

# Eslövs kommun

## Granskning av budgetprocessen



## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
1.3. Ansvarig nämnd .....	4
1.4. Genomförande .....	4
1.5. Revisionskriterier.....	4
<b>2. Utgångspunkt .....</b>	<b>7</b>
2.1. Kriterier för bedömning av budgetprocessen .....	7
<b>3. Granskningsresultat .....</b>	<b>9</b>
3.1. Övergripande budgetprocess .....	9
3.2. Effektiviseringar.....	13
3.3. Nämndernas budgetprocess .....	14
<b>4. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>26</b>
<i>Bilaga 1: Källförteckning .....</i>	<i>29</i>

## Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Eslöv kommun har gett EY i uppdrag att granska budgetprocessen. Granskningens syfte har varit att bedöma om kommunen har en ändamålsenlig budgetprocess samt om hänsyn tas till den prognostiserade demografiska utvecklingen.

Vår sammanfattande bedömning är att det föreligger brister i återkopplingen till verksamheterna samt insyn i hur nämndernas ram har beräknats, men att kommunens budgetprocess till stor del fungerar på det sätt som den är dokumenterad. Det är en brist att det saknas tydlig återkoppling från budgetberedningen till nämnderna avseende vilka avvägningar och prioriteringar som har gjorts i ramfördelningen till nämnderna. Budgetberedningen brister i transparensen när deras ställning till nämndernas budgetäskande inte framgår och förankras hos nämnderna. Detta leder till försämrade förutsättningar för en förankrad budget.

Vidare görs bedömningen att det inte sker en tillräcklig styrning av det kommunövergripande effektiviseringsarbetet. Kommunstyrelsen bör stärka arbetet med effektiviseringar i syfte att långsiktigt och strukturerat tydliggöra omfattningen av effektiviseringsbehoven, vilka åtgärdsbehov som föreligger respektive verksamhet, samt hur arbetet ska verkställas inom ramen för budgeten.

Det är vår bedömning att det saknas en kontinuitet i de frågeställningar som nämnderna ska besvara inför presidieöverläggningarna. Det är viktigt att nämnderna ges tillräckligt med tid för att ha möjlighet att svara på frågorna. Nämnderna får inte möjlighet att på ett tydligt och konkret sätt framföra de analyser och kostnader som de beräknar för kommande år. Det underlag som begärs in skapar därför enligt vår bedömning inte förutsättningar för att samla tydliga och konkreta beräkningar över kommunens samtliga verksamheters behov. Detta menar vi försvårar en koncernsyn samt minskar budgetberedningens möjligheter till analyser och nödvändiga prioriteringar mellan verksamheter.

Det finns ett behov av tydliggörande avseende vad som gäller vid de fall då nämnderna har underskott. Vi har under våra intervjuer noterat att ett flertal förvaltningar efterlyser en bättre återkoppling av de övervägande och prioriteringar som budgetberedningen gör och som sedermera blir nämndernas ram.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Upprätta en kommunövergripande plan för det långsiktiga behovet av effektiviseringar samt hur effektiviseringsuppdraget ska genomföras och vilka underlag som ska redovisas
- ▶ Förtydliga dokumentationen av budgetprocessen så att den finns lättillgänglig för samtliga medarbetare
- ▶ Tydligt stärka återkopplingen till nämnderna avseende vilka avvägningar och prioriteringar som har gjorts i ramfördelningen till nämnderna

Vi rekommenderar samtliga nämnder att:

- ▶ Långsiktigt utvärdera vilka behov och därmed resurser de har kopplat till sina verksamheter
- ▶ Upprätta kostnads- och konsekvensanalyser av genomförda eller identifierade förbättrings-/effektiviseringsåtgärder.
- ▶ Säkerställa att underlag och äskande till budgetberedningen först behandlas i nämnden
- ▶ Se till att nämndens budgetprocess dokumenteras

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Demografiska förändringar ställer krav på omställning, utveckling och tillgänglighet till kommunala tjänster i en kommun. Den demografiska sammansättningen i Sverige innebär för nästkommande 10-årsperioden att antalet äldre och antalet yngre ökar i en högre utsträckning än andra åldersgrupper. Detta ställer bland annat krav på ökade resurser till äldreomsorgen samt barn- och utbildningsverksamheten.

I kommunens Budget 2019 samt flerårsplan 2020 till 2022 konstateras att även Eslöv står inför dessa utmaningar, då man framöver kan se en tillväxt inom främst åldersgrupperna 0-19 år och 80 och äldre. Enligt kommunens prognos i budget 2019 kommer nettokostnaderna att öka snabbare än skatteintäkterna, vilket innebär att kommunen behöver effektivisera sin verksamhet för att nå en ekonomi i balans.

Budgetprocessen är en av de viktigaste processerna för kommunens styrning och resursfördelning till verksamheterna. En väl fungerande budgetprocess och budgetföljsamhet stärker kommunens förutsättningar för att uppnå god ekonomisk hushållning. Kommunens ekonomiska utfall och de framtida utmaningar som kommunen står inför ställer höga krav på processerna för planering av verksamheten och dess finansiering. Brister i budgetprocessen riskerar felallokering därmed en dålig ekonomistyrning.

Vård- och omsorgsnämndens ekonomiska utfall vid delårsgranskningen 2019 visar på ett ekonomiskt underskott om 11,1 miljoner kronor. Nämnden håller enligt uppgift på med att arbeta fram en åtgärdsplan men har prognosticerat ett underskott för helåret om 13,7 mnkr. I bokslut 2019 redovisas ett totalt underskott för vård- och omsorgsnämnden på -6,5 mnkr. Som förklaring på det förändrade resultatet ges 1,5 mkr statsbidrag samt 5 mkr i tilläggsbudget gällande volymökning inom äldreomsorg.

Kommunrevisionen i Eslövs kommun har i sin riskanalys och revisionsplan 2019 valt att granska budgetprocessen. En fördjupning sker av vård- och omsorgsnämndens redovisade underskott vid delåret 2019 och hur nämnden arbetar för att återställa sin budget i balans.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunen har en ändamålsenlig budgetprocess samt om hänsyn tas till den prognostiserade demografiska utvecklingen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns en tydlig styrning och ansvarsfördelning för budgetprocessen?
- ▶ Finns en struktur som säkerställer att effektiviseringar och budgetföljsamhet uppnås i verksamheterna, t.ex. ekonomisk rapportering, dialog om konsekvenser och stödprocesser vid förändring?
- ▶ Beaktar budgetprocessen den demografiska utvecklingen som beslutsunderlag?
- ▶ Vilken uppföljning av budgetföljsamhet och nyckeltal genomförs i samband med budgetarbetet?
- ▶ Genomförs kostnadsanalyser för var nämnderna har möjlighet att effektivisera verksamheten?
- ▶ Har granskade nämnder långsiktigt utvärderat vilka behov och därmed resurser de har kopplat till sina verksamheter?

- ▶ Tar budgetprocessen hänsyn till den förväntade långsiktiga ekonomiska utvecklingen i kommunen?
- ▶ Genomför vård- och omsorgsnämnden en analys av inom vilka delar av förvaltningens organisation underskotten ligger och vad de uppges bero på?
- ▶ Har vård- och omsorgsnämnden upprättat ändamålsenliga analyser och åtgärdsplaner för att komma till bukt med underskottet?

### **1.3. Ansvarig nämnd**

Granskningen avser kommunstyrelsen, vård- och omsorgsnämnden, servicenämnden, barn- och familjenämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och samhällsbyggnadsnämnden samt överförmyndarnämnden.

### **1.4. Genomförande**

Granskningen har grundats på intervjuer och dokumentstudier. Se källförteckning för en fullständig beskrivning över vilka intervjuer som har genomförts. Granskningen är genomförd november 2019 – februari 2020.

### **1.5. Revisionskriterier**

#### **1.5.1. Kommunallagen (2017:725)**

I kommunallagens 11e kapitel finns skrivningar rörande kommunens ekonomiska förvaltning. Enligt 1 § ska kommunfullmäktige besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. I 6 § framgår att det i kommunens budget ska anges finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning, samt mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

Budgetprocessen regleras i 11e kap 8-11 §§. Kommunstyrelsen har ansvar för att upprätta ett förslag till budget, och därtill bestämma när övriga nämnder ska inkomma med budgetförslag.

Kommunallagen 6 kap 1 § tydliggör kommunstyrelsens roll som ledande och samordnande av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen har även en uppsiktsplikt gentemot övriga nämnders verksamhet. Enligt 11 § ska kommunstyrelsen följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen ska även särskilt ha hand om den ekonomiska förvaltningen, samt får från övriga nämnder begära in yttranden och upplysningar som behövs för att styrelsen ska kunna fullgöra sina uppgifter så som beskrivet ovan.

#### **1.5.2. Kommunstyrelsens reglemente**

I kommunstyrelsens reglemente, beslutat av fullmäktige den 27 januari 2014 och reviderat den 29 april 2019, framgår att styrelsen har ett övergripande ansvar för utvecklingen av hela den kommunala verksamheten och för kommunens ekonomiska ställning. I styrelsens styrfunktion ingår bland annat att:

- ▶ Se till att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs och att kommunens löpande förvaltning handhas rationellt och ekonomiskt.
- ▶ Se till att uppföljning sker till fullmäktige från samtliga nämnder om hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

- ▶ Se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt och de föreskrifter som kan finnas i lag och ordning.

I styrelsens ledningsfunktion ingår bland annat att leda, utveckla och samordna kvalitets- och ekonomistyrning samt uppföljning.

### 1.5.3. Kommunfullmäktiges mål

Enligt kommunens budget för 2019 med flerårsplan 2020-2022 har Eslövs kommun definierat god ekonomisk hushållning enligt följande:

*”Varje generation bär själv kostnaderna för den service man konsumerar. Ingen kommande generation ska behöva betala för det som tidigare generation förbrukat. Så stor nytta som möjligt av befintliga resurser ska skapas för kommuninvånarna. De finansiella målen anger att ekonomin är en restriktion för verksamhetens omfattning. Verksamhetsmålen ska spegla effektiviteten och göra uppdraget tydligt mot kommuninvånarna.”*

Eslövs kommun har tre finansiella mål kopplat till god ekonomisk hushållning:

1. Resursutrymme för verksamhet - Skatteintäkterna utgör tillsammans med generella statsbidrag och budgeterat finansnetto huvudsaklig intäktskälla och innebär en totalram för resursutrymmet med 1 956 mnkr netto
2. Årets resultat – mål om överskott på minst 1 procent av skatte- och generella statsbidragsintäkter.
3. Självfinansieringsgrad - Under perioden 2019-2023 uppgår målsättningen till ett snitt på 40 procents självfinansieringsgrad. För ett enskilt år får självfinansieringsgraden inte understiga 30 procent.

I 2019 års budget framgår för respektive nämnd verksamhetsmål som ska bidra till en god ekonomisk hushållning:

Nämnd	Mål
Kommunstyrelsen	Eslövs kommun har en ekonomi i balans med minst en procents överskott.
Barn- och familjenämnden	Behörigheten till gymnasieskolan ska öka årligen.
Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden	Fler elever ska klara sina gymnasiestudier inom fyra år samt fler personer ska avsluta behovet av försörjningsstöd och ekonomiskt bistånd för studier och arbete.
Kultur- och fritidsnämnden	Årligen ökat antal personer som deltar i kultur- och fritidsaktiviteter.
Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden	Underhållet av kommunens gator ska motsvara det årliga behovet.
Servicenämnden	Fastighetsunderhållet ska motsvara det årliga behovet.
Vård- och omsorgsnämnden	Inom given ekonomisk ram tillgodose det ökade behovet av vård och omsorg samt minska behovet av och årligen sänka kostnader för försörjningsstöd.

Överförmyndarnämnden

Öka antalet ärenden per handläggare med stöd av digitaliserade processer.

#### **1.5.4. Ekonomiska styrprinciper för mandatperioden 2015-2018**

De ekonomiska styrprinciperna beskriver Eslövs modell för ekonomistyrning<sup>1</sup>. I detta ingår en beskrivning över ansvar och roller för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, nämnder och förvaltning. Därutöver beskriver dokumentet följande delar:

- ▶ Målstyrning
- ▶ Ekonomiprocessen (budgetprocess, investeringsprocess, exploateringsprocess)
- ▶ Uppföljning
- ▶ Redovisning

De ekonomiska styrprinciperna fastställer vad budgeten ska innehålla och i vilken månad som respektive moment ska genomföras. Enligt styrprinciperna ska nämnderna månadsvis följa den ekonomiska utvecklingen.

---

<sup>1</sup> Styrprinciperna beslutades av kommunfullmäktige 2015-05-03.

## 2. Utgångspunkt

### 2.1. Kriterier för bedömning av budgetprocessen

Ett syfte med beredningen av budgeten är att den ska leda fram till att fullmäktige kan fastställa en realistisk budget, d.v.s. en budget som kan hållas och som stödjer genomförandet av uppdraget. Vilket i sig förutsätter att budgetberedningsprocessen genomförs på ett ändamålsenligt sätt.

Inom ramen för processen med plan och budget förmedlas mål och uppdrag, inom de ekonomiska förutsättningarna, planeras genomförandet och sker uppföljningen av utfallet. Ett primärt syfte för budgetprocessen är att skapa en tydlighet beträffande verksamheternas ekonomiska villkor samt att förutsäga resultatet.

Viktiga förutsättningar för en ändamålsenlig budget är att den:

- ▶ Kopplas till vad som ska uppnås (mål och volymer).
- ▶ Baseras på en realistisk resursfördelning som ger rimliga förutsättningar att genomföra uppdraget.
- ▶ Säkras (är trovärdig i den meningen att det finns realistiska förutsättningar att hålla budgeten).
- ▶ Respekteras.

Syftet med budgeten är att fördela resurser till de aktiviteter som krävs för att uppnå och genomföra fullmäktiges mål och uppdrag. Det måste därför finnas ett tydligt samband mellan mål och resursfördelningen i budgeten.

För att budgeten ska kunna fungera som ett effektivt styrmedel är det väsentligt att verksamheten ges realistiska förutsättningar att klara sitt uppdrag. Erfarenhetsmässigt har det visat sig att en orealistisk budget sällan eller aldrig ger önskvärda styreffekter. På motsvarande sätt ska inte budgetförutsättningarna vara för "generösa" så att verksamhetens drivkrafter att förbättra kostnadseffektiviteten minskar. Även om en verksamhet får en budget som understiger den förväntade faktiska kostnaden så innebär det inte per definition att den är orealistisk. Istället kan det vara så att det är ett uttryck för att verksamheten förväntas reducera kostnaderna. Det är samtidigt viktigt att sådana krav är väl underbyggda och att de kommuniceras i budgetprocessen. I första hand bör krav ges riktat istället för generellt till all verksamhet och utgå ifrån en analys där potentialer till kostnadseffektiviseringar har identifierats.

Ett meningsfullt budgetarbete kräver att upprättade budgetar är trovärdiga. Upprättade budgetar på olika nivåer i organisationen bör betraktas som ett ekonomiskt åtagande. Om ett åtagande ska uppfattas som trovärdigt måste det framgå vilka huvudsakliga aktiviteter som har vidtagits/kommer att vidtas för att uppnå ett balanserat resultat. En säkring kan innebära t.ex. att förkalkyler har gjorts där samtliga kostnader tagits med för den planerade verksamheten och där det framgår att tjänsterna kan produceras med de resurser som fördelas i budgetprocessen. Upprättade budgetar och underliggande kalkyler måste bedömas av respektive ledning. En generell erfarenhet är att förutsättningen för budgethållning kan förbättras genom att åtgärder/aktiviteter för budgethållning identifieras och planeras i ett tidigt skede av budgetarbetet. Riskbedömningar bör därför göras på olika nivåer, för att identifiera vilka aktiviteter/åtgärder som behöver vidtas för att hålla budgeten. Aktiviteterna/åtgärderna bör sedan samlas i en handlingsplan för budgethållning. I det här sammanhanget kan det konstateras att det är viktigt att det finns en tydlighet i ansvar och roller, styrregler och en väl fungerande dialog samt att respekten för styrregler upprätthålls.



En viktig förutsättning för budgethållning är att det finns en fungerande ekonomisk uppföljning tillsammans med att tillförlitliga prognoser görs. Detta ställer i sin tur krav på regelbundna resultatrapporter där väsentliga avvikelser är analyserade tillsammans med förslag på vilka åtgärder som kommer att vidtas. En dialog utifrån detta måste föras mellan ledning och verksamhet som utmynnar i en överenskommelse att vissa åtgärder skall vidtas. Genomförandet av dessa behöver sedan fortlöpande följas upp.

### 3. Granskningsresultat

#### 3.1. Övergripande budgetprocess

Under punkt 3.1.1 görs en beskrivning av budgetprocessen på en övergripande nivå. Med detta avses tillvägagångssättet för att ta fram den totala budgeten samt därmed fördelningen till respektive nämnd. Processen för nämndernas internbudget framgår av avsnitt 3.3

##### 3.1.1. Processens gång

Kommunstyrelsens reglemente fastställer att styrelsen leder och samordnar planeringen och uppföljningen av kommunens ekonomi.

Kommunens budgetberedning utgörs av kommunstyrelsens arbetsutskott.

De ekonomiska styrprinciperna innehåller en beskrivning över budgetprocessen. Enligt styrprinciperna samt iakttagelser från intervjuer ser budgetprocessen ut enligt följande:



##### *Gemensam budgetkick-off - april*

I april varje år hålls en budgetkick-off där samtliga förvaltningar närvarar. Enligt intervju brukar nämndsordföranden hålla ett anförande om hur det går för deras verksamheter under budgetkick-offen. Externa föreläsare bjuds också in. De som medverkar under dagen får information om bland annat omvärldsanalyser och befolkningsutveckling. Under den budgetkick-off som hölls 2019 var effektiviseringar ett särskilt fokus för föreläsningarna och anförandena.

### *Presidieöverläggningar - maj*

Syftet med presidieöverläggningarna är att förbättra möjligheten att utveckla kommunens verksamhet för att uppnå Vision 2025. Presidieöverläggningarna genomförs i maj och inför mötet ska nämnderna besvara tre frågor kopplat till verksamheternas kommande behov. I budgetprocessen för 2020 års budget skickades frågorna ut den 5:e april och skulle vara besvarade senast den 30:e april. Frågorna inför presidieöverläggningarna såg ut enligt följande:

1. Nämnderna ska under mandatperioden upprätthålla, utveckla och balansera verksamheten i förhållande till medborgarnas behov och förväntningar med beaktande av vision 2025. Ange de utmaningarna som behöver förankring, stöd och löpande uppföljning från kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.
2. A) Beskriv hur nämndens verksamhet kommer att bidra till utveckling av kommunen utifrån det politiska handlingsprogrammet.  
  
B) Nämnderna har att även beakta i årsredovisningen 2018 och i budget 2019 framförda framtida utvecklingsområden, se mall.
3. I budget 2019 har alla nämnder fått i uppdrag att se över möjligheter att effektivisera sin verksamhet. Beskriv planerade åtgärder och förväntade effekter.

A) 2019

B) 2020

Samtliga nämnder har besvarat frågorna i en centralt framtagen mall. I mallen framgår vilken information som ska lämnas på respektive fråga, exempelvis tidsaspekt samt framgångsfaktorer för de olika föreslagna åtgärderna. Svaren på frågorna skulle omfatta cirka 3-4 sidor.

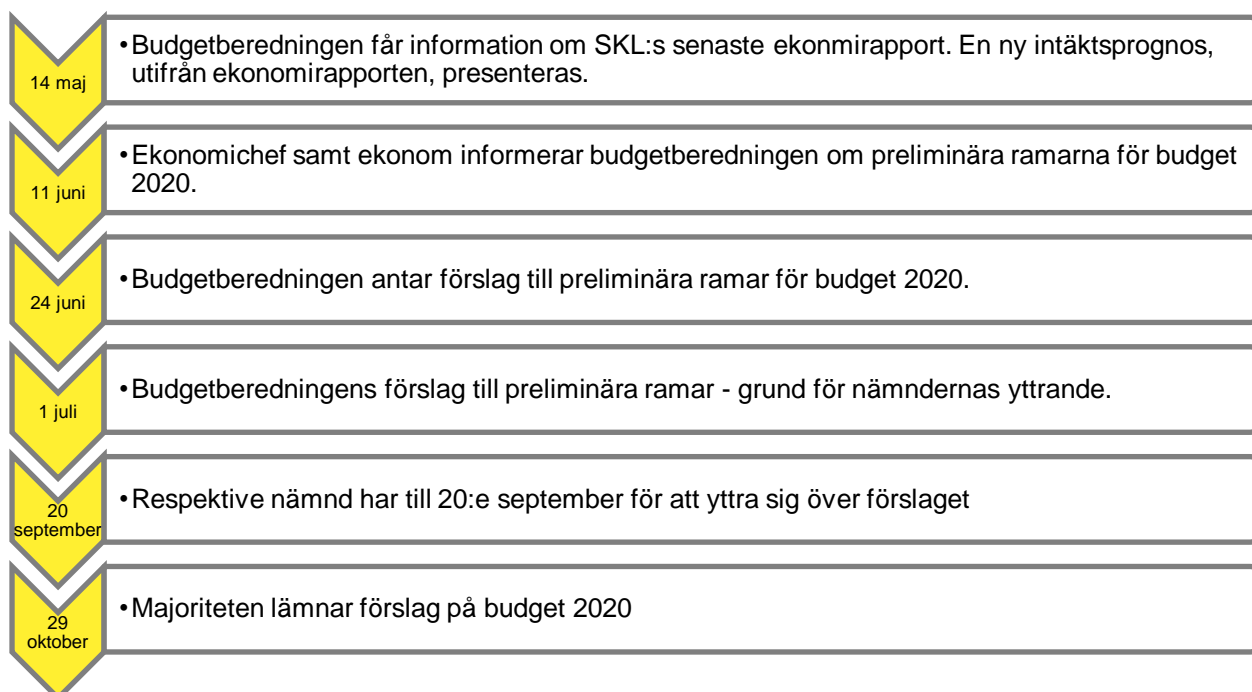
Vid flertal intervjuer framkommer att frågorna som ska besvaras inför presidieöverläggningarna ändras från år till år. Flera förvaltningarna upplever även att de inte ges tillräckligt med tid för att svara på frågorna och förbereda sig.

### *Återkoppling av presidieöverläggningar i storgrupp - juni*

I juni redovisar samtliga nämnder svaren på frågorna som skickades ut i samband med presidieöverläggningarna. Syftet med återkopplingen är att samtliga nämnder ska få samma information vid samma tillfälle för att på så sätt minska risken för missförstånd och felaktig information.

### *Budgetberedningens framtagande av budget och preliminär ram - juni*

I nedanstående figur illustreras en mer ingående beskrivning över de respektive momenten i budgetberedningens arbete med framtagandet av budget och preliminär ram. Datumerna avser framtagandet av 2020 års budget.



I juni får budgetberedningen ta del av en sammanställning av det underlag som ligger till grund för beräkningen av nämndernas preliminära ramar. Sammanställningen innehåller information på nationell och lokal nivå:

- ▶ Nationell nivå
  - En sammanfattning av SKL:s ekonomirapports beskrivning över Sverige och kommunernas ekonomi
  - Demografiska förändringar på nationell nivå
  - Investeringstakt
  - Pensionskostnader
- ▶ Specifikt för Eslövs kommun
  - Befolkningsprognos 2019-2022
  - Skatteintäkter och generella stadsbidrag 2019-2022
  - Intäktförändringar mellan åren 2019-2022
  - Nettokostnadsutveckling 2019-2022
  - Investeringsvolym 2019-2023
  - Självfinansieringsgrad av investeringar 2019-2022
  - Upplåningsbehov och räntekostnader 2019-2022
  - Intäktsprognos 2020-2023

Utöver ovan nämnt underlag har kommunledningskontoret tagit fram en befolkningsprognos för Eslövs kommun 2019-2035. Prognosen beskriver den förväntade befolkningsutvecklingen på total nivå men även för olika åldersgrupper, exempelvis 1-5 år, 19-24 år och 65-79 år. I underlaget framgår även standardkostnader för hemtjänst, hemsjukvård inom vård och omsorg samt pris per elev och skolform.

Granskarna har erhållit ett urval av underlaget för beräkning av 2020 års budget. Dessa utgörs av bland annat kostnader för lönerrevision, beräkningar av amorteringskostnader och finansnetto. Samtidigt erhållet underlag är på en övergripande nivå. Det noteras att beräkningen av kostnader för lönerrevision utgörs av ett procentuellt påslag för varje år och därmed inte tar hänsyn till personella förändringar i nämnderna. Av fullmäktige fastställd budget framgår verksamhetsmått för respektive nämnd för budgetår samt planperioden. Exempel på verksamhetsmått är antal barn per skolform, antal ersatta hemtjänsttimmar, antal platser i

vård- och omsorgsboenden och antal LSS-beslut. Granskarna har inte erhållit något underlag i budgetberedningen, utöver ovan nämnda prognoser för volymberäkningar, som visar hur beräkningar skett på nämnds nivå, det vill säga vad som ligger till grund för beräkningen över hur stor ram respektive nämnd ska tilldelas. Enligt kommunens ekonomichef beräknas volymutfall baserat på befolkningsprognos i samarbete med berörda förvaltningar, och vid avvikelse sker reglering från tilläggsanslag som återfinns hos kommunstyrelsen.

Budgetberedningens förslag till preliminära ramar, som också ligger till grund för nämndernas yttrande av tilldelad ram, återfinns i dokument från 1 juli 2019. Denna tjänsteskrivelse är enligt uppgift densamma som det underlag arbetsutskottet fattar beslut kring den 24 juni. Enligt de ekonomiska styrprinciperna ska budgetberedningens förslag innehålla information om framförda äskanden samt samlad effekt för kommunens ekonomi. I förslaget till ramfördelningen för år 2020 framgår nämndernas totala ram för det för 2019-2023. Vidare framgår det vilka tilläggsanslag som har gjorts 2019, exempelvis för löneavtal och förstärkt bemanning, samt de tillskott alternativt reduceringar som erhålls för 2020. Det framgår inte vilka äskanden eller behov som nämnderna har framfört.

### **3.1.2. Bedömning**

Kommunstyrelsen och dess arbetsutskott, vilken är kommunens budgetberedning, har en central roll i kommunens budgetprocess dels med utgångspunkt från styrelsens uppgift enligt kommunallagen i beredningen av ärenden till fullmäktige, dels specifikt utifrån det ansvar som styrelsen enligt styrprinciperna har för att upprätta förslag till budget. Kommunstyrelsen har också en central roll genom sin uppsiktsplikt av övriga nämnder och styrelser.

De ekonomiska styrprinciperna utgör en tydlig beskrivning av budgetprocessen på en övergripande nivå. Bedömningen görs mot bakgrund av att rutiner och principer återfinns i ett samlat dokument samt att ansvar för ekonomin och budgethållning definieras för olika nivåer i organisationen. Vi noterar dock att den föreslagna ramfördelningen inte innehåller samtliga delar som enligt styrprinciperna ska framgå, exempelvis vilka äskanden som har framförts.

Det finns en otydlighet i hur nämndernas ramar beräknas. Bedömningen görs mot bakgrund att erhållit underlag för beräkning av ramtilldelningen är på en övergripande nivå och inte för respektive nämnd. Detta innebär att det därmed inte går att följa hur beräkningen av respektive nämnds tilldelade ram ha gjorts. Att det inte kan utläsas vilka avvägningar och prioriteringar som har gjorts och inte heller vilka äskanden som har framförts och vilken ställning budgetberedningen har tagit till dessa, menar vi leder till bristande transparens samt försvårar förankringen av nämndernas budget.

Det är positivt att demografiska förändringar utgör ett av underlagen vid framtagandet av budgeten. Däremot kan vi inte se vilken hänsyn som har tagits till dessa i beräkningarna av ramfördelningen till nämnderna. Motsvarande gäller för det underlag som nämnderna tar fram i samband med presidieöverläggningarna. Identifierade behov som framgår av underlaget kan inte återfinnas längre fram i budgetprocessen vilket enligt vår mening leder till en otydlighet i vilken ambitionsnivå som förväntas av nämnderna. Det är av vikt att nämndernas behov på ett tydligt sätt återfinns genom hela budgetprocessen. Det betyder inte per automatik att samtliga behov ska tillgodoses utan enbart att det ska vara tydligt vilken ställning som har tagits till de behov som nämnderna har framfört.

Kommunens presidieöverläggningar, där information och förutsättningar förmedlas till samtliga nämnder, syftar till att förbättra möjligheten att uppnå kommunens vision. Detta ställer höga krav på väl underbyggda analyser. Vi noterar under våra intervjuer att det framkommer viss kritik gentemot kontinuiteten i de frågeställningar som nämnderna ska besvara samt att

tidsramen för att besvara dem upplevs som kort. Detta kan leda till sämre kvalitet i underlagen samt en försämrad möjlighet till analys och jämförelse mellan åren och dess påverkan på framtida verksamheter.

### 3.2. Effektiviseringar

#### *Ekonomistyrningsverkets metodstöd*

Ekonomistyrningsverket har tagit fram en rapport för metodstöd vid genomförande av effektivisering i statsförvaltningen, daterat 2019-04-26. Metodstödet ger förslag på hur myndigheter kan gå tillväga för att undersöka möjligheterna till olika effektiviseringar för att sedan genomföra dem.

I metodstödet definieras effektivitet som relationen mellan kostnad och kvalitet - "Ökad effektivitet innebär att en verksamhet utförs till en minskad kostnad med oförändrad kvalitet, eller att kvaliteten ökar till samma kostnad".



Effektivisering behöver som regel mätas som en förändring över tid. För att kunna mäta en sådan förändring ska:

- ▶ Resultat vara definierat i mätbara mått/indikatorer
- ▶ Kvaliteten vara definierad i mätbara mått/indikatorer
- ▶ Resultatet och kvaliteten vara kopplad till en kostnad

#### *Effektiviseringsarbetet i Eslövs kommun*

I 2019 års budget framgår att "Nämnderna har ett fortsatt uppdrag att arbeta med att effektivisera verksamheten". Det framgår ingen beskrivning eller definition över hur nämnderna ska arbeta med effektiviseringar. Delårsrapporten per sista augusti 2019 innehåller ingen uppföljning av uppdraget.

Vid intervju med kommunstyrelsens arbetsutskott uttrycks att de ekonomiska styrprinciperna är ledande för effektiviseringsarbetet. Styrprinciperna fastställer att nämnderna ska besluta om åtgärder för budget i balans vid prognostiserade budgetavvikelse. Det framgår inte av de ekonomiska styrprinciperna huruvida åtgärderna ska rapporteras till kommunstyrelsen.

Kommunfullmäktige får ta del av rapportering över nämndernas ekonomi genom vårprognos, delårsprognos samt årsredovisningen. Däremellan ska nämnden månadsvis följa upp den ekonomiska utvecklingen inom verksamhetsområdet. Vidare beskrivs moment inom den

ordinarie budgetprocessen som uppföljning av nyckeltal samt bevakning av demografin vara en del i kommunens arbete med effektiviseringar.

Samtliga nämnder uttrycker att det saknas central vägledning och definition av hur effektiviseringarna ska genomföras. Den tredje frågan inför presidieträffarna "*beskrivning av planerade åtgärder och förväntade effekter kopplat till uppdraget om effektiviseringar*" uppges vara den enda skrivningen avseende hur verksamheterna ska effektivisera verksamheten. I svaret på frågan efterfrågas inga kostnadsanalyser eller krav på mätbara mått eller indikatorer.

Vid samtliga intervjuer uppges att det inte genomförs eller dokumenteras kostnads- eller konsekvensanalyser över tänkbara effektiviseringar.

Det finns en variation mellan nämnderna om 2019 års budget innehåller en rubrik benämnd *effektiviseringsåtgärder* för den specifika verksamheten.

### **3.2.1. Bedömning**

Vi ser positivt på att effektivisering utgör en av frågorna som ligger till grund för underlaget vid presidieöverläggningarna. Vi bedömer dock att det inte sker en tillräcklig styrning av det kommunövergripande effektiviseringsarbetet.

Bedömningen tar sin utgångspunkt i Ekonomistyrningsverkets iakttagelser om vikten av att såväl resultat som kvalitet ska vara definierat i mätbara mått och indikatorer samt att det ska finnas en koppling mellan kostnad och förväntat resultat och kvalitet. Formuleringen i frågan inför presidieöverläggningarna utgör inte en tillräcklig styrning av effektiviseringsarbetet, då det inte framgår någon ytterligare vägledning än att åtgärder och förväntad effekt ska uppges. Detta i kombination med att det saknas en gemensam definition av hur kommunen ska arbeta med effektiviseringar riskerar leda till såväl olika tolkningar som en osäkerhet, vilket även bekräftas av genomförda intervjuer med förvaltningarna.

Det är av vikt att kommunstyrelsen informeras i de fall som nämnder prognostiserar ett resultat som avviker mot budget. De ekonomiska styrprinciperna fastställer inte att kommunstyrelsen ska informeras i dessa lägen. Det bör därför säkerställas att kommunstyrelsen får den information som förutsätts för att aktivt leda ekonomistyrningsprocessen samt utöva uppsikt över nämnderna.

### **3.3. Nämndernas budgetprocess**

I följande avsnitt framgår en övergripande redogörelse över de nämndspecifika iakttagelser samt processen för att ta fram respektive internbudget. Syftet är inte att i detalj redogöra för respektive nämnds budget och processen utan att lyfta fram de centrala frågeställningar som bedöms få effekt på kommunens möjlighet att bedriva verksamheten inom given budgetram.

#### **3.3.1. Barn- och familjenämnden och gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden**

De två nämnderna har en gemensam förvaltning. Då arbetssättet för de båda nämnderna till stora delar är lika har dessa därför ett gemensamt avsnitt. I de fall iakttagelserna skiljer sig mellan nämnderna framgår det tydligt.

### 3.3.1.1 Framtagande av internbudget

Nämnd och förvaltning arbetar efter en process som inte är dokumenterad, men som av de intervjuade uppges vara väl inarbetad och tydlig. Före den kommungemensamma kick-offen för diskussioner på förvaltningsnivå med ordförande kring förutsättningar i den kommande budgetprocessen. Efter kick-offen konkretiseras informationen till nämndens förutsättningar och uppdrag. Såväl nationell som lokal befolkningsstruktur är vägledande i budgetarbetet och bekräftas sedan i ekonomiska termer.

Nämndernas budgettilldelning från fullmäktige utgår delvis från en indexuppräknad pris per elev och skolform. Tillägg för administration och övergripande kostnader görs och nämnden kompenseras även för löne- och hyreshöjningar. Barn- och familjenämnden samt gymnasie- och vuxenutbildningen gör därefter en omfördelning av den totalt erhållna elevpengen utifrån kostnaderna för de respektive gymnasieprogrammen samt årskurser. Vid intervju med förvaltningen uttrycks en osäkerhet över vad som ligger till grund för beräkningen av den fasta elevpeng som tilldelas nämnderna.

Nämndens egen fördelning mellan dess olika verksamheter bygger på en framräknad elevpeng för skolverksamheterna, beräknade programkostnader, bedömda kostnader för arbetsmarknadsåtgärder, socialtjänst och övrig verksamhet. I nämndernas budgetarbete beaktas volym via befolkningsprognoser samt kompetensförsörjning<sup>2</sup>. Därutöver förs diskussioner om framtida lokalbehov. Barn- och familjenämnden budgeterar statsbidrag då skolverket fastställt en ram för respektive kommun. Inom vuxenutbildningen budgeteras statsbidragen utifrån prognosticerad tilldelning och inom gymnasiet är det en fastställd ram (lärarlönelyftet).

En stor del av nämndernas verksamhet är volymbaserad. Detta innebär att budget justeras löpande under året utifrån antalet elever. Arbetssättet är vedertaget och upplevs inte som ett problem.

### 3.3.1.2 Långsiktig ekonomisk planering

Nämndernas budget sträcker sig över en fyraårsperiod. Förvaltningen tar fram prognoser för kommande elevantal. Därutöver utgår nämnderna från tidigare nämnd befolkningsprognos för kommunen (se avsnitt 2.1.1).

### 3.3.1.3 Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet

Vid intervju framkommer att det saknas en central definition av effektiviseringsarbetet. Nämnderna har inte definierat hur verksamheterna ska effektiviseras. Nämnderna följer upp om genomförda förändringar har resulterat i förväntat resultat samt till vilken kostnad. Vid intervju med förvaltningen uttrycks att de inför förändringar gör beräkningar över kostnader men att det däremot kan vara svårt att bedöma vilken effekt förändringen kommer att ha.

Förvaltningen beskriver att de genom verksamhetsanalyser försöker justera verksamheterna för att sänka kostnaderna. Som exempel ges att det identifierades höga kostnader för institutionsplaceringar inom socialtjänsten. Förvaltningen inledde därför ett arbete med att minska antalet placeringar genom att stärka förebyggande insatser. Insatsen medförde ökade kostnader för socialhandläggare och konsulentstödda hem men minskade kostnaderna för institutionsplaceringar.

---

<sup>2</sup>Budgetkompensation utgår för respektive nämnds lokaler.



I 2019 års budget lyfter barn- och familjenämnden kostnader för lokaler och personal som de största kostnadsposterna. I budgeten framgår vidare att verksamhetsuppföljning, hållbar ekonomisk styrning och tillgång till rätt kompetenser skapar förutsättningar för effektiviseringsåtgärder. Det görs ingen närmare beskrivning över vilka effektiviseringsåtgärder som avses. Barn- och familjenämnden har tilldelats ett mål som ska bidra till god ekonomisk hushållning.

Gymnasie- och vuxenutbildningsnämnden beskriver i 2019 års budget att samutnyttjande av såväl personal som lokaler är en central del i effektiviseringsarbetet. Den gemensamma administrationen tillsammans med barn- och familjenämnden ges som exempel på en genomförd effektiviseringsåtgärd. I övrigt framgår ingen närmare beskrivning över vilka effektiviseringsåtgärder som planeras att genomföras under 2019.

#### *3.3.1.4 Återkoppling och uppföljning*

Förvaltningen för barn och utbildning gör månadsvisa uppföljningar för respektive verksamhetsområde. Uppföljningen avser ett flertal nyckeltal såsom volymer, program, antalet elever och även frisktal, och antal deltagare i arbetsmarknadsinsatser. Därutöver träffar rektorer förvaltningens controller regelbundet för att planera kommande läsår samt stötta verksamheterna.

Vid underskott skall enheterna ta fram en handlingsplan som hanteras inom förvaltningen. Nämnden behandlar åtgärdsplanerna vid större underskott. Underskott har uppvisats inom grundskolan där vissa rektorsområden inte redovisar en budget i balans. Andra orsaker är att personalkostnader inte alltid allokeras till rätt enhet, exempelvis fritidshem och grundskola. Bedömningen måste där göras på en aggregerad nivå.

Vid intervju uttrycker förvaltningschefen att de får en bra återkoppling på den tilldelade ramen dels genom träffar med kommundirektören och dels via kommunledningens ledningsgrupp.

### **3.3.2. Kultur- och fritidsnämnden**

#### *3.3.2.1 Framtagande av internbudget*

Nämnden har ingen dokumenterad rutin för budgetprocessen, men upplever att den är inarbetad sedan flera år tillbaka. Berörda politiker och tjänstepersoner bedöms ha kännedom om arbetssättet och det så kallade årshjulet som också omfattar budgetarbetet.

Vid intervju framkom att förvaltningens ledningsgrupp träffas på våren för att diskutera behov avseende åtgärder och resurser inför kommande budgetäskande. Sammanträdet protokollförs. Huruvida äskanden ska ske varierar mellan åren och man upplever inte alltid att hänsyn tas till de behov som framförs. Den kommungemensamma kick-offen uppges var ett bra tillfälle för informationsinhämtning, men inte så mycket ett forum för samverkan.

Efter sammanträdet med ledningsgruppen arbetar förvaltningens controller fram ett budgetförslag utifrån förväntad ramfördelning. Controllern brukar enligt uppgift utgå från det budgetanslag som gavs vid föregående budgetår och gör därefter en försiktig uppräknings. Budgetberedningens förslag presenteras i slutet av juni, varpå nämndens framtagande av förslag till budget sker. Därefter fördelas föreslagen ram till varje verksamhet av förvaltningens controller. När internbudgeten presenteras i november detaljstyr kontrollern den. Den slutgiltiga internbudgeten tas av nämnden i december.

### 3.3.2.2 *Långsiktig ekonomisk planering*

Vid intervju framkom att förvaltningen inte behöver ta särskilt stor hänsyn till demografiska förändringar. I budget noteras att en ökad befolkning leder till en ökad efterfrågan på nämndens aktiviteter. Indexuppräknung har skett för löne- och hyreskostnader. Ett behov av att ta hänsyn till befolkningsprognoser framåt noteras vid intervjun.

### 3.3.2.3 *Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet*

Vid intervju uppgavs att det inte finns några riktlinjer för effektiviseringar. Effektiviseringar och besparingar kvantifieras inte och behandlas inte i nämndens budgetprocess.

### 3.3.2.4 *Återkoppling och uppföljning*

Nämnden får ta del av månadsvis uppföljning av ekonomin på nämndssammanträdena.

I granskningen framkommer olika åsikter gällande upplevelsen av nämndens ekonomiska styrning. Det framkommer dels en uppfattning om att förvaltningen är nöjd med den styrning som sker i dagsläget men även uppfattning om behov av utökad ekonomisk styrning från nämnden. Motsvarande gäller för de månadsvisa ekonomiska uppföljningarna. Det uttrycks både en känsla av osäkerhet över vad som händer med de rapporter som skickas till kommunledningens ekonomiavdelning men även en uppfattning om att processen är tydligt.

## **3.3.3. Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden**

### 3.3.3.1 *Framtagande av internbudget*

Miljö- och samhällsbyggnadsnämnden utgår från föregående års budget för att identifiera vilka förändringar som har gjorts eller kommer att göras. Någon dokumenterad rutin- eller processbeskrivning har nämnden inte fastställt, men arbetet med budgeten återfinns i den övergripande tidplanen för ledningsgruppen. När nämnden har tilldelats de preliminära budgetramarna i juni påbörjas arbetet med att fördela ramen inom nämnden. Respektive avdelning tilldelas ett belopp utifrån den preliminära budgetramen och förvaltningens ekonom, tillsammans med avdelningschefen, tar fram ett förslag på detaljbudget. Utgångspunkten är föregående års budget med hänsyn tagen till kända förändringar i lagsstiftning, volymer, ärenden och övriga behov. Samtliga detaljbudgetar aggregeras därefter till en nämndsövergripande nivå och vid behov görs omfördelningar.

Den preliminära ramen för 2020 saknade enligt förvaltningens uppfattning kompensation för flera kostnader, exempelvis ökade kapitalkostnader. Minskningen upplevdes vara så pass stor att den skulle påverka verksamheten i hög grad och av denna anledning bokades ett möte med ekonomichefen. Efter vad som framkom på detta möte tog förvaltningen fram två förslag på budget:

- 1) Följer den tilldelade ramen men innehöll även en beskrivning av vilka förändringar som behöver göras i verksamheten för att följa ramen, till exempel personalförändringar och ambitionsnivå.
- 2) En utökad budget som inte följer tilldelad ram men som motsvarar de viktigaste behoven som hade identifierats i budgetprocessens inledande skede.

Nämnden beslutade att anta det första budgetförslaget men lyfte in de behov som återgetts i det andra förslaget som äskanden.

Ledningsgruppen är delaktiga i framtagande av de underlag och svar som nämnden förväntas inge till presidieöverläggningar och som sedan utgör ett underlag i kommunens budgetberedning. Detta uppges skapa en delaktighet och förståelse för nämndens verksamhet som helhet. Arbetet uppges dock motverkas av det faktum att frågorna som ställs är omfattande och omöjliga att besvara kortfattat.

Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens internbudget och kommunens övergripande budget för 2020 överensstämmer på en övergripande nivå men inte för respektive rad. Skillnaden uppges bero på att nämndens budget skrevs in felaktigt i kommunens övergripande budget. I intervju framkommer att det kommer resultera i avvikelser då värdet på raderna är felaktigt. Förvaltningen uttrycker en önskan om att få kvalitetssäkra nämndernas del av den övergripande budgeten innan den beslutas av kommunfullmäktige.

### *3.3.3.2 Långsiktig ekonomisk planering*

Nämndens verksamhet är till stora delar lagstyrd och förändringar i lagstiftning uppmärksammas och utgör ett underlag till budgetberedningen. I detta arbete tittar tjänstepersoner framåt, där störst fokus är för det kommande året. I fall nya områden är på gång lyfts även detta in i bedömningar. Långsiktiga befolkningsprognoser påverkar nämndens verksamhet indirekt, exempelvis genom en ökad ärendehantering.

Förvaltningen uttrycker att nämndens mål för god ekonomisk hushållning och att underhållet av kommunens gator ska motsvara det årliga behovet förutsätter att nämnden tar ställning till vilken nivå som behovet ska ligga på och därmed sätta av motsvarande resurser till detta ändamål.

### *3.3.3.3 Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet*

Nämnden upplever att det saknas en definition av hur kommunen ska effektivisera verksamheten. Miljö- och byggnadsnämnden har därför påbörjat ett arbete med att definiera begreppet. Vid intervju uttrycks att det saknas dokumentering och struktur för effektiviseringsarbetet. Det genomförs inga kostnadsanalyser för att identifiera potentiella effektiviseringar.

I 2019 års budget framgår att nämnden ser en potential att effektivisera arbetet och ärendehantering genom e-tjänster och nya programvaror.

### *3.3.3.4 Återkoppling och uppföljning*

Under intervju med förvaltningen påtalas vid ett flertal tillfällen att nämnden önskar en utökad återkoppling från budgetberedningen. Som exempel ges situationer där budgetramarna, enligt förvaltningen, inte innehöll kompensation för ökade elpriser och att det saknades indexkompensation. Lika så uttrycks att det inte sker en återkoppling av vilka prioriteringar som har gjorts i den tilldelade budgetramen. Det faktum att nämnden inte får information om vilka kostnader som har prioriterats bort försvårar enligt förvaltningen en koncernsyn. Det uttrycks att en ökad återkoppling skulle tydliggöra kommunens ambitionsnivå och därmed även underlätta en mer långsiktig planering av nämndens verksamhet.

Nämnden får ta del av månadsvisa ekonomiska uppföljningar i samband med nämndsammanträden.

### **3.3.4. Servicenämnden**

#### *3.3.4.1 Framtagande av internbudget*

Servicenämnden utgår från föregående års budget för att identifiera vilka förändringar som har skett och därmed vilka anpassningar som behöver göras i nästkommande budget.

Förvaltningens förslag till äskande är inte politiskt förankrad utifrån att den politiska nämnden inte har fattat beslut innan ärendet lyfts fram till kommunens budgetberedning. Enligt uppgift framgår inte väsentliga nyckeltal såsom volymer, kvalitet, fastighetsförvaltning i budgetunderlaget. Information om volymer och priser för exempelvis måltider och hyror hämtas från statistiska underlag i kommunen.

Förvaltningen upplever att de inte har fått en tydlig vägledning från kommunledningen i budgetprocessen. Processen blir därmed otydlig för medarbetarna. Då några av nyckelposterna i förvaltningen är nya har man identifierat ett stort behov av bättre underlag och riktlinjer, tydligare styrprinciper, bättre struktur i arbetssätt och en förbättrad koppling mellan verksamhetsmål och ekonomi.

Från och med 2020 har nämnden antagit en planeringsprocess med ett årshjul för ekonomistyrning. Syftet är att ge en preliminär tidplan av boksluts- och budgetplanering, ekonomisk uppföljning och övriga beslut i ekonomiska frågor.

#### *3.3.4.2 Långsiktig ekonomisk planering*

Nämnden gör inga långsiktiga planeringar för verksamheten. Vid intervju uttrycks att det inte är tydligt vilken målsättning och riktning som kommunen ska ha på lång sikt. Det efterfrågas därmed en tydligare vägledning i den långsiktiga utvecklingen.

#### *3.3.4.3 Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet*

Vid intervju med förvaltningen efterfrågas en definition av effektiviseringsbegreppet och en tydligare styrning av hur verksamheterna ska effektiviseras.

Servicenämnden gör inga analyser för att identifiera effektiviseringsmöjligheter. Några nyckeltal för att mäta verksamhetens produktivitet och effektivitet, som exempelvis genomsnittshyra och underhållskostnader per kvadratmeter, används inte på ett strukturerat sätt. Vid intervju uttrycks att uppföljningen huvudsakligen utgår från kostnader och inte aspekter kopplat till kvalitet och effektivitet.

I 2019 års budget framgår att digitalisering skapar förutsättningar för ett effektivare arbetssätt.

#### *3.3.4.4 Återkoppling och uppföljning*

Förvaltningen upplever att det saknas en koppling och analys mellan de behov som uttrycks och den tilldelade ramen. Vid intervju med serviceförvaltningen framförs en önskan om tydligare koncernperspektiv i budgetprocessen. Det uppges att kopplingen mellan nämnderna skulle kunna stärkas genom en bredare dialog, särskilt i budgetprocessens inledande fas vid framtagandet av underlaget till presidieöverläggningarna. Förvaltningen uttrycker vidare att intranätet saknar tydliga beskrivningar av processen vilket innebär att budgetprocessen inte blir tydlig för medarbetare.

Som ovan nämndes har det funnits en avsaknad av väsentliga nyckeltal i budgetunderlagen. Detta ger också effekten att nämnden inte har fått möjlighet till en adekvat ekonomisk uppföljning kopplad till förvaltningens produktion. Från och med 2020 har nämnden antagit nya planeringsförutsättningar och uppges av förvaltningen därmed få bättre förutsättningar för en ekonomisk uppföljning och styrning av verksamheten.

### **3.3.5. Vård- och omsorgsnämnden**

#### *3.3.5.1 Framtagande av internbudget*

Före kommunens budget-kickoff får förvaltningens tre verksamhetschefer i uppdrag att tillsammans med ledningsgruppen träffas för att diskutera kommande behov, bland annat volymökningar och lagändringar. Ledningsgruppen består av förvaltningschef, ekonomisk och administrativ chef, utvecklingschef, masen<sup>3</sup> och verksamhetscheferna. Inför sammanträdet analyserar verksamhetscheferna verksamheternas ekonomi tillsammans med de enhetschefer som ingår i deras verksamhet. Utgångspunkten är föregående års budget, till vilket man lägger ökade behov och krav samt övriga förväntade och planerade förändringar i verksamheten. Förvaltningens ekonomichef prövar verksamheternas behov och sammanställer materialet för en politisk förankring.

Kommunstyrelsen tilldelar en given budgetram för ekonomiskt bistånd. Resterande del av internbudgeten fattar vård- och omsorgsnämnden beslut om. Tidigare år, då volymer i aktuella biståndsbeslut varit grunden, har inte befolkningsprognoser varit ledande i arbetet med förslag till budget. Sedan föregående år utgör dessa en del i underlag till budget. Arbetet med att kvalitetssäkra materialet och utöka detaljeringsgraden pågår. Därtill har förvaltningen förstärkt prognosarbetet med hjälp av befolkningsprognoser framtagna av extern part. Ytterligare en viktig aspekt i budgetarbetet är bedömning av lokalförsörjning.

Förvaltningen lyfter vid intervjun svårigheter att finna volymbaserade modeller gällande verksamheten funktionsnedsättning. Förvaltningen har kontaktat SKR, vilka enligt uppgift uppgav att detta torde falla inom kommunledningens ansvar. Vård- och omsorgsförvaltningen har vidarebefordrat frågeställningen, men har inte fått någon återkoppling i frågan.

Budgetäskanden förankras politiskt i nämnden, vilket också har föregåtts av en genomgång med nämndens presidium. Enligt förvaltningen har vård- och omsorgsnämnden inte fått gehör för sina budgetäskanden hos kommunstyrelsen under de senaste åren. Därtill framförs att politiska beslut, som exempelvis rätten till heltid, inte alltid återspeglas i de resurser som nämnden tilldelas.

Nämndens process för framtagande av internbudget finns dokumenterad.

Vid intervju med vård- och omsorgsförvaltningen framförs likt flera andra förvaltningar att de behöver bättre framförhållning av frågeställningar till kick-off och en bättre återkoppling från budgetberedningen. Därutöver nämns behov av ett tydligare forum för diskussioner som har påverkan på kommunens verksamhet som helhet.

---

<sup>3</sup> Medicinskt ansvarig sjuksköterska

### 3.3.5.2 Långsiktig ekonomisk planering

Enligt förvaltningen arbetar de med att implementera en långsiktig ekonomisk planering. Däremot saknas ett långsiktigt budgetlöfte från kommunstyrelsen, vilket de enligt uppgift har påtalat. För att förvaltningen ska kunna planera långsiktigt genom att till exempel påbörja byggnation av ett nytt demensboende behöver de ett budgetlöfte flera år i förväg.

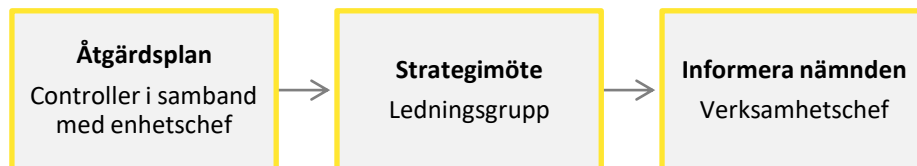
### 3.3.5.3 Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet

I januari 2019 redovisade månadsrapporten ett ekonomiskt underskott. I samband med det gav nämnden i uppdrag åt förvaltningen att påbörja diskussioner gällande budgetanpassningar. I mars antog nämnden ett diskussionsunderlag med fyra besparingsinriktningar. Den ekonomiska månadsrapporten i augusti visade att underskottet ökat ytterligare. Mot bakgrund av det fick förvaltningen i uppdrag att inleda långsiktiga besparingsåtgärder. Åtgärderna ska rapporteras löpande.

Vid intervju uppgavs att varken kommunstyrelsen eller vård- och omsorgsnämnden konkretiserat vad effektiviseringar är eller hur verksamheterna ska arbeta med effektiviseringar. Samtidigt finns krav på att tydliggöra effektiviseringsmöjligheter vilka ska redovisas vid presidieträffarna.

### Åtgärdsplan vid avvikelser mot budget

Förvaltningen har tagit fram en åtgärdsplan för budgetföljsamhet. Processen ser ut enligt följande:



När utfallet i förhållande till budget har en negativ avvikelse<sup>4</sup> ska controller i samråd med enhetschef ta fram en åtgärdsplan. Planen ska därefter följas upp vid varje budgetmöte. Åtgärdsplanen samt uppföljningarna på budgetmötena ska syfta till att enheten inte ska uppvisa ett underskott vid verksamhetsårets utgång.

Vid framtagandet av åtgärdsplanen för den negativa avvikelsen kan stödfunktioner inom förvaltningen användas, detta kan till exempel vara kvalitetscontroller eller HR. Även verksamhetschefer kan vid behov kopplas in. Åtgärdsplanen för den negativa avvikelsen kan innefatta förflyttning av resurser från reserver hos verksamhetschef eller att medel mellan olika enheter inom verksamheten omfördelas. Om åtgärderna inte är tillräckliga för att nå en ekonomi i balans ska detta anmälas till ekonomichef/administrativ chef. Det är enhetschefen tillsammans med verksamhetschefen som fattar beslut om avvikelsen ska rapporteras vidare till ekonomichef/administrativ chef.

Enligt förvaltningens framtagna styrdokument Åtgärder för att hålla budget (2019-12-06) ska ekonomichef/administrativ chef vid anmälan om avvikelse från enhetschef och

<sup>4</sup> Enligt förvaltningen är en negativ avvikelse ett underskott som per helår beräknas överstiga 1 % av enhetens budget.

verksamhetschef besluta vilka enheter inom förvaltningen som är prioriterade att kalla till ett strategimöte för uppföljning. En skriftlig åtgärdsplan ska lämnas in inför strategimötet. Åtgärdsplanen ska omfatta nödvändiga åtgärder för att inom aktuellt verksamhetsår nå en ekonomi i balans. Konsekvensanalyser avseende kvalitet, personal och brukare kan också inrymmas i åtgärdsplanen, men är inget krav. Ledningsgruppen inom förvaltningen ska därefter fatta beslut om den anmälda avvikelserna har en godtagbar anledning samt gemensamt se om det finns resurser som kan omfördelas från andra verksamheter inom förvaltningen. Efter strategimötet ska återkoppling ske till den enhetschef som anmälde avvikelserna. Det framgår inte av styrdokumentet vad som menas med "godtagbar anledning".

Om ledningsgruppen bedömer att åtgärderna inte är tillräckliga för att ur ett enhets- och helhetsperspektiv nå en ekonomi i balans ska verksamhetschefen, med stöd hos ekonomifunktionen, meddela nämnden. Exempelvis kan ärendet avseende avvikelserna biläggas den ekonomiska månadsrapporten.

#### *Korta och långsiktiga besparingsåtgärder*

Förvaltningen har tagit fram en skrivelse för långsiktiga besparingsåtgärder. Enligt skrivelsen är de underskott som uppkommit under 2019 hänförliga till äldreomsorg, personlig assistans och externa placeringar. För äldreomsorgen är anledningen till underskotten både volym- och personalrelaterade. Förvaltningen uppger att underskotten beror på en åldrande befolkning och därmed en volymökning gällande antal brukare. Särskilt ökar antalet som utvecklar någon form av demenssjukdom. Inom externa placeringar är underskottet hänförligt till socialpsykiatri samt socialtjänsten för de över 18 år. Underskott kopplade till personlig assistans beror enligt förvaltningen på förändringar drivna av Försäkringskassan. Vid intervju uppges även att hjälpmedelsbudgeten inte gått att hålla.

Förvaltningen har på uppdrag av nämnden tagit fram förslag på anpassningar inom ramen för kort- och långsiktiga besparingsåtgärder. Flertal av besparingsåtgärderna är kalkylerade både på kort och lång sikt. Samtliga åtgärder innehåller förslag till politiska beslut. Besparingsplanen listar även identifierade utmaningar som inte hanteras i besparingsplanen.

Följande anpassningar föreslås:

- ▶ Spår 1: Acceptans för kostnadsökning gällande externa placeringar?
- ▶ Spår 2: Hård besparingsplan för de enheter som inte håller budget?
- ▶ Spår 3: Höja intäkter? Eller minska subventionering?
- ▶ Spår 4: Ska förvaltningen lägga ner hela verksamheter?
- ▶ Spår 5: Långsiktiga effektiviseringar
- ▶ Spår 6: Sänkt kvalitet

Förvaltningen arbetar för närvarande med att ta fram en bemanningshandbok till verksamheterna. Arbetet innebär ett förändrat arbetssätt och en hårdare styrning i bemanningsfrågor, vilket är avgörande för att kunna bedriva en verksamhet inom beslutade budgetramar.

#### *3.3.5.4 Återkoppling och uppföljning*

Vid intervju uppges att kommunstyrelsen inte återkopplar avseende ramtilldelningen och att det saknas en tydlighet om vad de vill att vård- och omsorgsnämndens verksamheter ska göra.

Varje månad har förvaltningen ekonommöten där representation från alla verksamheter finns. Nämnden får månadsvisa uppföljningar, på enhetsnivå, av olika verksamhetsmått och nyckeltal i förvaltningens verksamheter. Verksamhetsmått och nyckeltal avser bland annat LSS-beslut, antal biståndsbedömda timmar och nyckeltal som berör personalen. Nyckeltalen används som ett medel för att följa upp. Den ekonomiska uppföljningen har behandlats mer utförligt i rapportens tidigare avsnitt för vård- och omsorgsnämnden.

### **3.3.6. Överförmyndarnämnden**

#### *3.3.6.1 Framtagande av internbudget*

Nämnden har en övergripande tidplan som följs vid upprättande och fastställande av budget. Denna är inte dokumenterad.

Budgetramen som nämnden tilldelas baseras enligt intervju på antal ärenden och tar inte tillräcklig hänsyn till en ökande befolkning. I budget erhålls kompensation för ökade arvoden och löneökningar, vilket sker efter genomförd lönerevision. Därefter görs övriga äskande efter en omvärldsanalys vilken bland annat har inneburit höjda arvoden till ställföreträdare och medel till digitalisering.

#### *3.3.6.2 Långsiktig ekonomisk planering*

Nämnden har enligt intervju justerat sin verksamhet för att vara samstämmig med det allmänna digitaliseringskravet som nämnderna har. Justeringarna avser bland annat att den årsräkning som ska signeras av ställföreträdare inom snar framtid kan göras digitalt. Det bedrivs däremot ingen extensiv långsiktig ekonomisk planering av nämnden. Det är enligt nämnden svårt att i förhand veta hur många ärenden det kommer få, därför får nämnden blicka bakåt för att bilda sig en uppfattning om hur planeringen framåt ska se ut.

#### *3.3.6.3 Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet*

Enligt intervju pratar nämnden och förvaltningen mycket om effektiviseringar i budgetprocessen. Det görs ingen matematisk kalkyl eller konsekvensanalys avseende de effektiviseringar som föreslås. Detta beror, enligt intervju, på att det inte finns något krav från budgetberedningen på att göra detta.

#### *3.3.6.4 Återkoppling*

Enligt intervju får inte nämnden och förvaltningen någon återkoppling kring de äskanden man gjort till budgetberedningen.

### **3.3.7. Bedömning**

Vi har gjort följande bedömningar utifrån de intervjuer vi genomfört med kommunens förvaltningar. Många iakttagelser förstärker de bedömningar vi gjort i tidigare avsnitt gällande den övergripande budgetprocessen och arbetet med effektiviseringar. Överlag gör vi bedömningen att processerna inom respektive nämnd fungera ändamålsenligt. Förvaltningarna arbetar fram underlagen systematiskt, ofta med en hög delaktighet från verksamheterna. Vi noterar dock att det är varierande i vilken grad prognoser av demografisk utveckling används hos förvaltningarna, men att budget baseras på befolkningsstruktur i de



nämnder där det är som mest betydande. Det är positivt att vård- och omsorgsnämnden från och med 2019 tydligt utgår ifrån befolkningsstrukturer och att arbetet fortsätter att förfinas.

Vid våra intervjuer framträder att dokumentationen kring budgetprocessen inte är tydlig och lättillgänglig. För de tjänstepersoner som varit delaktiga i processen under flera år upplevs detta inte som ett problem, medan tjänstepersoner som är nya i kommunen har uppmärksammat problemet. Vi gör därför bedömningen att kommunen behöver förbättra och förtydliga dokumentationen av budgetprocessen så att den finns lättillgänglig för samtliga medarbetare. Detsamma gäller för de nämnder som inte har dokumenterat sin egen process. Granskningen har visat på ett par exempel där fel kostnadsslag noterats i beslutad budget. Total ram har varit korrekt. För att undvika extra arbete i form av förklaringar till avvikelser till dessa fel är det viktigt att slutliga förslag till budget kvalitetssäkras innan beslut.

Underlaget som begärs in från nämnderna till presidieöverläggningar består av tre frågeställningar. Nämnderna får inte möjlighet att på ett tydligt och konkret sätt framföra de analyser och kostnader som de beräknar för kommande år. Det underlag som begärs in skapar därför enligt vår bedömning inte förutsättningar för att samla tydliga och konkreta beräkningar över kommunens samtliga verksamheters behov. Detta menar vi försvårar en concernsyn samt minskar budgetberedningens möjligheter till analyser och nödvändiga prioriteringar mellan verksamheter.

Enligt de ekonomiska styrprinciperna ska framförda äskanden ingå i budgetberedningens förslag. Då nämnderna inte har getts möjlighet att framföra äskanden innehåller förslaget således inte heller någon förteckning över vilka äskanden som har framförts. Detta skapar en motsägelsefull bild, varför vi gör bedömningen att det föreligger ett behov av en förbättrad dialog.

Vidare bedömer vi att det att det föreligger en diskrepans i vad politik och verksamheten anses kunna åstadkomma med befintliga resurser. Som exempel kan nämnas miljö- och samhällsbyggnadsnämndens uteblivna indexuppräknings- och ofinansierade uppdrag samt kommunens beslut om rätt till heltid som lyfts fram av vård- och omsorgsförvaltningen. Att inte erhålla äskanden full ut och att få kostnadsreduceringar är inte detsamma som realistiska budgetar, men kräver en tydlig kommunikation och förankring för att kunna förverkligas. Även om en verksamhet får en budget som understiger den förväntade faktiska kostnaden så innebär det inte per definition att den är realistisk. Istället kan det vara så att det är ett uttryck för att verksamheten förväntas reducera kostnaderna. Det är samtidigt viktigt att sådana krav är väl underbyggda och att de kommuniceras i budgetprocessen. Vi har under våra intervjuer noterat att ett flertal förvaltningar efterlyser en bättre återkoppling av de övervägande och prioriteringar som budgetberedningen gör och som sedermera blir nämndernas ram. Detta bekräftas ytterligare vid intervjuer då det även framförs ett behov av tydligare prioriteringar, bättre gehör för verksamheternas behov samt en starkare återkoppling av tidigare års utfall och uppföljning. En god återkoppling mellan budgetberedningen och verksamheterna har positiva effekter för concernsyn och samverkan. I detta ingår även att stärka dialogen mellan förvaltningarna.

Det är en brist att samtliga nämnder saknar kostnads- och konsekvensanalyser av genomförda eller identifierade förbättrings-/effektiviseringsåtgärder. Det faktum att det saknas uttalade riktlinjer för hur verksamheterna ska effektiviseras bidrar till vår bedömning. Det är avgörande att kommunstyrelsen och nämnderna på ett tydligt sätt styr hur effektiviseringsuppdraget ska genomföras och vilka underlag som ska redovisas.

Budgetföljsamheten varierar inom barn- och familjenämnden vilket till viss del hänförs till att kostnader inte i alla fall allokeras till rätt enhet. På en aggregerad nivå bedrivs verksamheten inom givna ramar. För att kunna fatta rätt beslut och göra rätt prioriteringar krävs att den ekonomiska rapporteringen är så precis som möjligt på varje specifik verksamhet.

Hos servicenämnden har vi noterat att förvaltningens förslag till budgetäskanden inte förankras politiskt. I de fall detta inte sker ser vi en risk för att nämndens målsättningar och ambitioner inte säkerställs. Vi har även noterat en bristfällig ekonomisk uppföljning med ett behov av en mer fördjupad analys i form av väsentliga nyckeltal. Från 2020 har nämnden dokumenterat en planeringsprocess där hänsyn tagits till dessa delar och som kommer att ge förutsättningar för en tydligare ekonomistyrning. Vi ser detta som särskilt positivt då det under intervjun, till följd av personalomsättning och avsaknad av dokumenterade rutiner, framkom en osäkerhet över budgetprocessen.

#### *Vård och omsorgsnämnden<sup>5</sup>*

Det är vår bedömning att vård- och omsorgsnämnden genomför en analys avseende inom vilka delar av förvaltningens organisation underskotten ligger och vad de uppges bero på. Nämndens analys är till stor del ändamålsenlig vad gäller kvantifiering och konsekvensanalys.

Vår bedömning är vidare att vård- och omsorgsnämnden kan stärka sin långsiktiga ekonomiska planering. Vi grundar vår bedömning på att förvaltningen upplever nämndens långsiktiga plan som otydlig. Vi ser det dock som positivt att nämnden sedan i år har utvecklat processen och nu tar hänsyn till befolkningsprognoser i budgetarbetet. Utvecklingsarbetet pågår och kommer att fördjupas.

---

<sup>5</sup> Nämnden ges ett eget stycke i bedömningen då två av revisionsfrågorna enbart riktas till vård- och omsorgsnämnden

## 4. Sammanfattande bedömning

Vår granskning har visat att det föreligger brister i återkopplingen till verksamheterna samt insyn i hur nämndernas ram har beräknats, men att kommunens budgetprocess till stor del fungerar på det sätt som den är dokumenterad.

Utifrån vår granskning kan vi konstatera att behovsanalyser med konsekvensbeskrivningar och en ambition om en förbättrad dialog mellan politiska företrädare och tjänstepersoner är av avgörande betydelse för en ändamålsenlig budgetprocess. Avsaknaden av återkoppling och dialog tar udden ur processen och utan förankring föreligger ingen ändamålsenlig process.

Brister rör huvudsakligen återkoppling och förankring av vilka avvägningar och prioriteringar som har gjorts i ramfördelningen till nämnderna. Att det inte kan utläsas vilka avvägningar och prioriteringar som har gjorts och ej heller vilka äskanden som har framförts och vilken ställning budgetberedningen har tagit till dessa, menar vi leder till bristande transparens. En gemensam dialog kring förutsättningar och prioriteringar skulle förbättra kommunikationen och därmed förutsättningar för en förankrad budget. Att den tilldelade ramen i vissa fall kan understiga förväntad faktiskt kostnad innebär inte att den är orealistisk. Den kan bygga på en förväntad kostnadsreducering. Detta kräver dock att budgeten är väl underbyggd och väl kommunicerad i organisationen, några faktorer som vi bedömer inte föreligger.

Det är vår bedömning att det saknas en kontinuitet i de frågeställningar som nämnderna ska besvara inför presidieöverläggningarna. Vidare är det viktigt att nämnderna ges tillräckligt med tid för att ha möjlighet att svara på frågorna. Nämnderna får inte möjlighet att på ett tydligt och konkret sätt framföra de analyser och kostnader som de beräknar för kommande år. Det underlag som begärs in skapar därför enligt vår bedömning inte förutsättningar för att samla tydliga och konkreta beräkningar över kommunens samtliga verksamheters behov. Detta menar vi försvårar en koncernsyn samt minskar budgetberedningens möjligheter till analyser och nödvändiga prioriteringar mellan verksamheter.

Det finns ett behov av tydliggörande avseende vad som gäller vid de fall då nämnderna har underskott. Vi har under våra intervjuer noterat att ett flertal förvaltningar efterlyser en bättre återkoppling av de övervägande och prioriteringar som budgetberedningen gör och som sedermera blir nämndernas ram.

Vidare görs bedömningen att det inte sker en tillräcklig styrning av det kommunövergripande effektiviseringsarbetet. Det faktum att det saknas en gemensam definition av hur kommunen ska arbeta med effektiviseringar riskerar leda till såväl olika tolkningar som en osäkerhet, vilket även bekräftas av genomförda intervjuer med förvaltningar.

Kommunstyrelsen bör stärka arbetet med effektiviseringar i syfte att långsiktigt och strukturerat tydliggöra omfattningen av effektiviseringsbehoven, vilka åtgärdsbehov som föreligger respektive verksamhet, samt hur arbetet ska verkställas inom ramen för budgeten.

Revisionsfrågor	Svar
Finns en tydlig styrning och ansvarsfördelning för budgetprocessen?	Delvis.  Processen bedöms vara tydlig i ett inledande skede genom budgetkickoff och insamlande av underlag till presidieöverläggningarna. Det är

	<p>däremot inte tydligt hur respektive nämnds tilldelning beräknas. Detta leder i sin tur till en svårighet för nämnderna att utläsa vilka avvägningar som budgetberedningen har gjort vid framtagandet av förslag på ramfördelning.</p> <p>De ekonomiska styrprinciperna utgör en tydlig beskrivning av budgetprocessen på en övergripande nivå.</p>
<p>Finns en struktur som säkerställer att effektiviseringar och budgetföljsamhet uppnås i verksamheterna, t.ex. ekonomisk rapportering, dialog om konsekvenser och stödprocesser vid förändring?</p>	<p>Nej.</p> <p>Det saknas central vägledning och definition av hur kommunen ska effektivisera verksamheten.</p> <p>En av frågorna inför presidieöverläggningen avser effektiviseringar men det efterfrågas inga kostnadsanalyser eller krav på mätbara mått eller indikatorer. Vid intervju med förvaltningarna framkommer att det inte genomförs några kostnads- eller konsekvensanalyser.</p> <p>Vi ser positivt på att nämnder ska ta fram åtgärdsprogram vid prognostiserade underskott. Det är av vikt att det säkerställas att kommunstyrelsen får ta del av eventuella åtgärdsprogram då de ekonomiska styrprinciperna inte uttrycker ett sådant krav.</p>
<p>Beaktar budgetprocessen den demografiska utvecklingen som beslutsunderlag?</p>	<p>Ja.</p> <p>Den demografiska utvecklingen, på såväl nationell som lokal nivå, utgör ett av beslutsunderlagen i budgetberedningens framtagande av förslag på budget på en övergripande nivå.</p> <p>Det finns en variation mellan nämnderna om hänsyn tas till den demografiska utvecklingen.</p>
<p>Vilken uppföljning av budgetföljsamhet och nyckeltal genomförs i samband med budgetarbetet?</p>	<p>Kommunstyrelsen följer upp nämndernas ekonomi genom vårrapporten, delårsrapporten och årsbokslutet. Därutöver får nämnderna månadsvisa ekonomiska uppföljningar där prognostiserat resultat ingår.</p>
<p>Genomförs kostnadsanalyser för var nämnderna har möjlighet att effektivisera verksamheten?</p>	<p>Nej.</p> <p>Det genomförs inga kostnadsanalyser kopplat till effektiviseringsmöjligheter.</p>
<p>Har granskade nämnder långsiktigt utvärderat vilka behov och därmed resurser de har kopplat till sina verksamheter?</p>	<p>Delvis.</p>

<p>Tar budgetprocessen hänsyn till den förväntade långsiktiga ekonomiska utvecklingen i kommunen?</p>	<p>Ja.</p> <p>Till grund för budgetprocessen ligger såväl demografiska förändringar som prognoser för exempelvis skatteintäkter, intäktförändringar, investeringsvolymerna och självfinansiering. Dessa sträcker sig till år 2022 alternativt 2023.</p>
<p>Genomför vård- och omsorgsnämnden en analys av inom vilka delar av förvaltningens organisation underskotten ligger och vad de uppges bero på?</p>	<p>Ja, till stor del.</p> <p>Analysen ingår i den framtagna planen för nämndens långsiktiga besparingsåtgärder.</p>
<p>Har vård- och omsorgsnämnden upprättat ändamålsenliga analyser och åtgärdsplaner för att komma till bukt med underskottet?</p>	<p>Delvis.</p> <p>Nämnden har sedan 2019 utvecklat sin budgetprocess och tar nu hänsyn till befolkningsprognoser i budgetarbetet. Däremot upplever förvaltningen att nämndens långsiktiga plan är otydlig.</p>

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Upprätta en kommunövergripande plan för det långsiktiga behovet av effektiviseringar samt hur effektiviseringsuppdraget ska genomföras och vilka underlag som ska redovisas
- ▶ Förtydliga dokumentationen av budgetprocessen så att den finns lättillgänglig för samtliga medarbetare
- ▶ Tydligt stärka återkopplingen till nämnderna avseende vilka avvägningar och prioriteringar som har gjorts i ramfördelningen till nämnderna

Vi rekommenderar samtliga nämnder att:

- ▶ Långsiktigt utvärdera vilka behov och därmed resurser de har kopplat till sina verksamheter
- ▶ Upprätta kostnads- och konsekvensanalyser av genomförda eller identifierade förbättrings-/effektiviseringsåtgärder.
- ▶ Säkerställa att underlag och äskande till budgetberedningen först behandlas i nämnden
- ▶ Se till att nämndens budgetprocess dokumenteras

Eslöv den 10 februari 2020

Kristina Lindstedt  
EY

Anna Färdig  
EY

Julia Campbell  
EY

## **Bilaga 1: Källförteckning**

### **Intervjuade funktioner:**

- ▶ Ekonomichef
- ▶ Ekonom, kommunledningskontoret och överförmyndarnämnden
- ▶ Controller, kultur- och fritidsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef, vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Ekonom, vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Chef för juridiska avdelningen på kommunledningskontoret
- ▶ Förvaltningschef, miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Ekonom, miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Förvaltningschef, serviceförvaltningen
- ▶ Ekonom, serviceförvaltningen
- ▶ Kommunstyrelsens arbetsutskott
- ▶ Förvaltningschef, utbildningsförvaltningen
- ▶ Ekonom, utbildningsförvaltningen

### **Dokument:**

- ▶ Budget 2019 samt flerårsplan 2020 till 2022, KF 2018-12-17
- ▶ Budgetanvisningar 2020
- ▶ Delårsrapport 2019-08-31
- ▶ Ekonomiska styrprinciper 2016-2018
- ▶ Sammanträdesprotokoll från kommunfullmäktige
- ▶ Årsredovisning 2018
- ▶ Myndigheters effektiviseringsinsatser – ett metodstöd framtaget av Ekonomistyrningsverket. 2019-04-26