



Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

Rapport

Sollefteå kommun

KPMG AB

2019-08-27

Antal sidor 14

Antal bilagor Skriv antalet bilagor.



Sollefteå kommun

Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

2019-08-27

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Beslut angående åtgärder	5
3.2	Kommunens styrmodell	6
3.3	Prognoser och omvärldsanalyser	6
3.4	Handlingsberedskap	8
3.5	Effektivisering av rutiner och arbetssätt	10
3.6	Samordning inom kommunkoncernen	12
4	Slutsats och rekommendationer	13
4.1	Rekommendationer	13

1 Sammanfattning

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen delvis har ändamålsenliga rutiner för att säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att nå en långsiktig ekonomi i balans.

Bedömningen grundar sig på följande iakttagelser och bedömningar:

- Kommunen genomför inte fullt ut genomför prognoser på längre sikt än planperioden. Det finns vissa analyser av utvecklingen av befolkning, skatteintäkter och statsbidrag, pensionskostnader och avskrivningar utifrån planerad investeringsnivå. Däremot genomförs inte sammanställda långsiktiga bedömningar av den ekonomiska utvecklingen.
- Den omvärldsbevakning som görs bedöms vara tillräcklig.
- I kommunens styrmodell och organisation finns förutsättningar för en flexibilitet och handlingsberedskap att omfördela mellan olika verksamheter. Det är dock svårt att i den övergripande budgeten få en bild av satsningar respektive effektiviseringar/-förslag till åtgärder inom enskilda verksamheter.
- I kommunens organisation och styrmodell finns ett tydligt fokus på effektiviseringar. Däremot har det inte gjorts några dokumenterade analyser över var det finns effektiviseringspotential samtidigt som den politiska ambitionsnivån inte alltid överensstämmer med möjliga effektiviseringar.
- Kommunen utnyttjar inte processen med effektiviseringsförslag och förvaltningschefsgruppens arbete fullt ut. Av de förslag som har lämnats har endast delar anammats av budgetberedningen.
- Av styrdokumentet framgår att det finns ambitioner gällande samordning inom koncernen men att det utifrån intervjuer finns indikationer på att samordningen mellan kommunen och Solatum Hus & Hem AB kan förbättras.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla arbetet med långsiktiga prognoser i syfte att skapa kunskap och handlingsberedskap.
- Utveckla en mer transparent budgetmodell i syfte att skapa en bättre förankring både politiskt och i verksamheten vilket i sin tur leder till förbättrade förutsättningar att få önskade effekter av åtgärderna.
- För att åstadkomma en effektiv budgetprocess är det viktigt att tjänstemännen har tydliga direktiv att arbeta utifrån redan i ett tidigt skede.
- Säkerställa att det finns en fungerande samordning mellan kommunen och Solatum Hus & Hem AB.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Kommunen har under några år redovisat goda ekonomiska resultat, delvis beroende på erhållna bidrag från Migrationsverket. Matchning av intäkter och kostnader bl.a. gjorts genom en utökad balanskravsavstämning. Under de kommande åren minskar statsbidragen samtidigt som kommunen bedömer att kostnader kommer att öka. Främst är det kostnader kopplade till försörjningsstöd, skyddsplacering av barn och vuxna och ökade kostnader i samband med statens nedskärningar av rätten till personlig assistans. Detta innebär ett stort behov av kostnadsminskningar för att säkerställa att balanskravet efterlevs.

På kommunens hemsida framgår att för att undvika stora underskott har samtliga verksamheter i Sollefteå kommun fått direktiv om att hushålla med sin budget samt att utveckla nya arbetssätt för att solidariskt stötta varandra för att klara de ekonomiska ramar som beslutats av kommunfullmäktige.

Revisorerna bedömer att det finns risker för att de åtgärder som vidtas inte kommer att vara tillräckliga.

Med anledning av ovanstående har kommunens revisorer dragit slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Syftet är att granska att kommunen har ändamålsenligt rutiner för att säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att nå en långsiktig ekonomi i balans.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Vilka prognoser görs på längre sikt än de som framgår av övergripande verksamhetsplan 2019-2021 på koncernnivå?
- Vilka omvärldsanalyser görs?
- Finns det en handlingsberedskap inbyggd i budget och planeringsförutsättningar för att kunna omprioritera mellan verksamheter om förutsättningarna förändras?
- Hur arbetar verksamhetsområdena med att effektivisera rutiner och arbetssätt? Gör jämförelser med andra kommuner?
- Vilken samordning sker inom kommunkoncernen?

Granskningen avser kommunstyrelsen.



Sollefteå kommun

Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

2019-08-27

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Gällande lagar och rekommendationer avseende
- Tillämpbara interna regelverk och policys

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

Dokumentstudier av

- Styrdokument 2015
- Övergripande verksamhetsplan med budget 2019-2021
- Årsredovisning 2018

— Intervjuer med berörda tjänstemän däribland:

- Kommunstyrelsens ordförande
- Kommunstyrelsens andre vice ordförande
- Kommunchef
- Huvudenhetschef/socialchef
- Huvudenhetschef/skolchef
- Ekonomichef

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktagranska rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Beslut angående åtgärder

På kommunens hemsida har följande nyhetsbrev angående åtgärder för att minska kostnadsökningar lagts ut 2019-02-19:

Åtgärder för att minska kostnadsökningar

Kommunsektorn i Sverige går in i ett försämrat ekonomiskt läge och Sollefteå är inget undantag. Minskade statliga anslag och ökade kostnader skapar utmaningar i ekonomin de kommande åren.

De senaste åren har Sollefteå kommun uppvisat goda ekonomiska resultat beroende på höjda statsbidrag i kombination med god kostnadskontroll. Under de kommande åren minskar statsbidragen samtidigt som kostnader utanför kommunens kontroll ökar. Sammanlagt ökar kostnaderna i högre takt än intäkterna.

Beslutade åtgärder

De kommande åren kommer att kräva en hårdare kostnadskontroll inom de områden som kommunen själv kan påverka. För att minska kostnadsökningstakten har beslut fattats om följande åtgärder,

Restriktivitet när det gäller resor. Enbart resor av nödvändig karaktär ska genomföras och även i dessa fall ska det först prövas om resan inte kan ersättas med digitala mötesverktyg.

Enbart nödvändiga utbildningar ska genomföras. Samtliga utbildningar och kurser ska prövas och enbart absolut nödvändiga utbildningar ska genomföras.

Vakantsatta tillsvidare tjänster ska utredas. Behovet av nyanställningar på vakanta tjänster ska utredas. Anställningar som berör pågående projekt och korttidsvikariat påverkas inte av detta.

Möten i egna lokaler. Vid möten ska i första hand kommunens egna lokaler nyttjas. I de fall de egna lokalerna inte räcker kan avsteg göras. I Sollefteå stad kan förutom de kommunala lokalerna såsom Reveljen bokning av Hullsta Gård göras.

Fler åtgärder kan bli aktuella

Dessa fyra åtgärder syftar till att minska kostnadsökningstakten inom de områden som kommunen själva kan styra över. Det ekonomiska läget följs upp kontinuerligt och fler åtgärder kan behöva vidtas såvida inte ekonomiska medel tillförs från staten eller riksdagen fattar beslut som sänker kostnadsökningarna

Sedan tidigare har samtliga verksamheter har fått direktiv att hushålla med sin budget, utveckla nya arbetssätt och solidariskt stötta varandra för att klara de ekonomiska ramar som beslutats om av kommunfullmäktige.

3.2 Kommunens styrmodell

Organisation

Under 2014 beslutade kommunfullmäktige om att införa en ny politisk organisation fr.o.m. 2015-01-01, där nämnderna avskaffades. Den nya organisationen består av en kommunstyrelse med fyra utskott, jävsnämnd och överförmyndarnämnd. Syftet med den nya organisationen är att utifrån perspektiven *Demokrati, Effektiv verksamhet och Styrning* ge medborgarna maximal nytta av den kommunala verksamheten samt att ge effektivare samordning och styrning.

Som följd av att den politiska organisationen förändrades infördes även en ny tjänstemannaorganisation, fr.o.m. 2015-01-01, bestående av huvudenheterna Gemensam service, Produktion samt Medborgarservice. Förändringen innebar att de tidigare förvaltningarna inte finns kvar.

Organisationen bygger på att avskaffa "stuprörstänkandet" och att både politik och förvaltning ska arbeta utifrån koncernperspektivet.

Resursfördelning

Kommunen tillämpar inte någon övergripande resursfördelningsmodell för att fördela budgeten mellan olika verksamheter. Fördelningen mellan verksamheterna bygger på föregående års budget, kompensation för volym- och kostnadsökningar, besparingar etc. Det finns alltså inte någon automatik i att omfördela medel mellan verksamheterna utifrån demografin.

Däremot finns resursfördelningsmodeller inom för- och grundskola och äldreomsorg.

Budgetprocessen

Budgetarbetet inleds i november med en gemensam dag för omvärldsanalys. I februari genomförs en fördjupad bokslutanalys där en långsiktig planering av investeringsbehoven ingår. Under april månad genomförs tre dagar med verksamhetsgenomgångar där verksamheterna lämnar information till budgetberedningen. Därefter ska politiken bearbeta sina förslag innan kommunstyrelsen tar ställning och överlämnar förslag till fullmäktige under juni månad.

3.3 Prognoser och omvärldsanalyser

Prognoser

Kommunen fastställer budget för tre år, innevarande år samt plan för de kommande två åren, enligt de krav som finns i kommunallagen. Vid intervjuer framför att det finns ambition om att ha en tio-årig planering.

Kommunens ekonomiska prognoser bygger dels på SKL:s prognoser avseende skatteintäkter och statsbidrag, dels på en uppräknig av kostnader med hänsyn till löneutveckling och inflation samt kända förändringar i verksamheten.

Kommunen använder SKL:s prognosverktyg för att beräkna skatteintäkter och statsbidrag. I modellen erhålls beräkningar för åtta år framåt, dvs. fem år utöver planperioden i kommunens budget. Vid intervjuer framkommer att prognoser utöver tre år bedöms som alltför osäkra och att de beräkningar som finns i modellen endast används för att skapa sig en övergripande uppfattning om utvecklingen.

Sollefteå kommun

Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

2019-08-27

I verksamhetsplanen framgår att kommunen har beställt en befolkningsprognos från SCB. Beräkningen har gjorts våren 2017 och sträcker sig till 2027 och befolkningen beräknas i princip vara oförändrad 2027 jämfört med 2017.

I kommunens skatteprognoser beräknas befolkningen minska med 150 personer årligen vilket är en justering jämfört med tidigare antaganden då minskningen beräknades till 100 personer årligen. Kommunens antagande bygger på ett fortsatt negativt flytt- och födelsenetto i och med att migrationen minskat och att Sollefteå BB har stängt. Detta innebär att befolkningsantalet 2027 uppgår till 18 150 invånare med kommunens prognos jämfört med 19 709 invånare i SCB:s prognos.

I övrigt görs inga justeringar av de värden som finns i SKL:s prognosverktyg. Det finns exempelvis möjlighet att göra uppskattningar i kostnadsutjämnningen utifrån förväntade förändringar i olika åldersgrupper.

Vid intervjuer framförs att tidigare prognoser beträffande elevutveckling har slagit fel vilket har inneburit att nya skolor har blivit för små. Det finns därför en skeptisk syn på tillförlitligheten i längre prognoser.

För investeringar görs längre planer utifrån det utrymme som skapas av årets resultat och avskrivningar. I samband med bokslutsanalysen i februari görs en genomgång av investeringsbehov och planer för framtiden. För de investeringar som planeras utöver det utrymme som finns görs beräkningar av tillkommande avskrivningar, eventuella lånekostnader och driftkostnader som läggs in i framtida planering.

För pensionskostnader beställs prognoser från KPA och det finns möjlighet att få prognoser på upp till 50 år.

Av kommunens årsredovisning för 2018 framgår:

”Det är viktigt att balansera resultat och långsiktiga ekonomiska förutsättningarna med verksamhet och kvalitet. Kommunens finansiella ställning är ansträngd i och med ett negativt resultat, hög investeringsnivå och hög pensionsskuld och det kommer att krävas goda resultat i många år framöver innan den finansiella ställningen kan bedömas som god. Ett första viktigt steg har dock tagits i och med att kommunens soliditet inklusive pensionsskulden är positiv sedan 2017 och i år ytterligare förstärkts.”

Vid intervjuer framgår att med nuvarande skatteutjämningsystem beräknas kostnaderna årligen öka ca 30 mnkr mer än skatteintäkter och statsbidrag.

Omvärldsanalyser

I Övergripande verksamhetsplan med budget 2019-2021 återfinns

”Omvärldsanalys” som ett eget avsnitt där det framgår att som utgångspunkt för kommunens omvärldsanalys och bedömning av förutsättningarna för den kommunala verksamheten ligger bland annat SKLs budgetförutsättningar för 2019-2021, SKLs Ekonomirapporten, befolkningsprognos från SCB samt förväntad ränteförändring från Kommuninvest.

2019-08-27

Budgetprocessen inleds med en gemensam dag för Omvärldsanalys i november där budgetberedningen och förvaltningsledningen deltar. SKL:s verktyg för omvärldsbevakning och planering används som stöd i arbetet. Analyser görs både på tjänstemannanivå och på politisk nivå.

Tjänstemännen deltar i tjänstespecifika nätverk som economichefs-, skolchef, socialchefs och kommundirektörsnätverk. Den politiska organisationen är delaktig i omvärldsbevakningen vid olika politiska forum både på regional nivå och riksnivå. Därutöver bevakas löpande nyhetsrapportering avseende händelsers möjliga påverkan på kommunen.

3.3.1 **Bedömning**

Vi bedömer att kommunen inte fullt ut genomför prognoser på längre sikt än planperioden. Det finns vissa analyser av utvecklingen av befolkning, skatteintäkter och statsbidrag, pensionskostnader och avskrivningar utifrån planerad investeringsnivå. Även i årsredovisning för 2018 finns vissa analyser av den ekonomiska utvecklingen. Däremot genomförs inte sammanställda långsiktiga bedömningar av den ekonomiska utvecklingen.

Däremot bedömer vi att den omvärldsbevakning som görs är tillräcklig. För omvärldsbevakningen förlitar sig kommunen på de underlag som tillhandahålls av SKL, KPA och Kommuninvest samt genom olika nätverk, både på politisk nivå och tjänstemannanivå.

3.4 **Handlingsberedskap**

Kommunens organisation bygger på att det ska finnas utrymme för flexibilitet och handlingsberedskap. Av Styrdokument 2019 framgår att styrningen ska präglas av ett helhetstänkande, det vill säga Sollefteå kommuns gemensamma bästa är överordnat enskilda verksamheter. Alla former av suboptimering ska undvikas. Medborgarnytta ska alltid vara i fokus. Sollefteå kommuns organisation ska tillgodose intressen som gagnar organisationens syften i dess helhet och främja kommunens utveckling (koncernnyttan). Dialog och samspel är viktiga inslag i styrningen.

Det är angeläget att samverkan sker dels inom organisationen och dels med länets kommuner för att uppnå samordningsvinster.

Vidare framgår att anslagsbindningen är på nämndnivå vilket innebär att kommunstyrelsen under budgetåret kan omfördela budget mellan Medborgarservice, Gemensam service och Valfärd liksom mellan de olika verksamheterna under Valfärd. Omfördelning får ske endast när ett ekonomiskt utrymme har skapats som bättre kan användas för måluppfyllelse inom annan verksamhet och/eller när någon verksamhet inte själv kan åtgärda en negativ budgetavvikelse.

Även vid intervjuer framkommer att det uppfattas finnas ett gemensamt ansvar för att nå en budget i balans för kommunen som helhet. Vikande budgetförutsättningarna innebär dock att samtliga verksamheter har svårt att bedriva verksamheten inom tilldelade budgetramar och att det försvårar möjligheterna till omfördelning.

Sollefteå kommun

Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

2019-08-27

Kommunstyrelsen har 2019-04-09 beslutat att uppdra till verksamheterna med negativa budgetavvikelser att vidta åtgärder för att minska budgetavvikelsen. Samtidigt har ekonomichefens på verksamhetschefsträffar betonat det solidariska ansvaret. Detta innebär att verksamheter med bättre förutsättningar kan behöva redovisa positiva avvikelser för att täcka upp för negativa avvikelser inom andra verksamheter.

I kommunens budget finns ingen buffert för oförutsedda behov. Tidigare fanns ett visst utrymme under centrala poster. Framöver kommer även likvida medel att minska, vilket kommer att ställa krav på en tydligare likviditetsplanering av exempelvis investeringsutgifter för att det ska finnas utrymme för utbetalning av löner.

Jämförelser av budget 2019 jämfört med budget 2018 och utfall 2018 visar på att vissa av de verksamheter som redovisar negativa budgetavvikelser för 2018 har fått en utökad budgetram för 2019. Undantaget är individ- och familjeomsorgen som redovisar en avvikelse på ca 10 mnkr för 2018 och i princip har en oförändrad budget 2019 jämfört med 2018. I 2020 års ramar har individ- och familjeomsorgen fått en utökning med ca 4 mnkr, men då prognosen för 2019 är en budgetavvikelse på -14,7 mnkr innebär det att det krävs ytterligare besparingar på ca 10 mnkr. Samtidigt noterar vi att kostnaderna för individ- och familjeomsorgen är låga jämfört med referenskostnaden.

I antagen rambudget har budgeten fastställts per huvudenhetschef och budget per verksamhet är endast preliminär. Det finns en fördelning av möjliga besparingar per verksamhetsområde i den fastställda rambudgeten. Innan besparing kan verkställas krävs ytterligare utredning och i vissa fall politiska beslut. I antagen rambudget finns ingen förklaring till hur beräkning har gjorts mellan åren, dvs. vilka eventuella satsningar som har gjorts respektive vilka förslag till besparingar som ingår.

Pensioner

I kommunerna tillämpas blandmodellen vilket innebär att kommunens totala pensionsförpliktelser hanteras som en skuld/avsättning i balansräkningen, men även som en ansvarsförbindelse, dvs. utanför balansräkning. Detta innebär att de årliga pensionsutbetalningarna till viss del möter sedan tidigare uppbokad skuld, men till ganska stor del blir utbetalningen en kostnad. Åtagandet minskar successivt men innebär ökade pensionsutbetalningar som belastar resultatet. Vid balanskravsavstämning har avsättning gjorts för dessa merkostnader motsvarande de tillgångar som finns i balansräkningen avsedda för pensioner. Totalt finns ca 80 mnkr i placerade avseende pensionsmedel. Dessa kommer att utnyttjas de år då kostnaderna är som störst, omkring 2020-2032.

Kommunen inhämtar årligen underlag för pensionsskulden från KPA. I underlaget ingår aktuellt år samt en prognos över kommande 5 år.

3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att det i kommunens styrmodell och organisation finns förutsättningar för en flexibilitet och handlingsberedskap att omfördela mellan olika verksamheter. Däremot är det svårt att i budgetfördelningen för 2019 och ramar 2020 se exempel på att det i praktiken sker en omfördelning. Det är även svårt att i den övergripande budgeten få en bild av satsningar respektive effektiviseringar/förslag till åtgärder inom enskilda verksamheter. Vi efterlyser en mer transparent budgetmodell i syfte att skapa

Sollefteå kommun

Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

2019-08-27

en bättre förankring både politiskt och i verksamheten vilket i sin tur leder till förbättrade förutsättningar att få önskade effekter av åtgärderna.

3.5 Effektivisering av rutiner och arbetssätt

Jämförelser

Ett sätt att få en uppfattning om effektiviteten i olika verksamheter är olika jämförelser. Referenskostnad avser hur nettokostnaden per brukare borde vara utifrån den struktur kommunen har och kan anses vara ett slags mått på hur effektivt verksamheten bedrivs. Jämförelser med liknande kommunen kan också ge indikationer på hur effektiv en viss verksamhet är. Kommunen gör själv olika analyser utifrån den statistik som finns i Kolada.

Kommunen har höga kostnader inom äldreomsorgen, gymnasieskolan och grundskolan. Kostnader för äldreomsorgen är 35 mnkr högre än om verksamheten bedrevs utifrån en genomsnittlig ambitionsnivå. Sollefteå har medvetet valt att ha kortare arbetstid samt färre delade turer vilket förklarar den höga kostnaden. Gymnasieskolan avviker med 20 mnkr vilket framförallt beror på idrotts- och naturbruksgymnasium. För grundskolans har avvikelsen jämfört med referenskostnaden fördubblats för 2018 jämfört med 2017 och avviker nu med ca 18 mnkr.

Befolkning

Befolkningsprognoser tas fram löpande. Då kommunen inte har någon övergripande resursfördelningsmodell som bygger på förändringar i demografi innebär det inte att ramar med automatik anpassas efter demografiska förändringar.

Lokalförsörjning

Kommunen saknar aktuella mål och planer för en långsiktig lokalförsörjning. Den lokalförsörjningsplan som finns antogs inför år 2012 och bygger på 2010 års förutsättningar. En långsiktig lokalförsörjningsplan är viktig för att kommunens lokaler ska nyttjas så effektivt som möjligt samt för att kunna bedöma behovet av underhållsåtgärder.

Investeringar

Kommunens investeringsplan sträcker sig fram till 2035 och utgår från det utrymme som finns utifrån avskrivningar och beräknade årliga resultat. Med undantag av nybyggnad av gymnasieskola är investeringsutrymmet begränsat. Investeringen i gymnasieskolan kommer att kräva lånefinansiering och eftersom kommunen redan i nuläget har en hög låneskuld innebär det att kommunen kommer att närma sig det lånetak som finns hos Kommuninvest. Detta innebär begränsade möjligheter att kunna genomföra ytterligare större investeringar om behov uppstår i verksamheten.

Kommunen har under senare år finansierat omfattande investeringar i bredbandsutbyggnad. Kommunen har erhållit externa medel men det krävs även en kommunal medfinansiering och utrymmet framöver är begränsat.

Sollefteå kommun

Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

2019-08-27

Digitalisering

Ökad digitalisering är ett sätt att effektivisera verksamheten. En digitalisering av utbetalning av försörjningsstöd pågår. Digitalisering har gjorts inom skolan men det är inte första hand för att öka effektiviteten utan som ett hjälpmedel i pedagogiken.

Äldreomsorgen

Vid intervjuer framförs att ett utvecklingsarbete i syfte att effektivisera verksamheten pågår inom äldreomsorgen. Utöver de åtgärder som har vidtagits av verksamheten har både politiker och tjänstemän varit ute i verksamheten och intervjuat personalen för att identifiera förslag på effektivare arbetssätt. Flera förslag har framkommit som har kunnat användas.

Grundskolan och förskolan

Kommunen har många skolenheter vilket innebär höga kostnader vilket är en medveten politisk ambitionsnivå. Vid intervjuer framförs att det inte är aktuellt att se över skolstrukturen under nuvarande mandatperiod och att eventuella effektiviseringar inom grundskolan måste ske på andra sätt. Det finns bl.a. förslag på att höja undervisningstiden för lärarna från 15 till 16 timmar per vecka. Inom förskolan kan det däremot bli aktuellt att se över strukturen, dvs. antalet förskolor.

Förankring

Vid intervjuer framförs att det finns risker för att både medvetenheten gällande det ekonomiska läget och arbetet med effektiviseringar stannar på central nivå och inte når ut i verksamheten. Enhetscheferna får direktiv om besparingar och minskad budget men deras förståelse för bakgrunden och hur de kommunicerar med personalen och involverar dem i arbetet med effektiviseringar uppfattas vara ett utvecklingsområde.

Inför budgetberedningen hade förvaltningsledningen tagit fram besparingsförslag på ett antal punkter. Det har inte gjorts någon avstämning av förvaltningsledningens förslag och vilka av dessa som finns med i 2020 års rambudget.

3.5.1 Bedömning

Vi bedömer att det i kommunens organisation och styrmodell finns ett tydligt fokus på effektiviseringar. Däremot har det inte gjorts några dokumenterade analyser över var det finns effektiviseringspotential samtidigt som den politiska ambitionsnivån inte alltid överensstämmer med möjliga effektiviseringar.

Vi bedömer att kommunen inte utnyttjar processen med effektiviseringsförslag och förvaltningschefsgruppens arbete fullt ut. Av de förslag som har lämnats har endast delar anammats av budgetberedningen. För att säkerställa en effektiv budgetprocess är det viktigt att tjänstemännen har tydliga direktiv att arbeta utifrån redan i ett tidigt skede.

3.6 Samordning inom kommunkoncernen

Kommunfullmäktiges vision- och inriktningsmål och ägardirektiv för bolagen är grunden för bolagens mål, vilka formuleras i verksamhets- och affärsplaner. Redovisning sker till kommunfullmäktige tre gånger per år.

Bolagens VD deltar på kommunens presidieträffar som är ett forum för att försöka hitta samordning både inom kommunens verksamheter och koncernen.

Av ägardirektiv till Solatum Hus & Hem AB framgår att skälet till att driva verksamheten i bolagsform är att åstadkomma effektivitetsvinster till gagn för dem som nyttjar bolagets tjänster utan att detta går ut över den totala kommunala verksamheten. Uppstår en situation där en optimering i bolagets verksamhet medför nackdelar för övrig kommunal verksamhet, som överväger bolagets fördelar, ska bolaget och kommunen söka lösningar som tillgodoser bådas intressen på ett tillsammans optimalt sätt.

Vidare framgår att bolaget och kommunen ska gemensamt verka för att ett gott informationsutbyte och att nå ett effektivt resursutnyttjande inom kommunens samlade verksamhet oavsett organisationsform och därmed undvika att onödiga dubbelresurser byggs upp.

I ägardirektiv till Sollefteåforsen AB framgår att bolagets och kommunens gemensamma strävan ska vara att en samordning av rutiner och system sker. Detta gäller beträffande ekonomi, personal, upphandling m.m. Bolaget och kommunen ska gemensamt verka för att ett gott informationsutbyte och ett effektivt resursutnyttjande inom kommunens samlade verksamhet uppnås oavsett organisationsform och i avsikt att undvika att onödiga dubbelresurser byggs upp. Bolaget ska samverka med kommunens finansförvaltning för att uppnå koncernnytta vad gäller till exempel betalningssystem, likviditet och upplåning.

Vid intervjuer framför att när det gäller Sollefteåforsen utförs administrationen av tjänstemännen i kommunen vilket innebär att samordning uppnås. När det gäller Solatum Hus & Hem AB finns en viss samordning men att det finns en uppfattning om att det finns utrymme för ytterligare samordning. Ett nytt avtal är under utarbetande och detta förväntas innebära ett tydligare fokus på samordning.

3.6.1 Bedömning

Vi bedömer att det utifrån styrdokumentet finns ambitioner gällande samordning inom koncernen men att det utifrån intervjuer finns indikationer på att samordningen mellan kommunen och Solatum Hus & Hem AB kan förbättras.

Sollefteå kommun

Kommunens beredskap att möta sämre ekonomiska förutsättningar

2019-08-27

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen delvis har ändamålsenligt rutiner för att säkerställa att tillräckliga åtgärder vidtas för att nå en långsiktig ekonomi i balans.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Utveckla arbetet med långsiktiga prognoser i syfte att skapa kunskap och handlingsberedskap.
- Att utveckla en mer transparent budgetmodell i syfte att skapa en bättre förankring både politiskt och i verksamheten vilket i sin tur leder till förbättrade förutsättningar att få önskade effekter av åtgärderna.
- För att åstadkomma en effektiv budgetprocess är det viktigt att tjänstemännen har tydliga direktiv att arbeta utifrån redan i ett tidigt skede.
- Säkerställa att det finns en fungerande samordning mellan kommunen och Solatum Hus & Hem AB.

Datum som ovan

KPMG AB

Anneth Nyqvist

Anneth Nyqvist
Certifierad kommunal revisor

Johan Malm
Kommunal revisor

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.