

Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund (NKV)

Revisorerna

Direktionen för Norra Västmanlands
kommunalteknikförbund för yttrande

Granskning av förbundets ekonomistyrning

PwC har fått i uppdrag av förbundets förtroendevalda revisorer att granska om direktionen utformat regler, riktlinjer eller policydokument för väsentliga processer och rutiner inom området ekonomisk styrning kontroll i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll och ändamålsenlig styrning.

Revisionsfrågan som besvarats i denna granskning är:

Har direktionen utformat regler, riktlinjer eller policydokument för väsentliga processer och rutiner inom området ekonomistyrning och kontroll i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll och ändamålsenlig ekonomisk styrning?

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den sammanfattande revisionella bedömningen att förbundet inte har en ändamålsenlig ekonomisk styrning eller tillräcklig intern kontroll.

Denna bedömning för vi utifrån följande ställningstaganden:

- Granskningen visar att det i delar saknas av direktionen beslutade ekonomiska styrdokument, det gäller framförallt de processer vi bedömer väsentliga gällande redovisning, budgetering och uppföljning.
- Granskning visar att det brister i tydlighet, aktualitet och kännedom om de styrdokument som faktiskt är beslutade.
- Granskningen visar att avsaknad av uppdaterade styrande dokument, brister i tydlighet och aktualitet samt brister i tillämpning har resulterat i brister i redovisning, prognos samt budget.

Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi förbundsdirektionen att:

- Prioritera arbete med att förbättra ekonomistyrningen, med fokus på redovisning, budgetering och uppföljning. Tydliggör dessa processer och fastställ styrdokument och riktlinjer inom respektive område. här kan lämplig utgångspunkt tas i de årshjul som finns framtagna.
- Gör en genomgång av befintliga styrdokument inom ekonomistyrningsområdet och säkerställ tydlighet, aktualitet samt implementering av dessa.
- Utveckla den interna kontrollen genom en årlig riskanalys som fokuserar på de mest väsentliga riskerna inom ekonomistyrningsområdet.

Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund (NKV)

Revisorerna

- Utbilda ekonomiansvariga samt utveckla stödet till dessa.

Vi önskar svar senast 30 mars 2020.

Vänliga hälsningar



Pia Boiardt
ordförande

Revisionsrapport

Granskning av förbundets ekonomistyrning

Norra Västmanlands
Kommuntal teknikförbund (NVK)

Kristian Damlin

September 2019

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning.....	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte och Revisionsfråga.....	4
1.3. Kontrollmål	4
1.4. Avgränsning.....	4
1.5. Metod.....	4
2. Iakttagelser och bedömningar.....	5
2.1. Norra Västmanlands kommunteknikförbund.....	5
2.2. Styrdokument inom ekonomisk styrning och kontroll	7
2.2.1. Iakttagelser.....	7
2.2.2. Bedömning	8
2.3. Är reglementen, riktlinjer etc. relevanta?	9
2.3.1. Iakttagelser.....	9
2.3.2. Bedömning	9
2.4. Är reglementen, riktlinjer etc. aktuella?	9
2.4.1. Iakttagelser.....	9
2.4.2. Bedömning	10
2.5. Är reglementen, riktlinjer etc. tydliga?	10
2.5.1. Iakttagelser.....	10
2.5.2. Bedömning	10
2.6. Är reglementen, riktlinjer etc. kända i organisationen?	10
2.6.1. Iakttagelser.....	10
2.6.2. Bedömning	11
2.7. Tillämpas reglementen, riktlinjer etc. i organisationen?	11
2.7.1. Iakttagelser.....	11
2.7.2. Bedömning	12
3. Revisionell bedömning.....	13
3.1. Rekommendationer.....	13

Sammanfattning

PwC har fått i uppdrag av förbundets förtroendevalda revisorer att granska om direktionen utformat regler, riktlinjer eller policydokument för väsentliga processer och rutiner inom området ekonomisk styrning kontroll i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll och ändamålsenlig styrning.

Revisionsfrågan som skulle besvaras med denna granskning var:

Har direktionen utformat regler, riktlinjer eller policydokument för väsentliga processer och rutiner inom området ekonomistyrning och kontroll i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll och ändamålsenlig ekonomisk styrning?

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den sammanfattande revisionella bedömningen att förbundet inte har en ändamålsenlig ekonomisk styrning eller tillräcklig intern kontroll.

Denna bedömning för vi utifrån följande ställningstaganden:

- Granskningen visar att det i delar saknas av direktionen beslutade ekonomiska styrdokument, det gäller framförallt de processer vi bedömer väsentliga gällande redovisning, budgetering och uppföljning.
- Granskning visar att det brister i tydlighet, aktualitet och kännedom om de styrdokument som faktiskt är beslutade.
- Granskningen visar att avsaknad av styrande dokument, brister i tydlighet och aktualitet samt brister i tillämpning har resulterat i brister i redovisning, prognos samt budget.

Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi förbundsdirektionen att:

- Prioritera arbete med att förbättra ekonomistyrningen, med fokus på redovisning, budgetering och uppföljning. Tydliggör dessa processer och fastställ styrdokument och riktlinjer inom respektive område, här kan lämplig utgångspunkt tas i de årshjul som finns framtagna.
- Gör en genomgång av befintliga styrdokument inom ekonomistyrningsområdet och säkerställ tydlighet, aktualitet samt implementering av dessa.
- Utveckla den interna kontrollen genom en årlig riskanalys som fokuserar på de mest väsentliga riskerna inom ekonomistyrningsområdet.
- Utbilda ekonomiansvariga samt utveckla stödet till dessa.

Vi ser positivt på det arbete som nu pågår med att stärka ekonomistyrningen inom förbundet. Detta som ett led i att stärka ekonomistyrningen inom förbundet. De felaktigheter som nu upptäcks inom förbundet och åtgärdas ser vi som en indikator på att ekonomistyrningen är på väg att förbättras.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Inom Norra Västmanlands Teknikförbund finns reglementen, riktlinjer, policydokument m.m. avseende området ekonomisk styrning och kontroll. Syftet med dessa regler, riktlinjer och policydokument är att säkerställa en tillräcklig intern kontroll och en ändamålsenlig styrning. Det är viktigt att dessa dokument är relevanta, aktuella, tydliga och kända. Dessutom är det givetvis av vikt att de tillämpas.

1.2. Syfte och Revisionsfråga

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- *Har direktionen utformat regler, riktlinjer eller policydokument för väsentliga processer och rutiner inom området ekonomistyrning och kontroll i syfte att säkerställa en tillräcklig intern kontroll och ändamålsenlig ekonomisk styrning?*

1.3. Kontrollmål

För att besvara revisionsfrågan kommer följande kontrollmål vara vägledande:

- Det finns dokumenterade reglementen, riktlinjer, policys för väsentliga rutiner inom området ekonomisk styrning och kontroll.
- Reglementen, riktlinjer etc. är relevanta.
- Reglementen, riktlinjer etc. är aktuella.
- Reglementen, riktlinjer etc. är tydliga.
- Reglementen, riktlinjer etc. är kända i organisationen.
- Reglementen, riktlinjer etc. tillämpas i organisationen.

1.4. Avgränsning

Granskningen omfattar förbundets ekonomistyrning.

1.5. Metod

Granskningen har genomförts genom intervjuer med ansvariga tjänstemän och genomgång av relevant dokumentation.

Intervjuer har skett med:

- Förbundschef, avdelningschefer, enhetschefer, ekonomifunktion samt ekonomichef för Fagersta och Norbergs kommuner samt Norra Västmanlands Ekonomiförvaltning.

Rapporten är faktagranskad via förbundschef som har stämt av med av med berörda.

2. Iakttagelser och bedömningar

I detta avsnitt anges de iakttagelser och bedömningar som gjorts utifrån respektive kontrollmål.

2.1. Norra Västmanlands kommunteknikförbund

Norra Västmanlands kommunteknikförbund, som förkortas NVK, är ett kommunalförbund där medlemmarna är Fagersta och Norbergs kommuner. Huvudkontoret finns i Fagers och ett platskontor finns i Norberg. Förbundet ansvarar för drift av fastigheter, bostäder, gator och vägar, renhållning, vatten och avlopp, parker, skogar, fritidsanläggningar, IT och lokalvård.

NVK är ett kommunalförbund med direktion. Ledamöterna i direktionen är politiker och väljs i kommunalvalet vart fjärde år. Gat- och fastighetsförvaltningarna har en platsorganisation i både Fagersta och Norberg medan övriga förvaltningar anordnas i Fagersta inom vatten och avlopp, skog, lokalvård och administration.



NVK omsätter strax under 400 miljoner kronor. För att sköta kommunernas gator, parker och lekplatser samt till den administrativa och politiska servicen, bidrar Fagersta kommun med cirka 30 miljoner kronor och Norbergs kommun med cirka 12 miljoner kronor.

2.1.1.1. Förbundsordning

Det finns en beslutad förbundsordning från 2004 vilken ändrades 2006 i samband med att Fagersta kommun tillförde ytterligare uppgifter till förbundet. I ändamålet tydliggörs att förbundets syfte är att bedriva en ekonomiskt effektiv verksamhet inom området teknik. I förbundsordningen redogörs för hur kostnader ska regleras mellan medlemskommunerna och förbundet, att medlemskommunernas verksamhet inom förbundet redovisningsmässigt ska vara skilda resultatenheter och att samtliga kostnader och intäkter som härrör till en medlemskommun ska bäras av den. I förbundsordningen regleras vidare även över- och underskottshantering inom förbundet, utbetalning av driftbidrag samt hanteringen av förbundets gemensamma kostnader, så kallade overheadkostnader, som inte specifikt kan läggas på enskild medlem. Dessa gemensamma kostnader ska, om inte förbundet finner annan mer rättvisande fördelningsgrund,

fördelas efter den procentuella andelen kommuninvånare per medlemskommun den 1 november året före det aktuella verksamhetsåret.

Reglering av kostnader mellan medlemskommun och förbund ska ske till självkostnad mot ett årligen av den som utför den samordnade verksamheten upprättat debiteringsunderlag.

För den avgiftsfinansierade verksamheten, VA och renhållning, ska årets resultat balanseras över i ny räkning. För övrig verksamhet ska ett positivt resultat (förändring av eget kapital) regleras mot respektive medlemskommun. Förbundet får för sin verksamhet uppta lån till sammanlagt 10 miljoner kronor. Förbundet får inte ingå borgen eller andra ansvarsförbindelser utan förbundsmedlemmarnas godkännande. Förbundet får inte bilda eller förvärva andelar/aktier i företag utan förbundsmedlemmarnas godkännande.

Innan direktionen fattar beslut om avtal av större vikt, större förändringar i sin förvaltningsorganisation eller andra beslut av större vikt ska samråd ske med förbundsmedlemmarna.

I granskningen har framkommit att det pågår en översyn av förbundsordningen, vi har dock inte inom ramen för granskningen tagit del av något utkast eller förslag till ny förbundsordning.

2.1.1.2. Förbättringsarbete inom förbundet

Under 2017 gjordes en genomlysning av NVK:s organisation med anledning av att flera av ledningsgruppens medlemmar anställdes under 2017. Syftet med genomlysningen var att den skulle fungera som underlag inför beslut om förbättringar i verksamheten. Under hösten 2018 påbörjades ett samarbete med företaget LOVAK, i syfte att genomföra förändringar med anledning av den tidigare genomförda genomlysningen. Det är ett omfattande och pågående förändringsarbete som påverkar hela förbundet och dess medarbetare.

Det har vidare gjorts en översyn av möjligheterna till att ekonomifunktionen på NVK övergår till Norra Västmanlands Ekonominämnd (NVE). Enligt plan sker en organisatorisk flytt 1 november 2019.

2.1.1.3. Budgetprocessen

I förbundsordningen tydliggörs att direktionen ska fastställa budget för nästkommande år fördelat på respektive medlemskommun inom den ram som medlemmarna senast i juni, året innan, enats om. Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under den kommande treårsperioden. Direktionen ska samråda med medlemmarna om förslaget till budget senast den 31 augusti. Direktionen ska slutligen fastställa budgeten under oktober månad.

Årsbudget samt ekonomisk plan är uppdelat på hela NVK, Fagersta respektive Norbergs kommun och särredovisar således kostnaderna för respektive kommun.

2.1.1.4. Rapportering och uppföljning

Direktionen ska avlämna rapporter samt protokoll från direktionens sammanträden till förbundsmedlemmarna samt löpande informera medlemmarna om sin verksamhet. Av

informationen ska förbundets ekonomi- och verksamhetsresultat, planering och risker framgå. Budgetuppföljning med helårsprognos ska månadsvis snarast möjligt lämnas till medlemskommunerna för månaderna mars, april, maj, juli, augusti, september och oktober. Förbundet ska vidare upprätta en delårsrapport per den sista augusti.

När förbundet befarar att det inte kan verkställa uppdraget, utifrån överenskommets driftbidrag, ska det rapporteras och om behov föreligger tas förhandling upp med berörd kommun om förändring av verksamhetens omfattning och inriktning.

2.2. Styrdokument inom ekonomisk styrning och kontroll

Det finns dokumenterade reglementen, riktlinjer, policys för väsentliga rutiner inom området ekonomisk styrning och kontroll.

2.2.1. Iakttagelser

Budgeten är förbundets viktigaste ekonomiska styrdokument. I budgeten för 2019 beskrivs förbundets budgetprocess samt de ekonomiska styrprinciperna.

I intervjuerna lyfts fram att det saknas ett flertal styrdokument, rutiner och riktlinjer inom ekonomiområdet samt att det saknas en sammanställning av vilka befintliga styrdokument, rutiner och riktlinjer som finns inom förbundet.

De styrdokument och riktlinjer vi tagit del av är:

- Förbundsordning (KF i Fagersta 2006-02-28 § 5 och KF i Norberg 2006-03-06 § 20)
- Reglemente för förbundet (datum saknas)
- Delegationsordning (NVK 2017-08-24) - § saknas
- Reglemente för kontroll av ekonomiska transaktioner (2017-03-16, diarienummer och beslutsinstans saknas)
- Finanspolicy (NVK 2008-02-28 § 36)
- Krav- och inkassopolicy (NVK 2005-01-27 § 13)
- Reglemente för intern kontroll (NVK 2004-02-29 § 4)
- Attest per ansvarsområde (2019-05-14)

Utöver ovanstående dokument har vi även tagit del av ett antal interna dokument såsom arbetsbeskrivningar, riskanalyser, handlingsplaner, presentationsmaterial av komponent-redovisning m.m. Statusen på dessa är dock oklara.

Det pågår ett arbete med att förbättra ekonomistyrningen inom förbundet och med anledning av det har det tagits fram förslag till årshjul för följande processer:

- Budgetprocessen; beskriver på övergripande nivå budgetprocessen samt viktiga avstämningstidpunkter.
- Bokslutsprocesserna; redogör för de viktigaste avstämningspunkterna för delårs- och årsbokslut.

Utöver dessa finns det även ett framtaget årshjul för ekonomichefen. Dock är statusen för dessa dokument otydliga, i nuläget betraktas de som arbetsmaterial/utkast, dvs. de uppges inte vara formellt beslutade.

Det finns vidare ett framtaget informationsmaterial som beskriver stödfunktionernas roll inom förbundet och även ekonomifunktionens roll. I materialet beskrivs det ekonomiska årshjulet. Här finns även i punktform en lista med huvudprocesserna inom ekonomiområdet:

- Bokslut
- Budget
- Investeringsredovisning och uppföljningar
- Kundfakturor
- Leverantörsfakturor
- Tidredovisningar
- Diverse övriga ekonomiska tjänster

I intervjuer framkommer att den ekonomiska styrningen inte fungerar tillräckligt väl samt att det saknas tillräcklig kommunal ekonomisk kompetens hos ekonomiansvariga.

Ekonomiavdelningen består av ekonomichef, controller, ekonom samt ekonomiassistent dvs. totalt fyra personer. I nuläget är tjänsten som ekonomichef vakant, efter att denne slutade i början av april 2019. Det finns individuella arbetsbeskrivningar för respektive tjänst. Ekonomichefen, har under perioder, tillika varit administrativ chef och HR-chef, vilket bl.a. inneburit att inte tillräckligt fokus har kunnat läggas på ekonomiområdet. Detta uppges också vara en förklaring till att det inte tagits fram interna rutiner och riktlinjer i tillräcklig omfattning, dock uppges detta vara ett pågående arbete.

2.2.2. *Bedömning*

Vi bedömer att det *inte i tillräcklig omfattning* finns dokumenterade reglementen, riktlinjer, policys för väsentliga rutiner inom området ekonomisk styrning och kontroll.

Vi har tagit del av ett antal styrdokument, riktlinjer inom ekonomiområdet. Dessa är dock inte på något sätt heltäckande. Vår bedömning är att det saknas beslutade riktlinjer och rutiner som är väsentliga för en ändamålsenlig ekonomistyrning. Det finns framtagna årshjul för budget- och bokslutsprocessen men dessa är inte beslutade. Det finns inte heller en samlad bild av vilka styrdokument, riktlinjer och rutiner som gäller i förbundet. Det pågår ett förbättringsarbete inom direktionen och ekonomiavdelningen vilket syftar

till att ta fram nödvändiga rutiner och riktlinjer, bl.a. ovan beskrivna årshjul är en del av detta arbete.

Vår bedömning är att förbundsordningen i delar är inaktuell, bl.a. utifrån ny kommunallag samt den praxis som arbetats fram genom åren. Vi ser således positivt på att det pågår en översyn av förbundsordningen.

2.3. Är reglementen, riktlinjer etc. relevanta?

Reglementen, riktlinjer etc. är relevanta.

2.3.1. Iakttagelser

De styrdokument som vi tagit del av redovisas på sidan 6. Detta är relevanta dokument som fastställer delegation, kontroll av ekonomiska transaktioner, finanspolicy, krav- och inkassopolicy, attestansvar samt förbundets arbete med intern kontroll. I intervjuerna lyfts fram att det finns ett behov av att uppdatera befintliga styrdokument, bl.a. med anledning av att dokumenten har flera år på nacken. Det pågår vidare ett arbete med att ta fram ytterligare riktlinjer och rutiner inom ekonomiområde.

De framtagna årshjulen redogör för de viktigaste processerna (budget, uppföljning osv) och beskriver på en övergripande nivå de viktigaste momenten för respektive process.

2.3.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet delvis är uppfyllt. De dokument som finns är relevanta. Detta utifrån att de reglementen, riktlinjer som finns framtagna fyller en viktig funktion för att uppnå en god ekonomistyrning. Dock saknas relevanta styrdokument och några av dokumenten som finns beslutade brister i aktualitet och därmed även i relevans.

2.4. Är reglementen, riktlinjer etc. aktuella?

Reglementen, riktlinjer etc. är aktuella.

2.4.1. Iakttagelser

Det varierar i grad av aktualitet när det gäller de olika styrdokument. Det finns dokument som är uppdaterade och aktuella men det finns även styrdokument som har flera år på nacken.

I intervjuerna framgår att dessa årshjul harmoniserar med huvudmännens motsvarande processer gällande tider och krav på inlämning. Det är i allra högsta grad relevant att dessa processer finns dokumenterade samt att de är anpassade utifrån förbundsordning samt huvudmännens motsvarande processer. Dessa årshjul har tagits fram under det senaste året och uppges ej vara beslutade. Det finns bl.a. tydliggjort gällande budget, delårs- och årsbokslut samt månadsuppföljningar. När det gäller månadsuppföljningar rapporteras detta för mars-oktober och det framgår bryttidpunkt för redovisning samt när rapportering ska ske till direktionen samt vid vilken tidpunkt. Rapportering till direktionen ska ske kring den 12:e varje månad och till respektive kommun kring den 14-

16:e varje månad. Undantaget mars då rapportering sker per den 19 april och för juli då rapportering sker per den 21 augusti.

2.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det kontrollmålet delvis är uppfyllt. Det finns styrdokument som behöver uppdateras då de har flera år på nacken och därmed i delar är inaktuella.

2.5. Är reglementen, riktlinjer etc. tydliga?

Reglementen, riktlinjer etc. är tydliga.

2.5.1. Iakttagelser

Det finns en övergripande otydlighet gällande vilka faktiska styrdokument som finns och vilka styrdokument som är beslutade. Det framkommer vidare i intervjuerna att det saknas en samlad bild av vilka styrdokument, riktlinjer och rutiner som gäller inom förbundet. I vissa fall saknas det tydlighet i när dokumentet är beslutat, alternativt vilken organisatorisk nivå som har beslutat om dokumentet. De årshjul som är framtagna är arbetsmaterial vilket skapar en otydlighet inom organisationen, dvs. ska arbetet ske i enlighet med dessa eller inte.

2.5.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet inte är uppfyllt. Avsaknaden av en sammanställning av beslutade styrdokument tillsammans med det faktum att vissa styrdokument endast är att betrakta som arbetsmaterial bidrar till en otydlighet inom förbundet. Det finns även otydlig kring beslutsinstans och beslutsdatum, dvs. det finns en osäkerhet kring dokumentets giltighet.

2.6. Är reglementen, riktlinjer etc. kända i organisationen?

Reglementen, riktlinjer etc. är kända i organisationen.

2.6.1. Iakttagelser

I intervjuerna framkommer att det finns en bristande kännedom om vilka reglementen och riktlinjer som finns. I samband med att vi efterfrågat riktlinjer har det flera gånger inträffat att den intervjuade sagt att hen inte har kännedom om det efterfrågade dokumentet alternativt att det saknas, för att sedan vid ett senare tillfälle meddela att det aktuella dokumentet finns.

Vi får flera olika förklaringar till att dokumenten inte är kända inom organisationen, bl.a. lyfts fram att det varit stor omsättning på personal. Ekonomichefen har vidare haft flera uppdrag utöver uppdraget som ekonomichef, vilket uppges ha haft en negativ inverkan på ekonomistyrningen inom förbundet. Det finns inte heller någon sammanställning av beslutade reglementen, riktlinjer etc. inom förbundet vilket gör det svårt/omöjligt för chefer och medarbetare att ha kännedom om dessa.

2.6.2. *Bedömning*

Vi bedömer inte att kontrollmålet är uppfyllt. Vi saknar en sammanställning av beslutade reglementen, riktlinjer etc. inom förbundet. Det framkommer med tydlighet i intervjuerna att det saknas kännedom om dessa inom organisationen.

2.7. *Tillämpas reglementen, riktlinjer etc. i organisationen?*

Reglementen, riktlinjer etc. tillämpas i organisationen.

2.7.1. *Iakttagelser*

I intervjuerna framkommer att det brister i efterlevnad av beslutade dokument, samtidigt som det finns en bristande kännedom om vilka reglementen och riktlinjer som finns.

Rapportering under 2018 har skett enligt de tillfällen som beslutats, dvs. förbundet har lämnat månadsrapporter för mars, april, maj, juli, augusti, september och oktober samt delårsrapport (augusti) och årsredovisning.

I arbetet med budget 2019 har det framkommit brister i budgetprocessen inom förbundet. Förbundet missade att rapportera in budgetförslaget i juni 2018 till kommunerna och förklaringen till detta uppges vara att detta ej var känt inom förbundet. Förbunds-
direktionen har 2018-10-25 (§ 257) beslutad om detaljbudget för 2019. En slutjusterad detaljbudget för 2019 beslutades 2019-05-13 (§ 128) i direktionen. I ärendet redogörs för att efter det att de slutliga besluten från Fagersta och Norbergs kommuner om medlemsbidrag för 2019 har kommit så har en slutjustering gjorts av budgeten. I intervjuerna har det framförallt lyfts fram att det upptäckts felaktigheter i budgeten, vilket resulterat i att budgeten fick göras om och därmed tas upp till beslut ånyo. De ekonomiska prognoserna under 2018 har varit bristfälliga och det har framkommit att en viktig orsak till detta är brister i budgetprocessen. Budgetansvariga har inte varit tillräckligt involverade i budgetprocessen och inte haft tillräcklig kännedom om den egna budgeten. Detta resulterade i att ett utvecklingsarbete genomfördes kopplat till budget 2019 vilket inkluderat såväl avdelningschefer som arbetsledare. I samband med detta har det skett en ordentlig genomgång av befintlig budget samt bedömning av faktiska behov. Det har också resulterat i att det tagits fram nyckeltal och schabloner för fördelning av kostnader mellan avdelningar.

Vid en genomgång av förbundets protokoll kan vi också konstatera att det upptäckts felaktigheter i redovisningen vilket korrigerats i efterhand, t.ex. i årsredovisning men även i samband med redovisning av driftprojekt. Det har även beslutats om överföring av investeringsmedel från budget 2018 till 2019, vilket sedan fått korrigeras i efterhand då det saknats medel i förbundets totala investeringsbudget. I intervjuerna ges även exempel på felaktigheter tidigare i år gällande budget och redovisning.

I intervjuerna framkommer att det inte skett någon budgetuppföljning per sista mars 2019 utan att årets första budgetuppföljning skedde i samband med uppföljning per sista april. Däremot har ekonomiskt utfall per sista mars rapporterats till direktionen (NVK 2019-04-25 § 104). En förklaring till detta uppges vara felaktigheter i budget 2019 och att arbetet med att färdigställa en detaljbudget för 2019 prioriterades. I protokollet framgår

att då ingen budget är fastställd så går det inte att prognostisera resultatet för helåret. I prognosen per sista april som beslutats i samband med budgetuppföljningen per april (NVK 2019-05-23 § 137) pekar det mot ett resultat på 1,0 mkr, vilket fördelas lika mellan kommunerna. I detta ingår dock ett avkastningskrav på 10,8 mkr vilket ännu inte har fördelats. I budgetuppföljningen lyfts fram att beslut om vilka verksamheter som berörs kommer ske inom kort.

I intervjuerna lyfts även fram att det finns ett behov av utbildning i kommunal ekonomi samt ett utvecklat stöd till ekonomiansvariga inom förbundet. Det lyfts också fram att det finns behov av att ta fram enklare och mer lättförståeliga ekonomirapporter.

2.7.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet delvis är uppfyllt. Det är allvarligt att det saknas en samlad bild av vilka styrdokument som är beslutade och som ska tillämpas inom förbundet. Det finns samtidigt brister i tillämpning och efterlevnad, vilket bl.a. resulterade i att förbundet missade att rapportera in budgeten för 2019 i tid till kommunerna samt att det varit felaktigheter i detaljbudgeten. Vidare har de prognoser som lämnats under 2018 inte varit tillräckligt träffsäkra. I intervjuerna framkommer dock att det under året funnits tydliga signaler om att prognoserna inte skulle hålla och att de varit alltför optimistiska. Det är dock vår bedömning att det varit otydligt på vilket sätt prognostisering samt riskbedömning ska hanteras i det fall det görs olika bedömningar gällande det ekonomiska utfallet. Det har vidare förekommit felaktigheter gällande redovisningen.

Vi delar vidare bedömningen om att det finns ett behov av att stärka cheferna i deras roll som ekonomiansvariga och utbilda dessa i kommunal ekonomi.

Vi ser positivt på det arbete som nu pågår med att stärka ekonomistyrningen inom förbundet.

3. Revisionell bedömning

Efter genomförd revision och genomgång av samtliga kontrollmål gör vi den sammanfattande revisionella bedömningen att förbundet inte har en tillräcklig intern kontroll och ändamålsenlig ekonomisk styrning.

Denna bedömning för vi utifrån följande ställningstaganden:

- Granskningen visar att det i delar saknas av direktionen beslutade ekonomiska styrdokument, det gäller framförallt de processer vi bedömer väsentliga gällande redovisning, budgetering och uppföljning.
- Granskning visar att det brister i tydlighet, aktualitet och kännedom om de styrdokument som faktiskt är beslutade.
- Granskningen visar att avsaknad av styrande dokument, brister i tydlighet och aktualitet samt brister i tillämpning har resulterat i brister i redovisning, prognos samt budget.

3.1. Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi förbundsdirektionen att:

- Prioritera arbete med att förbättra ekonomistyrningen, med fokus på redovisning, budgetering och uppföljning. Tydliggör dessa processer och fastställ styrdokument och riktlinjer inom respektive område, här kan lämplig utgångspunkt tas i de årshjul som finns framtagna.
- Göra en genomgång av befintliga styrdokument inom ekonomistyrningsområdet och säkerställ tydlighet, aktualitet samt implementering av dessa.
- Utbilda ekonomiansvariga samt utveckla stödet till dessa.
- Utveckla den interna kontrollen genom en årlig riskanalys som fokuserar på de mest väsentliga riskerna inom ekonomistyrningsområdet.

2019-10-21

Rebecka Hansson

Uppdragsledare

Kristian Damlin

Projektledare