades. Handlingsplanen ska tydliggöra åtgärdernas effekt i tid och pengar.

### 3.2.2 Uppföljningsprocess

Kommunkoncern följer upp verksamheternas ekonomiska utfall mot budget per delårsrapport 30 april, delårsrapport 31 augusti och i årsredovisning 31 december. Delårsrapport per 30 april omfattar årets första fyra månader och innehåller analys av ekonomiskt periodutfall och helårsprognos. Delårsrapportering omfattar uppföljning och analys av mål, ekonomiskt periodutfall och helårsprognos. Delårsrapporteringar innefattar även prognostisering av innevarande års resultat och årsredovisning innefattar även prognostisering av ekonomins förväntade utveckling under kommande år utifrån analyser av bland annat förvaltningsberättelsen samt resultat- och balansräkningar.

Av intervjuer framgår att möten mellan t.f. ekonomichef, kommunchef samt nämndernas controllers genomförs löpande varje månad. Uppföljning utifrån delårsrapport per 30 april anges genomföras utifrån nämndernas initiativ och behov.

### Ansvarsreglering vid uppföljningsprocessen

Kommunfullmäktiges roll vid uppföljning anges vara att besluta om godkännande av delårsrapportering per 31 augusti och årsredovisning per 31 december – där även beslut om att bevilja ansvarsfrihet för styrelser och nämnder inom kommunens egen organisation ingår. Delårsrapport per den 30 april delges kommunfullmäktige som information.

Kommunstyrelsen ska från nämnder, beredningar och anställda i kommunen begära in de yttranden som behövs för att ha kontroll över kommunens utveckling.

Nämnder är skyldiga att löpande under budgetåret vidta åtgärder vid befarat underskott, och ska löpande hålla kommunstyrelsen informerad om verksamhetens utveckling och risker med påverkan på kommunens ställning och resultat (se avsnitt 3.2.1). Nämnder ska även säkerställa att rättvisande rapporter upprättas i samband med kommunkoncernens delårsrapporteringar samt årsredovisning. Rapporteringen ska utgå från kommunstyrelsens anvisningar och beredas i enlighet med upprättade tidplaner.

### Bedömning

Vår bedömning är att budget- och uppföljningsprocesserna är **i allt väsentligt** ändamålsenliga. Vidare är ansvaret för budget och uppföljning **i allt väsentligt** tydligt. Därtill bedömer vi att det finns **i allt väsentligt** tillförlitliga och uppdaterade underlag för budgetarbetet.

Dialog mellan nämnd och kommunstyrelsen inför delårsrapportering per 30 april sker på initiativ av nämnd och av kommunstyrelse utifrån deras uppsiktsplikt. Mål och budget tas fram i samband med en analysdag, där nämndens/styrelsens presidium deltar. Tillförlitliga och uppdaterade underlag för budgetarbetet möjliggör för en mer sammanhängande ekonomistyrning genom hela kommunkoncernen. Av delgivna styrdokument framkommer vilket underlag som budget bygger på, däribland skatteprognos, statsbidragsberäkningar samt pensionsprognos.

## 3.3 Prognostisering och avvikelshantering

I enlighet med tidigare specificerat (se avsnitt 3.2.2) ska kommunstyrelse och nämnder redovisa för ekonomiskt utfall samt prognostiserat resultat per delår 1, delår 2 samt helår. Vid granskningstillfället är uppföljning av ekonomiskt resultat per april 2024 under arbete, prognossäkerheten och hanteringen av avvikelser analyseras därför utifrån föregående års ramar.

För budget- och verksamhetsåret 2023 har kommunstyrelse och nämnder följt upp ekonomiskt utfall i enlighet med reglering. I tabellen (Tabell A) nedan redogörs för prognostiserat utfall per delårsrapportering samt faktiskt utfall utifrån budgetåret 2023.

Tabell A

	Driftbudget	Prognos utfall mot budget per delår 30 april	Prognos utfall mot budget per delår 31 augusti	Faktiskt utfall mot budget per helår 2023
Kommunfullmäktige	-1,0	-0,8	-0,7	-0,3
Revisionen	-1,2	0,0	0,0	0,0
Valnämnden	0,0	0,0	0,0	0,0
Överförmyndarnämnden	-2,7	-0,1	0,0	0,2
Kommunstyrelsen	-79,2	0,0	0,0	1,4
Samhällsbyggnadsnämnden	-49,8	-2,4	0,0	-1,1
Byggnadsnämnden	-2,2	-0,5	-0,2	0,6
Kultur- och fritidsnämnden	-24,7	0,0	0,6	2,3
Vård- och omsorgsnämnden	-262,5	-5,0	0,0	-13,0
Familjenämnden	-448,3	-7,4	0,1	11,8
Summa	-871,6	-16,2	-0,2	1,9

Av tabell A framgår att kommunstyrelse och nämnder prognostiserade en budgetavvikelse på -16,2 mnkr per 30 april. Vidare utläses att per delår 31 augusti sjönk prognostiserad avvikelse till -0,2 mnkr. Vid helåret redovisades positivt utfall på 1,9 mnkr.

I enlighet med ovan redovisad budget- och uppföljningsprocess (se avsnitt 3.2) ska nämnderna ta fram handlingsplaner vid prognostiserade negativa resultat. Dessa ska, som specificerats i tidigare avsnitt, redovisas till kommunstyrelsen senast sex veckor efter att nämnden beslutat om godkännande av delårsrapport per 30 april. Handlingsplanen ska tydliggöra åtgärder för en budget i balans samt dessas effekt över tid och kapital. Vid intervju framgår att planerna föregås av dialoger mellan nämnd, kommunstyrelsens ordförande och t.f. ekonomichef.

Av genomförd protokollgenomgång<sup>9</sup> framkommer att kommunstyrelsen gav nämnder som prognostiserade underskott i uppdrag att ta fram handlingsplaner. Vidare

<sup>9</sup> Protokoll 2023-05-31, KS § 66

2024-06-18

framgår<sup>10</sup> att handlingsplaner tagits fram i enlighet med anvisningar samt reglemente. Framtagna planer av samhällsbyggnadsnämnden, familjenämnden samt vård- och omsorgsnämnden redovisade för interna åtaganden för en budget i balans. Vid sammanträde per 2023-08-30 beslutade kommunstyrelsen att lägga informationen till handlingarna utan beslut, notering om behovet av eventuella åtgärder framgår inte.

Vid intervju framgår att vård- och omsorgsnämndens redovisade utfall per helåret var ett resultat av revidering i redovisning av statsbidrag. Uppdatering i anvisningar om periodisering av utbetalat statsbidrag till nämnden inkom vid slutet på budgetåret – utifrån vilket revidering inte hann genomföras. Faktiskt utfall per helår redovisas, med justering för redovisning av statsbidrag, till -3 mnkr.

Byggnadsnämnden, som redovisade ett underskott om 0,5 mnkr vid delår 1, beslutade hemställa att kommunfullmäktige skulle besluta om ett tilläskande av resurser för en budget i balans. Vid ovan nämnda sammanträde beslutade kommunstyrelsen skjuta upp sitt förslag till kommunfullmäktige angående äskande av medel till byggnadsnämnden. Vid nästkommande sammanträde per 2023-10-18<sup>11</sup> behandlades delårsrapport per 31 augusti i vilket nämnden redovisade en prognostiserat utfall på -0,2 mnkr. Kommunstyrelsen beslutade att tillskjuta medel till nämnden för en budget i balans.

Vad gäller prognosarbetet anger intervjuad att nämnderna har verksamhetsspecifika controllers till sitt förfogande. Vidare framgår att rutiner för prognosarbetet fortsatt kan utvecklas. Det finns varierande rutiner och arbetssätt vad gäller prognosarbetet inom respektive nämnd. Vid avstämning framgår att ett arbete med att utveckla rutiner för hur prognosarbetet ska bedrivas inom kommunen pågår. Intervjuade anger att analys och hantering av avvikelser i förhållande till budget och prognos i huvudsak hanteras av tjänstepersoner. Av intervju framgår emellertid att kommunstyrelsen arbetar för en god prognossäkerhet och anpassningar till en mer långsiktig finansiell planering samt att det finns en aktiv uppföljning av avvikelser från budget. Vidare framgår även att kommunen i flera år arbetat med att effektivisera verksamheten. Med hänsyn till vård- och omsorgsnämndens utmaningar har kommunchefen gett ett uppdrag att genomlysa verksamheten framför allt volymförändringar för att få underlag för beslut framåt.

### **Bedömning**

I Tomelilla kommun upprättas i **allt väsentligt** ändamålsenliga prognoser, vidare bedöms prognossäkerheten som **i allt väsentlig** rimlig. Avvikelse i förhållande till budget och prognos är **delvis** analyserade och hanterade.

Prognosarbetet i kommunen genomförs i enlighet med tidigare nämnda styrande dokument. Träffsäkerheten hos framtagna prognoser har varit hög, och dessa har inte avvikit märkbart från resultatet.

Vi ser positivt på att framtagande av handlingsplaner vid prognosticerat underskott föregås av dialoger mellan nämnd, kommunstyrelsens ordförande och t.f. ekonomichef då det skapar ökad förankring i de framtagna åtgärderna. Vi noterar att

---

<sup>10</sup> Protokoll 2023-08-30, KS § 114

<sup>11</sup> Protokoll KS § 136

kommunstyrelsen har tagit del av information om nämndernas avvikelser men beslutat att lägga informationen till handlingarna utan beslut samt att notering om eventuella åtgärder inte framgår.

Vi ser positivt på att ett arbete med att utveckla rutiner för hur prognosarbetet ska bedrivas inom kommunen pågår.

### 3.4 Kommunstyrelsens uppsikt

Kommunstyrelsens uppsiktsplikt specificeras i styrande dokument<sup>12</sup> som anger att styrelsen utifrån sin uppsiktsplikt ska särskilt uppmärksamma signaler om avvikelser gentemot beslutade mål och beslutad budget. Kommunstyrelsen ska tillskriva kommunfullmäktige och lämna förslag på åtgärder vid negativa prognostiseringar. Vidare specificeras att kommunstyrelsen har befogenhet att inom en ram på fem miljoner kronor göra omfördelning av anslag mellan nämnder.

Enligt årsredovisning tar uppsikten sin utgångspunkt i budget, flerårsplan, ägardirektiv samt verksamhets- och affärsplaner. Styrdokument som budget, flerårsplan, delårsrapport, intern kontrollplan, företagspolicy, ägardirektiv och ekonomistyrningsprinciper utgör viktiga delar i arbetet. Vidare framgår att nämndernas presidier, bolagen och förbunden kallas till kommunstyrelsens arbetsutskott en gång per år. Kommunstyrelsens arbetsutskott redovisar sedan till kommunstyrelsen. Därutöver hålls ägarmöten med bolag och förbund regelbundet. Dessa ägarmöten avrapporteras till kommunstyrelsen vid nästkommande sammanträde.

Av genomförd protokollgenomgång framgår att kommunstyrelsen tar del av uppföljning av berörda nämnders ekonomiska resultat och prognos. Vidare genomförs månadsvisa dialoger mellan nämnderna och t.f. ekonomichef samt kommundirektör, där ansvar för rapportering och initiativ kring rapportering av prognosticerat underskott och dess hantering i huvudsak är placerat på nämnderna.

Vid skriftlig återkoppling framgår att styrelsen utifrån sin uppsiktsplikt fattat beslut om genomlysning av kommunens helägda bolag Österlenhem AB. Detta i syfte att säkerställa en effektiv ekonomistyrning på koncernivå och bidra med att belysa utvecklingsområden vad gäller god ekonomisk hushållning och bland annat likviditetsplanering, låneramar och soliditetsmål. Granskningen planeras att genomföras under hösten/vintern 2024.

#### Bedömning

Kommunstyrelsen utövar **delvis** en tillräcklig uppsikt. Vidare finns en **delvis** tydlig dialog och ansvarsfördelning i de fall nämnder prognostiserar underskott och hur dessa ska hanteras.

Vi konstaterar att ett övergripande regelverk för kommunstyrelsens uppsikt finns på plats, och utgörs av de styrande dokument som redogjorts för tidigare i granskningen.

<sup>12</sup> Reglemente ekonomistyrning, antaget 2024-02-12 och reglemente för ekonomistyrning, resultatutjämningsreserv och god ekonomisk hushållning, antaget av kommunfullmäktige 2022-12-19



**Tomelilla kommun**

Granskning av ekonomistyrning och budgetprocess

2024-06-18

Av genomförd protokollgenomgång framgår att kommunstyrelsen tar del av uppföljning av berörda nämnders ekonomiska resultat och prognos.

## 4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna säkerställt rutiner för en effektiv och tillfredsställande ekonomistyrning och uppföljning.

**Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna delvis har säkerställt ändamålsenliga rutiner för en effektiv och tillfredsställande ekonomistyrning och uppföljning.**

Av genomförd granskning framgår att kommunen de senaste åren arbetat med ett pågående utvecklingsarbete i syfte att dels stärka kommunens ekonomistyrning och budgetprocess för en hållbar ekonomi, dels utveckla och effektivisera den interna kontrollen gällande system och rutiner. Utvecklingsprocessen omfattar uppdatering av styrdokument utifrån nya lagar samt framtida utmaningar som kommunen identifierat. För 2024 och framåt kommer både verksamhet och ekonomi påverkas av minskat invånarantal, minskade skatteintäkter samt ökad efterfrågan inom till exempel vård och omsorg. Vi ser därför positivt på det pågående utvecklingsarbetet och uppmuntrar kommunstyrelsen och dess nämnder att fortsätta arbetet med att stärka ekonomistyrningen och budgetprocessen.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och nämnderna att:

- Fortsatt säkerställa arbetet med att ta fram, och besluta om de styrdokument som är under framtagande.
- Säkerställa att beslutsdatum framkommer av redan beslutade styrdokument.
- Säkerställa att det framgår i kommunstyrelsens beslut behov av eventuella åtgärder i samband med redovisning av nämndernas ekonomiska uppföljning.



**Tomelilla kommun**  
Granskning av ekonomistyrning och budgetprocess

2024-06-18

Datum som ovan  
KPMG AB

Micaela Hedin  
*Certifierad kommunal yrkesrevisor*

Nadia Ismael  
*Verksamhetsrevisor*

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.