



KS 2009/0386

## **Svar på revisorernas skrivelse och granskning av kommunens ekonomistyrning**

PricewaterhouseCoopers har på uppdrag av kommunens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av kommunens ekonomistyrning.

Syftet med granskningen har varit att besvara revisionsfrågan, fungerar kommunens ekonomistyrning på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Granskningen har genomförts i form av en webbaserad enkätstudie.

Revisorerna konstaterar en svarsfrekvens om 55 procent, 32 av 58 personer, för Danderyds kommun vilket inte bedöms vara tillfredsställande.

Revisorerna konstaterar följande efter genomförd granskning,

- Det bedöms inte vara tillfredsställande att budgetansvariga anger att fastställda verksamhetsmål inte är möjliga att nå med befintliga ekonomiska resurser.
- Det bedöms hos drygt 40 % av svarande föreligga en avsaknad av relevant återkoppling i samband med rapporterade avvikelser .
- Det bedöms hos drygt 40 % av svarande föreligga problem i att med enkelhet kunna kontrollera och analysera sina kostnader.
- Det bedöms hos nästa 40 % av svarande vara en otillförlitlig ekonomiinformation.
- ca 35 % är missnöjda med tidplanen i budgetprocessen.
- Drygt 20 % av svarande upplever att det är problem att få sitt kompetensbehov tillgodosett inom området.
- I jämförelse med andra kommuner som deltagit i studien framkommer att Danderyd tilldelas höga värden för områden som ledning, styrning, kompetens, mål och styrande dokument samt budgetprocessen medan rutiner, stöd och information samt uppföljning och kontroll bedöms vara utvecklingsområden.

Revisorerna önskar även få kommunstyrelsens svar på den låga svarsfrekvensen.

### **Kommunledningskontorets yttrande**

Kommunledningskontoret har tagit del av granskningsrapporten och noterar ett antal utvecklingsområden som delvis sammanfaller med det utvecklingsarbete kommunen bedriver.



En viktig aspekt är att säkerställa styrmodellens legitimitet vilket kommunledningskontoret bedömer ingå som ett väsentligt inslag i den utveckling som pågår av kommunens modell för mål- och uppdragsstyrning. Modellen måste vara konsistent såväl till innehåll, struktur som rutiner som omgärdar densamma. Kommunledningskontoret har tillsammans med förvaltningarna ett stort ansvar för att säkerställa en implementering som innebär att modellen är förankrad i hela kedjan ner till första linjes nivå i organisationen. I en organisation med ett tydligt decentraliserat beslutsansvar är det viktigt att detta arbete sker i nära avstämning och förankring med respektive förvaltning. Med stöd i befintligt regelverk ”Ekonomistyrningsregler” vore det lätt att avfärda eventuella oklarheter mellan mål och medel till att det alltid är medel som har en överordnad ställning. För förståelsen av modellen och också acceptansen av densamma bedöms det dock vara viktigt att förankra modellens betydelse för styrning och orsakssambanden mellan mål och medel i såväl budget- som uppföljningsprocess.

Kommunledningskontorets uppfattning är att målen måste anpassas till de ekonomiska förutsättningar som blir politiskt beslutade. Det innebär att verksamheterna måste ta ställning till och ändra i sina bedömningar av måluppfyllelse om resurserna uppfattas som allt för begränsande.

Återkopplingen till gjord rapportering är viktig för alla aktörer. Kommunledningskontoret bedömer det vara angeläget att kontoret stärker sin dialog och återkoppling till de olika förvaltningarna. På motsvarande sätt är det av största vikt att en förankring görs från förvaltning till chefer i organisationen och från chefer till medarbetare. Danderyds kommun har en relativt ”platt” organisationsstruktur vilket bör ge förutsättningar till ett snabbt signalsystem även när det gäller återkoppling på avvikelser som rapporteras.

Kommunledningskontoret uppfattar det alarmerande att så stor andel som drygt 40 % av dem som svarat upplever svårigheter i kontroll och analys av sina kostnader. Kommunledningskontoret delar uppfattningen vad gäller krav på tillförlitlighet i ekonomisk information. En förklaring kan vara att det under senare tid har ”rullats” ut ett antal nya rutiner som exempelvis elektronisk fakturahantering, anläggningsregister, ny internfaktureringsrutin och ett nytt sätt att redovisa semesterlöneskulden. Målsättningen är att chefer i organisationen ska ha tillräckliga verktyg för att göra sin analys av intäkter och kostnader. Samtliga aktörer ska dessutom ha ett tillförligt och kvalitetssäkrat beslutsstöd i ekonomirapporter.

Kommunledningskontoret konstaterar dock att förvaltningarna uppvisar en förhållandevis god träffsäkerhet i sitt prognosarbete. Avvikelser förklaras företrädesvis i volymer och inte i avvikelser i kostnader. Eftersom den underliggande kostnadsanalysen sker hos budgetansvariga ger det en något annan bild än den ovan presenterade. Mot bakgrund av detta och den låga svarsfrekvensen i revisionens rapport föreslår kommunledningskontoret att en fördjupad analys genomförs tillsammans med förvaltningarna. Resultatet av denna analys ska kunna presenteras för kommunstyrelsen senast i augusti 2010.



I sammanfattning bedömer kommunledningskontoret att följande åtgärder behöver prioriteras,

- Fortsatt utveckling och förankring av kommunens modell för mål- och uppdragsstyrning. Särskild betoning behöver göras vid nedbrytningen i målstyrningskedjan.
- Kvalitetssäkringen av underliggande processer för kommunens redovisning behöver stärkas. Kommunledningskontoret utarbetar en plan för dessa insatser inom ramen för aktiviteter under verksamhetsår 2010.
- Frågan om ett utvecklat beslutsstöd kommer att behandlas i en förstudie före årsskiftet 2009/2010. Med stöd av förstudien kommer kommunledningen att kunna göra olika prioriteringar kring ett framtida beslutsstöd. Obeaktat detta arbete kommer nuvarande Webinfo att behöva utvecklas under inledningen av 2010.
- En fördjupad analys av noterade problem ifråga om kontroll och analys av kostnader genomförs tillsammans med förvaltningarna. Resultatet presenteras för kommunstyrelsen i augusti 2010.
- Gemensamt med förvaltningarna behöver kommunledningskontoret säkerställa kompetens och kompetensförsörjning inom organisationen vad gäller ekonomiområdet.

Av granskningsrapporten framgår att enkäten har adresserats till 58 personer i kommunen som har ett verksamhets- och budgetansvar. Antalet personer som besvarat enkäten uppgår till 32 personer. En synpunkt som framkommit i avstämning med förvaltningschefer är att oklarheter ifråga om anonymitet kan vara en delförklaring till den låga svarsfrekvensen. En annan förklaring som kommunledningskontoret kan se är att omfattningen av olika former av enkäter har tenderat att öka i organisationen vilket eventuellt skulle kunna förklara ytterligare en del av bortfallet. Kommunledningskontoret har varit behjälpligt i att påminna om ansvaret för och behovet av att besvara den aktuella enkäten. En diskussion om ansvarsfrågan har förts med förvaltningscheferna vid ett ordinarie möte den 5 november.

### **Kommunledningskontorets förslag till beslut**

Kommunstyrelsens beslut

- 1 Kommunstyrelsen beslutar att överlämna kommunledningskontorets synpunkter till revisorerna.

Johan Haesert  
Kommundirektör

Bo Strömquist  
Ekonomichef

### Bilaga

Missivbrev från kommunens revisorer samt granskningsrapport