



Peter Andersson  
Budgetchef  
peter.andersson@trelleborg.se

Kommunstyrelsen

## Revisionens Granskning av kommunens samlade ekonomistyrning och styrning mot finansiella mål

### Sammanfattning

KPMG har på revisionens uppdrag genomfört en granskning av kommunens samlade ekonomistyrning och styrning mot finansiella mål. Utifrån den genomförda granskningen lämnar revisionen följande rekommendationer:

- 1 *Att kommunstyrelsen tar ställning till ifall erforderliga resurser finns inom ekonomifunktionen.*
- 2 *Att kommunstyrelsen gör en kommunövergripande översyn av verksamheterna i syfte att utröna var de största besparings- och effektiviseringsmöjligheterna finns.*
- 3 *Att kommunstyrelsen säkerställer att de finansiella målen är anpassade till kommande investeringar.*
- 4 *Att kommunstyrelsen analyserar de finansiella målen kopplat till nämndernas volymförändringar kommande år.*

Revisionen efterfrågar kommunstyrelsens yttrande över rekommendationerna. Svarstiden är förlängd så att yttrandet kan behandlas på kommunstyrelsens sammanträde den 4 november. Kommunledningsförvaltningen förslag till yttrande framgår av bifogad skrivelse.

### Beslutsunderlag

Revisionens skrivelse och granskningsrapport, 2020-08-25  
Kommunledningsförvaltningens förslag till yttrande, 2020-09-14 (denna skrivelse)

### Kommunledningsförvaltningens förslag till beslut

*Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslås besluta att föreslå kommunstyrelsen besluta*

att föreslå kommunstyrelsen besluta att anta förvaltningens yttrande, samt att översända detsamma till revisionen

## **Beslutet skickas till**

Revisionen

Kommunledningsförvaltningen, Kvalitet och resursutveckling

## Ärendet

### *Kommunledningsförvaltningens förslag till yttrande på*

### **Revisionens Granskning av kommunens samlade ekonomistyrning och styrning mot finansiella mål**

KPMG har på revisionens uppdrag genomfört en granskning av kommunens samlade ekonomistyrning och styrning mot finansiella mål. Utifrån den genomförda granskningen lämnas följande rekommendationer:

- 1 *Att kommunstyrelsen tar ställning till ifall erforderliga resurser finns inom ekonomifunktionen.*
- 2 *Att kommunstyrelsen gör en kommunövergripande översyn av verksamheterna i syfte att utröna var de största besparings- och effektiviseringsmöjligheterna finns.*
- 3 *Att kommunstyrelsen säkerställer att de finansiella målen är anpassade till kommande investeringar.*
- 4 *Att kommunstyrelsen analyserar de finansiella målen kopplat till nämndernas volymförändringar kommande år.*

Nedan lämnas kommunstyrelsens svar på respektive av revisionens rekommendationer.

1. *Att kommunstyrelsen tar ställning till ifall erforderliga resurser finns inom ekonomifunktionen*

Kommunstyrelsen tar varje år i samband med beslut om verksamhetsplan ställning till behovet av resurser till ekonomifunktionen. Detta utifrån tilldelad ram och efter en prioritering mellan samtliga behov inom kommunstyrelsens ansvarsområde.

En förändring som i nuläget pågår gällande ekonomiarbetet är en ytterligare centralisering av förvaltningarnas ekonomifunktioner. Från och med hösten 2020 kommer ekonomerna som arbetar med socialförvaltningen och tekniska serviceförvaltningen att ingå i kommunledningsförvaltningen. Därefter är det endast bildningsförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen som kommer att ha egna ekonomifunktioner. Centraliseringen är ett led i arbetet med att stärka kommunens ekonomiarbete. En mer samordnad controllerfunktion bedöms ge förutsättningar för ökat samarbete och därmed ett effektivare ekonomiarbete. Som ett ytterligare led i att stärka kommunens arbete med Styrning-Stöd-Uppföljning har det etablerats avdelningen för Kvalitet- och resursutveckling. Avdelningen består av tidigare ekonomi- och HR avdelningarna, upphandling samt koncentration av kommunens resurser för digitalisering. Avdelningen kommer fokusera på att utveckla ett processorienterat arbetssätt och därmed nå en ökad och bättre leverans från avdelningens resurser.

Under de andra av revisorernas rekommendationer redovisas vilka utvecklingsinsatser som pågår inom området. I de fall förändringstakten behöver ökas ytterligare eller om det finns andra skäl att förstärka kommunens ekonomifunktion kan detta beaktas i kommande budgetprocesser.

2. *Att kommunstyrelsen gör en kommunövergripande översyn av verksamheterna i syfte att utröna var de största besparings- och effektiviseringsmöjligheterna finns.*

I sammanhanget bör noteras att det redan pågår ett kommunövergripande arbete gällande besparings- och effektiviseringsmöjligheter. Under 2020, inför budget 2021, har kommunstyrelsens ordförande gett kommunledningsgruppen ett uppdrag med en sådan inriktning. Resultatet av kommunledningsgruppens arbete utgör en viktig parameter i höstens budgetarbete inför kommunfullmäktiges fastställande av budget 2021-2023.

Motsvarande översyner kommande år kan med fördel på ett tydligare sätt utgå från jämförelser med andra kommuner. Möjligheterna till dylika jämförelser har förbättrats genom Rådet för främjande av kommunala analysers utvecklingsarbete. Det övervägs att en jämförelse av de olika verksamheternas kostnadsnivåer i förhållande till andra kommuner kan vara en del av uppstarten av arbetet med budget 2022, det vill säga våren 2021.

Som nämnts tidigare är en central del i inrättandet av avdelningen för kvalitet- och resursutveckling att få tillstånd ett samlat och effektivt arbete med att möjliggöra digitaliseringar. Ny digital teknik kommer medföra stora möjligheter att effektivisera kommunens verksamheter. Potentialen i RPA-lösningar är mycket stor och ger en positiv förväntan i smarta och kostnadseffektiva verksamhetslösningar.

3. *Att kommunstyrelsen säkerställer att de finansiella målen är anpassade till kommande investeringar*

Som framgår av granskningsrapporten beslutade fullmäktige under 2020 om en finansiell strategi som sträcker sig fram till 2044. Strategin tydliggör kommande investeringsbehov till följd av den önskade befolkningsökningen i kombination med den ändrade ålderssammansättningen samt tar även hänsyn till framtida reinvesteringsbehov. Det framgår av strategin att framtida investeringsnivåer ställer krav på årliga överskott på 2,8 procent av skatteintäkter och statsbidrag, vilket motsvarar det nuvarande resultatmålet på 75 mnkr per år. Nivån är nödvändig för att kommunen ska klara en rimlig självfinansieringsgrad. Vad gäller resultatmålet, det kanske viktigaste finansiella målet, är bedömningen därmed att så långt möjligt är nivån på detta mål anpassat till kommande långsiktiga investeringsbehov. Avsikten är att strategin ska aktualiseras vartannat år för att på så sätt kunna beakta ändrade förutsättningar.

För de andra av kommunens finansiella mål, så som självfinansiering av investeringar samt nivån på soliditeten, fortsätter arbetet med att på ett bättre sätt beakta de långsiktiga förutsättningarna. En del i detta arbete är att utveckla innehållet i lokalförsörjningsplanen och bättre samordna denna plan med budgetprocessen. Med en förstärkt lokalförsörjningsplan kan en långsiktig självfinansieringsgrad och även soliditetsutveckling bättre kombineras med målnivåer för de närmaste åren. Som exempel kan det år när stora skolbyggnationer genomförs vara högst rimligt att självfinansieringsgraden är lägre än den mer långsiktiga målsättningen. Andra år bör det omvända kunna gälla.

I sammanhanget kan även följande omnämnas:

- Under 2020 har det inrättats en finans- och investeringsberedning. Denna beredning består av kommunstyrelsens arbetsutskott samt en representant från de partier som inte ingår i arbetsutskottet. Inrättandet förstärker möjligheterna till att bland annat bättre beakta, bereda och hantera investeringsbehov och finansieringsmöjligheter. En fråga som redan varit föremål för diskussion i beredningen är att nämndernas olika investeringsbehov i ökad omfattning bör behandlas samtidigt, detta för att öka möjligheter till prioritering mellan olika önskemål/behov.
- På tjänstemannanivå har kommunledningsförvaltningen och teknisk serviceförvaltningen från våren 2020 bildat ett investeringsråd. Ett syfte är att olika investerings- och exploateringsärenden ska vara mer förberedda innan de blir föremål för politisk behandling.

*4. Att kommunstyrelsen analyserar de finansiella målen kopplat till nämndernas volymförändringar kommande år*

Som framgår av svaret under punkt 3 inkluderar den långsiktiga finansiella strategin nämndernas volymförändringar utifrån en bedömd långsiktig befolkningsökning samt förväntad ändrad ålderssammansättning. Förändringar som innebär volymförändringar i verksamheterna.

Vidare kommer som tidigare nämnts innehållet i lokalförsörjningsplanen att utvecklas ytterligare. Förutsättningarna för detta har förbättrats genom att lokalstrategier har anställts inom kommunledningsförvaltningen. Dessutom har rollerna i framtagandet av planen, för de olika delarna av kommunens organisation, tydliggjorts. Lokalförsörjningsplanen ska därför tidigare och på ett bättre sätt kunna visa konkreta utbyggnadsbehov som påverkar investeringssidan.

När det gäller drifframarna bedöms det vara viktigt att kommande budgetar på ett tydligare sätt har ett flerårigt perspektiv. Med detta avses att budgetbeslutet bör, förutom det nästkommande årets fastställda ramar, innehålla planeringsramar för 1-2 år därtill. På detta sätt kan förväntade volymförändringar tydligare beaktas i budgetbeslutet, inklusive beslut om finansiella mål.