

KOMMUNREVISIONEN  
Missivskrivelse

Datum: 2019-11-22  
Diarienummer: KRN-2019/50

Mottagare  
Arbetsmarknadsnämnden  
Gatu- och samhällsmiljönämnden  
Omsorgsnämnden  
Socialnämnden  
Utbildningsnämnden  
Äldrenämnden

Kommunstyrelsen för kännedom  
Kommunfullmäktige för kännedom

## **Granskning av kommunens rutiner/processer/ uppföljning av nämndernas nettokostnader**

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska utbildningsnämndens, äldrenämndens, omsorgsnämndens, arbetsmarknadsnämndens, socialnämndens samt gatu- och samhällsmiljönämndens rutiner och processer för att följa upp och hantera nettokostnader. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Den samlade bedömningen är att Uppsala kommuns nämnder till betydande del har ändamålsenliga och tillräckliga rutiner/processer vad gäller kontroll över/uppföljning kring nettokostnadernas förändring. Befintliga rutiner och processer vad gäller nettokostnader, deras förändring, ekonomiska uppföljningar och åtgärdsplaner bedöms till betydande del utgöra en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning utifrån fullmäktiges mål.

Granskningen visar att det finns övergripande styrande dokument och processer som samtliga nämnder ska förhålla sig till för att följa upp nettokostnader och eventuella budgetavvikelser. Detta, tillsammans med ekonom- och controllerstöd, bedöms till betydande del kunna säkerställa en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning. Dock bör det inte uteslutas att nya särskilda och framförallt verksamhetsspecifika rutiner och processer kan upprättas.


Granskningen visar att kommungemensamma uppföljningsrutiner i tillräcklig utsträckning stödjer analyser av nämndernas ekonomiska ställning. De nämnder som under året visat underskott har identifierat särskilda kritiska poster för uppföljning och vidtagit åtgärder för att balansera den negativa avvikelsen mot beslutad budget. Underskottsnämnderna har även bjudits in till möten med kommunstyrelsen, kommunfullmäktige och kommunledningen för att redovisa ekonomiskt läge, prognos och hur nämnden ska komma till rätta med avvikelsen.

Vi lämnar följande rekommendationer:

1. Säkerställa att jämförelser av den egna verksamheten även görs med relevanta verksamheter i andra kommuner,
2. Sprida goda exempel på rutiner och processer, till exempel omsorgsnämndens uppföljningsmall, samt
3. Överväga att upprätta verksamhetsspecifika rutiner och processer för uppföljning och hantering av nettokostnader.

Revisionen begär yttrande över revisionens iakttagelser och rekommendationer från arbetsmarknadsnämnden, gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden och äldre- och vårdnämnden senast 2020-02-29 till [kommunrevisionen@ uppsala.se](mailto:kommunrevisionen@ uppsala.se) och till det sakkunniga biträdet, [anders.petersson@kpmg.se](mailto:anders.petersson@kpmg.se).

För kommunrevisionen



Per Davidsson, ordförande



# Granskning av rutiner/processer/ uppföljning av nämndernas nettokostnader

Revisionsrapport  
Uppsala kommun

KPMG AB

2019-11-22

Antal sidor 22

Antal bilagor 1



KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
1.1	Revisionell bedömning	2
1.2	Rekommendationer	3
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte och revisionsfrågor	4
2.2	Avgränsning	4
2.3	Revisionskriterier	4
2.4	Ansvarig nämnd/styrelse	5
2.5	Projektorganisation	5
2.6	Metod och utgångspunkter	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Uppsala kommuns övergripande rutiner och processer	6
3.2	Nämndernas arbete med nettokostnader	8
4	Svar på revisionsfrågor	20
	Bilaga 1 Metod och utgångspunkter	22



KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Uppsala kommuns revisorer fått i uppdrag att granska utbildningsnämndens, äldrenämndens, omsorgsnämndens, arbetsmarknadsnämndens, socialnämndens samt gatu- och samhällsmiljönämndens rutiner och processer för att följa upp och hantera nettokostnader.

Granskningen visar att Uppsala kommun har övergripande styrande dokument och processer som samtliga nämnder ska förhålla sig till för att följa upp nettokostnader och eventuella budgetavvikelser. Vi bedömer att dessa till betydande del kan säkerställa en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning. Dock utesluter vi inte att nya särskilda och framförallt verksamhets-specifika rutiner och processer kan upprättas.

Kommunens nämnder involveras tidigt i budgetprocessen, där de har möjlighet att vid flera tillfällen lämna synpunkter på kommande budget. Genom en omvärldsbevakning tar budgeten bland annat hänsyn till trender och förändringstryck. Vi bedömer att detta arbete är tillräckligt för att säkerställa att både interna och externa faktorer beaktas vid planering av kommunens verksamhet.

Vidare visar granskningen att nämnderna arbetar utifrån beslutade rutiner och riktlinjer för ekonomisk uppföljning. Nämnderna behandlar återkommande uppföljningsrapporter och vi bedömer att detta leder till att nödvändiga insatser beslutas i tid och att resursstyrningen ger ändamålsenliga signaler.

Vi anser att kommungemensamma uppföljningsrutiner i tillräcklig utsträckning stödjer analyser av nämndernas ekonomiska ställning. De nämnder som under året visat underskott har identifierat särskilt kritiska poster för uppföljning och vidtagit åtgärder för att balansera den negativa avvikelsen mot beslutad budget. Underskottsnämnderna har även bjudits in till möten med kommunstyrelsen, kommunfullmäktige och kommunledningen för att redovisa ekonomiskt läge, prognos och hur nämnden ska komma till rätta med avvikelsen.

Vidare gör vi bedömningen att nämnderna har stöd från den centrala ekonomistaben och kan säkerställa tillräckliga resurser av ekonom- och controllerstöd i förhållande till verksamheternas storlek och komplexitet. Ekonomer och controllers har regelbundna möten och vi anser är att dessa är tillfällen att sprida goda exempel, till exempel bör omsorgsnämndens uppföljningsmall per verksamhet spridas för att få en mer ingående månadsuppföljning per verksamhet.

### 1.1 Revisionell bedömning

Vår samlade bedömning är att Uppsala kommuns nämnder till betydande del har ändamålsenliga och tillräckliga rutiner/processer vad gäller kontroll över/uppföljning kring nettokostnadernas förändring. Befintliga rutiner och processer vad gäller nettokostnader, deras förändring, ekonomiska uppföljningar och åtgärdsplaner bedöms till betydande del utgöra en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning utifrån fullmäktiges mål.



**KPMG AB**

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

## **1.2 Rekommendationer**

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi arbetsmarknadsnämnden, gatu- och samhällsmiljönämnden, omsorgsnämnden, socialnämnden, utbildningsnämnden och äldrenämnden att:

- Säkerställa att jämförelser av den egna verksamheten även görs med relevanta verksamheter i andra kommuner,
- Sprida goda exempel på rutiner och processer, till exempel omsorgsnämndens uppföljningsmall, samt
- Överväga att upprätta verksamhetsspecifika rutiner och processer för uppföljning och hantering av nettokostnader.



KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

## 2 Inledning/bakgrund

I enlighet med kommunallagen (KL) 5 kap. 1 § ska fullmäktige besluta om bl.a. budget samt mål och riktlinjer för verksamheten. I KL 11 kap. finns bl a beskrivning av balanskrav och krav på god ekonomisk hushållning. Under senare år har flera nämnder inom kommunen redovisat ökade nettokostnader.

De förtroendevalda revisorerna har i sin riskanalys för 2019 bedömt att verksamheters rutiner och processer vad gäller nettokostnader, deras förändring, hur ekonomiska uppföljningar sker samt ev åtgärdsplaner som en följd av nettokostnadernas utveckling behöver granskas för att kunna bedöma om verksamhets- och ekonomistyrningen utifrån fullmäktiges mål är ändamålsenlig.

### 2.1 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen har varit att bedöma huruvida nämnderna har ändamålsenliga och tillräckliga rutiner/processer vad gäller kontroll över/uppföljning kring nettokostnadernas förändring.

Den övergripande revisionsfrågan är:

***Har nämnderna ändamålsenliga och tillräckliga rutiner och processer vad gäller uppföljning av nettokostnader och deras förändring samt sker beslut om åtgärder i de fall nettokostnaderna avviker från budgeterade nivåer i samband med uppföljningstillfällen?***

Granskningen har vidare belyst följande frågeställningar:

- Vilka rutiner/processer och vilken organisation finns för uppföljning och hantering av budgetavvikelser?
- Är de uppföljningar som görs tillräckliga utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv?
- Upprättas s k åtgärdsplaner i de fall nettokostnaderna pekar på en utveckling som inte är önskvärd?
- Hur stor hänsyn tas vid budgettillfällen till kända förutsättningar samt konstaterande och prognostiserade ekonomiska utfall?
- Vilka olika fora finns för dialog mellan kommunstyrelsen och nämnderna innan budgeten fastställs?
- Hur kommuniceras budgeten i kommunens organisation?

### 2.2 Avgränsning

Granskningen har avsett nettokostnader och deras förändring under 2017-2019.

### 2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen
- Kommunens styrande dokument, direktiv, policyer och riktlinjer.



**KPMG AB**

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

## **2.4 Ansvarig nämnd/styrelse**

Granskningen har avsett utbildningsnämnden, äldrenämnden, omsorgsnämnden, arbetsmarknadsnämnden, socialnämnden samt gatu- och samhällsmiljönämnden.

## **2.5 Projektorganisation**

Granskningen har utförts av Anders Petersson, ansvarig för verksamhetsrevisionen och certifierad kommunal yrkesrevisor, och Max Kollberg, granskare.

## **2.6 Metod och utgångspunkter**

För granskningens metod och utgångspunkter, se bilaga 1.

Samtliga intervjuade har fått möjlighet att lämna synpunkter på rapportens faktainnehåll.





KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Uppsala kommuns övergripande rutiner och processer

I Uppsala kommun finns en normerande rutinhandling som är beslutad av processledaren för Mål och budget, *Rutin för nämnders och bolags uppföljning 2019*. Rutinen ska vara utgångspunkt vid månadsuppföljning, tertialuppföljning och årsbokslut och innefattar tidplaner, anvisningar och vägledning för uppföljning och analys av ekonomi och verksamhet. Rutinen ska regelbundet ses över och revideras vid behov inför varje uppföljningstillfälle. Rutinen ska publiceras på Insidan tillsammans med övriga anvisningar till bokslut och prognos.

Av rutinen framgår att nämnder vid befarade budgetavvikelser ska vidta åtgärder samt att förväntade effekter av dessa ska tas med i beräkningen av prognosen.

Kommunstyrelsen leder och samordnar förvaltningen av kommunens angelägenheter. I ramen för detta ligger bland annat att följa och utveckla ekonomi- och verksamhetsstyrning, och framförallt att "[...] leda processen för Mål och budget med tillhörande affärs- och verksamhetsplaner, månadsuppföljning, delårs- och årsredovisning." (Mål och budget 2019-21, s. 29).

På kommunövergripande nivå är enheten för budget och stab inom ekonomistaben/kommunledningskontoret ansvarig för beredning av den ekonomiska uppföljningen för nämnderna, månadsuppföljningarna, tertialuppföljningarna och årsbokslutet. Enheten för budget och stab analyserar till exempel budgetavvikelser, nettokostnadsavvikelser samt jämförelse av nettokostnaderna för olika typer av verksamheter. Enheten gör även jämförelser med andra kommuner, framförallt Resultatnätverket (R9) och med Helsingborgs stad. De jämförande analyserna görs i samband med augustiuppföljningen.

#### 3.1.1 Uppföljning

Kommunens nämnder gör månadsrapporter för tio månader (ej januari och juni). I dessa analyserar respektive nämnd eventuella budgetavvikelser och kommenterar vidtagna åtgärder. Nämndernas analyser och kommentarer sammanställs i en rapport till kommunstyrelsen.

Per mars upprättas ett periodbokslut och en helårsprognos för kommunen i förvaltningsform. En övergripande uppföljning och analys görs av uppfyllelse av kommunens nio inriktningsmål, inklusive de finansiella målen. För uppföljningen och analysen upprättas en rapport som behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. I enlighet med den kommunala redovisnings- och bokföringslagen (2018:597) upprättas också delårsbokslut och årsprognos per augusti för hela kommunkoncernen. Uppföljning ska göras enligt lagkrav och behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och granskas översiktligt av kommunrevisionen.

Respektive nämnd ska analysera sin verksamhet och ekonomi och vidta åtgärder om budgetavvikelser prognostiseras vid årets slut. På kommunhelhetsnivå kompletteras nettokostnadsanalysen med en analys av avvikelserna från nettokostnaderna för de pedagogiska verksamheterna, individ- och familjeomsorg och för äldreomsorg. Nettokostnaderna jämförs med andra kommuner, såsom R9 och Helsingborgs stad.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

För helåret ska ett bokslut upprättas för hela kommunkoncernen. Förvaltningsberättelsen och den finansiella analysen med mera sammanställs i en årsredovisning som behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige och granskas av kommunrevisionen.

### ***lakttagelser kring uppföljning***

Nämndernas månadsrapporter ska ge kommunstyrelsen signaler i god tid om budgetavvikelser i nämndernas ekonomi. Mars- och augustiuppföljningar och helårsprognoser ska fungera som beslutsunderlag åt kommunstyrelsen och kommunfullmäktige för att styra nämnderna mot ekonomi i balans under det innevarande verksamhetsåret. I årsredovisningen görs både en övergripande berättelse av årets verksamhet i förvaltningsberättelsen och nämnders och bolagens verksamhetsberättelser samt en långsiktig analys av kommunens finansiella ställning. Årsredovisningen ska främst ge nämnderna samt kommunstyrelsen och kommunfullmäktige beslutsunderlag för att kunna utöva ansvar att styra ekonomin och verksamheterna i enlighet med principerna för god ekonomisk hushållning. Vidare ska årsredovisningen ge input till prioriteringar och effektiviseringar inför kommande budgetprocess.

De nämnder som visar negativa avvikelser per delårsbokslut mars och augusti ska bjudas in till möte med kommunstyrelsen och kommunfullmäktige, där även stadsdirektör och ekonomidirektör deltar. Vid mötet ska förvaltningsdirektör och/eller ekonomichef och controller, redogöra för nämndens aktuella läge, prognos och vilka åtgärder som ska vidtas för att balansera den negativa avvikelsen mot budget.

Tre gånger per år anordnas Analysforum, ett forum där ekonomidirektör, ekonomichefer, strateger, finanschef och controller ingår. Analysforum anordnas i samband med delårsboksluten per mars och augusti och i samband med årsbokslutet. Vid dessa möten går respektive ekonomienhet igenom utfall och prognoser och presenterar eventuella åtgärder.

Enligt kommunledningen förväntas kommunövergripande rutiner och processer för uppföljning ge nämnderna bra grundförutsättning för att upprätta egna rutiner och processer för att följa upp nettokostnadsutveckling och budgetavvikelser i de egna verksamheterna.

### **3.1.2 Omvärldsbevakning vid budgettillfälle**

Uppsala kommuns mål- och budgetprocess startar i december två år före verksamhetsårets början genom att kommunstyrelsen tar fram planeringsdirektiv för budgetprocessen. En del av underlaget till Mål och budget är den omvärldsanalys som kommunledningskontoret utarbetar. Omvärldsbevakningen utgår i huvudsak från förvaltningars och bolags beskrivningar av hur omvärldens förändringar påverkar den egna verksamheten. Genom olika workshops och dokumentstudier belyser omvärldsbevakningen kommunens förutsättningar och utmaningar och tar hänsyn till trender och förändringstryck.

Centrala förutsättningar, till exempel befolkningsutveckling och pris- och löneutveckling beaktas i resursfördelningen. Under processens gång infaller både delårsbokslut med helårsprognos och årsbokslut, vilka är inspel när det gäller kommunens ekonomiska



KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

läge. Nämndernas bidrag till processen består till stor del av att beskriva sin ekonomiska situation och framtida utmaningar.

### **3.1.3 Budgetdialoger**

Nämndernas presidier involveras tidigt i budgetprocessen genom att medverka i strategiska forum. Inför beslut om Mål och budget skickas budgetförslaget till nämnderna för remiss. Förslaget är detaljerat och innehåller budget per verksamhetsområde. Nämnderna ska därefter återkomma med synpunkter på förslaget. I våra intervjuer har det framkommit att synpunkter vid remiss ofta avser förflyttning av medel från ett verksamhetsområde till ett annat.

### **3.1.4 Kommunicerande av budget**

Genom hela Mål- och budgetprocessen arbetar Redaktionskommittén med de olika delarna i innehållet. Kommittén består av nyckelpersoner från olika förvaltningar, såsom strateger och ekonomichefer. Respektive ekonomichef ansvarar för att kommunicera nämndens egen beslutade ram i förvaltningen.

### **3.1.5 Kommentarer och bedömning**

Uppsala kommun har övergripande styrande dokument som samtliga nämnder ska förhålla sig till för att följa upp nettokostnader och budgetavvikelser. Vi bedömer att dessa är tillräckliga för att följa och hantera budgetavvikelser.

Nämnderna involveras tidigt i budgetprocessen och har möjlighet vid flera tillfällen att ha synpunkter på kommande budget. Genom en omvärldsbevakning tar budgeten hänsyn till trender och förändringstryck. Vi bedömer att detta arbete är tillräckligt för att säkerställa att både interna och externa faktorer beaktas vid planering av kommunens verksamhet.

## **3.2 Nämndernas arbete med nettokostnader**

Uppsala kommuns ekonomistab är en matrisorganisation. Ekonomistaben består av olika enheter som delvis arbetar självständigt, men styrs av en gemensam ledning. De verksamheter som ingår i denna granskning är social verksamhet, utbildningsverksamhet, omsorgsverksamhet, stadsbyggnadsverksamhet samt äldreverksamhet.

### **3.2.1 Social verksamhet**

Social verksamhet är en enhet inom ekonomistaben som ansvarar för arbetsmarknadsnämndens, socialnämndens samt överförmyndarnämndens (ingår ej i denna granskning) ekonomi. Enheten består av en ekonomichef, en controller och sex ekonomer.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

### Arbetsmarknadsnämndens driftbudget 2019

Arbetsmarknadsnämnden	Beslutad budget		
	2018	Prognos 2018	Budget 2019
<b>Belopp i tkr kronor (vänt belopp)</b>			
Taxor och avgifter exkl. egen nämnd			
Schablonersättning	126 185,0	127 512,2	92 000,0
AF-pengar, anställningsstöd	205 221,0	130 164,3	164 197,3
Statsbidrag skolverket	27 170,0	30 164,3	30 875,0
Övriga intäkter	54 022,0	71 522,1	71 310,4
<b>Summa intäkter</b>	<b>412 598</b>	<b>359 362,9</b>	<b>358 382,7</b>
Lämnade bidrag	-405 619,6	-417 975,4	-400 739,0
Köp av huvudverksamhet	-103 569,3	-116 819,8	-104 319,0
Övriga kostnader	-599 330,9	-514 266,3	-573 908,4
Avskrivningar	-1 143,2	-2 290,1	-2 183,6
<b>Summa kostnader</b>	<b>-1 109 663,0</b>	<b>-1 051 351,6</b>	<b>-1 081 150,0</b>
Finansiella intäkter	2,4	3,2	3,6
Finansiella kostnader	-41,8	-118,9	-126,3
<b>Summa nettokostnader<sup>1</sup></b>	<b>-697 104,4</b>	<b>-692 104,4</b>	<b>-722 890,0</b>
<b>Kommunbidrag</b>			
Politisk verksamhet (1)	1814,0	1814	1 814,0
Infrastruktur, skydd m.m (2)	5965,9	5965,9	6 696,0
Fritid och kultur (3)	1902,7	1902,7	1 941,0
Pedagogiska verksamheter (4)	164140,8	164140,8	166 591,0
Vård och omsorg (5)	340312,0	340312,0	395 323,0
Särskilt riktade insatser (6)	182969,0	182969,0	150 525,0
Affärsverksamhet (7)			
Kommunledning och gemensam verksamhet (8)			
<b>Summa kommunbidrag</b>	<b>697 104,4</b>	<b>697 104,4</b>	<b>722 890,0</b>
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>5 000,0</b>	<b>0,0</b>

Arbetsmarknadsnämndens budget 2018 och 2019

Av tabellen ovan framgår att arbetsmarknadsnämndens nettokostnader för 2019 är budgeterade till 722 890 tkr.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

### Socialnämndens driftbudget 2019

<b>SOCIALNÄMNDEN (SYSTEMLEDARE)</b>			
Belopp i tkr kronor (vänt belopp)	Beslutad budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019
Taxor och avgifter exkl. egen nämnd	1 888	1 940	1 606
Statsbidrag	199 781	214 964	130 828
Försäljning verksamhet andra kommuner samt övriga externa intäkt	19 260	22 782	21 774
Övriga kommuninterna intäkter	4 157	2 794	927
<b>Summa intäkter</b>	<b>225 086</b>	<b>242 480</b>	<b>155 135</b>
Lämnade bidrag	-20 572	-24 382	-15 468
Köp av huvudverksamhet inom egen nämnd	-216 818	-203 829	-206 147
Köp av huvudverksamhet externa utförare	-304 355	-307 948	-285 695
Övriga kostnader	-369 328	-381 191	-369 511
Avskrivningar	-1 699	-1 609	-1 001
<b>Summa kostnader</b>	<b>-912 772</b>	<b>-918 959</b>	<b>-877 821</b>
Finansiella intäkter	1	1	2
Finansiella kostnader	-74	-70	-55
<b>Summa nettokostnader<sup>1</sup></b>	<b>-687 759</b>	<b>-676 549</b>	<b>-722 739</b>
<b>Kommunbidrag</b>			
Politisk verksamhet (1)	4 747	4 747	4 723
Infrastruktur, skydd m.m (2)			
Fritid och kultur (3)			
Pedagogiska verksamheter (4)			
Vård och omsorg (5)	671 332	671 332	701 395
Särskilt riktade insatser (6)	11 680	11 680	16 621
Affärsverksamhet (7)			
Kommunledning och gemensam verksamhet (8)			
<b>Summa kommunbidrag</b>	<b>687 759</b>	<b>687 759</b>	<b>722 739</b>
<b>Resultat</b>	<b>0</b>	<b>11 210</b>	<b>0</b>

Tabell hämtad från socialnämndens verksamhetsplan och budget 2019

Av tabellen ovan framgår att socialnämndens nettokostnader 2019 är budgeterade till 722 739 tkr.

### Uppföljning och hantering av avvikelser, gemensamma processer för arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden

Arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden följer upp det ekonomiska läget kontinuerligt under verksamhetsåret och redovisar ett periodiserat resultat månadsvis. Detta innebär att nämnderna varje månad (februari-november utom juni) jämför det ackumulerade resultatet med budget och gör en helårsprognos. Alla kostnader och intäkter ska så långt som möjligt belasta rätt period för att ge sanningsenlig information om nämndens ekonomiska läge. Fördjupade uppföljningar per verksamhetsområde och delverksamhet sker per mars, i delårsbokslut per augusti och i årsbokslut. Den ekonomiska uppföljningen redovisas till nämnderna på minst samma nivå som i budget.

Arbetsmarknadsnämnden och socialnämnden följer enligt dokumentation och intervjuade de kommunövergripande riktlinjerna för uppföljning. Vid delårsboksluten per mars och augusti analyseras resultatet samt eventuella avvikelser mot beslutad budget. En helårsprognos upprättas för drift och investeringar. Per februari, april, maj, juli, september, oktober och november erhåller nämnderna månadsrapporter över det ekonomiska resultatet. I månadsrapporterna framgår resultat i förhållande till budget och senaste prognos. Vid eventuella avvikelser ska nämnderna besluta om åtgärder för förbättrat resultat, såväl i samband med uppföljningen som i samband med månadsrapporteringen.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

Kommunledningskontorets ekonomienhet för social verksamhet fungerar som stöd till nämndernas verksamheter i arbetet med ekonomi och uppföljning. Medarbetare inom ekonomienheten träffar samtliga ansvariga chefer (enhets- och avdelningschefer) löpande under året och framförallt i samband med uppföljningstillfällena. Stödet syftar till att säkerställa såväl den ekonomiska rapporteringen samt att i tidigt skede fånga eventuellt befarade avvikelser för att snabbt kunna vidta åtgärder för förbättrat resultat. Prognos för årets driftresultat ska upprättas i Hypergene. Prognosen ska analyseras och kommenteras i enlighet med kommunövergripande riktlinjer med fokus på avvikelserapportering.

I både arbetsmarknadsförvaltningens och socialförvaltningens ledningsgrupper tas ekonomiska frågor upp löpande och särskilt avseende delårs- och årsbokslut, då det genomförs resultatdialoger och respektive avdelningschef får redovisa sin verksamhets ekonomiska läge.

I de fall som en negativ budgetavvikelse befaras vidtas åtgärder för att i första hand balansera avvikelserna inom nämndens tilldelade nettokostnadsram. Åtgärder som kan vidtas utan stor påverkan på service till medborgare eller måluppfyllelse räknas in i upprättad prognos och redovisas till nämnd. I de fall åtgärder behöver vidtas som kräver nämndbeslut upprättas åtgärdsplaner som nämnden därefter tar ställning till i samband med uppföljningen eller i kommande månadsrapport.

Arbetsmarknadsnämndens resultat per augusti 2019 är ett överskott om elva mkr och helårsprognosen är ett nollresultat.

Socialnämnden prognostiserade ett underskott om 19 mkr per mars 2019. Som en följd av prognosen uppdrog kommunstyrelsen socialnämnden att återkomma med vilka åtgärder som kommer att vidtas för att uppnå ekonomi i balans 2019. I augusti 2019 beslutade socialnämnden om en åtgärdsplan för att förbättra 2019 års ekonomiska resultat. Erhållna belopp från återsökningar tidigare år från Migrationsverket samt åtstramning av inköp av varor och tjänster och även ett förändrat arbetssätt bidrog till att sänka nämndens kostnader. Trots det lämnade nämnden en prognos per augusti på -26 mkr, där orsaken till det beskrivs vara ökade volymer inom främst missbrukarvården.

I nämndernas budgetarbete är utgångspunkten beslutade nettokostnads- och investeringsramar enligt Mål och budget, i vilka nämnderna haft möjlighet att påverka. Nämndernas arbete med verksamhetsplaner och detaljerade budgetar sker i huvudsak under hösten. Delårsbokslut per augusti, tillsammans med aktuella bedömningar av exempelvis ärendevolymer, extern finansiering och medarbetarkostnader utgör grund för nämndernas budget och prioriteringar.

Ekonomienheten träffar månatligen avdelningschefer och verksamhetschefer och går igenom den gångna månaden utifrån ett ekonomi- och verksamhetsperspektiv. Utöver det anordnas ledningsgruppsmöten varje vecka där budgetfrågor, prognos, effektiviseringar med mera lyfts.

### *Kommunicerande av budget*

Budgeten kommuniceras i arbetsmarknads- och socialförvaltningens ledningsgrupper. Den övergripande Mål och budget, inklusive ekonomiskt läge, utmaningar och politiska satsningar, kommuniceras även till samtliga medarbetare via intranätet, chefs- och



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

ledningsgrupper och som arbetsplatsinformation. Nämndernas verksamhetsplaner och budgetar upprättas under hösten för beslut i december utifrån fastställd Mål och budget samt de inspel som kommer från nämndernas politiska ledning. Samtliga chefer deltar i arbetet med sin enhets budget och med att kommunicera enhetens uppdrag och budget med sina medarbetare.

### 3.2.2 Stadsbyggnadsverksamheten

Stadsbyggnadsverksamheten är en enhet inom ekonomistaben som ansvarar för flera olika nämnders ekonomier, varav en är gatu- och samhällsmiljönämnden. Enheten består av en ekonomichef, flera controllers och ekonomer.

#### *Gatu- och samhällsmiljönämndens driftbudget 2019*

<b>Gatu- och samhällsmiljönämnden totalt</b>			
	Beslutad budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019
<b>Belopp i miljoner kronor</b>			
Egenavgifter färdtjänst	10,3	10,0	9,9
Taxor och avgifter	3,3	2,6	5,3
Hyror och arrenden	31,6	33,6	36,9
Försäljning av verksamhet	172,1	134,0	59,2
Bidrag, drift och investeringsbidrag	8,0	19,3	15,8
<b>Summa intäkter</b>	<b>225,3</b>	<b>199,5</b>	<b>127,1</b>
Vinterväghållning	-95,5	-95,5	-92,3
Transportkostnader färdtjänst	-48,2	-45,5	-49,9
Drift- och underhållskostnader	-199,7	-174,4	-125,3
Personalkostnader	-155,4	-141,3	-122,5
Övriga kostnader	-44,6	-44,4	-45,6
Nämnden och trafiksäkerhetsrådet	-1,3	-1,4	-1,3
Avskrivningar	-103,7	-117,4	-127,5
<b>Summa kostnader</b>	<b>-648,4</b>	<b>-619,9</b>	<b>-564,4</b>
Finansiella kostnader	-32,8	-34,3	-32,2
<b>Summa nettokostnader</b>	<b>-455,9</b>	<b>-454,7</b>	<b>-469,5</b>
<b>Kommunbidrag</b>			
Politisk verksamhet (1)	1,3	1,3	1,3
Infrastruktur, skydd m.m (2)	396	396	408,7
Vård och omsorg (5)	58,2	58,2	59,1
Affärsverksamhet (7)	0,4	0,4	0,4
<b>Summa kommunbidrag</b>	<b>455,9</b>	<b>455,9</b>	<b>469,5</b>
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>1,2</b>	<b>0,0</b>

Tabell hämtad från gatu- och samhällsmiljönämndens verksamhetsplan och budget 2019

Av tabellen ovan framgår att gatu- och samhällsmiljönämndens budgeterade nettokostnader 2019 är 469,5 mkr.

#### *Uppföljning och hantering av avvikelser*

Gatu- och samhällsmiljönämnden ska i sitt budgetarbete förhålla sig till beslutade nettokostnads- och investeringsramar enligt Mål och budget. Nämndens arbete med verksamhetsplanen och detaljerad budget sker i huvudsak under hösten. Utifrån delårsbokslut per augusti, aktuella bedömningar av exempelvis ärendevolymmer, extern finansiering och medarbetarkostnader upprättar nämnden sin budget och tillhörande prioriteringar.

Gatu- och samhällsmiljönämnden följer upp sitt ekonomiska läge kontinuerligt under året och redovisar ett periodiserat resultat månadsvis. Detta innebär att nämnden varje



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

månad (februari-november utom juni) jämför det ackumulerade resultatet med budget och gör en helårsprognos. Alla kostnader och intäkter ska så långt som möjligt belasta rätt period för att ge rättvisande information om nämndens ekonomiska läge.

En fördjupad uppföljning per verksamhetsområde och delverksamhet sker per mars, per augusti samt i årsbokslut. Den ekonomiska uppföljningen redovisas till nämnden på minst samma nivå som i budget. I de fall uppföljningen visar avvikelser mot förväntat resultat, ska nämnden besluta om åtgärder. Nämnden prognostiserade i samband med analys av ekonomiskt utfall per augusti 2019 en negativ avvikelse mot budget på 39 mkr. Resultatet belastas bland annat av avskrivningskostnader, att mark- och exploatering är högre än budget samt tidigare års projektkostnader som inte är investeringskostnader. Nämnden har i juni 2019 fattat beslut om besparingsåtgärder. Besparingsåtgärderna innebar bland annat minskade medarbetarkostnader, konsultkostnader och planerat underhåll.

Gatu- och samhällsmiljönämndens uppföljningsprocesser utgår från de kommungemensamma rutinerna, tidplanerna och systemstödet Hypergene. Kommunledningskontorets ekonomienhet för stadsbyggnadsområdet utgör stöd till verksamheten i arbetet. De medarbetare som ingår i ekonomienheten träffar samtliga budgetansvariga chefer (enhets-, områdes- och avdelningschefer) och projektledare löpande under året och framförallt i samband med uppföljningstillfällena. Syftet är att säkerställa den ekonomiska rapporteringen samt att i tidigt skede fånga befarade avvikelser för att snabbt kunna vidta åtgärder för förbättrat resultat. Nämndens prognos för årets driftresultat upprättas i Agresso och dokumenteras i enlighet med förvaltningens projektmodell.

Avdelningschef inom gata, park och natur ansvarar för rapportering till stadsbyggnadsförvaltningens ledningsgrupp samt gatu- och samhällsmiljönämnden. I samband med uppföljning per mars, augusti och årsbokslut genomförs "Ledningens genomgång" i stadsbyggnadsförvaltningens ledningsgrupp, i vilken förvaltningens samlade status avseende ekonomi och verksamhet analyseras och beslut om åtgärder inklusive förvaltningsövergripande åtgärder tas eller förankras inför nämndbeslut.

Vid eventuella avvikelser vidtas åtgärder i första hand för att balansera avvikelserna inom nämndens tilldelade nettokostnadsram. Åtgärder som kan vidtas utan större påverkan på service till medborgare eller på måluppfyllelse räknas in i upprättad prognos och redovisas till nämnden. I de fall som kräver åtgärd och nämndbeslut upprättas åtgärdsplaner som nämnden tar ställning till i samband med uppföljningen eller i kommande månadsrapport.

### *Kommunicerande av budget*

Nämndens budget kommuniceras i förvaltningens ledningsstruktur. Den övergripande Mål och budget, inklusive ekonomiskt läge, utmaningar och politiska satsningar kommuniceras även till samtliga medarbetare via information på intranätet, chefs- och ledningsgrupper och som arbetsplatsinformation.

Nämndens verksamhetsplan och budget upprättas under hösten för beslut i december, utifrån fastställd Mål och budget samt inspel från nämndens politiska ledning. Samtliga chefer deltar i arbetet med sin enhets budget och med att kommunicera enhetens uppdrag och budget till sina medarbetare.





## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

### 3.2.3 Omsorgsverksamhet

Omsorgsverksamhet är en enhet inom ekonomistaben som ansvarar för omsorgsnämndens ekonomi och består av en ekonomichef, en controller och fem verksamhetsnära ekonomer som var och en ansvarar för en egen avdelning.

#### Omsorgsnämndens driftbudget 2019

Nämnd (total)			
Belopp i Tkr kronor (vänt belopp)	Beslutad budget 2018	Prognos 2018	Budget 2019
Försäljningsintäkter	5 988,9	6 193,0	6 280,4
Taxor och avgifter	15 223	15 005	15 244
Hyror och arrenden	316	761	1 104
Bidrag	198 701	202 234	193 806
Försäljning av verksamhet och konsulttjänster	759 605	756 343	758 033
<b>Summa intäkter</b>	<b>979 833,5</b>	<b>980 535,5</b>	<b>974 467,1</b>
Lämnade bidrag	-109 635	-110 198	-110 875
Köp av huvudverksamhet	-1 387 069	-1 384 011	-1 403 128
Personalkostnader	-847 422	-844 741	-841 159
Övriga kostnader	-132 769	-153 621	-151 951
Avskrivningar	-695	-648	-630
Indirekta och gemensamma kostnader	-79 923	-79 967	-76 689
<b>Summa kostnader</b>	<b>-2 557 512,2</b>	<b>-2 573 185,3</b>	<b>-2 584 432,2</b>
Finansiella intäkter	0	2	0
Finansiella kostnader	-81	-56	-63
<b>Summa nettokostnader<sup>1</sup></b>	<b>-1 577 759,9</b>	<b>-1 592 703,8</b>	<b>-1 610 028,0</b>
<b>Kommunbidrag</b>			
Politisk verksamhet (1)	1 578	1 578	1 570
Infrastruktur, skydd m.m (2)			
Fritid och kultur (3)			
Pedagogiska verksamheter (4)			
Vård och omsorg (5)	1 576 182	1 576 182	1 608 458
Särskilt riktade insatser (6)			
Affärsverksamhet (7)			
Kommunledning och gemensam verksamhet (8)			
<b>Summa kommunbidrag</b>	<b>1 577 759,9</b>	<b>1 577 759,9</b>	<b>1 610 028,0</b>
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>-14 943,9</b>	<b>0,0</b>

Tabell hämtad från omsorgsnämndens verksamhetsplan och budget 2019

Av tabellen ovan framgår att omsorgsnämndens nettokostnader 2019 är budgeterade till 1 610 028 tkr.

#### Uppföljning och hantering av avvikelser

Omsorgsnämndens ekonomiska uppföljning följer de kommunövergripande principerna för ekonomistyrning. I dialog med representanter från ekonomistaben beskrivs att principerna klargör förhållningssätt och hantering inom de mest väsentliga delarna av ekonomistyrningen och säkerställer ett enhetligt arbetssätt så att styrkedjan i Mål och budget efterlevs. Detta menar intervjuade bidra till transparens och är en grund för likabehandling av nämndens samtliga utförare.

Uppföljning sker i månadsrapporter där fokus är på resultat och prognos. Nämnden följer även upp och analyserar vad som åstadkommit i förhållande till den målsättning som är beslutad av nämnden, med utgångspunkt i inriktningsmålen.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

Den ekonomiska uppföljningen genomförs av kommunledningskontorets ekonomistab i samarbete med respektive chef eller budgetansvarig på omsorgsförvaltningen. Samtliga linjechefer med verksamhetsansvar ska använda Hypergene och rapportera in uppgifter för sin verksamhet. För detta har omsorgsnämnden tagit fram en Röd—Gul-Grön mall där respektive verksamhetschef ska fylla i månadsutfall, månadsbudget och färgkodning: under 50 tkr ger grönt, 50 tkr ger gult och över 50 tkr ger rött.

Omsorgsnämndens utfall per augusti 2019 var -23 mkr och prognos per helår -70 mkr. De orsaker som framfördes i vår dialog med förvaltningsrepresentanter var:

- Ökade volymer generellt
- Övertagande av externa leverantörers verksamheter
- Personalkostnader inom ordinärt boende

Som en del i att hantera den negativa avviken mot budget har omsorgsnämnden hyrt in ett konsultbolag för att genomlysna verksamheten. Framförallt framkom indikationer på att nämnden har, jämförelsevis andra kommuner, höga kostnader inom en del insatser enligt SoL 0-65 år. Vidare har omsorgsnämnden sett över möjligheterna att flytta ihop psykiatriboenden till större lokaler, både för stordriftsfördelar och för att frigöra mindre boenden för att verkställa beslut om boende LSS 9:9. Som ett led i att optimera användandet av kommunens lokaler ses möjligheten att samarbeta med äldreomsorgen över. Detta för att anpassa rätt lokaler till rätt målgrupp. Omsorgsnämnden räknar med att effekterna av besparingsåtgärderna kommer att synas 2020 och 2021.

### 3.2.4 Utbildningsverksamhet

#### Utbildningsnämndens driftbudget 2019

Utbildningsnämnden	Hemkommun	Huvudman	UBN totalt
	Budget 2019	Budget 2019	Budget 2019
Belopp i mkr			
Kommunbidrag	5 157,0		5 157,0
Intäkter från andra kommuner	188,1	0,7	188,8
Statsbidrag	85,9	196,3	282,2
Momsbidrag, ej skattepliktig verks	78,0	0,0	78,0
Föräldraravgifter	202,1	0,0	202,1
Intäkter från hemkommun	0,3	4 091,0	4 091,3
Övriga intäkter	0,2	63,3	63,5
<b>Summa intäkter</b>	<b>5 711,6</b>	<b>4 351,3</b>	<b>10 062,9</b>
Personalkostnader	-32,7	-2 866,0	-2 898,7
<i>varav semesterskultförändring</i>	-0,2	-3,9	-4,1
Lokalkostnader	-0,9	-672,1	-673,0
Köp av verks, hemkommun	-4 017,9	-77,4	-4 095,3
Köp av verks, fristående	-1 434,0	-0,5	-1 434,5
Skolskjuts	-161,5	-6,0	-167,5
Övriga kostnader	-64,6	-710,1	-774,7
<b>Summa kostnader</b>	<b>-5 711,6</b>	<b>-4 332,1</b>	<b>-10 043,7</b>
<b>Resultat före avskrivn o finansiella</b>	<b>0,0</b>	<b>19,2</b>	<b>19,2</b>
Avskrivningar	0,0	-17,7	-17,7
Finansiella poster	0,0	-1,5	-1,5
<b>Resultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Tabell hämtad från utbildningsnämndens verksamhetsplan och budget 2019



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

Av tabellen ovan framgår att utbildningsnämndens kostnader 2019 är budgeterade till 10 044 mkr.

### Uppföljning och hantering av avvikelser

Nettokostnader och andra jämförelsetal följs och analyseras inom förvaltningen om än inte efter någon fastställd rutin. Månatligen har utbildningsdirektören uppföljning med avdelningscheferna där ekonomin följs upp.

Inom den egna kommunala gymnasieskolan har ett omfattande åtgärds paket genomförts för att nå en ekonomi i balans och att få ner nettokostnaden. Nämnden fattade beslut om åtgärder 2015-05-22. I övrigt vidtar verksamheterna åtgärder för att klara målet dels inför nytt budgetår, dels inför nytt läsår men också löpande.

Utbildningsnämndens resultat per augusti är ett överskott om 189 mkr, vilket är 85 mkr högre än budgeterat. Nämndens helårsprognos är ett överskott om 6 mkr.

### 3.2.5 Äldreverksamhet

Äldreverksamhet är en enhet inom ekonomistaben som ansvarar för äldrenämndens ekonomi. Enheten består av en ekonomichef, två controllers och fyra ekonomer.

#### Äldrenämndens driftbudget 2019

Belopp i Tkr	Beslutad budget 2018	Utfall 2018	Budget 2019
Taxor och avgifter	126 368	130 690	141 465
Statsbidrag	103 481	119 659	73 711
Övriga intäkter exkl. motpart K*	30 520	44 514	39 637
Övriga intäkter motpart K*	79 338	184 839	189 104
<b>Summa intäkter</b>	<b>339 707</b>	<b>479 702</b>	<b>443 916</b>
Lämnade bidrag och köp av huvudverksamhet	-766 272	-774 167	-759 721
Personalkostnader	-1 015 686	-988 143	-1 048 713
Lokalkostnader	-125 612	-217 511	-226 969
Övriga kostnader	-220 470	-302 231	-233 328
Avskrivningar	-4 584	-3 617	-4 195
<b>Summa kostnader</b>	<b>-2 132 623</b>	<b>-2 285 669</b>	<b>-2 272 925</b>
Finansiella intäkter	2	5	0
Finansiella kostnader	-299	-261	-332
<b>Summa nettokostnader<sup>1</sup></b>	<b>-1 793 213</b>	<b>-1 806 222</b>	<b>-1 829 342</b>
Politisk verksamhet	1 369	1 369	1 362
Vård och omsorg	1 791 844	1 791 844	1 827 980
<b>Summa kommunbidrag</b>	<b>1 793 213</b>	<b>1 793 213</b>	<b>1 829 342</b>
<b>Resultat</b>	<b>0</b>	<b>-13 009</b>	<b>0</b>

1. Nämnders nettokostnader omfattar även finansiella kostnader och intäkter.

Tabell hämtad från äldrenämndens verksamhetsplan och budget 2019

Av tabellen ovan framgår att äldrenämndens nettokostnader 2019 är budgeterade till 1 829 342 tkr.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

### *Uppföljning och hantering av budgetavvikelser*

Äldrenämnden förhåller sig i sitt budgetarbete till beslutade nettokostnads- och investeringsramar enligt kommunens övergripande styrdokument Mål och budget, där nämnden har haft möjlighet att göra inspel. Nämndens arbete med verksamhetsplan och detaljerad budget sker i huvudsak under hösten. Delårsbokslut per augusti, tillsammans med aktuella bedömningar av t.ex. volymer, externa intäkter m.m. från månadsbokslutet per oktober utgör grund för nämndens budget och prioriteringar.

I samband med de ekonomiska delårsuppföljningarna och årsbokslut analyseras resultat inklusive nettokostnadsavvikelser mot budget. Boksluten inklusive årsprognos presenteras:

- I ledningsgruppen inom äldreförvaltningen vid tertialgenomgångarna (Ledningens genomgång), vilka sker tre gånger per år, samt
- På äldrenämndens sammanträde som följer efter bokslutens upprättande.

Helårsprognos upprättas för drift och investeringar två gånger per år (mars och augusti). Då nettokostnadernas utveckling för de större verksamheterna i nämnden är korrelerade till volymutvecklingen illustreras och analyseras volymen också för dessa verksamheter i delårsboksluten.

I samband med delårsbokslutet per augusti görs även en analys av nettokostnadernas utveckling i Uppsala kommun mot andra kommuner som presenteras dels på ledningens genomgång, dels på ekonomiska analysforum med andra förvaltningar i kommunen. De två delårsrapporterna inkluderar en helårsprognos av förväntad ekonomisk ställning för nämndens olika verksamheter. I samband med delårsuppföljningarna görs också en riskanalys av osäkerhetsfaktorer som ur ekonomisk synvinkel kan påverka resultatet för nämnden på helårsbasis.

Utöver delårs- och årsbokslut får nämnden bokslut över det ekonomiska resultatet med analyser av nettokostnader mot budget och prognos. Månadsboksluten till nämnden presenteras per februari, april, maj, juli, september, oktober och november.

Ekonomisk uppföljning av nämndens nettokostnader per verksamhet och utfall mot tilldelad budgetram sker löpande på månadsbasis och inbegriper en uppföljning av volymutvecklingen för de största verksamheterna, inklusive extern och egen regi. Utfallet av detta presenteras för nämnden månadsvis med kommentarer kring eventuella avvikelser mot budgetramen.

Månadsvis efter att bokslutet stängs ska varje verksamhetschef (i egen regi) analysera resultatet på sin enhet och vid de fall det finns avvikelser mot budget ska verksamhetschefen kommentera avvikelserna. Rapportering sker i Hypergene som går till respektive områdeschef och tas upp på förvaltningens ekonomiska månadsavstämningar. Avstämningarna är ett fora på förvaltningen för att specifikt följa den ekonomiska situationen för de olika verksamheter (särskilt boende, hemvård, öppen förebyggande verksamhet och systemledning) som ingår i nämndens ansvar. På månadsavstämningarna närvarar ekonomienheten, förvaltningsdirektör, avdelningschef myndighet, chef för egen regi, områdeschefer för respektive verksamhet samt chef för avdelning Avtal och marknad. Under 2019 har även HR-chef och chef för avdelningen Kvalitet och utveckling bjudits in till möten.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

För samtliga av nämndens fyra verksamheter hålls separata månadsavstämningar som dokumenteras. Med utgångspunkt i det material som ekonomienheten tar fram till avstämningarna, ska resultaten analyseras mer ingående för de olika verksamheterna och handlingsplan kan krävas i händelse av att negativa avvikelser föreligger mellan resultat och budget. Protokollet från mötena inkluderar en åtgärdslista med ansvarig person.

### *Kommunicerande av budget*

Samtidigt som kommande års budgettram ska beslutas för nämnderna, påbörjar ekonomienheten ett framtagande av nästa års nettokostnadsutveckling per verksamhet och totalt för nämnden. Arbetet kommuniceras till förvaltningsledningen från oktober till december tillsammans med eventuella avvikelser som finns mot tilldelad budgettram. Detta för att ledningen i ett tidigt skede ska få möjlighet att bilda sig en uppfattning om kommande års effektiviseringskrav som synkroniseras med redan planerade resultatförstärkande åtgärder.

Verksamhetsplan och budget arbetas fram under hösten för beslut i december, utifrån fastställd Mål och budget samt de inspel som kommer från nämndens politiska ledning. Samtliga chefer är delaktiga i arbetet med sin enhets budget och att kommunicera enhetens uppdrag och budget med sina medarbetare.

### **3.2.6 Lakttagelser**

I dialog med ekonomichefer, controllers och ekonomer från olika verksamheter framkommer svårigheter i att vidta åtgärder i verksamheter som till betydande del är lagstyrda. I praktiken innebär detta att verksamheterna vid negativ avvikelse mot budget har svårt att kunna åtgärda avvikelsen på grund av lagens företrädare gentemot effektiviseringar, nedskärningar med mera.

### **3.2.7 Kommentarer och bedömning**

Granskningen visar att nämnderna arbetar utifrån beslutade rutiner och riktlinjer för ekonomisk uppföljning. Nämnderna behandlar återkommande uppföljningsrapporter och vi bedömer att detta leder till att nödvändiga insatser beslutas i tid och att resursstyrningen ger ändamålsenliga signaler.

Vi anser att nämndernas uppföljningsrutiner i tillräcklig utsträckning stödjer en analys av nämndens ekonomiska ställning. De nämnder som under året visat underskott har identifierat särskilt kritiska poster för uppföljning och vidtagit åtgärder för att balansera den negativa avvikelsen mot beslutad budget. Underskottsnämnderna har även bjudits in till möten med kommunstyrelsen, kommunfullmäktige och kommunledningen för att redovisa ekonomiskt läge, prognos och hur nämnden ska komma till rätta med avvikelsen.

Vidare gör vi bedömningen att nämnderna har stöd från den centrala ekonomistaben och kan säkerställa tillräckliga resurser av ekonom- och controllerstöd i förhållande till verksamheternas storlek och komplexitet. Ekonomer och controllers har regelbundna möten och vi anser att dessa är tillfällen att sprida goda exempel, t.ex. bör omsorgsnämndens uppföljningsmall per verksamhet spridas för att få en mer ingående månadsuppföljning per verksamhet.



## KPMG AB

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

Även om kommungemensamma rutiner och processer till betydande del kan säkerställa att verksamhets- och ekonomistyrningen är ändamålsenlig, utesluter vi dock inte att nya särskilda och framförallt verksamhetsspecifika rutiner och processer kan upprättas.

Vidare anser vi att de nämnder som till stor del är lagstyrda och upplever detta som en svårighet för att komma till rätta med negativa avvikelser, bör fortsätta jämföra sig med motsvarande verksamheter i andra kommuner. Inom ramen för detta bör kommunen fortsätta utreda vilka besparingar som kan göras för respektive verksamhet.

### 3.2.8 Årsbokslut 2018 och uppföljning per augusti och helårsprognos 2019

Under 2018 redovisade Uppsala kommunkoncern ett positivt resultat. Kommunkoncernen nådde målen för resultat, soliditet och låneskuld och den ekonomiska ställningen för Uppsala kommunkoncern anses därför vara stärkt. Samtidigt blev nämndernas samlade nettokostnader högre än fullmäktiges ram, vilket resulterade i att nämnderna gick in i 2019 års verksamhet med högre nettokostnadsnivå än fullmäktige räknat med. I sin tur innebar och innebär att nämnderna behövde och behöver vidta större besparingar än vad som förutsatts i budget.

Uppsala kommuns nettokostnader 2019 är budgeterade till 12 062 mkr och prognostiseras per augusti på helåret till 12 086 mkr. För verksamhetsåret 2019 prognostiseras ett resultat före skatt om 502 mkr för kommunkoncernen och när jämförelsestörande poster exkluderas beräknas det prognostiserade utfallet före skatt för kommunkoncernen uppgå till 282 mkr.

Kommunens nämnder exklusive kommunstyrelsen prognostiserar ett underskott om sammanlagt 134 mkr, vilket huvudsakligen omsorgsnämnden, gatu- och samhällsmiljönämnden, socialnämnden och äldre- och barnnämnden svarar för.

För helåret beräknas verksamhetens nettokostnader öka med 6,5 procent jämfört med nivån 2018.

## 4 Svar på revisionsfrågor

### **Har nämnderna ändamålsenliga och tillräckliga rutiner och processer vad gäller uppföljning av nettokostnader och deras förändring samt sker beslut om åtgärder i de fall nettokostnaderna avviker från budgeterade nivåer i samband med uppföljningstillfällen?**

Ja. Vår bedömning är att de kommungemensamma rutinerna och processerna är tillräckliga för uppföljning av nettokostnader, dess förändring och för att fatta beslut om åtgärder i de fall en nämnd visar underskott. Granskningen ger flera exempel på nämnder som under 2019 beslutat att vidta åtgärder för att balansera negativa avvikelser mot budget och att det finns uppföljningsprocesser för att följa de s.k. underskottsnämnderna från centralt håll.

### **Vilka rutiner/processer och vilken organisation finns för uppföljning och hantering av budgetavvikelser?**

Respektive nämnd har en ekonomichef samt flera controllers och ekonomer som månatligen följer upp verksamhetens ekonomi. Per mars och augusti upprättas periodbokslut och helårsprognos för kommunen. Uppföljningarna ska behandlas av kommunstyrelsen och kommunfullmäktige samt granskas av kommunrevisionen.

Nämnderna analyserar sin verksamhets ekonomi och verksamhet och vidtar åtgärder om budgetavvikelser prognostiseras vid årets slut. De nämnder som visar negativ avvikelse mot budget bjuds in till möte med kommunledningen för att redogöra för det aktuella läget, prognos och vilka åtgärder som ska vidtas för att balansera den negativa avvikelsen.

### **Är de uppföljningar som görs tillräckliga utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv?**

I huvudsak. Vi bedömer att kommungemensamma rutiner och processer till betydande del är tillräckliga utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv, men vi utesluter inte att nya särskilda och framförallt verksamhetsspecifika rutiner och processer kan upprättas.

### **Upprättas s k åtgärdsplaner i de fall nettokostnaderna pekar på en utveckling som inte är önskvärd?**

Ja, granskningen visar att de nämnder som under året visat på negativ avvikelse mot budget har vidtagit åtgärder för att komma till rätta med underskottet. Dessa ska beslutas i nämnd och därefter redovisas till kommunstyrelsen.

### **Hur stor hänsyn tas vid budgettillfällen till kända förutsättningar samt konstaterande och prognostiserade ekonomiska utfall?**

Inför mål och budget utarbetar kommunledningskontoret en omvärldsbevakning som i huvudsak utgår från förvaltningars och bolags beskrivningar av hur omvärldens förändringar påverkar den egna verksamheten. Mål och budget tar även hänsyn till centrala förutsättningar såsom befolkningsutveckling och pris- och löneutveckling.

### **Vilka olika fora finns för dialog mellan kommunstyrelsen och nämnderna innan budgeten fastställs?**

Nämndernas presidier involveras i budgetprocessens linda genom deltagande i strategiska forum. Därefter utarbetar kommunstyrelsen ett förslag till budget som nämnderna får möjlighet att kommentera via remissförfarande.



**KPMG AB**

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

**Hur kommuniceras budgeten i kommunens organisation?**

Budgeten kommuniceras i huvudsak i de olika förvaltningarnas ledningsgrupper och publiceras på Insidan. Nämndernas verksamhetsplaner och budgetar kommuniceras i linjen.

Datum som ovan

KPMG AB

Bo Ädel

Anders Petersson

Max Kollberg

Uppdragsansvarig, auktoriserad revisor och certifierad kommunal yrkesrevisor

Certifierad kommunal yrkesrevisor

Granskare

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.





**KPMG AB**

Granskning av rutiner/processer/uppföljning av nämndernas nettokostnader

2019-11-22

## **Bilaga 1 Metod och utgångspunkter**

### **Metod**

Vår metod har bestått av följande delar:

- Intervjuer
- Dokumentgranskning

Intervjuer har skett med:

- Ekonomichef och controller från social verksamhet
- Ekonomichef och t.f. utbildningsdirektör från utbildningsverksamhet
- Ekonomichef och controller från omsorgsverksamhet
- Ekonomichef och controller stadsbyggnadsverksamhet
- Ekonomichef och controllers från äldreverksamhet

Följande dokument har granskats:

- Mål och budget 2019-21
- Nämndernas verksamhetsplaner för 2019
- Rutin för nämnder och styrelser uppföljningar
- Uppsala kommunkoncerns årsredovisning 2018
- Nämndernas verksamhetsuppföljningar och ekonomiska uppföljningar per augusti 2019
- Nämndernas månadsrapporter under 2019

### **Revisionskriterier**

- Kommunallagen
- Kommunens styrande dokument, direktiv, policyer och riktlinjer.