



Granskning av budgetprocessen

Rapport

Skinnskattebergs kommun

KPMG AB

2025-06-16

Antal sidor 22



Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Organisation och ansvarsfördelning	6
3.2	Budgetprocessen i Skinnskattebergs kommun	6
3.3	Ekonomiska mål och verksamhetsmål	12
3.4	Revidering av budget mellan åren och resursfördelningsmodell	14
3.5	Struktur för uppföljning och hantering av avvikelser	15
4	Samlad bedömning och rekommendationer	21

1 Sammanfattning

KPMG har av Skinnskattebergs kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska om kommunen bedriver en ändamålsenlig budgetprocess.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig budgetprocess på kommunövergripande nivå.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen endast delvis säkerställt en ändamålsenlig budgetprocess på kommunövergripande nivå.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att granskningen visat att kommunen har antagit styrdokument som anger ansvar och uppdrag på övergripande nivå för de funktioner som medverkar i budgetprocessen. Vi konstaterar att kommunens styrmodell inkluderar ett årshjul som anger budgetprocessens olika skeden, både inom den politiska organisationen och i förvaltningen. Dock bedömer vi att det finns anledning att förtydliga redogörelsen för de olika momenten då det inte alltid är tydligt vad som avses med förvaltningen/organisationen. Numera finns det även en socialnämnd vars funktion behöver beaktas i styrmodellen.

Vidare bedömer vi att det i allt väsentligt finns en tydlig koppling mellan tidsplanen enligt årshjulet och hur budgetprocessen genomförs i praktiken. De avvikelser som vi noterar relaterar till protokollsnotering av genomförda seminarium samt att det utifrån protokollen enbart är kommunstyrelsen som fattat beslut om den preliminära budgetramen, vilket inte är i linje med vad som anges i årshjulet.

Trots att kommunen saknar styrande dokument som anger hur budgeten ska revideras mellan åren och en resursfördelningsmodell, kan vi konstatera att de förtroendevalda får ta del av underlag som kan användas för beslut om fördelning av budget.

Vi bedömer att det årshjul för uppföljning som framgår av kommunens styrmodell i stora drag efterlevs.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns styrande- och stödjande dokument med fastställda former för arbetet med budget, ekonomiska uppföljning och avrapportering?	Ja
Är den övergripande budgetprocessen ändamålsenlig?	Endast delvis

Kopplas verksamhets- och ekonomiska mål ihop i budgetprocessen?	Endast delvis
Används någon resursfördelningsmodell för fördelning av budget?	Nej
Finns en modell för revidering av budget mellan åren?	Nej
Fungerar budget och budgetprocessen som styrinstrument?	Nej
Finns struktur och organisation för uppföljning av budget?	Ja
Analyseras och hanteras budgetavvikelser?	Nej

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Föreslå kommunfullmäktige att revidera styrmodellen med hänsyn till den nya nämndsorganisationen
- Specificera vad som avses med politisk organisation respektive förvaltningsorganisation i årshjulet för budgetprocessen
- Upprätta en verksamhetsplan där kommunfullmäktiges övergripande mål bryts ned till mer specifika mål för kommunstyrelsens verksamheter
- Säkerställa att utskotten arbetar med och anpassar kommunfullmäktiges mål till den egna verksamheten
- Överväg att upprätta en resursfördelningsmodell
- Standardisera konsekvensanalyser ytterligare för att ge ett underlag som är mer enhetligt verksamheterna emellan
- Strukturera processen för det kunskapsunderlag som presenteras i samband med de inledande seminarierna

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi socialnämnden att:

- Se över delegationsordningar i syfte att säkerställa att rätt delegat har rätt att flytta ekonomiska medel inom socialnämnden
- Tillse att det finns en struktur för återrapportering till kommunstyrelsen inom ramen för styrelsens uppsiktsplikt
- Säkerställa att det upprättas en verksamhetsplan för nämnden där kommunfullmäktiges mål bryts ned till nämndspecifika mål

2 Bakgrund

KPMG har av Skinnskattebergs kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska om kommunen bedriver en ändamålsenlig budgetprocess. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Budgetprocessen är navet i kommunens styrning och resursfördelning till verksamheterna. Enligt kommunallagen ska kommuner ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. En budget ska upprättas årligen och den ska upprättas så att intäkter överstiger kostnader. Budgetprocessen är central i kommunens styrning och resursfördelning till sina verksamheter. En väl fungerande budgetprocess och budgetföljsamhet stärker kommunens förutsättningar för att uppnå god ekonomisk hushållning.

Enligt kommunens budget för 2025¹ behöver nämnder och sektorer genomföra effektiviseringar motsvarande 11,4 miljoner kronor i förhållande till 2024 års budget. Dokumentet visar även att verksamheterna gick med underskott om cirka 7 miljoner kronor både 2023 och 2024. Dessa förutsättningar understryker behovet av en effektiv och ändamålsenlig budgetprocess där kommunens medel nyttjas effektivast möjligast.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens budgetprocess behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig budgetprocess på kommunövergripande nivå.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns styrande- och stödjande dokument med fastställda former för arbetet med budget, ekonomiska uppföljning och avrapportering?
- Är den övergripande budgetprocessen ändamålsenlig?
- Kopplas verksamhets- och ekonomiska mål ihop i budgetprocessen?
- Används någon resursfördelningsmodell för fördelning av budget?
- Finns en modell för revidering av budget mellan åren?
- Fungerar budget och budgetprocessen som styrinstrument?
- Finns struktur och organisation för uppföljning av budget?
- Analyseras och hanteras budgetavvikelser?

Granskningen har omfattat kommunstyrelsens budgetprocess för hela kommunen och har även inkluderat socialnämndens arbete med budget och uppföljning.

¹ Budget 2025 flerårsplan 2026–2027 samt strategisk verksamhetsplan, 2024-11-18

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policy.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

Dokumentstudier

Ett antal dokument har granskats och analyserats, bland annat reglementen och delegationsordningar för kommunstyrelsen, utskotten och nämnd. Ytterligare dokument som har granskats är kommunens styrmodell, riktlinje för investeringar, budget 2024, budget 2025 och årsredovisning 2024. Vi har även tagit del av ett presentationsmaterial som tagits fram inom ramen för kommunens budgetprocess.

Intervjuer

Inom ramen för granskningen har intervjuer genomförts med berörda tjänstepersoner och förtroendevalda. Syftet med intervjuerna har bland annat varit att verifiera det som framgår av mottagen dokumentation samt att undersöka funktionernas bild av kommunens budgetprocess. De funktioner som har intervjuats är kommunstyrelsens utskottens och socialnämndens presidium, kommunchef, ekonomichef, sektorchef teknik och service, sektorchef barn och utbildning samt förvaltningschef socialförvaltningen.

Protokollgranskning

Protokollgranskningen har avsett perioden 2023-01-01-2025-01-01.

2.3.1 Bedömningsnivåer

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.

Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja



2.3.2 Kvalitetssäkring och faktakontroll

Kvalitetssäkring av granskningen och rubricerad revisionsrapport har skett enligt KPMG:s gängse rutin. Kundens ansvar har ansvarat för den interna kvalitetssäkringen av rapporten.

De funktioner som har intervjuats i granskningen har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

3 Resultat av granskningen

3.1 Organisation och ansvarsfördelning

3.1.1 Politisk organisation

Den politiska organisationen i Skinnskattebergs kommun består av kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och tre nämnder². Under kommunstyrelsen finns tre utskotten kommunledningsutskottet, tekniska utskottet och barn- och utbildningsutskottet, vilka ansvarar för olika verksamhetsområden inom Kommunstyrelseförvaltningen.

Av reglemente för kommunstyrelsens utskott³ framgår att kommunstyrelsens ledningsutskott är ett beredande organ för ärenden som avser kommunövergripande frågor inom bland annat ekonomi och finans. Utskottet utgör där av kommunens budgetberedning. Då samtliga politiska partier inte ingår i utskottet har alla partier bjudits in till budgetberedningen för att säkerställa att partiernas representation. Intervjuade förklarar dock att det förekommer att enstaka partier avsiktligt väljer att inte delta aktivt vid budgetberedningen, utan i stället lämna ett eget budgetförslag direkt till kommunfullmäktige.

Utöver ledningsutskottet förklarar intervjuade att även kommunchefen och ekonomichefen ingår i kommunens budgetberedning.

Kommunstyrelsen avgör hur många och vilka som ska vara ledamöter och ersättare i kommunstyrelsens utskott. Bland ledamöterna utser styrelsen en ordförande och vice ordförande. Partier som inte är representerade i ledningsutskottet kan vid budgetberedningen adjungera en ledamot/ersättare.

3.2 Budgetprocessen i Skinnskattebergs kommun

3.2.1 Styrande dokument avseende budgetprocessen

Vi har inom ramen för denna granskning mottagit följande styrande dokument som beskriver och relaterar till kommunens ekonomiska processer: riktlinjer för investeringar och placeringspolicy. Riktlinjer för god ekonomisk hushållning uppges av intervjuade utgöra en integrerad del av kommunens budgetdokument.

3.2.1.1 Reglemente

Kommunstyrelsen

Av kommunstyrelsens reglemente⁴ framgår att kommunstyrelsen ansvarar för hela den kommunala verksamhetens utveckling och den kommunala ekonomin. I kommunstyrelsens styrfunktion ingår att leda samordningen vid utformning av

² Socialnämnden, Miljö- och byggnadsnämnden samt överförmyndarnämnden.

³ Reglemente för kommunstyrelsens utskott, 2020-11-24 §277

⁴ Reglemente för kommunstyrelsen, kommunfullmäktige 2021-06-07 §67

övergripande och strategiska mål, styrkort, riktlinjer och ramar för styrningen av den kommunala verksamheten.

Reglementet reglerar ansvaret för budgetprocessen. Kommunstyrelsen ansvarar för att upprätta förslag till budget i enlighet med kommunallagen. Förslaget ska innehålla plan för verksamheten och ekonomin både under budgetåret och för en treårsperiod. Vidare framgår att kommunstyrelsen ansvarar för kommunens medelsförvaltning i enlighet med de föreskrifter som meddelats av kommunfullmäktige. Ansvaret omfattar bland annat att bevaka att kommunens inkomster och utbetalningar. Till ansvaret för den ekonomiska förvaltningen hör även att upprätta förslag till budget, upprätta årsredovisning och delårsrapport. Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret samt för en treårsperiod.

Vidare stipuleras former för kommunstyrelsens uppföljning där det framgår att styrelsen regelmässigt ska rapportera till kommunfullmäktige om hur verksamheten och ekonomin utvecklas under budgetåret. I kommunstyrelsens uppföljningsfunktion ingår även att två gånger per år rapportera till fullmäktige om den ekonomiska ställningen samt två gånger per år rapportera hur verksamheten utvecklas mot beslutade mål.

Utskotten

Av utskottens reglemente⁵ framgår att ledningsutskottet, tekniska utskottet och barn- och utbildningsutskottet, efter budgetberedningens behandling, ska lämna förslag till prioriteringar i budget för den verksamhet som ligger inom ramen för utskottets ansvarsområde.

Vid granskning av kommunstyrelsens samt utskottens reglementen noteras hänvisningar till det tidigare vård- och omsorgsutskottet som upphävdes av kommunfullmäktige 2022-12-19 till följd av en omorganisation. Utskottets verksamhet flyttades i och med beslutet till den nya vård- och omsorgsnämnden som sedan bytte namn till socialnämnden⁶.

Socialnämnden

Det reglemente som avser socialnämndens verksamhet är rubricerat till vård- och omsorgsnämnden⁷. I reglementet regleras bland annat nämndens ansvar att följa den budget som antagits av kommunfullmäktige. Vidare anges att nämnden årligen ska rapportera till fullmäktige avseende verksamhetens utveckling och ekonomiska ställning under året. Rapporteringen ska ske på det sätt som kommunstyrelsen bestämmer.

Vad gäller budgetförslag, budgetuppföljning, delårsrapport och årsredovisning, inklusive verksamhetsberättelse, framgår det av reglementet att detta ska lämnas till kommunstyrelsen i enlighet med de riktlinjer som gäller för kommunen.

⁵ Reglemente för kommunstyrelsens utskott, kommunstyrelsen 2020-11-24 §227

⁶ Kommunfullmäktiges sammanträde 2023-03-06 §16

⁷ Reglemente för vård- och omsorgsnämnden, 2023-01-03

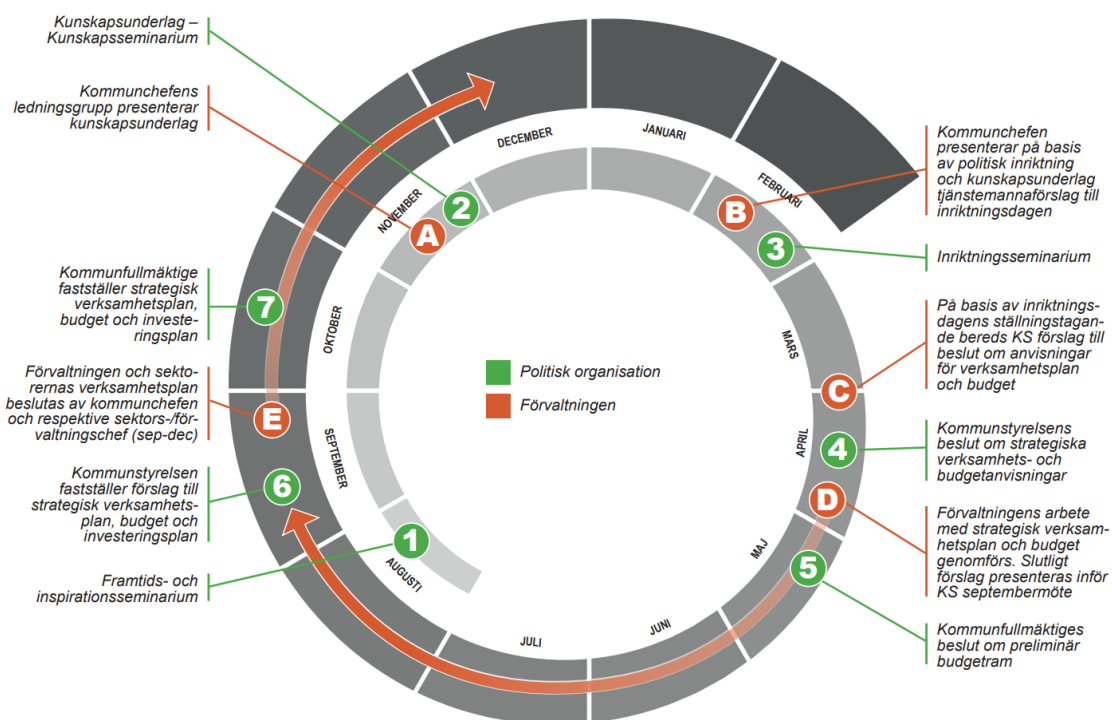
3.2.1.2 Styrmodell

Kommunfullmäktige antog 2020-11-16 en styrmodell för Skinnskattebergs kommun. Modellen innehåller ett strategiskt årshjul där kommunens budgetprocess beskrivs. I årshjulet redovisas de olika faserna i processen samt vilka organ och tjänstepersoner som medverkar och har ansvar vid de olika momenten. Se avsnitt 3.2.2 för en mer ingående beskrivning av kommunens budgetprocess utifrån årshjulet.

3.2.1.3 Riktlinje för investeringar

Kommunens riktlinje för investeringar⁸ anger ramarna för hur investeringar ska hanteras. Av riktlinjen framgår att kommunfullmäktige på årsbasis fastställer en investeringsbudget för det kommande verksamhetsåret och att kommunstyrelsen och respektive nämnd ska ta fram en investeringsplan som avser en treårsperiod i enlighet med de anvisningar som framgår av riktlinjen. Det är kommunstyrelsens och nämndernas ansvar att investeringarna genomförs inom givna budgetramar samt att det finns utrymme inom driftbudgeten för ökade kapitalkostnader och ökade driftkostnader till följs av investeringar.

3.2.2 Tillämpning av budgetprocessen



Strategiskt årshjul Skinnskattebergs kommun, 2020-11-16§120

⁸ Investeringar riktlinjer, 2020-09-07

Som framgår av årshjulet från styrmodellen pågår flera parallella processer mellan den politiska organisationen och förvaltningsorganisationen. Nedan följer en genomgång av budgetprocessen utifrån den tidsplan som anges i kommunens årshjul, iakttagelser i samband med intervjuer samt fattade beslut avseende 2024 års budget.

Augusti – framtids- och inspirationsseminarium

Enligt styrmodellen inleds budgetprocessen med ett framtids- och inspirationsseminarium för den politiska organisationen. Det är kommunstyrelsens ordförande som bjuder in till seminariet. Bland de inbjudna finns kommunstyrelsens och utskottens ledamöter, kommunfullmäktiges presidium, miljö- och byggnadsnämndens samt kommunchefens ledningsgrupp. Seminariet utgör det första momentet vid framtagandet av strategisk verksamhetsplan och budget. Med utgångspunkt i Programmet för mandatperioden samt några av kommunfullmäktiges målområden får deltagande vid seminariet ta del av kunskaper och insikter som bidrar till att öka kommunens förmåga att nå de uppsatta målen.

Intervjuade uppger att det inspirationsseminarium som genomförs på hösten fungerar som ett inledande moment för att de förtroendevalda ska få tillgång till information som kan användas som underlag vid beslut om fördelning av budget.

Vi har inom ramen för granskningen erhållit en mängd presentationsmaterial som enligt uppgifter ska ha använts vid seminarium. Vi har dock inte fått ett tydligt svar på vilket underlag som har använts vid vilket tillfälle. Varför vi inte kan validera underlagens innehåll i förhållande till det strategiska årshjulet.

November – presentation av kunskapsunderlag, kunskapsseminarium

Vidare framgår det av styrmodellen att förvaltningen tillsammans med kommunchefen i november månad tar fram ett årligt kunskapsunderlag som avser situationen i den egna organisationen. Underlaget hämtas bland annat från delårsrapport och årsredovisning och innefattar en extern trend- och omvärldsanalys samt en nulägesanalys med avseende på kommunens samlade verksamhet. Kommunchefen och dennes ledningsgrupp presenterar sedan underlaget vid ett kunskapsseminarium där kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens ledamöter, miljö- och byggnadsnämndens samt utskottens förtroendevalda bjudits in. Syftet med seminariet är enligt styrmodellen att genom en gemensam grund för politikens arbete, tydliggöra inräkningen för det kommande verksamhetsplanerings- och budgetarbetet. Syftet är även att öka transparens och översikt för politik och förvaltning samt för kommunens invånare, förenings- och näringsliv.

Februari/mars – inriktningsdag samt inriktningsseminarium

Av styrmodellen framgår att det vid ett av utskottets sammanträden förs dialog om kunskapsunderlaget. Dialogen fokuserar på frågeställningar som berör utskottets ansvarsområde.

Inriktningsseminariet leds av kommunstyrelsens ordförande som bjuder in kommunstyrelsens ledamöter samt kommunchefens ledningsgrupp för att diskutera det kommande verksamhetsplanerings- och budgetarbetet. Diskussionerna utgör en vägledning för förvaltningen i framtagande av underlag för kommunstyrelsens beslut om strategiska verksamhets- och budgetanvisningar.

Enligt intervjuade förhåller sig både den politiska organisationen och förvaltningsorganisationen till det årshjul som framgår av kommunens styrmodell. Det har dock genom protokollsgranskning inte framgått om kunskapsseminariet och inriktningsseminariet har genomförts i enlighet med vad som anges i kommunens årshjul. Av kommunstyrelsens protokoll 2023-01-25 framgår att kunskapsseminariet skulle slås samman med vårens inriktningsseminarium. Seminariet var enligt protokollet planerat till 8 mars 2023. Ytterligare information om genomförandet av seminariet framgår inte vid protokollsgranskning. Det anges i samband med faktakontrollen att styrmodellen inte beskriver hur seminarier ska dokumenteras. Som exempel på dokumentation bifogas minnesanteckningar från kommunstyrelsens budgetberedning⁹. Anteckningarna kan dock inte härledas till något av de seminarium som beskrivs i årshjulet.

Vi har inom ramen för granskningen fått ta del av det underlag som socialchefen tog fram för seminariet som enligt uppgifter genomfördes i mars 2024¹⁰. Underlaget innehåller en inledande del om socialförvaltningens organisation och verksamhet. Sedan framgår förvaltningens måluppfyllelse för tre av kommunfullmäktiges inriktningsmål samt en ekonomisk redogörelse. För ekonomin anges att personalsituationen inneburit höga konsultkostnader, vilka redovisas och analyseras utifrån: behov, nuläge och prognos samt åtgärder och målbild. Behoven och de ekonomiska utmaningarna återfinns inom IFO-enheten och hemsjukvården/rehabiliteringen, vilket är anledningen till att dessa två områden belystes vid seminariet.

Mars/april/maj – strategiska verksamhets- och budgetanvisningar samt beslut om preliminär budget

Utifrån det som diskuterats vid inriktningsseminariet anger styrmodellen att förvaltningen bereder förslag till kommunstyrelsens beslut om preliminära budgetramar och andra aktuella förutsättningar för årets budget.

Kommunfullmäktige fattar sedan under maj beslut om en preliminär budgetram.

Av kommunstyrelsens protokoll 2023-05-16 framgår att förvaltningen sammanställt en preliminär budgetram för 2024 som kommunstyrelsens beslutade att anta. Den slutliga Budgeten 2024 och flerårsplan 2025–2026 samt strategisk verksamhetsplan beslutades sedan av kommunfullmäktige vid sammanträde 2023-12-11. Kommunstyrelsens beslut om budget 2024 har således inte skett i enlighet med tidsplanen i kommunens årshjul. Av kommunstyrelsens beslut framgår att kommunstyrelsen beslutade 2023-11-21 att ärendet skulle hänskjutas till ett extra sammanträde i kommunstyrelsen den 30 november 2023. Detta protokoll finns inte bland resterande av kommunstyrelsens protokoll.

September/oktober/december – fastställande av strategisk plan och budget

Ett av de sista momenten i budgetprocessen är enligt styrmodellen att Kommunstyrelsen beslutar om strategiska verksamhets- och budgetanvisningar innan förvaltningen arbetar fram ett slutligt förslag till verksamhetsplan och budget som ska

⁹ Minnesanteckningar kommunstyrelsen 2024-04-10

¹⁰ Underlag för inriktningsseminarium – Socialförvaltningen 2024-03-21

presenteras vid kommunstyrelsens sammanträde i september. I oktober fastställer sedan kommunfullmäktige strategisk verksamhetsplan, budget och investeringsplan.

Efter kommunstyrelsens beslut, men innan kommunfullmäktiges beslut, påbörjas ett arbete i varje enskild verksamhet med att konkretisera planeringsarbetet. Detta arbete pågår från september till december och börjar med att utskotten diskuterar prioriteringar utifrån sina respektive ansvarsområden. Därefter har förvaltningarna/sectorerna dialog med kommunchefen innan de beslutar om sina respektive verksamhetsplaner/budgetar. Genomförandet av detta moment har enbart kunna verifieras för barn- och utbildningsutskottet.

Intervjuade förklarar att det är förvaltningen som förser de förtroendevalda med underlag inför och under budgetprocessen, men de understryker samtidigt de förtroendevaldas involvering i budgetarbetet och förklarar att de förtroendevalda har möjlighet att påverka budgetprocessen. Intervjuade upplever att budgeten sätts utifrån de prioriteringar som förvaltningen och utskottet tillsammans har diskuterat utifrån det underlag som redovisas från förvaltningen. Kommunens budgetprocess beskrivs i intervjuer som bra och fungerande, men intervjuade uppger även att kommunen har en ambitiös styrmodell som tenderar att bli väl omfattande för de som är fritidspolitiker.

3.2.3 Bedömning

Vår bedömning är att det i allt väsentligt finns styrande- och stödjande dokument med fastställda former för arbetet med budget, ekonomiska uppföljning och avrapportering.

Bedömningen baseras på att det genom reglementen och kommunens styrmodell finns styrande dokument som anger ansvar och uppdrag på övergripande och förvaltningsnivå för de olika funktionerna som medverkar i budgetprocessen. Vi bedömer att det finns en tydlig koppling mellan tidsplanen för budgetprocessen och hur processen genomförts i praktiken.

Gällande kommunstyrelsens och utskottens respektive reglementen har vi noterat att nuvarande reglementen refererar till den tidigare organisationen med ett vård- och omsorgsutskott. Vi noterar även att reglementet för socialnämnden inte har reviderats sedan nämndens namnbyte.

Vidare noterar vi att det saknas en separat riktlinje för god ekonomisk hushållning och bedömer att detta bör tas fram för att säkerställa att en långsiktigt hållbar ekonomi.

Vår bedömning är att den övergripande budgetprocessen endast delvis är ändamålsenlig.

Bedömningen baseras bland annat på att det i styrmodellen bör specificeras vad som avses med *politisk organisation* och *förvaltning* vid de olika momenten. Att det är otydligt vilka funktioner som avses innebär att modellen riskerar att bli personberoende samt förutsätter viss förkunskap om kommunens organisation för att den ska vara möjlig att efterleva. Ett exempel sådant som bör specificeras är vilket utskott som avses vid de momenten där modellen enbart refererar till *utskott*.

Däremot konstaterar vi att de förtroendevalda anser sig involverade i budgetprocessen samt att de har en bra bild av volymer, utmaningar, förändringar, behov med mera,

som föreligger för kommunen. Vi noterar dock att intervjuade ger bilden av att processen kan vara för detaljerad. Anser dock inte detta skulle vara problematiskt då vi bedömer att styrmodellen säkerställer ett gott kunskapsunderlag och inflytande från de förtroendevalda.

En iakttagelse utifrån genomförd protokollsgranskning är att vi enbart kunnat fastställa att kommunstyrelsen fattat beslut om den preliminära budgetramen. Ett beslut från kommunfullmäktige i enlighet med det som anges i kommunens årshjul har inte framgått av protokollen. Vi har utifrån protokollsgranskningen inte heller kunnat konstatera att samtliga seminarium genomförts i enlighet med årshjulet.

3.3 Ekonomiska mål och verksamhetsmål

Som en del i kommunens budgetberedning formuleras finansiella mål och verksamhetsmål med tillhörande indikatorer. Av *Budget 2025*¹¹ framgår att målen är det som säkerställer att kommunen har en god ekonomisk hushållning.

Målarbetet i kommunen utgår från det program för mandatperioden som kommunfullmäktige fastställer i ett inledande skede av varje ny mandatperiod. Programmet utgår från kommunens vision¹² och bör enligt kommunens styrmodell innehålla strategiska mål och inriktningsmål. Programmet ska utgöra grunden för den strategiska verksamhetsplanerings- och budgetprocessen som genomförs på årsbasis. Den strategiska verksamhetsplanen och budgeten bereds av förvaltningen och behandlas av kommunstyrelsen innan kommunfullmäktige beslutar.

I den strategiska planen för 2024¹³ anges tre strategiska målområden och sju inriktningsmål. Vi noterar att antalet mål i den strategiska planen för 2024 är inte i linje med vad som anges i kommunens styrmodell, då styrmodellen anger att det utifrån det nuvarande programmet för mandatperioden ska vara åtta inriktningsmål.

Finns inte dokumenterade verksamhetsplaner där kommunstyrelsen har brutit ned målen på verksamhetsnivå.

Däremot framkommer det i intervjuer att tekniska utskottet har ett antal utskottsmål och att dessa brutits ned från kommunfullmäktiges mål. Vi har dock inom ramen för denna granskning inte mottagit underlag som verifierar dessa uppgifter.

Inom utskottet för barn och utbildning förklarar intervjuade att verksamheten arbetar med fullmäktiges övergripande målområden och inriktningsmål i kombination med de nationella målsättningarna som tagits fram av Skolverket.

För socialnämnden framkommer det i intervjuer uppgifter om att det under 2024 inte fanns en formellt antagen verksamhetsplan. Däremot hade förvaltningen ett arbetsmaterial¹⁴⁻¹⁵ som angav de prioriterade mål förvaltningen arbetade med. Ett av målen var att kommunens välfärdstjänster inom socialförvaltningen skulle hålla en god kvalité och utgå från individens behov. Resterande två mål avsåg att skapa

¹¹ Budget 2025 flerårsplan 2026–2027 samt strategisk verksamhetsplan, kommunfullmäktige 2024-11-18

¹² Vision – är en bild av ett önskvärt framtida läge. Visionen talar om vart vi ska.

¹³ Mål och budget 2024 med flerårsplan 2025–2026,

¹⁴ Mall årsredovisning måluppfyllelse 2023

¹⁵ Minnesanteckningar Ledningsgruppsmöte 240604

förutsättningar till egenförsörjning samt att vara en framgångsrik arbetsgivare med friska och kvalificerade medarbetare.

För redogörelse av utskottens uppföljningscykel se avsnitt 3.5 *Struktur för uppföljning och hantering av avvikelser*.

3.3.1 Konsekvensanalys

För att belysa hur ekonomiska resurser kopplas samman med verksamhetsmässiga mål tillämpar kommunen konsekvensanalyser. Dessa ger underlag för vilka verksamheter som behöver prioriteras och hur medlen ska fördelas. I intervjuer framkommer att cheferna inom verksamheterna gör konsekvensanalyser för de preliminära budgetramarna och sedan tar fram underlag för vilka medel som kommer behövas för verksamheten. De förtroendevalda inom respektive utskott kan sedan justera förslaget utifrån politiska prioriteringar. Efter att utskottet har fattat beslut om förslag till ram tas ärendet vidare till kommunstyrelsen för beslut.

Vi har tagit del av de analyser som togs fram av kommunstyrelsens sektorer samt socialnämnden inför budgetarbetet 2025. Analyser följer i grunden samma upplägg även om de strukturella delarna skiljer något mellan förvaltningarna.

Socialnämndens konsekvensanalys för budget 2025 består i analyser av ekonomiska konsekvenser, organisatoriska konsekvenser, kommuninvånarens konsekvenser samt verksamhetens konsekvenser.

I teknik och services konsekvensanalys anges nulägesanalys, effektiviseringar och konsekvenser. Nulägesanalysen avser bland annat personal och kostnader för den tekniska verksamheten. Baserat på nulägesanalysen anges effektivisering och konsekvensbeskrivningar. Till några av konsekvensbeskrivningarna redovisas nödvändiga åtgärder.

Kultur och fritid har en något mer ingående analys där verksamheten bland annat redovisar respektive verksamhetsområde mer detaljerat samt presenterar aktuell statistik.

För socialnämnden togs underlag fram av ekonomichefen och förvaltningschefen som sedan presenterade det för nämnden.

Skolan har i intervjuer beskrivits som ett prioriterat område vid den kommunövergripande budgetfördelningen.

För socialnämndens verksamhet anger intervjuade däremot att budgeten inte motsvarar det uppdrag som åligger nämnden, men de konstaterar att verksamheten är av sådan natur att kostnader inte alltid går att förutse.

Inom det tekniska utskottet upplever intervjuade att de ekonomiska ramarna inte räcker till för att bedriva den verksamhet som förväntas från kommunstyrelsen. Intervjuade framför att verksamheten har höga kostnader och en stor underhållsskuld vilket innebär att akuta åtgärder behöver prioriteras framför långsiktigt underhåll. Uppfattningen är att verksamheten inte ges tillräckliga budgetförutsättningar, vilket bygger på underhållsskulden.

3.3.2 Bedömning

Vår bedömning är att verksamhets- och ekonomiska mål endast delvis kopplas ihop i budgetprocessen.

Bedömningen baseras på att det för granskat år saknas dokumenterade verksamhetsplaner som visar att kommunstyrelsens verksamheter och socialnämnden brutit ned fullmäktiges mål till specifika verksamhetsmål. Därmed finns inget formellt underlag som kopplar ihop budgetprocessen och kommunens fastställda mål.

Vi ser att det finns en struktur där konsekvensanalyser tillämpas för att ge en bild av hur ekonomisk ramfördelning påverkar verksamheten. Konsekvensanalyser genomförs inom samtliga verksamheter och ger en bra grund för att konkretisera kopplingen mellan verksamhetsmål och ekonomiska mål.

Vi anser att arbetet med konsekvensanalyser med fördel kan standardiseras ytterligare, samt att kommunstyrelsen och socialnämnden behöver tillse dokumenterade verksamhetsplaner där fullmäktiges mål har brutits ned.

Vår bedömning är att budget och budgetprocessen inte fungerar som styrinstrument.

Bedömningen baseras på att det kommunstyrelsen saknar en enskild verksamhetsplan samt att utskottet och socialnämnden inte har brutit ned kommunfullmäktiges övergripande mål till specifika verksamhetsmål.

3.4 Revidering av budget mellan åren och resursfördelningsmodell

3.4.1 Iakttagelser

De styrande dokument som vi granskat beskriver inte formerna för hur budgetramarna ska revideras mellan åren. I våra intervjuer framkommer att utgångspunkten för budgetprocessen är det kunskapsunderlag som presenteras vid de seminarium som hålls i ett inledande skede av budgetprocessen.

Som framgår av avsnitt 3.2.2 har vi erhållit presentationsmaterial som enligt uppgifter ska ha använts vid seminarierna. Vi har dock inte fått tillräckligt tydliga svar på våra frågor för att vi ska kunna avgöra vilket underlag som eventuellt använts vid det inledande seminariet i budgetprocessen.

Kommunen använder vid tidpunkten för granskningen inte någon resursfördelningsmodell. Intervjuade uppger dock att inrättandet av en modell pågår. Fokus vid de senaste budgetberedningarna har enligt intervjuade varit att minska verksamheternas driftkostnader. I nuläget beskrivs informationsöverföringen vid de inledande seminarierna utgöra en betydande faktor vid prioriteringar av budget samt förvaltningarnas/sektorernas konsekvensanalyser.

Inom barn och utbildning uppfattas dialogen vara konstruktiv kring de behov som identifierats inom utskottets verksamheter. Skolan uppges i intervjuerna vara prioriterad inom kommunen och de förtroendevalda är därför överens om att medel ska prioriteras till skolan.

För den tekniska verksamheten upplevs prioriteringen av medel kopplat till verksamhetens behov som mer problematisk. Intervjuade uppger att de behov som det inte har funnits ekonomiska resurser för under det innevarande året får hanteras inom ramen för det nya budgetåret.

Entydiga intervjusvar anger att det är uteslutande kommunstyrelsen som prioriterar resursfördelning mellan verksamheterna. De intervjuade uppger att de saknar information om på vilka grunder beslut om budget tas och att det inte kommuniceras på vad en minskad budgetram baseras på.

3.4.2 Bedömning

Vår bedömning är att det inte används en någon resursfördelningsmodell för fördelning av budget.

Kommunens använder sig vid tidpunkten för granskningen inte av en specifik resursfördelningsmodell. Vi anser att kommunen ska beakta behovet av en resursfördelningsmodell. En sådan ger en tydlig och strukturerad indikation på kostnadsmässiga riktvärden för olika verksamheter.

Vår bedömning är att det inte finns en modell för revidering av budget mellan åren.

Kommunen saknar vid tiden för granskningen en modell för revidering av budget. Fördelningen av budget baseras till stor del på det kunskapsunderlag som presenteras i samband med de seminarier som genomförs i den inledande delen av budgetprocessen. Detta ger en koppling mellan ekonomisk tilldelning och verksamhetsmässiga behov. Vi anser dock att denna process behöver struktureras och ensas verksamheter emellan i syfte att belysa behov mer likvärdigt.

3.5 Struktur för uppföljning och hantering av avvikelser

I styrmodellen regleras processen för uppföljning och utvärdering av mål och resultat. Här beskrivs både den uppföljning som sker på politisk nivå och den uppföljning som sker inom förvaltningsorganisationen. Även kommunens årshjul för uppföljning består således av parallella processer mellan den politiska organisationen och förvaltningen.

Det ekonomiska utfallet följs upp vid fyra tillfällen under året; delårsrapport per 31 augusti och årsredovisning samt tertialredovisning 30 april och 30 oktober.

November – Kunskapsseminarium

Det framgår av årshjulet för uppföljning att kommunen under november tar fram ett samlat kunskapsunderlag som består i en extern trend- och omvärldsanalys samt en intern nulägesbeskrivning. Underlaget ska hjälpa de som bidrar till kommunens utveckling för att de ska få en samsyn kring de faktorer som har påverkar förutsättningarna att nå visionen och de strategiska inriktningsmålen.

April – Budgetuppföljning

I april sker utskottens första uppföljningen av verksamhetsmålen och ekonomin. Därtill sker även en kommunövergripande budgetuppföljning per 30 april.

2025-06-16

Av protokollsgranskning framgår att barn- och utbildningsutskottet¹⁶ samt tekniska utskottet¹⁷ har följt upp det ekonomiska resultatet per 30 april. För ledningsutskottet saknas liknande uppföljning i protokollen.

Maj/juni – Årsbokslut och budgetuppföljning

Det framgår av styrmodellen att kommunfullmäktige fattar beslut om årsbokslut och årsredovisning i slutet av april/början av maj samt att kommunstyrelsen gör sin uppföljning den 30 juni.

Det är dock inte tydligt om kommunstyrelsens uppföljning avser ekonomiskt utfall eller måluppfyllelse. Genom protokollsgranskning konstateras att kommunstyrelsen följde upp ekonomi och verksamhet per 30 april vid sammanträdet den 18 juni¹⁸. Om uppföljningen avser det moment som anges i styrmodellen framgår dock inte.

Juli/augusti/september - Delårsbokslut förvaltningen

Vidare framgår det av styrmodellen att förvaltningarna tar fram underlag till kommunens officiella delårsbokslut under juli, augusti och september. Delårsbokslutet ska bland annat innehålla uppföljning av kommunens resultat är förenligt med fullmäktiges mål. Analys av verksamheten utifrån uppdrag, ekonomiskt periodutfall, helårsprognos och investeringar.

Vid granskning av kommunens delårsrapport konstateras att innehållet är i linje med vad som framgår av styrmodellen¹⁹.

Oktober – Delår och budgetuppföljning

Delårsbokslutet fastställs av kommunfullmäktige i oktober. I samband med detta ska enligt styrmodellen även budgetuppföljning per 30 oktober göras.

Genom protokollsgranskning konstateras att kommunstyrelsen behandlade delårsrapport per 31 augusti 2024 i oktober²⁰ och att den fastställdes av kommunfullmäktige i november²¹.

Den budgetuppföljning som genomfördes i utskotten under oktober avsåg i ledningsutskottet och tekniska utskottet delårsrapport per 31 augusti. I barn- och utbildningsutskottet avsåg den ekonomiska uppföljningen perioden januari-september.

Om budgetuppföljningen per 30 oktober som anges i styrmodellen avser delårsrapport per 31 augusti eller det ekonomiska utfallet till och med september/oktober framgår inte.

December – Årsbokslut

Årsbokslut och årsredovisning upprättas enligt styrmodellen per 31 december.

¹⁶ Barn- och utbildningsutskottet, 2024-04-15 §11

¹⁷ Tekniska utskottet, 2024-04-19 §34

¹⁸ Kommunstyrelsen, 2024-06-18 §141

¹⁹ Delårsrapport per 31 augusti 2024, Kommunfullmäktige, 2024-11-18 §124

²⁰ Kommunstyrelsen, 2024-10-29 §234

²¹ Kommunfullmäktige, 2024-11-18 §124

Januari/februari/mars – uppföljning av föregående år

Det sista momentet i styrmodellen är under januari, februari och mars då medarbetare och sektor- respektive förvaltningschefer följer upp verksamhetens resultat och mål i förhållande till de kommunövergripande inriktningsmålen. De iakttagelser som görs sammanställs och används som underlag vid dialog i kommunchefens ledningsgrupp. Kommunchefen lämnar sedan även en rapport till kommunstyrelsen.

Årsredovisningen och årsbokslutet färdigställs under februari och behandlas av kommunfullmäktige i maj. Parallellt med detta följer kommunchefens ledningsgrupp upp effekter och resultat av föregående års resultat. Huruvida eventuella avvikelser hanteras framgår inte av kommunens styrmodell.

Kommunchefens redovisning till kommunstyrelsen framgår inte av protokollen. Beslut om årsredovisning 2024 har dock skett i enlighet med styrmodellen²² Av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll 2025-02-18 framgår att styrelsen behandlade budgetuppföljningen per 31 oktober 2024 vid februarisammanträdet. I samband med faktakontrollen anges att processen för den ekonomiska uppföljningen 2025 justerats och nu ska ske vid efterföljande månad.

Det framkommer i intervjuer att ekonomiska avvikelser noteras i uppföljningen till de förtroendevalda. Intervjuade förklarar att det finns en öppen dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner gällande avvikelser. Vid behov av åtgärder är det enligt intervjuade utskotten som i första hand ger uppdrag till förvaltningen om vad som behöver göras.

För skolverksamhetens del förklarar intervjuade att sektorn har haft en god ekonomi och att det därför inte har funnits behov av att eskalera avvikelser till kommunstyrelsen. Inom den tekniska verksamheten uppges att budgeten och verksamheten inte korrelerar varför det inom förvaltningsorganisationen pågår ett konstant arbete med att göra anpassningar till tilldelad ram.

Då socialnämnden redovisade ett omfattande underskott 2024 redogörs nämndens avvikelshantering ett separat avsnitt nedan (se avsnitt 3.5.2.1).

3.5.1 Nämndernas måluppfyllelse

Måluppfyllelsens för skolans verksamhet redovisas enligt intervjuade vid delåret per 31 augusti, helåret per 31 december samt i juni. Intervjuade förklarar att målen har följts upp genom olika mätinstrument, men att uppföljningen inte varit av formell karaktär. I *Årsbokslut sektor barn- och utbildning*²³ samt *Delårsbokslut för 2024*²⁴ redovisas måluppfyllelsen för bland annat antalet grundskoleelever med gymnasiebehörighet för de fem senaste åren, meritvärdet i årskurserna 6 till 9 samt antalet elever som får betyg i alla ämnen. Intervjuade förklarar att skolchefen i samband med rapporteringen av resultaten har utbildande inslag med de förtroendevalda i syfte att skapa förståelse för redovisningen av måluppfyllelsen. I och med att skolan är prioriterad i kommunen anser intervjuade att verksamhetens budget gör det möjligt att styra mot målen.

²² Kommunfullmäktige, 2024-05-05 §56

²³ Årsbokslut för 2024, 2025-01-24

²⁴ Delårsbokslut för 2024, 2024-09-10

Måluppfyllelsen för de mål som socialnämnden arbetat med redovisades i nämndens verksamhetsberättelse per 31 augusti 2024²⁵. Av verksamhetsberättelsen framgår att socialförvaltningen följt upp samtliga mål och att resultatet av uppföljningen visar en låg måluppfyllelse då inget av målen bedömdes som uppfyllt.

Uppföljningen av tekniska verksamhetens måluppfyllelse redovisas enligt uppgifter vid ett flertal tillfällen under året, ofta enligt styrmodellen. Vi har dock inom ramen för denna granskning inte mottagit underlag som verifierar dessa uppgifter. Vi noterar i *Verksamhetsberättelse Teknik och Service*²⁶ att måluppfyllelsen till ett antal områden har följts upp, det är dock otydligt vilka mål det är som har följts upp och om dessa relaterar till kommunfullmäktiges övergripande mål.

3.5.2 Årsredovisning 2024

Vid kommunens helårsuppföljning konstateras att måluppfyllelsen av verksamhetsmålen är låg. Ett av tre övergripande mål uppnås delvis och två av målen uppnås inte. Den låga måluppfyllelsen beror bland annat på att verksamheterna har flertalet aktiviteter och insatser som inte uppnått förväntade resultat.

Avseende de finansiella målen konstateras att två av fyra mål uppnår målvärden för 2024. De mål som uppnås avser kommunens soliditet och kassalikviditet. Målen som inte uppnås är:

- Kommunens nettokostnader i förhållande till skatter och bidrag ska vara 100 procent för 2024 och högst 98 procent för år 2025 och 2026
- Kommunen ska ha en självfinansieringsgrad av nettoinvesteringar på 100 procent

Uppföljningen av de finansiella målen visar att verksamhetens nettokostnader i förhållande till de skatteintäkter och generella statsbidrag uppgick till 103 procent. Resultatet har enligt kommunens analys påverkats av den demografiska utvecklingen samt kostnader för konsulter i och med rekryteringsutmaningar. Vad gäller kommunens självfinansieringsgrad uppgår den 2024 till 44 procent. En hög investeringsnivå, hög prisnivå och underskott i verksamheterna är faktorer som påverkar kommunens möjlighet att finansiera reinvesteringar och nya satsningar.

3.5.2.1 Socialnämnden

De mest omfattande underskottet 2024 återfinns hos socialnämnden som redovisar en negativ budgetavvikels på 12,8 mnkr. Årets resultat är bättre än prognostiserat och det framgår av kommunens årsredovisning att flera av de aktiviteter som har genomförts efter sommaren 2024 kommer få en helårseffekt först 2025. Ett exempel som tas upp är införande av läkemedelsautomater.

Intervjuade förklarar att behovet av konsulter 2024 tillkom efter att flera medarbetare sagt upp sig från individ- och familjeomsorgen samt att verksamheten haft tre kostnadsdrivande placeringsärenden. Även köp av extern familjebehandling uppges av

²⁵ Verksamhetsberättelse socialnämnden, 2024-09-23

²⁶ Verksamhetsberättelse Teknik och Service, 2025-01-23

2025-06-16

intervjuades ha påverkat den negativa avvikelsen. Nämnden har följt upp det ekonomiska resultatet löpande under året och intervjuade uppger att punkten *"förvaltningschefen informerar"* på nämndens dagordning finns för att det ska finnas en dialog mellan förvaltningen och de förtroendevalda. Förvaltningschefen har enligt uppgifter från intervjuade använt dessa tillfällen för att rapportera om åtgärder som vidtagits i förvaltningen.

Då nämnden sedan årets första budgetuppföljning konstaterat omfattande ekonomiska avvikelser uppdrog nämnden förvaltningen att titta på effektiviseringar och konsekvenser för budget 2025²⁷. Detta skulle ske genom att bland annat se över lokaler och ej lagstadgad verksamhet, möjligheten att undvika placeringar och behovet av administration på alla verksamheter. Intervjuade förklarar att uppdraget resulterade bland annat i nedläggning av verksamheten korttidsvistelsen för barn och ungdomar inom LSS.

Baserat på den negativa helårsprognos (-18,1 mnkr) som presenterades för nämnden i samband med delårsuppföljningen uppdrog nämnden förvaltningschefen att återkomma med en åtgärdsplan. Planen skulle enligt uppdraget innehålla angivelser om tid, belopp och konsekvenser för att komma till rätta med underskottet. Åtgärdsplanen presenterades för nämnden 2024-11-05 som då beslutade att godkänna förslag till åtgärder.

Det framförs i intervjuer att kommunstyrelsen inte uppfattar sig få tillräcklig uppföljning av socialnämnden. Sedan socialnämnden inrättades har nämnden i stort sett enbart rapporterat till kommunfullmäktige. Enligt kommunens delegationsordning för ekonomiärenden är kommunchef delegat att omfördela anslag mellan budgetansvarsområden, även inom socialförvaltningen. Enligt delegationsordningen för ekonomiärenden²⁸, har förvaltningschefen rätt att omfördela ekonomiska resurser inom samma enhet, men att denna inte kan flytta medel från en verksamhet under socialnämnden till en annan, det kan enbart göras av kommunchefen genom ledningsutskottet.

Intervjuade uppger att förvaltningen har aktiva enhetschefer som var och en har möten med kommunens ekonomichef under budgetprocessen.

3.5.3 Bedömning

Vår bedömning är att det finns struktur och organisation för uppföljning av budget.

Bedömningen baseras på att vi kan konstatera att det finns ett årshjul för uppföljning och utvärdering.

Vi notera förändringen i den ekonomiska uppföljningen och ser positivt på att det ekonomiska utfallet ska rapporteras i anslutning till den period som rapporteringen avser. Detta är enligt vår bedömning angeläget för att det ska vara möjligt att vidta erforderliga åtgärder i tid för att få en budget i balans.

²⁷ Socialnämnden 2024-06-26 §84

²⁸ Kommunstyrelsen 2016-11-29 §173



Skinnskattebergs kommun
Granskning av budgetprocessen

2025-06-16

Vår bedömning är att budgetavvikelser inte analyseras och hanteras.

Bedömningen baseras främst på det omfattande underskott som socialnämnden redovisat, att de åtgärder som vidtagits inte varit tillräckliga för att säkerställa budget i balans.

Vidare är vår bedömning att kommunstyrelsens ska se över delegationsordningar i syfte att säkerställa att rätt delegat har rätt att flytta ekonomiska medel inom socialnämnden.

4 Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen säkerställt en ändamålsenlig budgetprocess på kommunövergripande nivå.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsen endast delvis säkerställt en ändamålsenlig budgetprocess på kommunövergripande nivå.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Föreslå kommunfullmäktige att revidera styrmodellen med hänsyn till den nya nämndsorganisationen
- Specificera vad som avses med politisk organisation respektive förvaltningsorganisation i årshjulet för budgetprocessen
- Upprätta en verksamhetsplan där kommunfullmäktiges övergripande mål bryts ned till mer specifika mål för kommunstyrelsens verksamheter
- Säkerställa att utskotten arbetar med och anpassar kommunfullmäktiges mål till den egna verksamheten
- Överväg att upprätta en resursfördelningsmodell
- Standardisera konsekvensanalyser ytterligare för att ge ett underlag som är mer enhetligt verksamheterna emellan
- Strukturera processen för det kunskapsunderlag som presenteras i samband med de inledande seminarierna

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi socialnämnden att:

- Se över delegationsordningar i syfte att säkerställa att rätt delegat har rätt att flytta ekonomiska medel inom socialnämnden
- Tillse att det finns en struktur för återrapportering till kommunstyrelsen inom ramen för styrelsens uppsiktsplikt
- Säkerställa att det upprättas en verksamhetsplan för nämnden där kommunfullmäktiges mål bryts ned till nämndspecifika mål



Skinnskattebergs kommun
Granskning av budgetprocessen

2025-06-16

Datum som ovan

KPMG AB

Sofie Ernerudh
Verksamhetsrevisor

Cecilia Stelin
Verksamhetsrevisor

David Bäcker
Certifierad kommunal yrkesrevisor

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.