



Granskning av kommunens ekonomistyrning

Rapport

Huddinge kommun

KPMG AB

2025-04-11

Antal sidor 13



Huddinge kommun
Granskning av kommunens ekonomistyrning

2025-04-11

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Rutiner och riktlinjer för kommunens ekonomistyrning	6
3.2	Uppföljnings- och prognosarbete år 2024	7
3.3	Kompetensutveckling	10
3.4	Systemstöd	11
3.5	Kommunstyrelsens uppsikt	11
4	Samlad bedömning och rekommendationer	13

1 Sammanfattning

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


Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att det finns rutiner för det löpande uppföljnings- och prognosarbetet samt att det finns en enhetlighet i nämndernas och styrelsens arbete. Åtgärdsplaner har antagits vid prognostiserad negativ avvikelse från budget och kommunstyrelsen utövar uppsikt i form av sitt årliga avstämningsärende.

Däremot ser vi att det finns utvecklingsmöjligheter vad gäller kompetensutveckling och systemstöd för ekonomiarbetet, samt gällande prognossäkerhet.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div> <div>Nej</div> <div>Endast delvis</div> <div>I allt väsentligt</div> <div>Ja</div> </div> 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns rutiner kring det löpande uppföljnings- och prognosarbetet?	Ja
Är rutinerna för det löpande uppföljnings- och prognosarbetet ändamålsenliga?	I allt väsentligt
Arbetar nämnderna och styrelsen på ett enhetligt sätt vad gäller uppföljnings- och prognosarbetet?	Ja
Upprättas ändamålsenliga prognoser?	I allt väsentligt
Har nämnderna och styrelsen vid prognosticerad avvikelse från budget beslutat om handlingsplan med ändamålsenliga åtgärder?	I allt väsentligt
Har nämndernas och styrelsens personal tillgång till tillräckliga kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser som möjliggör för ett ändamålsenligt budget- och prognosarbete?	Endast delvis
Finns det ett tillfredställande system/verktyg som stöd för ekonomiarbetet?	Endast delvis
Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt för ändamålet?	Ja



Huddinge kommun

Granskning av kommunens ekonomistyrning

2025-04-11

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över möjligheterna att erbjuda central kompetensutveckling i syfte att öka enhetligheten vad gäller budgetuppföljnings- och prognosarbetet.
- Säkerställa att det finns tillfredsställande system och verktyg för ekonomiarbetet.
- Verka för en ökad prognossäkerhet.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi granskade nämnder att:

- Verka för en ökad prognossäkerhet.

2 Bakgrund

KPMG har av Huddinge kommuns revisorer fått i uppdrag att granska hur uppföljning och avstämning sker av budget samt vilka rutiner och processer som finns vad gäller de prognoser kring helårsutfall som sker löpande under året. Som del av granskningen har ekonomistyrningsarbetets enhetlighet granskats. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Budgetuppföljnings- 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. Detta kräver i sin tur att ett löpande budgetuppföljnings- och prognosarbete genomförs under året för att säkerställa en ekonomi i balans. Därtill är det av avgörande vikt att prognoserna bygger på relevanta och tillförlitliga underlag.

Revisorerna har i sin risk- och väsentlighetsanalys för 2024 bedömt att en risk kan finnas för brister i uppföljnings- och avstämningsarbetet med därtill hörande rutiner och processer vad gäller prognoser kring helårsutfall samt vad gäller enhetligheten mellan nämndernas/styrelsens ekonomistyrningsarbete. Revisorerna har därför beslutat att en granskning bör ske av området.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning. Detta inkluderar huruvida styrelsen och nämnderna bedriver ett tillräckligt och ändamålsenligt ekonomistyrningsarbete och har tydliga rutiner vad gäller prognos- och uppföljningsarbete. Därtill att dessa prognoser bygger på underlag av hög tillförlitlighet och med hög relevans.

Inom ramen för syftet ska följande frågor besvaras eller belysas:

- Finns rutiner kring det löpande uppföljnings- och prognosarbetet?
- Är rutinerna för det löpande uppföljnings- och prognosarbetet ändamålsenliga?
- Arbetar nämnderna och styrelsen på ett enhetligt sätt vad gäller uppföljnings- och prognosarbetet?
 - Upprättas ändamålsenliga prognoser?
- Har nämnderna och styrelsen vid prognosticerad avvikelse från budget beslutat om handlingsplan med ändamålsenliga åtgärder?
- Har nämndernas och styrelsens personal tillgång till tillräckliga kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser som möjliggör för ett ändamålsenligt budget- och prognosarbete?
- Finns det ett tillfredställande system/verktyg som stöd för ekonomiarbetet?
- Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt för ändamålet?

Granskningen, som avser kommunstyrelsen och nämnderna, utgår från budget för 2024 och är inriktad på uppföljnings- och avstämningsrutiner samt hur prognoser avseende ekonomiskt utfall för helåret tas fram. Kommunstyrelsen är det huvudsakliga granskningsobjektet, men resterande nämnder ingår utifrån deras roll i uppföljnings- och prognosarbetet.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- kommunallagen (2017:725) 6 kap. 6 §,
- tillämpbara interna regelverk, policyer och beslut.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier av budget och verksamhetsplaner, styrande dokument, riktlinjer och rutiner samt uppföljningar.

Intervjuer har genomförts med:

- Ekonomidirektör och budgetstrateg, kommunstyrelseförvaltningen
- Avdelningschef för ekonomi samt controllers, barn- och utbildningsförvaltningen
- Ekonomichef, gymnasie- och arbetsmarknadsförvaltningen
- Stabs- och ekonomichef, kultur- och fritidsförvaltningen
- Ekonomichef, socialförvaltningen
- Administrativ chef, miljö- och bygglovsförvaltningen

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har beretts möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Rutiner och riktlinjer för kommunens ekonomistyrning

Huddinge kommun har en decentraliserad ekonomifunktion. Kommunstyrelseförvaltningen tar fram information, instruktioner och stödmaterial och samlar detta på kommunens intranät Insidan. Inom ramen för granskningen har vi tagit del av utdrag från intranätet samt ett antal riktlinjer som beskriver kommunens styrmodell, budget- och verksamhetsstyrning samt uppföljning. Nedan redogörs för ett urval av dessa.

3.1.1 Budgetprocessen

Av en redogörelse för budgetprocessen¹ framgår att den inleds med ett gemensamt uppstartstillfälle för förtroendevalda och kommunkoncernens ledningsgrupp i början av mars. Förvaltningen ska sedan förbereda ett förslag till inriktning för budgetarbetet utifrån bland annat externa förutsättningar som befolknings- och skatteunderlagsprognoser, samt beslutad inriktning i föregående års mål och budget. Kommunstyrelsen beslutar i juni om ett inriktningsärende för fortsatt budgetarbete, vilket exempelvis ska innehålla preliminär ekonomiplan med preliminära budgetramar för nämnder. Därefter lämnar nämnder och bolag yttrande till inriktningsärendet med beskrivning av de ekonomiska konsekvenserna samt vilka åtgärder, effektiviseringar och förbättringar som kan bli aktuella. Politiska förslag till budget bereds och kommunstyrelsen tar beslut om mål och budget i oktober, vilken fastställs av kommunfullmäktige i november månad.

Vidare finns instruktioner för nämnder och förvaltningars verksamhetsplanering².

3.1.2 Uppföljningsprocess

Av årshjul i dokumentet Introduktion till planerings- och uppföljningsprocessen³ framgår att ekonomiska månadsrapporter ska tas fram med uppföljning per den sista februari, mars, maj och oktober. Ekonomisk månadsrapport med helårsprognos ska tas fram per den sista april (förstärkt månadsrapport), sista augusti (delårsrapport) och sista december (verksamhetsberättelse).

Det anges att nämndernas rapporter utgör underlag och behöver hålla en hög och jämn nivå för att kommunstyrelsen ska kunna lämna en rättvisande rapport till kommunfullmäktige. Månadsrapporterna syftar enligt uppgift till att analysera ekonomin och förbrukningen av resurser på ett relevant och rättvisande sätt. I delårsrapporter och verksamhetsberättelser ska verksamhetsplanerna följas upp i sin helhet.

Av stödmaterial inför verksamhetsberättelse 2023⁴ framgår bland annat att redovisningen ska vara konsekvent och följa samma principer, samt att den ska vara

¹ Daterad 2024-06-07

² Daterad 2024-06-11

³ Ej daterat

⁴ Ej daterat

pedagogiskt uppbyggd. Det framgår även att verksamhetsberättelsen ska beskriva sambandet mellan resurser, prestationer, resultat och effekter. Vidare finns exempel på bland annat resultaträkning, driftredovisning och möjliga analysvinklar.

Av instruktioner för förstärkt månadsrapport per april och delårsrapport per augusti framgår att helårsprognosen ska vara så träffsäker som möjligt samt att skillnader mellan periodens resultat och helårsprognosen ska förklaras, exempelvis gällande säsongsvariationer eller volymer. Det anges även att om nämnden prognostiserar ett ekonomiskt underskott på helåret eller det finns risk för detta bör det beskrivas hur detta ska hanteras enligt åtgärdsplan.

Av intervju framgår att en central del i kommunens arbetssätt är dialoger. Löpande genomförs ekonomichefsmöten samt managementmöten där kommundirektör, ekonomidirektör, budgetstrateg, förvaltningsdirektörer samt ekonomichefer eller motsvarande deltar.

Vi har även tagit del av exempel på verksamhetsspecifika tidplaner och instruktioner. Med hänsyn till att nämnderna har ansvar för olika typer av verksamheter behövs vissa egna rutiner/arbetssätt. Intervjuade ger en sammanvägd bild av att rutiner och processen fungerar väl.

3.1.3 Bedömning

Vår bedömning är att det finns rutiner kring det löpande uppföljnings- och prognosarbetet.

Vi konstaterar att kommunstyrelsens förvaltning tar fram instruktioner och stödmaterial för nämndernas löpande uppföljnings- och prognosarbete, samt att detta kompletteras med vissa egna rutiner och tidplaner inom förvaltningarna.

Vår bedömning är att rutinerna för det löpande uppföljnings- och prognosarbetet i allt väsentligt är ändamålsenliga.

Vi ser positivt på att det finns enhetliga rutiner för nämndernas uppföljnings- och prognosarbete. Utifrån genomförda intervjuer har vi bilden av att rutinerna är välfungerande samt att det behövs vissa egna rutiner/arbetssätt med hänsyn till att nämnderna har ansvar för olika typer av verksamheter.

3.2 Uppföljnings- och prognosarbete år 2024

Vi har tagit del av årsredovisning för Huddinge kommun 2023, verksamhetsberättelser för nämnderna 2023 samt 2024, förstärkta månadsrapporter per april 2024 samt delårsrapporter per augusti 2024. Dokumenten följer likartade strukturer och innehåller motsvarande information.

I tabellen nedan presenteras kommunstyrelsens och nämndernas helårsprognoser per april och augusti.

Styrelse/nämnd	Helårsprognos (per april)	Helårsprognos (per augusti)	Utfall
Kommunstyrelsen	+9,4 mnkr (1,2 %)	-3 mnkr	+13,8 mnkr (1,7%)
Förskolenämnden	-22,1 mnkr (2,4 %)	-23 mnkr (2,4 %)	+7,6 mnkr
Grundskolenämnden	-0,6 mnkr	+28 mnkr (1,3 %)	+35 mnkr (1,6%)
Gymnasie- och arbetsmarknadsnämnden	+24,6 mnkr	+24 mnkr	+6 mnkr
Socialnämnden	+13,8 mnkr (2,7 %)	+10 mnkr (2%)	+4,5 mnkr (0,9%)
Vård- och omsorgsnämnden	-23 mnkr (1,6 %)	-30 mnkr	+1,9 mnkr (0,1%)
Kultur- och fritidsnämnden	-3,5 mnkr	-4,5 mnkr	-8,4 mnkr (2,8%)
Bygglövs- och tillsynsnämnden	+ -0	+ -0	+0,6 mnkr
Natur- och stadsmiljönämnden	+ -0	+ -0 ⁵	+3,6 mnkr

Av intervju framgår att målsättningen med prognosarbetet är att nämnderna ska kunna beskriva bakomliggande faktorer som påverkar resultatet, så som olika volymer och möjliga statsbidrag. Det framhålls att analys, beskrivning av antaganden och samband är viktigt för prognosarbetet. Under intervju beskrivs att det finns utvecklingsmöjligheter vad gäller detta samt gällande prognossäkerheten.

Vidare framgår att det finns möjlighet till central kompensation för lokalkostnader, vilket nämnderna inte får räkna in förrän de beviljats, samt centrala anslag med anledning av inflationen. Det anges att nämnderna i hög grad klarat av kostnadsökningar utan kompensationer.

I tabellen ovan anges att förskolenämnden och vård- och omsorgsnämnden prognostiserat underskott om 23 respektive 30 mnkr.

⁵ Av delårsrapport framgår att nämnden prognostiserade ett negativt resultat till följd av högre kostnader än budgeterat för kapitalkostnader. Utifrån kompensation med 9 mnkr för ökade kapitalkostnader prognostiserades budget i balans.

Av delårsrapport framgår att förskolenämnden redovisar en prognos på 50 barn färre än budgeterat samt att underskott i egen regi i huvudsak beror på lägre volymer och högre personalkostnader. Det anges även att nämndens nettokostnader ökat med 4,1 % jämfört med motsvarande period 2023, vilket jämförs för grundbeloppet (skolpengen) som höjts med drygt 3 %.

Gällande vård- och omsorgsnämnden framgår av delårsrapport att drygt halva underskottet härrör ur underskott inom den kommunala hemtjänsten, trots en inbromsad nettokostnadsökning under året. Det anges att funktionshinderområdet förväntas gå från en positiv avvikelse på 6 mnkr till ett underskott om 9 mnkr vid årets slut. I prognosen har det inte beaktats att kommunen i juli fått ett riktat statsbidrag på 15 mnkr för färre antal timanställda samt utökad bemanning av sjuksköterskor på särskilda boenden. Jämfört med motsvarande period 2023 har nämndens nettokostnader ökat med 3 %.

3.2.1 Åtgärdsplaner

Förskolenämnden och vård- och omsorgsnämnden har under året antagit åtgärdsplaner med anledning av ovan nämnda prognostiserade underskott.

Vård- och omsorgsnämnden beslutade om en åtgärdsplan i samband med godkännande av förstärkt månadsrapport per april⁶ samt i samband med delårsrapport per augusti⁷. I samband med förskolenämndens beslut om förstärkt månadsrapport per april⁸ anges att om kommunstyrelsen godkänner förslag om budgetjustering på 6,2 mnkr till följd av avveckling av två förskolor skulle prognosen för nämnden i stället visa ett underskott om 15,9 mnkr. Åtgärdsplan antogs i samband med beslut om delårsrapport per augusti⁹. Kommunstyrelsen godkände åtgärdsplanerna i oktober¹⁰.

Av förskolenämndens åtgärdsplan framgår åtgärder på kort respektive längre sikt. Åtgärder på kort sikt rör personal, lokaler och organisationsöversyn. Åtgärder på längre sikt rör personal, lokaler och måltidsorganisationen. Vidare beskrivs ytterligare möjliga åtgärder. Det framgår att personal- och lokalkostnaderna är de två största kostnadsposterna i nämndens budget, samt att den fulla ekonomiska effekten väntas nås 2025. Förväntade ekonomiska effekter framgår och det anges att åtgärderna bedöms få större effekt år 2025.

Av vård- och omsorgsnämndens åtgärdsplan framgår åtgärder rörande äldreomsorg och funktionsstöd. Det anges att åtgärderna är del i en strukturell och omfattande omställning. Förväntade ekonomiska effekter framgår och det anges att vissa effekter förväntas dröja till 2026 och framåt.

Av intervju framgår att åtgärdsarbetet är långsiktigt samt att det fortsätter år 2025.

⁶ Vård- och omsorgsnämnden 2024-06-12 § 5

⁷ Vård- och omsorgsnämnden 2024-10-09 § 6

⁸ Förskolenämnden 2024-06-12 § 7

⁹ Förskolenämnden 2024-10-09 § 6

¹⁰ Kommunstyrelsen 2024-10-25 § 6

3.2.2 Bedömning

Vår bedömning är att nämnderna och styrelsen arbetar på ett enhetligt sätt vad gäller uppföljnings- och prognosarbetet.

Vi konstaterar att de uppföljningar som genomförts för nämnderna under år 2024 följer en enhetlig struktur samt innehåller motsvarande information.

Vi bedömer att det i allt väsentligt upprättas ändamålsenliga prognoser.

Vi ser positivt på det förhållningssätt som beskrivs under intervju, det vill säga att prognoser bör formuleras utifrån scenarier och beskriva samband och möjliga utfall. Vi konstaterar att prognoserna för flera nämnder varierat mellan uppföljningstillfällena samt att det framhålls att det finns utvecklingspotential för prognossäkerheten.

Vår bedömning är att nämnderna och styrelsen vid prognosticerad avvikelse från budget i allt väsentligt beslutat om handlingsplan med ändamålsenliga åtgärder.

Vi konstaterar att de nämnder som prognostiserat ett större underskott för helåret, förskolenämnden och vård- och omsorgsnämnden, har beslutat om åtgärdsplaner.

De antagna åtgärdsplanerna benämns som långsiktiga och ekonomiska effekter förväntas inte vara fullt ut iakttagbara förrän innevarande och kommande år. Vi bedömer att det finns en ändamålsenlighet i att åtgärderna kopplas till de kostnader och områden som underskott härrör från och där stora kostnader finns.

3.3 Kompetensutveckling

Av intervjuer framgår att det inte erbjuds formell utbildning/kompetensutveckling centralt i kommunen. Flera framhåller dock att det finns möjlighet till att gå externa kurser. Det anges att det finns önskemål om att kommunen ska erbjuda ytterligare dialog och utbildning mot ekonomer och controllers i verksamheterna.

Det finns ett generellt utbildningsprogram i arbetsmiljö och ledarskap för kommunens chefer. Introduktion och upplärning av ekonomer och controllers hanteras på respektive förvaltning.

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att nämndernas och styrelsens personal endast delvis har tillgång till tillräckliga kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser som möjliggör för ett ändamålsenligt budget- och prognosarbete.

Vi grundar vår bedömning på att det finns möjligheter till kompetensutveckling genom externa kurser, utbildningsprogram för chefer och interna dialoger. Vi ser möjligheter till att utveckla tillgången till kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser centralt i kommunen, detta i syfte att öka enhetligheten i budgetuppföljnings- och prognosarbetet.

3.4 Systemstöd

Vad gäller systemstöd framgår av intervjuer att olika system används för ekonomiska rapporter respektive budget och prognos. Flera system är under upphandling vid tidpunkten för granskningen.

Intervjuade framhåller att de ser en utvecklingspotential vad gäller beslutsstöd för verksamhetsstyrning, personal och strategi, samt att ett arbete pågår med att se över processer som investeringsprocessen och målsystem. Inom ramen för översyn av system har förvaltningar intervjuats för synpunkter. Vidare anges att det i nuvarande system krävs egen hantering av data i Excel, vilket behöver göras om vid uppdateringar. Gällande ett av systemen framgår att det finns viss personbundenhet. Enligt uppgift syftar upphandling av budget- och prognossystemet bland annat till att minska personberoendet.

3.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att det endast delvis finns ett tillfredställande system/verktyg som stöd för ekonomiarbetet.

Vi grundar vår bedömning på intervjuuppgifter med synpunkter på system som används vid tiden för granskningen. Vi bedömer att tillfredsställande system och verktyg utgör en viktig förutsättning för ekonomiarbetet. Vi konstaterar att utvecklade system kan öka enhetligheten mellan nämnderna.

3.5 Kommunstyrelsens uppsikt

Förstärkta månadsrapporter per april, delårsrapporter per augusti och nämndernas verksamhetsberättelser behandlas av kommunstyrelsen inför sammanställning till gemensamma rapporter som går till kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen har även tagit del av kommunövergripande månadsrapporter¹¹ med information om utfall, volym- och nettokostnadsutveckling för nämnderna. I det löpande arbetet sker som ovan nämnt möten mellan representanter från kommunstyrelseförvaltningen och representanter från övriga förvaltningar.

3.5.1 Avstämningsärende

Enligt kommunens ekonomistyrningsprinciper ska nämndernas verksamhetsplaner behandlas av kommunstyrelsen i ett avstämningsärende. Bakgrunden till detta är kommunstyrelsens uppsiktsplikt. Av intervju framgår att analys sker av hur väl fullmäktiges mål har omhändertagits, hur väl instruktionerna följts samt om en realistisk budget har lagts för respektive nämnd.

Avstämningsärende avseende nämndernas och bolagens verksamhetsplanering 2024 behandlades av kommunstyrelsen i april¹². I avstämningsärendet anges att den övergripande slutsatsen är att nämnderna genomfört en bra verksamhetsplanering. Rekommendationer lämnas inför 2025 för att ytterligare utveckla planeringen. Bland annat påminns nämnderna om att beskrivna effektiviseringar inom ramen för

¹¹ Kommunstyrelsen 2024-10-10 § 19, 2024-05-15 § 15, 2024-11-27 § 14

¹² Kommunstyrelsen 2024-04-10 § 14

kommunens effektiviseringsarbete ska kunna följas med stöd av nyckeltal/indikatorer för ekonomi och verksamhet. Gällande ekonomisk planering anges att det i flera fall är svårt att bedöma sannolikheten för att nämnderna ska uppnå budgethållning. Det påpekas även att de nämnder som verkar inom konkurrensutsatta verksamheter ska beskriva hur deras verksamheter i egen regi utvecklas volymmässigt. Vidare anges specifika observationer om nämnders verksamhetsplaner.

3.5.2 Bedömning

Vår bedömning är att kommunstyrelsen utövar tillräcklig uppsikt för ändamålet.

Vi grundar vår bedömning på att kommunstyrelsen i enlighet med kommunens ekonomistyrningsprinciper behandlar nämndernas verksamhetsplaner i ett avstämningsärendet. Vidare behandlas uppföljningar av kommunstyrelsen och löpande möten sker mellan representanter från styrelsens och nämndernas förvaltningar.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen och nämnderna har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen och nämnderna i allt väsentligt har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Se över möjligheterna att erbjuda central kompetensutveckling i syfte att öka enhetligheten vad gäller budgetuppföljnings- och prognosarbetet.
- Säkerställa att det finns tillfredsställande system och verktyg för ekonomiarbetet.
- Verka för en ökad prognossäkerhet.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi granskade nämnder att:

- Verka för en ökad prognossäkerhet.

Datum som ovan

KPMG AB

Anders Petersson
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Lovisa Edvardsson
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.