



# Granskning av budgetprocessen

Rapport

Grums kommun

KPMG AB

2022-03-24

Antal sidor 14



**Grums kommun**  
Granskning av budgetprocessen

2022-03-24

## Innehållsförteckning

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 1   | Sammanfattning                        | 2  |
| 2   | Bakgrund                              | 3  |
| 2.1 | Syfte, revisionsfråga och avgränsning | 3  |
| 2.2 | Revisionskriterier                    | 3  |
| 2.3 | Metod                                 | 4  |
| 3   | Resultat av granskningen              | 5  |
| 3.1 | Styrande dokument                     | 5  |
| 3.2 | Budget och plan                       | 5  |
| 3.3 | Budgetprocessen                       | 8  |
| 3.4 | Uppföljningsprocessen                 | 11 |
| 4   | Slutsats och rekommendationer         | 13 |

## 1 Sammanfattning

Vi har av Grums kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens budgetprocess. Även uppföljning av budget har översiktligt granskats. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunen bedriver en ändamålsenlig budgetprocess.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att den övergripande budgeten och budgetprocessen *till viss del* är ändamålsenlig och kan fungera som ett styrinstrument. Budget och budgetprocessen kan utvecklas ytterligare genom att exempelvis jämföra Grums kommun med likvärdiga kommuner och kommungruppen samt se över hantering av de årliga löneökningarna för att få en tydlig styrningseffekt.

Vad gäller uppföljningsprocessen är vår bedömning att denna *till viss del* är ändamålsenlig för att fungera som styrinstrument full ut. Vi kan konstatera att det saknas föreskrifter för hur kommunstyrelsen ska agera vid prognostiserat underskott/budgetavvikelse. Vi anser att kommunstyrelsen, utifrån rollen som ekonomiskt ansvarig för sektorerna/verksamheterna, ska efterfråga adekvata åtgärdsplaner (dvs. utöver de åtgärdsförslag som eventuellt presenteras) och ta beslut för att komma ner i tilldelad budgetram.

Vi bedömer även att det saknas ett sammanhållet styrdokument avseende verksamhets- och ekonomistyrning. En tydlig nedtecknad systematiskt sammanhållen verksamhets- och ekonomistyrning skulle med stor sannolikhet tydliggöra formerna för budget- och uppföljning, hur kommunen hanterar budgetprocessen, budget och uppföljning som styrinstrument samt hur dessa kopplas ihop med verksamhetsmål och de ekonomiska målen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ta fram ett sammanhållet styrdokument avseende verksamhets- och ekonomistyrning (avsnitt 3.2.1, 3.3.2 och 3.4.2)
- utveckla budgetprocessen ytterligare bland annat med avseende på jämförelser och löneökningar (avsnitt 3.3.2)
- efterfråga adekvata åtgärdsplaner och fatta beslut för att komma ner i tilldelad budgetram vid befarade underskott (avsnitt 3.4.2).

## 2 Bakgrund

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.

Med anledning av ovanstående har kommunens revisorer i sin riskanalys dragit slutsatsen att kommunens budgetprocess behöver granskas.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunen bedriver en ändamålsenlig budgetprocess.

Granskningen omfattar följande revisionsfrågor:

- Hur ser den övergripande budgetprocessen ut?
- Hur revideras budgeten mellan åren?
- Finns styrande- och stödjande dokument samt fastställda former för arbetet med budget, ekonomiska uppföljning och avrapportering?
- Hur kopplas verksamhets- och ekonomiska mål ihop i budgetprocessen?
- Finns resursfördelningsmodell för fördelning av budget?
- Hur förankras budgeten i organisationen?
- Hur fungerar budget och budgetprocessen som styrinstrument?
- Finns struktur och organisation för uppföljning av budget?
- Analyseras och hanteras budgetavvikelser?

Granskningen avser kommunstyrelsen men omfattar kommunstyrelsens budgetprocess för hela kommunen.

### 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys



**Grums kommun**  
Granskning av budgetprocessen

2022-03-24

## **2.3 Metod**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar, däribland kommunens ekonomichef.

Rapporten är faktakontrollerad av ekonomichefen.

## 3 Resultat av granskningen

I enlighet med kommunallagen (KL) 5 kap. 1 § ska fullmäktige besluta om bland annat budget, mål och riktlinjer för verksamheten.

Av 11 kap. 5–11 §§ KL framgår att kommunen varje år ska upprätta budget för nästa kalenderår. Budget ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna, med undantag om synnerliga skäl föreligger.

Vidare ska budgeten innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret. I planen ska skattesatsen, samt anslagen och dess finansiering anges. Den beräknade ekonomiska ställningen vid årets slut ska anges. Budgeten ska, förutom budgetåret, innehålla en plan för de därpå följande åren.

Enligt 11 kap. 1 § KL ska kommunen ha en god ekonomisk hushållning i sina verksamheter. Mål och riktlinjer, av betydelse för god ekonomisk hushållning, ska anges för både verksamheterna och finanserna.

### 3.1 Styrande dokument

Kopplat till granskningen har vi tagit del av ett styrande dokument, *Budget 2022, Plan 2023 – 2024*, som pekar mot granskningens syfte och ställda granskningsfrågor. Denna beskrivs översiktligt nedan.

Vi har inom ramen för denna granskning även tagit del av anvisningar och tidplaner för de olika delprocesserna så som budgetprocess, delårsrapport och årsredovisning. Dessa beskrivs och ingår i kapitel 3.3 – 3.4 nedan.

### 3.2 Budget och plan

Av det styrande dokumentet *Budget 2022, Plan 2023 - 2024*<sup>1</sup> framgår:

*”För att på ett tydligt sätt beskriva kommunfullmäktiges viljeinriktning används målstyrning. Målen utgår från kommunens styrmodell. Samtliga verksamhetsmål och konkreta mål har den karaktären att sektorerna och staben kan arbeta inom sitt område för att nå dem.”*

*Kommunfullmäktiges roll (KF)* är att besluta vad som ska nås utifrån kommuninvånarnas perspektiv. Kommunfullmäktige fastställer kommunens vision, övergripande mål, finansiella mål, verksamhetsmål och konkreta mål.

*Kommunstyrelsens roll (KS)* är att besluta vad som ska göras och *verksamhetens roll* är att bestämma hur det ska göra. De olika sektorerna och staben fastställer på vilket sätt de inom och i samarbete mellan sektorerna och staben, ska arbeta med kommunstyrelsens verksamhetsmål och konkreta mål för att kunna nå ett förverkligande av de olika målen på lång och kort sikt.

---

<sup>1</sup> KF 2021-12-09



2022-03-24

I kommunen finns en gemensam förvaltning. Förvaltningen hanterar samtliga kommunens verksamheter och leds av kommunchefen. Förvaltningen utför det som politikerna i kommunstyrelsen beslutar om. I förvaltningen finns tre sektorer, dessa är;

- Socialtjänst,
- Barn- och utbildning samt
- Samhällsbyggnad.

Utöver de tre sektorerna ovan finns även stabsfunktionen Utveckling och förvaltning.

Stabsfunktionen *Utveckling och förvaltning* består av de funktioner som stöttar den politiska organisationen, kommunchef och verksamheterna. Det handlar om stödfunktioner för administration, ekonomi, personal, IT, kommunikation, tillsyn och planering med mera.

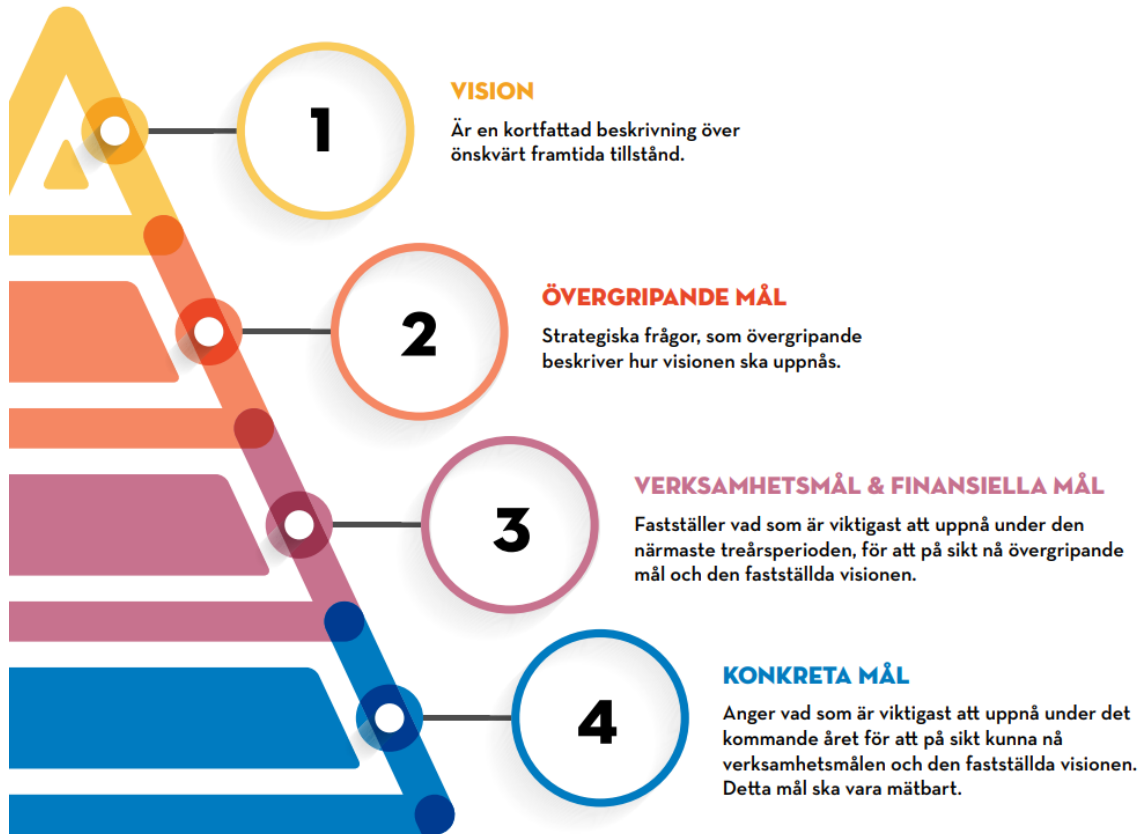
Ekonomifunktionen i kommunen är den enhet som ansvarar för den övergripande ekonomihanteringen med redovisning, bokslut och budget.

Utöver det som är formulerat som målstyrning gäller att de olika sektorerna och staben även ska bedrivas i enlighet med lagstiftning och gällande praxis.

Nedan illustreras Grums kommuns styrmodell enligt *Budget 2022, Plan 2023 - 2024*.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> KF 2021-12-09



### *God ekonomisk hushållning*

God ekonomisk hushållning handlar enligt *Budget 2022, Plan 2023 - 2024* ytterst om att utföra kostnadseffektiv och ändamålsenlig verksamhet för skattebetalarnas pengar.

Kommunerna ska enligt kommunallagen inom ramen för god ekonomisk hushållning fastslå verksamhets- och finansiella mål. De finansiella målen ska enligt *Budget 2022, Plan 2023 - 2024* visa kommunens ambitionsnivå med den finansiella utvecklingen under den närmaste treårsperioden.

Kommunen har slagit fast följande finansiella mål har för perioden 2020 – 2022:

- resultatnivån ska vara minst 2,5 procent av skatter och statsbidrag,
- den totala skuldbördan, inklusive ansvarsförbindelsen, ska minska med minst 2 miljoner kronor årligen,
- reinvesteringar ska finansieras med egna medel,
- soliditeten ska inte sjunka sett ur ett femårsperspektiv.



### 3.2.1 Kommentarer och bedömning – Styrande dokument

Vi konstaterar att det genom *Budget 2022, Plan 2023 - 2024* finns en fastställd styrmodell som omhändertar kommunens målstyrning, dvs. verksamhets- och finansiella mål. Arbetet med verksamhets- och ekonomistyrning löper på under verksamhetsåret. Dock saknas en tydlig systematisk sammanhållen nedtecknad verksamhets- och ekonomistyrningsmodell/process ("årshjul") där samtliga moment och processer under ett verksamhetsår ingår och kopplas ihop med mål, budgetprocess, bokslutsprocess, delårsprocess, ansvar, uppföljning, tidplan etc.

Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av anvisningar (för delårsrapport och årsbokslut) och tidplaner för de olika delprocesserna. Dock anser vi att ett sammanhållet systematiskt styrdokument avseende verksamhets- och ekonomistyrning, där ett "årshjul" ingår, skulle tydliggöra exempelvis formerna för budget- och uppföljning, hur kommunen hanterar budgetprocessen, budget och uppföljning som styrinstrument samt hur dessa kopplas ihop med verksamhetsmål och de ekonomiska målen (se även avsnitt 3.3 samt 3.4 nedan).

## 3.3 Budgetprocessen

### 3.3.1 Iakttagelser

#### 3.3.1.1 Övergripande budgetprocess

Budgetseminarierna för budget år 2021 med plan ställdes in med anledning av pandemin. Nedan beskrivs, så som vi uppfattat den, kommunens övergripande budgetprocess i allt väsentligt ett "vanligt år" dvs. ett år som inte präglats av pandemin.

Budgetarbetet är en levande processen som pågår under hela året. Direkt i januari påbörjar kommunens ledningsgrupp, vilken består av kommunchef, ekonomichef, sektorcheferna samt övriga funktionschefer föra diskussioner bland annat över kommande års löneökning, lönepott, mål, hyror, vilka allmänna riktlinjer som ska finnas inför kommande års budgetprocess etc.

Ekonomienheten tar fram anvisningar gällande exempelvis vad som ska tas fram, analyseras och presenteras.

Kommunens områdeschefer träffas i februari för att resonera kring bland annat löneökningar, generell lönepott, mål etc. I mars genomförs budgetgenomgångar inom sektorerna och med avdelningen Utveckling och förvaltning.

I april hålls ett budgetseminarium där det bland annat förs diskussioner kopplat till omvärldsanalyser så som ekonomisk utveckling, demografi, kompetensutveckling, löneutveckling, sjukfrånvaro, arbetsmarknad etc. Även mål och målmodellen, "vart vill/ska kommunen", diskuteras. Det genomförs även grupparbeten exempelvis "Reflektion och analys av de viktigaste vägvalen inför framtiden". Respektive sektor föredrar utmaningar och möjligheter i den egna verksamheten för deltagarna på seminariet. Vid detta budgetseminarium deltar kommunstyrelsen inklusive ersättare, kommunens ledningsgrupp, områdeschefer samt fackliga förtroendepersoner. Vid årets

2022-03-24

kommande seminarium (som genomförs under våren 2022) ska enligt uppgift kommunstyrelsen själva arbeta med att se över den nuvarande målmodellen.

Under våren arbetar samtliga verksamheter för att ta fram en helhetsbild/behov över kommande års ekonomi och verksamhet som presenteras på budgetberedningen i maj månad. Sektorerna beskriver bland annat förutsättningar och utmaningar för respektive verksamhet, någon sektor redovisar även den demografiska utvecklingen inom sektorns verksamhetsområde. I budgetberedningen ingår planeringsutskottets ledamöter (vilket motsvarande kommunstyrelsens arbetsutskott). Inbjudan går enligt uppgift även till det parti som eventuellt inte ingår i planeringsutskottet men har en plats i kommunstyrelsen. Med på budgetberedningen deltar även sektorchefer, kommunchef, ekonomichef och controllers.

Förslag på budget och plan lämnas av budgetberedningen till kommunstyrelsen för beslut efter maj månads budgetberedning. Kommunstyrelsen beslutar om budget med plan i början av juni månad, kommunfullmäktige beslutar därefter om budget med plan i mitten/slutet av juni.<sup>3</sup>

Efter beslut om budget och plan förankras den beslutade budgeten ut till organisationen bland annat via ledningsgruppsmöten, chefsgrupper, controller, arbetsplatsträffar etc.

Efter att SKR kommit med en ny skatteunderlagsprognos i oktober hålls en ny budgetberedning.<sup>4</sup> Inför detta tillfälle har analys genomförts exempelvis om det skett några större förändringar som föranleder justering av den tidigare beslutade budgeten. Om det blir aktuellt att korrigera budgeten beslutar kommunfullmäktige i november om ny/reviderad budget. Enligt verksamhetsföreträdare sker ofta korrigeringar av investeringsbudgeten vid kommunfullmäktige i november eftersom det är mot slutet av verksamhetsåret som det blir tydligt vilka investeringar som bedöms hinnas med/bli av under innevarande budgetår.

### **3.3.1.2 Fördelning av medel/resurser**

Utgångspunkten för kommande års budget med plan är enligt verksamhetsföreträdare;

- resultatmålet om 2,5 procent,
- innevarande års budget,
- SKR:s senaste skatteunderlagsprognos (april),
- finansiella mål,
- investeringar samt
- finansiella kostnader och intäkter.

Vidare tas hänsyn till exempelvis engångsanslag, större verksamhetsförändringar, kapitaltjänstkostnader, internränta etc. Utöver detta görs justering för demografin för

<sup>3</sup> Budgetberedning 2021-05-11 samt 2021-05-18 §§ 37–41

<sup>4</sup> Budgetberedning 2020-10-06 samt 2020-10-13 §§ 16–25

2022-03-24

sektorerna barn och utbildning samt socialtjänst.<sup>5</sup> Efter beräkning av förändringen i demografin får sektorerna *Barn och utbildning* samt *Socialtjänsten* en ramjustering (minskning eller ökning) för kommande års budget. När beräkning och hänsyn tagits till de kända parametrarna får kommunen fram ett budgetutrymme att arbeta vidare med.

De senaste åren har det enligt verksamhetsföreträdare skett en uppräknings med 2,0 procent av den totala budgeten. Verksamheterna har fått uppräknings med 1,5 procent (inklusive löneökningar) och 0,5 procent har lämnats åt politiken att rikta specifikt. De senaste åren har politiken enligt verksamhetsföreträdare valt att använda det "egna utrymme" (0,5 procenten) till att ta bort/reducera besparingar som verksamheterna föreslagit för att komma ner i budgetram.

### 3.3.2 Kommentarer och bedömning – Budgetprocessen

Vi ser positivt på att det i budgetprocessen/budgetberedning presenteras övergripande förutsättningar och utmaningar samt att respektive sektor/verksamhet beskriver de egna sektorspecifika förutsättningar och utmaningar som sektorn står inför. Detta ger de styrande en helhetsbild av kommunens alla verksamheter och underlag för beslut.

Att använda nyckeltal för jämförelse mellan åren är ett adekvat verktyg för att påvisa förändringar, eventuella behov i verksamheten etc. Vi anser att budgetprocessen kan utvecklas ytterligare genom att jämföra sektorerna/verksamheterna i Grums kommun med andra likvärdiga kommuner och/eller med kommungruppen "Pendlingskommun nära större stad" i vilken Grums ingår. Att jämföra sig med andra kommuner ger en fingervisning om hur kommunens verksamheter står sig i jämförelse med likvärdiga kommuner/kommungruppen och är ett adekvat verktyg/underlag i kommuners budgetarbete. Ett kommunövergripande jämförelseverktyg som kan användas och är vedertaget av Sveriges kommuner är Sveriges kommuner och regioners (SKR) Kolada<sup>6</sup>.

Utgångspunkten för kommande års budget med plan är; resultatmålet om 2,5 procent, innevarande års budget, SKR:s senaste skatteunderlagsprognos (april), finansiella målet, investeringar, finansiella kostnader och intäkter, engångsanslag, större verksamhetsförändringar, kapitaltjänstkostnader, internränta etc. Vi konstaterar att det inte sker någon fördelning av resurser/medel utifrån en kommunövergripande resursfördelningsmodell på central nivå (dvs. samtliga kommunens verksamheter) däremot görs justering för demografin för sektorerna barn och utbildning samt socialtjänsten.

Vidare konstaterar vi att fördelning av budget sker utifrån en generell uppräknings av föregående års budget med 1,5 procent till sektorerna/verksamheterna och 0,5 procent som politiken kan välja att rikta specifikt. Löneökningar ska inrymmas i den generella uppräknings på 1,5 procent. Att inrymma full kostnadstäckning för löneökningar inom

<sup>5</sup> En jämförelse på förändringen av årsintervall (enligt SCB) genomförs årligen. Förändringen i antal multipliceras med 70 procent av den kostnad/person som framgår i Kolada ("Vad kostar verksamheten i din kommun").

<sup>6</sup> [www.kolada.se](http://www.kolada.se) | Kolada kan kommunernas och regioners verksamheter följas och jämföras med sig själv eller andra kommuner från år till år. Det finns ungefär 5 000 nyckeltal som kan användas som underlag för analyser och jämförelser.

dess 1,5 procent bedömer vi inte är rimligt då exempelvis fackförbundet Kommunal<sup>7</sup> slagit fast utrymmet för löneökningar till 5,4 procent under en treårsperiod och Lärarförbundet<sup>8</sup> 3,0 procent för år 2021. Om gapet mellan de faktiska löneökningarna och tilldelad budget blir för stort kan styrningen via budgeten urholkas dvs. om verksamheten redan i början av verksamhetsåret vet att det inte går att styra mot budget tappas styrningseffekten genom budget. Företrädare för verksamheten uppgav dock att de var medvetna om det inbyggda effektiviseringsbetinget.

Det finns en struktur och tidplan för budgetarbetet/budgetprocessen, delårsrapportering och årsbokslut dock saknas en samlad struktur/ett sammanhållet styrande dokument som fastställer former för arbetet med budget och uppföljning (se även avsnitt 3.2 – 3.4).

Vår sammanfattande bedömning vad gäller budget och budgetprocessen är således att den övergripande budgetprocessen *till viss del* är ändamålsenligt och kan fungera som styrinstrument. Processen utvecklas ytterligare genom att exempelvis jämföra Grums kommun med likvärdiga kommuner och kommungruppen samt se över hantering av de årliga löneökningarna.

## 3.4 Uppföljningsprocessen

### 3.4.1 Iakttagelser

#### 3.4.1.1 Uppföljning ekonomi och verksamhet

Uppföljning sker enligt *Årsredovisning 2020*<sup>9</sup> löpande under året. Delårsbokslut upprättas i enlighet med kommunallagen 11 kap. 16 § (KL) per den sista augusti. Årsbokslut och årsredovisning upprättas enligt 11 kap. 19–22 §§ KL efter årets slut. Utöver delårsrapport och årsredovisning sker uppföljning av ekonomi och verksamhet, enligt politikens sammanträdesplan<sup>10</sup>, vid fyra tillfällen under året (mars, april, juni och oktober). Vi har inom ramen för denna granskning tagit del av mars och oktober månaders uppföljningar år 2021 för verksamheterna Utveckling och förvaltning, Socialtjänst, Barn- och utbildning, Samhällsbyggnad samt Politisk verksamhet. Vid dessa uppföljningstillfällen analyserades och redogjordes för;

- Viktiga händelser under perioden,
- Driftbudget,
- Avvikelseförklaringar,
- Åtgärdsförslag vid avvikelser samt
- Investeringsbudget (uppföljning och prognos) med avvikelseförklaring.

<sup>7</sup> <https://www.kommunal.se/nyhet/avtal-klart-visita>

<sup>8</sup> <https://www.lararen.se/nyheter/lonestatistik/lararloner-2021>

<sup>9</sup> KF 2021-04-15 § 19

<sup>10</sup> Ärenderutiner 2021, daterad 2020-11-18.

I delårsrapporten och årsbokslutet ingår, till skillnad från de övriga fyra uppföljningstillfällena, uppföljning av mål och nyckeltal.<sup>11</sup> Delårsrapport och årsbokslut överlämnas efter beslut i kommunstyrelsen till kommunfullmäktige för fastställande.

Om någon sektor eller verksamhet påvisar att de prognostiserar ett underskott kan enligt verksamhetsföreträdare kommunstyrelsen ge sektorn/verksamheten uppdrag kopplat till det befarande underskottet. Så har skett i maj 2021. För individ- och familjeomsorgens verksamhetsområde beslutades att arbetet med hemmaplanslösningar måste verkställas snarast för att få effekt på årets resultat. Vidare uppmanades samtliga sektorer att jobba för en budget i balans<sup>12</sup>.

### **3.4.2 Kommentarer och bedömning – Uppföljningsprocessen**

Vår bedömning är att det finns struktur, organisation, anvisningar, fastställda tidplaner och mallar för uppföljning av delårs- och årsbokslut. För uppföljning av övriga tillfällen under året (mars, april, juni och oktober) finns en framarbetad mall som ska följas och där även eventuella avvikelserförklaringar och åtgärdsförslag vid avvikelser ska analyseras och beskrivas. Tidplanen för rapportering av dessa framgår av sammanträdesplaneringen för kommunstyrelsen. Det finns struktur för respektive process (så som delårs- respektive årsbokslut) dock saknas en samlad struktur/ett sammanhållet styrande dokument som fastställer former för arbetet med budget och uppföljning (se även avsnitt 3.2 – 3.3).

Vad gäller uppföljningsprocessen är vår bedömning att denna till viss del är ändamålsenlig för att fungera som ett styrinstrument full ut. Vi konstaterar att det saknas föreskrifter hur kommunstyrelsen ska agera vid prognostiserat underskott/budgetavvikelser. Vi anser att kommunstyrelsen, utifrån rollen som ekonomiskt ansvarig för sektorerna/verksamheterna, ska efterfråga adekvata åtgärdsplaner (dvs. utöver de åtgärdsförslag som eventuellt presenteras) och ta beslut för att komma ner i tilldelad budgetram.

---

<sup>11</sup> KF 2021-04-15, Årsredovisning

<sup>12</sup> KS 2021-05-03 § 94

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vi har av Grums kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens budgetprocess. Även uppföljning av budget har översiktligt granskats. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunen bedriver en ändamålsenlig budgetprocess.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att den övergripande budgeten och budgetprocessen *till viss del* är ändamålsenlig och kan fungera som ett styrinstrument. Budget och budgetprocessen kan utvecklas ytterligare genom att exempelvis jämföra Grums kommun med likvärdiga kommuner och kommungruppen samt se över hantering av de årliga löneökningarna för att få en tydlig styrningseffekt.

Vad gäller uppföljningsprocessen är vår bedömning att denna *till viss del* är ändamålsenlig för att fungera som styrinstrument full ut. Vi kan konstatera att det saknas föreskrifter för hur kommunstyrelsen ska agera vid prognostiserat underskott/budgetavvikelse. Vi anser att kommunstyrelsen, utifrån rollen som ekonomiskt ansvarig för sektorerna/verksamheterna, ska efterfråga adekvata åtgärdsplaner (dvs. utöver de åtgärdsförslag som eventuellt presenteras) och ta beslut för att komma ner i tilldelad budgetram.

Vi bedömer även att det saknas ett tydligt sammanhållet systematiskt styrdokument avseende verksamhets- och ekonomistyrning. En tydlig nedtecknad sammanhållen verksamhets- och ekonomistyrning skulle med stor sannolikhet tydliggöra formerna för budget- och uppföljning, hur kommunen hanterar budgetprocessen, budget och uppföljning som styrinstrument samt hur dessa kopplas ihop med verksamhetsmål och de ekonomiska målen.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ta fram ett sammanhållet styrdokument avseende verksamhets- och ekonomistyrning (avsnitt 3.2.1, 3.3.2 och 3.4.2)
- utveckla budgetprocessen ytterligare bland annat med avseende på jämförelser och löneökningar (avsnitt 3.3.2)
- efterfråga adekvata åtgärdsplaner och fatta beslut för att komma ner i tilldelad budgetram vid befarade underskott (avsnitt 3.4.2).



**Grums kommun**  
Granskning av budgetprocessen

2022-03-24

Datum som ovan

KPMG AB

David Bäcker  
*Certifierad kommunal revisor tillika  
kundansvarig*

Camilla Strömbäck  
*Certifierad 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.