



Datum
2021-02-15

Diarienummer
KS-2020/2642.912

Handläggare
Ralph Strandqvist
08-535 302 59
ralph.strandqvist@huddinge.se

Kommunstyrelsen

Granskning av budgetprocessen – svar på revisionsskrivelse från Huddinge kommuns revisorer

Förslag till beslut

Kommunstyrelsens beslut

Som svar på Huddinge kommuns revisorers skrivelse Granskning av budgetprocessen åberopas svaret i kommunstyrelsens förvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 15 februari 2021.

Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun har gett KPMG AB i uppdrag att genomföra en granskning med syfte att ge kommunens revisorer underlag för att bedöma om Huddinge kommun har en ändamålsenlig budgetprocess för att uppnå en budget i balans och en effektiv resursfördelning.

Rapportens sammanfattande bedömning är att Huddinge kommun till viss del har en ändamålsenlig budgetprocess för att uppnå en budget i balans och en effektiv resursfördelning. Revisorerna menar att det dock förekommer brister i dialogen mellan budgetprocessens parter, vilket leder till att interna faktorer inte beaktas i den utsträckning de borde. Revisionen ger utifrån granskningen kommunstyrelsen ett antal rekommendationer för att stärka arbetet.

För att utveckla och stärka dialogen i kommunens budgetprocess pågår ett arbete med att implementera dels en ny målstruktur och dels en ny budgetprocess. Här ingår att fortsätta att utveckla arbetet med att hitta effektiviseringsmöjligheter genom att jämföra verksamheter med andra kommuner. Under 2021 ska kommunens styrmodell beskrivas för att ytterligare förtydliga och stärka styrningen.

Beskrivning av ärendet

KPMG AB har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Huddinge kommun granskat kommunens budgetprocess. Syftet med granskningen har varit att ge kommunens revisorer underlag för att bedöma om Huddinge kommun har en ändamålsenlig budgetprocess för att uppnå en budget i balans och en effektiv resursfördelning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

HUDDINGE KOMMUN

Postadress
Huddinge kommun
Kommunstyrelsens förvaltning
141 85 Huddinge

Besök
Kommunalvägen 28

Tfn vxl 08-535 300 00

huddinge@huddinge.se
www.huddinge.se



Granskningen visar att Huddinge kommun har ett övergripande styrande dokument och processer som samtliga nämnder ska förhålla sig till för att bidra till budget- och planeringsarbetet. Revisorernas samlade bedömning är att Huddinge kommun till viss del har en ändamålsenlig budgetprocess för att uppnå en budget i balans och en effektiv resursfördelning. Revisorerna menar att det dock förekommer brister i dialogen mellan budgetprocessens parter, vilket leder till att interna faktorer inte beaktas i den utsträckning de borde.

Utifrån sin granskning lämnar revisorerna ett antal rekommendationer (markerade i kursiv stil nedan) till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens förvaltnings svar återfinns i brödtexten.

Förvaltningens synpunkter

Säkerställa att nämndernas deltagande och påverkansmöjlighet i budgetprocessen genom att införa en systematisk dialog i budgetarbetet.

Implementera och säkerställa en fördjupad dialog med kommunens nämnder vad som ligger till grund för resursfördelningen och vilka konsekvenser och effekter denna får.

Revisionen noterar att det finns en interaktion med förvaltningar och nämnder under budgetprocessen men att det finns en önskan om en mer omfattande och löpande dialog. Nedan beskrivs implementering av ny målstruktur och ny budgetprocess som bland annat syftar till att utveckla dialogen i budgetprocessen.

Huddinge kommun har beslutat om en ny målstruktur som syftar till att skapa förutsättningar för ett ökat resultatfokus; tydliggöra prioriteringar; tydliggöra rollfördelning; tydliggöra kommunfullmäktiges uppdrag; tillit och förtroende samt en ökad dialog. Strukturen är implementerad i Mål och budget 2021 och i nämndernas och förvaltningarnas planering av verksamheten för 2021.

I Mål och budget 2021 fick kommunstyrelsen också i uppdrag att genomföra en översyn av kommunens budgetprocess. Utifrån genomförd översyn beslutade fullmäktige i december 2020 om en ny budgetprocess. Ett syfte med beslutad budgetprocess är att tydliggöra den systematiska dialogen för att säkerställa nämndernas, bolagens och förvaltningarnas deltagande i budgetprocessen.

Budgetprocessen inleds med en **nuläges- och omvärldsanalys** med syftet att skapa en gemensam plattform för arbetet med planering för den kommande planeringsperioden.

Under våren **bereds** ett förslag till inriktning för budgetarbetet utifrån den politiska programförklaringen och beslutad inriktning i Mål och budget med hänsyn taget till nuläges- och omvärldsanalysen och uppdaterade externa förutsättningar (befolkningsprognos, vårproposition, skatteunderlagsprognos, med mera). Kommunens finansiella mål ska säkras i framtagna av förslag, bland annat resultatnivån och nivån på den externa låneskulden i kommunkoncernen. Underlag för prioriteringar och effektiviseringar ingår i beredningen för att säkra de finansiella målen och för att skattemedel används så effektivt som möjligt för



att möta framtida utmaningar. Kommunkoncernens ledningsgrupp ansvarar för att ta fram förslag till inriktning.

Kommunstyrelsen beslutar i juni om ett **inriktningsärende** med preliminär ekonomiplan med preliminära budgetramar för nämnder, preliminär investeringsplan för kommunkoncernen, förslag till riktade effektiviseringar och förstärkningar. Kommunstyrelsen ger instruktioner till nämnder och bolag för yttranden till inriktningsärendet.

Nämnder och bolag lämnar sina **yttranden** till inriktningsärendet med beskrivning av de ekonomiska konsekvenserna och vilka åtgärder, effektiviseringar och förbättringar som kan bli aktuella utifrån det ekonomiska läget.

Under hösten **bereds** politiska förslag till budget utifrån inriktningsärende, nämnders och bolags yttranden och förslag till ändrade taxor, uppdaterade externa förutsättningar (befolkningsutveckling, budgetproposition, skatteunderlagsprognos, med mera), analyser i delårsrapport per augusti. Kommunstyrelsen fastställer förslag till Mål och budget i oktober.

Under 2021 ska kommunens styrmodell beskrivas för att ytterligare förtydliga och stärka styrningen. Styrmodellen lägger grunden för den dagliga styrningen och består av styrform, styrmedel och styrverktyg.

Undersöka möjligheten att automatisera överföringen av data till verksamhetssystemet Stratsys.

Revisorerna rekommenderar att kommunstyrelsen bör utreda en automatiserad process för förvaltningarnas rapportering.

Inför 2019 infördes ett nytt digitalt verktyg för planerings- och uppföljningsprocessen, inklusive intern kontroll, som samtliga förvaltningar använder (Stratsys). Verktöget har ersatt de dokumentmallar som använts tidigare. I verktöget finns förberett för att möjliggöra automatiserad dataöverföring. Vid implementering av verktöget har inte dataöverföring prioriterats. Kommunstyrelsens förvaltning kommer att arbeta vidare med att se över möjligheter till mer automatiserad dataöverföring.

Fortsätta och fördjupa det arbete med jämförelser/benchmarking som finns i kommunen och som gäller olika former av statistik och nyckeltal.

Revisorerna bedömer att Huddinge kommun i stort har ett ändamålsenligt jämförelsearbete mot andra kommuner i syfte att hitta effektiviseringsmöjligheter. Dock bedöms arbetet skilja sig åt mellan nämnderna. Kommunstyrelsen bör i möjligaste mån eftersträva en stor enhetlighet inom detta område.

I Mål och budget 2021 är det fortsatt tydligt fokus på att stor vikt ska läggas på att jämföra, analysera och förändra kommunens arbetssätt. Kommunen måste arbeta smartare och lära av de kommuner som når lika bra eller bättre resultat men till lägre kostnad för kommuninvånare. I instruktioner för nämndernas arbete med sina verksamhetsplaner för 2021 framgår att indikatorer bland annat ska vara



jämförbara med andra kommuner. Indikatorer ska jämföras med framtagna jämförelsekommuner Haninge, Järfälla, Nacka, Sollentuna, Stockholm och Österåker.

Jämförelsearbetet ska utvecklas ytterligare och ingå som en naturlig del i kommunens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess.

Ekonomiska och juridiska konsekvenser

Förslaget till beslut medför inga ekonomiska och juridiska konsekvenser.

Camilla Broo
Kommundirektör

Petra Asplund Eriksson
Ekonomidirektör

Bilagor

- Bilaga 1. Signerad revisionsskrivelse Granskning av budgetprocessen
- Bilaga 2. Granskning av budgetprocessen - revisionsrapport

Beslutet ska skickas till

Huddinge kommuns revisorer