

Lunds kommun

Granskning av nämndernas
hantering av underskott



Building a better
working world

Innehåll

Sammanfattning	2
1 Inledning	3
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Syfte, revisionsfrågor och föremål för granskning	3
1.3 Revisionskriterier och genomförande	3
2 Styrning	4
2.1 Kommunallagen och god ekonomisk hushållning	4
2.2 Budgetföljsamhet i Lunds kommun.....	4
2.3 Effektiviseringsförslag 3/5/7 procent.....	4
3 Servicenämnden.....	5
4 Socialnämnden.....	10
5 Kommunstyrelsen	14
6 Samlad bedömning utifrån revisionsfrågorna	16
7 Identifierade förbättringsområden/rekommendationer	19
Källförteckning	20

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lunds kommun har EY granskat nämndernas hantering av underskott i förhållande till budget.

Vår samlade bedömning är att det finns brister i hur befarade underskott i förhållande till budget har hanterats i servicenämnden och socialnämnden, och att dessa brister kan kopplas till en otydlighet i vad som förväntas från nämndernas sida vid prognosticerade underskott. Vi ser allvarligt på att det i vissa fall saknas nödvändig samsyn mellan nämnd och kommunstyrelse när det gäller vilka ekonomistyrningsmässiga förutsättningar som råder och ska råda.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- ▶ Det finns exempel på bristande samsyn och dialog mellan nämnd och kommunstyrelse i grundläggande frågor som rör nämndernas ekonomiska förutsättningar.
- ▶ I teknisk mening har de aktuella nämnderna inkommit med planer för att få en budget i balans. Servicenämnden och socialnämnden har båda vinnlagt sig om att förklara och försvara sina respektive prognosticerade underskott. Åtgärdsförslagen har i linje med detta haft liten bäring på konkreta kostnadsbesparande åtaganden i ett kortare perspektiv.
- ▶ Konsekvensbeskrivningar utifrån effektiviseringsåtgärder har gjorts.
- ▶ Införandet av en tätare ekonomisk uppföljning medför en ökad insyn från kommunstyrelsens sida. Exempel på ömsesidig envägskommunikation avseende underskottens karaktär och grund sätter dock begränsningar för möjligheterna till konstruktiva lösningar.
- ▶ Ett system med månatlig ekonomisk rapportering från nämnderna har tagits i bruk, och där sammanställd månadsrapportering sker till kommunstyrelsens arbetsutskott.
- ▶ I ett förvaltningsövergripande arbete har ett visst fokus riktats för att stärka förvaltningarnas möjligheter till analys och prognosticering.
- ▶ Inom de aktuella förvaltningarna har det påbörjats adekvata åtgärder för att stärka ekonomistyrningen och undvika avvikelser. Inom socialförvaltningen har åtgärder vidtagits för att starkare knyta ihop budget- och verksamhetsansvar längre ned i organisationen, och ekonomisk kompetens har avdelats för att stödja detta arbete. Inom serviceförvaltningen sker enligt vad som uppges ett kontinuerligt förbättringsarbete för att bland annat stärka rutiner, se över avtal och beta av underhållsskulder.

Vi vill med utgångspunkt i granskningsresultatet ge följande rekommendationer:

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att

- ▶ Säkerställa att det finns konsensus och tydlighet kring vilka ekonomiska styrprinciper som råder för den enskilda nämnden, samt
- ▶ Tydliggöra förväntningarna på de åtgärdsplaner som begärs in i fall av prognosticerat underskott gentemot budget

Vi rekommenderar kommunstyrelsen, servicenämnden och socialnämnden att

- ▶ Verka konstruktivt för att dialog och relationer mellan å ena sidan nämnd och förvaltning, å andra sidan kommunstyrelse och kommunledningskontor, går i linje med Lunds kommuns uttalade vision och förhållningssätt

Vi rekommenderar servicenämnden och socialnämnden att

- ▶ Ha ett fortsatt fokus på utvecklingen av en ändamålsenlig intern ekonomistyrning

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Lunds kommun står inför stora utmaningar i att effektivisera verksamheten. Kommunfullmäktige har beslutat att verksamheten ska bedrivas med ett överskott om två procent från 2018. Mot bakgrund av att Lunds kommun behöver minska kostnaderna avsevärt, ställs nämnder och förvaltningar inför särskilda utmaningar. Strategier behöver tas fram för att möta effektiviseringsbehoven som kommunen står inför. Till detta hör också att värdera vilka konsekvenser åtgärderna skulle få. Nämnderna har i linje med detta analyserat scenarier med neddragningar om 3, 5 respektive 7 procentenheter, och har presenterat sina analyser för kommunstyrelsen i början av 2017.

Vissa verksamheter har tidigare redovisat underskott och under den grundläggande granskningen 2016 var det framförallt socialnämnden och servicenämnden som framförde att prognosen för helåret visade på ett betydande underskott. Enligt delårsrapporten för 2016 prognosticerade socialnämnden ett underskott om 59 mkr, som på helåret stannade på runt 70 mkr.

Servicenämndens prognoser varierade stort under 2016, och på helåret visade nämnden negativ avvikelse på ca 11 mkr jämfört med budget. Vid summeringen av helåret har det kommunövergripande resultatet blivit bättre än prognos, men utmaningarna för nämnderna som brottas med underskott står kvar och accentueras ytterligare i ljuset av övergripande effektiviseringskrav. Såväl socialnämnden som servicenämnden har i 2017 års delrapporteringslämnat prognoser om negativa avvikelser i förhållande till budget.

Revisionen har i risk- och väsentlighetsanalysen bedömt att nämndernas arbete med att hantera underskott kan behöva granskas.

1.2 Syfte, revisionsfrågor och föremål för granskning

Granskningens syfte är att bedöma ändamålsenligheten i nämndernas hantering av underskott i förhållande till budget. Granskningen avser socialnämnden och servicenämnden. Kommunstyrelsen omfattas av granskningen med avseende på dess uppsiktsplikt.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns en ändamålsenlig löpande uppföljning av det ekonomiska läget?
- ▶ Sker erforderlig analys kopplat till uppföljningen?
- ▶ Har nämnderna vidtagit erforderliga åtgärder med anledning av de senaste underskotten?
- ▶ Säkerställs en tillräcklig noggrannhet i konsekvensbeskrivningarna?
- ▶ Sker ett proaktivt och långsiktigt arbete för att undvika återkommande underskott?
- ▶ Sker en tillräcklig återrapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige?
- ▶ Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig uppsikt vid fall av prognosticerade underskott?

1.3 Revisionskriterier och genomförande

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av kommunallagen och kommunala mål och riktlinjer. Granskningen har genomförts med hjälp av dokumentstudier och intervjuer med ledning, ekonomifunktioner och andra relevanta nyckelfunktioner i de aktuella förvaltningarna, samt med presidierna i de aktuella nämnderna samt i kommunstyrelsen. Utöver vår interna kvalitetssäkring har intervjuade haft möjlighet att sakgranska rapportutkastet. Granskningen är genomförd mellan april och september 2017.

2 Styrning

2.1 Kommunallagen och god ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning och kostnadseffektivitet utgör centrala begrepp i kommunallagen, och har därmed stor betydelse för den enskilda kommunen. Kommunfullmäktige har att fastställa finansiella mål och inriktningar för verksamheten utifrån kommunallagens skrivning om god ekonomisk hushållning. Detta görs i budgeten, varefter uppföljning sker i årsredovisningen. Kommunallagens balanskrav återfinns i 8 kap 4 § och innebär att budget ska upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna.

Nämndernas ansvar följer av kommunallagens 6 kap 7 §, där det framgår att nämnderna självständigt svarar för att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige slagit fast, samt i enlighet med de föreskrifter som gäller för verksamheten. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt härvidlag slås fast i 6 kap 1 §.

2.2 Budgetföljsamhet i Lunds kommun

I respektive nämnds reglemente återges under paragrafen kring "Ansvar och rapporteringsskyldighet" det verksamhetsansvar som beskrivs i kommunallagens 6 kap 7 § (se ovan), och här slås också fast att var nämnd har att rapportera till fullmäktige hur verksamheten utvecklas och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.¹

I EVP 2017-2019 med budget för 2017 anges vilka riktlinjer för ekonomistyrning som gäller för samtliga nämnder. Här anges vad som gäller för nämndernas budget, uppföljning och redovisning, och här framgår vilka åtaganden som gäller vid eventuella avvikelser. Riktlinjerna anger bland annat att god budgetföljsamhet ska vara ett prioriterat mål och att nämnderna vid befarad negativ budgetavvikelse ska upprätta en åtgärdsplan för hur budgetföljsamhet ska uppnås.

2.3 Effektiviseringsförslag 3/5/7 procent

Enligt kommunstyrelsebeslut i september 2016 anmodades samtliga nämnder att under hösten göra nulägesanalyser avseende ekonomi, verksamhet, kvalitet och personalresurser. I dessa analyser skulle behov av effektiviseringar och kvalitetsförbättringar identifieras, och till dessa behov skulle nämnderna senast i januari 2017 ta fram matchande förslag till strategier och konkreta åtgärder. Utgångspunkten var tre scenarier, motsvarande besparingar på 3, 5 respektive 7 procent.

¹ § 4 i socialnämndens reglemente, § 5 i servicenämndens reglemente.

3 Servicenämnden

Verksamheterna under servicenämnden bedrivs inom tre affärsområden: Lundafastigheter, markentreprenad och måltidsservice. Servicenämnden skiljer sig med avseende på ekonomistyrningen från andra nämnder i att den främst finansieras av intäkter från övriga nämnder, och har ett uttalat avkastningskrav. I EVP 2017 beslutades om ett sådant resultatkrav motsvarande 102,2 mkr.

I tabellen nedan framgår att resultat och prognoser visat ett mycket varierat mönster de senaste åren. I korthet har avvikelser från budget hänförs till såväl redovisningsmässiga skäl (kopplat till implementeringen av komponentavskrivning) som till förändringar i kostnader (fastighetsförvaltning, underhåll) respektive intäkter (lägre hyresnivåer, utfasning av byggtidsräntan).

Årsredovisning 2015		Delårsrapport mars 2016		Delårsrapport aug 2016		Årsredovisning 2016		Delårsrapport mars 2017		Delårsrapport aug 2017	
Resultat	Avvikelse	Prognos resultat	Prognos avvikelse	Prognos resultat	Prognos avvikelse	Resultat	Avvikelse	Prognos resultat	Prognos avvikelse	Prognos resultat	Prognos avvikelse
95,8	78	91,2/ 31,2*	60,8/ 0,8*	59,5	-30,9	79,2	-11,2	91,8	-10,5	87,1	-15,1
Överskott förklaras med tillämpning av komponentavskrivning; sådant som tidigare definierats som drift hanteras hädanefter som investeringar		*Driftkostnader om 60 mkr i inomhusmiljöprojektet redovisas sedermera som investeringar		Prognosticerat underskott hänförs till Lunda-fastigheter, där hyresnivåerna beräknas bli lägre än budgeterat (-24 mkr). Vidare medför volymökningar ökade förvaltningskostnader		Avvikelsen härleds till inomhusmiljöprojektet samt volymökningar (bl a modulbyggnader) och som en konsekvens av detta ökade förvaltningskostnader		Den prognosticerade avvikelsen hänförs till Lunda-fastigheter, och avser underhåll.			

3.1.1 Händelseförlopp

Vid första delårsrapporten 2016 prognosticerade servicenämnden ett överskott om 60 mkr för helåret. Delar av inomhusmiljöprojekt motsvarande 60 mkr (det vill säga hela den prognosticerade positiva avvikelsen från budget) har i linje med de nya rekommendationerna om komponentavskrivning hanterats som investeringar (det vill säga komponentutbyten) och inte som underhållskostnader enligt tidigare. Efter att servicenämndens resultatkrav ökats, och motsvarande belopp överförts till investeringsbudgeten, var den reella avvikelsen från budget 0,8 mkr.

Vid andra delårsrapporten 2016 prognosticerades ett underskott om 30,9 mkr jämfört med budget, vilket kopplades till internhyressystemet inom Lundafastigheter; hyresnivåerna föreföll bli 24 mkr lägre än budgeterat. I intervju med förvaltningsledningen uppges att en större del av avvikelsen i realiteten berodde på att hyra för Kristallen – och som hanterats manuellt – inte bokförts och synliggjorts. Vidare förväntades volymökningar ge högre förvaltningskostnader än budgeterat.

I delårsrapporten anges att förvaltningen startat utredning för att få budget i balans.

I genomgången av möjliga åtgärder påpekas några förutsättningar:

- ▶ Förvaltningens intäkter kan påverkas till viss del, men ur kommunperspektivet blir interna intäktsökningar ett nollsummespel.
- ▶ Kostnadsminskningar medför risker att kvalitetsnivån på leveranserna ändras. Här nämns risker kopplade till akut underhåll och reparationer (fastighetsförfall), men

även till arbetsmiljö.

- ▶ Delar av budgetavvikelse som förvaltningen inte kan påverka är avskrivningar (som är kopplade till beställningar och lagstiftning) och finansnetto (intern kostnad relaterad till beställningar från kommunstyrelsen).

Med utgångspunkt i prognosen för 2016 befarades att det även under 2017 skulle bli problematiskt att nå resultatkravet. I september 2016 överlämnade nämnden underlag om befarat budgetunderskott 2017 till kommunstyrelsen. Nämnden föreslog i samband med detta även vissa åtgärder kopplade till förväntade besparingar med kommungemensamt fordonssystem, och till beslutet om effektivare hyressystem och minskad internfakturering. Vidare uppdrogs åt förvaltningen att skyndsamt ta fram en plan för att utreda vilka insatser som krävs för att möta resultatkrav under år 2017.

Förvaltningen tog i september fram en plan där ett antal resultatförbättrande åtgärder nämns.

- ▶ Vissa kommunägda kommersiella fastigheter bidrar till ett negativt resultat, samtidigt som intäkterna inte bedöms kunna höjas då nivån är i paritet med marknadsnivån. Avyttring är en möjlig resultatförbättrande åtgärd men med risk för att lösningen inte är hållbar eller effektiv i ett längre perspektiv.
- ▶ Minskning av reparationer och underhåll, med risk för fastighetsförfall och negativa personalmässiga konsekvenser.
- ▶ Personalminskningar
- ▶ Upphävande av fullmäktiges beslut om serviceförvaltningens förvaltningsåtagande vad gäller Kulturens fastigheter.

Sammanlagt motsvarade förslagen enligt förvaltningens beräkningar de 39,7 mkr som utgjorde den prognosticerade differensen i förhållande till 2017 års resultatkrav.² Det påtalas att de angivna förslagen kan bli kortsiktiga lösningar som inte är hållbara i ett längre perspektiv. Som kompletterande förslag argumenteras i tjänsteskrivelsen för att införa anslagsfinansiering för servicenämnden.

I oktober 2016 tog nämnden ett antal beslut utifrån dessa förslag. Nämnden formulerar problemet i termer av att "resultatkravet är högt satt i förhållande till årets prognos". Kommunstyrelsen föreslogs att låta budgetberedningen se över servicenämndens resultatkrav med syfte att säkerställa transparens och tydlighet; nämnden efterfrågade en modell "där resultatnivå kan kopplas till någon form av mätbar volym och nivå". Vidare inbegrep åtgärdsplanen att föreslå beslut om minskat resultatkrav med 2,8 mkr för 2017 med anledning av byggtidsrätten fasats ut. I sammanhanget föreslogs också ett införande av rambudget med anslagsfinansiering för Lundafastigheter. Slutligen föreslogs en eliminering av de 55,1 mkr som avser "avskrivningar extra tillgångspost" i förvaltningens resultaträkning (och som i intervjuerna med förvaltningsledningen hänvisas till som ett dolt resultatkrav).

Vid årsbokslutet visade servicenämnden ett resultat om +79,2 mkr vilket innebar en negativ avvikelse med 11,1 mkr. Detta förklarades främst av inomhusmiljöprojektet (5 mkr)³ och på obalans mellan hyresintäkter och ökade kostnader till följd av bland annat utökning av antal modulbyggnader. Resultatets fördelning över affärsområdena framgår av tabellen nedan;

² Avyttringar beräknades till resultatförbättring om lägst 14 mkr, övriga förslag om högst 25,8 mkr.

³ Implementeringen av komponentavskrivningar medförde en omfördelning av medel om 60 mkr från drift till investering för Inomhusmiljöprojektet; en ökning av servicenämndens resultatkrav med 60 mkr skedde parallellt med att investeringsbudgeten utökades med motsvarande. Servicenämnden anger dock att driftskostnaderna under 2016 varit 5 mkr högre än vad som bedömdes i samband med omfördelningen, och menar att det borde omfördelats 55 mkr istället för 60 mkr.

som tydligt framgår är avvikelsen knuten till fastighetssidan.

Resultatredovisning per affärsområde (i mnkr)	Utfall 2016	Budget 2016	Avvikelse Budget
Lundafastigheter	77,0	88,3	-11,3
Markentreprenad	2,2	2,6	-0,4
Måltidsservice	0,0	-0,5	0,5
Resultat	79,2	90,4	-11,1
Reavinst försäljning av fastigheter	0,0		
Resultat exklusive reavinster	79,2		

Enligt nämndens årsredovisning rymde 2016 bland annat arbete i riktning mot en tydligare och mer kvalitativ ekonomistyrning. I detta ingick bland annat att säkerställa nyckeltal, rapporter och driftsnetto per fastighetsobjekt. Man anger att den interna ekonomistyrningen och kulturen kring kostnadsmedvetenhet fokuserades, och att diskussionen med kommunens ekonomikontor rörande hyresfrågor intensifierades.

I december 2016 lade nämnden, med utgångspunkt i kommunstyrelsens särskilda anvisningar, fram förslag på effektiviseringar och kvalitetsförbättringar inför EVP 2018-2020. Ett antal prioriterade förslag med önskad genomslagskraft ansågs möjliga att verkställa under perioden:

- Fastighetsrelaterade ekonomiska förslag (avyttra kommersiella fastigheter respektive fastigheter som saknar hyresgäst alternativt har ovanliga avtal, medverka till ökad kostnadsmedvetenhet och striktare prioritering avseende utredningar, samt sänka andelen konstnärlig utsmyckning vid nybyggnad)
- Samordna kommunens resurser
- Utveckla ekonomistyrningen av de interna servicetjänsterna
- Standardiserade och sänkta ambitionsnivåer
- Förändrat arbetssätt

Förslagen följdes av konsekvensbeskrivningar.

I delårsrapporten efter kvartal 1 2017 prognosticerades ett underskott om runt 11 mkr i förhållande till budget. I huvudsak var underskottet hänförligt till kostnader för planerat fastighetsunderhåll. Man konstaterade att sänkt nivå på reparationer och underhåll inte var ett realistiskt alternativ för att få en budget i balans, utan hänvisade istället till möjligheten att avyttra fastigheter som inte är ekonomiskt lönsamma. I linje med detta beslutade nämnden att fortsätta arbetet med effektiviseringen av fastighetsbeståndet (inklusive utredning av möjligheterna att omförhandla avtal) samt att arbeta med att avyttra kommersiella fastigheter som har negativt driftsnetto.

Kommunstyrelsen efterfrågade i maj 2017 en förklaring till att underhållskostnaderna ökat, och som svar angav servicenämnden att prognosen är att underhållskostnaderna kommer att överskrida budget, men att underhållskostnaderna inte ökat i förhållande till tidigare år. Avseende åtgärder för budget i balans påtalade nämnden återigen att det är strategiska avyttringar som kan komma ifråga. Avslutningsvis uttrycker nämnden att möjligheten att ta sitt ansvar bygger på att nämnden dels måste ha "rimliga förutsättningar i budgetarbetet, dels få mandat att agera i enlighet med sin åtgärdsplan". Nämnden lämnar kommunstyrelsen

förslag om att genomföra en genomlysning av avkastningskravet, samt om en budgetpost för förvaltning av fastigheter med negativt driftsnetto. I linje med vad som uttryckts på annat håll beskrivs avsaknaden av tydlighet i hur resultatkravet beräknas som "mycket olyckligt".

3.1.2 lakttagelser efter intervjuer

Från förvaltningsledningens sida påtalas att den övergripande ekonomistyrningen i nuläget inte är ändamålsenlig. De grundläggande kriterierna för servicenämnden upplevs inte som tydliga. Detta bygger inte minst på att man saknar transparens vad gäller beräkningen (och uppräknigen) av nämndens avkastningskrav, och att det med koppling till detta är svårt att bedöma vad som är att se som en rimlig nivå på ett sådant krav.

Det påtalas att den extra avskrivningsposten om 55 mkr per år i realiteten utgör ett dolt resultatkrav för vilket det också saknas transparens avseende dess rationalitet. Enligt vad som anges medför detta svårigheter då rådigheten över budgeten är begränsad med anledning av nämndens speciella förutsättningar avseende intäktsfinansiering och en liten andel påverkbara kostnader och utrymme för effektivisering. I sammanhanget poängteras också att icke fördelaktiga avtal kring framförallt kommersiella fastigheter faller tillbaka på servicenämnden. Man menar att man förväntas driva en gynnsam verksamhet men utan att ha nödvändig rådighet över fastighetsbeståndet (exempelvis avseende möjligheten att avyttra objekt).

Det påtalas att även den enskilda frågan om internhyressystemets vara eller icke vara måste sättas i ett större sammanhang. Dagens system - med internhyror men utan reella incitament till ekonomi och effektivitet – slår enligt vad som uppges mot servicenämnden i form av höga underhållskostnader. Det påtalas dock från förvaltningsledningens sida att alternativet inte nödvändigtvis måste vara anslagsfinansiering, utan att det finns en rationalitet i marknadsliknande lösningar i frågan. Senfärdigheten i utredningsarbetet kring internhyressystemet kritiserar. Sammantaget påtalas att otydligheterna i de grundläggande villkoren leder till svårigheter att planera verksamheten, och att frågan om enskilda åtgärder på grund av prognosticerade underskott måste ses i ett större sammanhang som utgörs av de formerande ekonomiska grundförutsättningarna för nämnden.

I samband med att underskott prognosticerades under hösten 2016 skedde dialog mellan förvaltningsledning, nämnd och kommunstyrelsens arbetsutskott.

Det finns avsevärda skillnader i synsätt mellan nämnd och kommunstyrelse (och mellan förvaltningsledning och kommunledningskontoret). Detta gäller bland annat

- ▶ synen på nämndens rådighet över fastighetsbestånd och avtal,
- ▶ frågan om kommunledningens vilja till möte, dialog och förståelse för servicenämndens situation,
- ▶ kommunledningens tydlighet som mediator mellan servicenämnd och facknämnder,
- ▶ huruvida kommunen blöder pengar till fristående skolor och förskolor på grund av höga lokalkostnader, eller om detta jämnas ut av det gynnsamma läget avseende gymnasieverksamheten,
- ▶ huruvida frågan om budgetföljsamhet är över- eller underordnad andra frågor om servicenämndens ekonomiska styrmiljö.

Det finns dock en gemensam bild av att den interna styrningen i servicenämnd och förvaltning förbättrats avsevärt i förhållande till tidigare. Det påtalas bl a att verksamheten har att hantera ett arv av ogynnsamma avtal, bristande rutiner samt bristande dokumentering,

det senare inte minst när det gäller ett ofullständigt register över fastigheter. Ett omfattande arbete har i nuvarande regi skett på dessa fronter, enligt vad som framgår av intervjuerna. Försvårande i detta är bland annat den underhållsskuld som byggts upp och som successivt ska betas av.

4 Socialnämnden

Socialförvaltningens verksamhet är fördelad i fyra verksamhetsområden; *vuxen* (inklusive ekonomiskt bistånd), *flykting*, *socialpsykiatri* samt *barn, unga och familjestöd*.

I tabellen nedan framgår socialnämndens avvikelser från budget från rapporttillfällen från årsredovisning 2015 och framåt. Nämnden har visat avsevärda avvikelser/prognosticerade avvikelser, med den senaste i och med augustirapporten 2017.

Årsredovisning 2015	Delårsrapport mars 2016	Delårsrapport aug 2016	Årsredovisning 2016	Månadsrapport maj 2017	Delårsrapport augusti 2017
Avvikelse	Progn. avvikelse	Progn. avvikelse	Avvikelse	Progn. avvikelse	Progn. avvikelse
-30 mkr	-28 mkr	-59 mkr	-69,9 mkr	-102 mkr	-97 mkr
<i>Huvudsakliga poster: Insatser missbruksvård mm</i>	<i>Huvudsakliga poster: Volymökningar köpt vård -15 mkr, försörjningsstöd -7,5 mkr, ej medgivna momsavdrag 2014-2016 -5 mkr</i>	<i>Huvudsakliga poster: Ensamkommande barn -31 mkr, köpt vård -19,5 mkr, försörjningsstöd -3,4 mkr, ej medgivna momsavdrag 2014-2016 -5 mkr</i>	<i>Huvudsakliga poster: Barn/unga/familje-stöd -12 mkr, vuxeninsatser -16 mkr, volymökningar köpt vård -24 mkr, ej medgivna momsavdrag 2014-2016 -4 mkr</i>	<i>Huvudsakliga poster: Barn/unga /familje-stöd -9 mkr, vuxeninsatser -18 mkr, ensamkommande barn -59 mkr, nyanlända vuxna/familjer -19 mkr</i>	

4.1.1 Händelseförlopp

Socialnämnden prognosticerade under 2015 underskott i samband med uppföljningarna, och inkom till kommunstyrelsen med åtgärdsplaner för budget i balans. Åtgärderna var i liten grad prissatta. Helårsavvikelsen var slutligen -30 mkr. I oktober 2015 gjordes en ekonomisk konsekvensbeskrivning utifrån beslutad minskad budgetram för 2016, vilken också översändes till kommunstyrelsen för att "uppmärksamma kommunstyrelsen på socialnämndens svårigheter att lägga en internbudget i balans". I ärendet påpekades att en väldigt stor del av förvaltningens budget (86%) finns inom ramen för lagstyrd verksamhet, varför kostnaderna direkt eller indirekt påverkas av yttre, opåverkbara, förhållanden. Det hänvisas också till att nästan hela det underskott som prognosticerades för året (97%) utgick från lagstyrd verksamhet.

Våren 2016 prognosticerades ett underskott för helåret om -28 mkr, framför allt hänvisande till ökade kostnaderna för ekonomiskt bistånd samt vårdköp på grund av ökade volymer. I delårsrapporten (mars) anges i korthet att åtgärder för budget i balans består i att skruva på handläggningsprocesserna i olika avseenden, att styra om från heldygns- till öppenvård, samt iaktta allmän kostnadsmedvetenhet.

Vid andra delårsrapporten 2016 uppgick det prognosticerade underskottet till -59 mkr, varav 31 mkr rörde flyktingverksamheten. Det senare berodde främst på att budgeten var lagd utifrån en prognos om ett större antal barn och därmed högre intäkter än vad som blev fallet, och detta i kombination med att kostnaderna inte minskat i samma utsträckning. Avvikelsen och vidtagna åtgärder beskrevs kortfattat i särskild bilaga. I ytterligare ett ärende (oktober 2016) hanterades frågan om varför underskottet inom flyktingverksamheten prognosticerats så sent, och vilka åtgärder som vidtagits för att undvika upprepning. För helåret 2016 visade socialnämnden ett underskott på ca 70 mkr

gentemot budget, till stor del med hänvisning till stora volymökningar. Den kommunfinansierade verksamheten stod för ca 22 mkr av underskottet och avsåg externt köpt vård till barn, unga, familjer och vuxna. Flyktingverksamheten visade ett samlat underskott om närmare 48 mkr, i huvudsak beroende på en kraftig utbyggnad av HVB-hem för ensamkommande barn under året.

I januari 2017 lämnade socialnämnden i enlighet med kommunstyrelsens anvisningar underlag till effektiviseringar i EVP 2018-2019 (konsekvensbeskrivningar utifrån tre scenarier). Utgångspunkt togs i den ekonomiska konsekvensbeskrivningen från oktober 2015 (se ovan) och dess angivelse om 86% lagstyrd verksamhet. En omfattande konsekvensbeskrivning utifrån de respektive scenarierna är infogad.

I verksamhetsplan med internbudget för 2017 (december 2016) påtalas i linje med vad som tidigare angetts att nämnden "har en svår ekonomisk situation på grund av att underskott genereras i lagstyrd verksamhet." Här påtalas att resursfördelningsmodellen inte kompenserar nämnden för volymförändringar, och att en stor del av de tidigare underskotten beror på kostnadsökningar som följer rådande rikstrend.

I maj månads ekonomiska uppföljning 2017 prognosticerades en negativ avvikelse om 102 mkr gentemot budget. 24 mkr av det befarade underskottet gällde de kommunfinansierade verksamheterna (placeringar utanför hemmet samt externt köpt vård), medan 78 mkr gällde flyktingverksamheten (ensamkommande barn 59 mkr, vuxna och familjer 19 mkr). En särskild åtgärdsplan, med fokus på ensamkommandeverksamheten, lämnades i juni 2016. Här hänvisade också till förslag på kostnadsbesparande initiativ som lämnats i andra sammanhang. En förutsättning som angavs för att snabbt nå en ekonomi i balans var att verksamheten tilldelas lägenheter; i stunden uppgick behovet till 60 platser i lägenheter, vilket skulle medföra minskade kostnader i storleksordningen 15-40 mkr beroende på tidigare boendeform.

4.1.2 lakttagelser efter intervjuer

I intervjuer uppges att utmaningarna som fanns under 2015 i stor utsträckning fortfarande är aktuella, med undantag för utvecklingen inom ekonomiskt bistånd. De huvudsakliga utmaningarna återfinns enligt vad som uppges på missbrukssidan. Här påtalas att man upprätthållit vad som kan sägas vara medelgod kvalitet men till höga kostnader. Detta bottnar i externt köpta öppenvårdsformer och platser inom institutionsvården. I åtgärdsplan ingår att göra en genomlysning av missbruksvården med hjälp av en utredare anställd med externa medel. En ambition är att skapa bättre möjligheter att erbjuda interna öppenvårdsinsatser, samt att tydliggöra ansvarsförhållandena mellan kommunen och regionen.

När det gäller barnavården påtalas att man kan tillhandahålla ett brett spektrum av insatser, och detta med god kvalitet och till relativt låga kostnader. Här påtalas särskilt den egna interna öppenvården som kan tjäna för att undvika, förkorta eller skjuta upp placeringar i dygnsvård. Demografin visar dock på ökande kullar i de åldrar som traditionellt förknippas med högst kostnader, nämligen lågstadiebarn och tonåringar.

Stora prognosticerade underskott är kopplade till flyktingverksamheten. Verksamheten avseende ensamkommande barn beskrivs vara mitt i en omvandling i flera avseenden. Medan 2016 var ett år av snabb uppbyggnad har man under 2017 börjat komma in i förvaltande, mer normaliserad, organisation. Grundläggande är omställningen till det nya ersättningssystemet; ersättningarna täcker numera inte förvaltningens åtaganden, medan de tidigare förde med sig överskott. I efterdyningen av den stora vågen 2015 har kommunen att hantera höga

lokalkostnader. Man ser också föränderliga och ökade vårdbehov, som stammar såväl från barnens bakgrund som från processen i Sverige. Dessa tar sig inte sällan uttryck i psykisk ohälsa och missbruk.

När det gäller vuxna med uppehållstillstånd finns inte lokaler för att möta det prognosticerade mottagandet (421 anvisade). Behovet medför höga kostnader.

Det betonas att flyktingverksamheten är förenad med svåröversägliga kostnader i många avseenden. Detta gäller bl a att det finns en osäkerhet i vilka hushållstyper – ensamstående eller familjer – som kommunen har att bereda plats till. Till detta kommer att kraven på tillsyn och säkerhetsnivå varierar. Vidare beskrivs att kostnadstäckningen till kommunen för glappet före det att etableringsersättningen kommer igång ofta är otillräcklig då den bara gäller en månad och inte de två eller tre månader som det i realiteten kan handla om. I omställningen till stödboenden för ensamkommande finns en viss osäkerhet kopplad till vilka behov och vilka tillgängliga lokaler som prognoser ska bygga på.

I boendefrågorna på flyktingsidan beskrivs från socialförvaltningens sida att det finns ett bra samarbete med serviceförvaltningen, och att detta präglas av ett Lundaperspektiv snarare än skilda förvaltningsperspektiv.

I kommunikationen med kommunledningen har man velat föra fram att nämndens kostnader i mycket stor utsträckning är kopplade till lagstyrd verksamhet; en återkommande punkt i rapporteringen har varit ett specifikt procenttal (86%) över hur stor andel av verksamheten som är lagstyrd. Från förvaltningens sida påtalas att det inom ramen för det lagstadgade ansvaret naturligtvis finns utrymme för att påverka arten av och kostnaderna för de verksamheter och insatser som bedrivs. Här uttrycks en generell önskan att arbeta med tidiga insatser och interna öppenvårdformer och därmed undvika extern vård. Det påtalas ett önskemål om att ges förutsättningar att hålla budget istället för att kompensera för ansträngningar i efterhand (så som var fallet 2015-2016). Här nämns att den retroaktiva kompensationen har varit till föregående års nivå, vilket lett till ett kostnadsglapp på ett år. Här nämns 2017 års prisförändringar vad gäller institutionsplaceringar i storleksordningen +10%, men som inte kompenserats för i samma utsträckning i budgetramen.

Från ledningens sida påtalas att förvaltningen vidtagit såväl långsiktiga strategiska åtgärder för ekonomi i balans, som mer konkreta insatser på kort sikt. Bland de senare nämns allmän återhållsamhet i verksamheterna, tillfälliga indragningar i stöd till föreningar, ej tillsatta vakanser, neddragning i arbetsmarknadsåtgärder. Inför EVP 2018 flaggas för en risk för ökade kostnader inom försörjningsstödet om arbetsmarknadsinsatserna och socialpsykiatrin smalnas av ytterligare.

I samband med de eskalerande negativa prognoserna under 2016 skedde med konsult hjälp en kartläggning av administrativa och ekonomiska rutiner gällande flyktingverksamheten i kommunen i december 2016. Huvudsyftet var att säkerställa att Lunds kommun söker all ersättning som kommunen är berättigad till os Migrationsverket.

Av vad som framkommer har uppföljnings- och prognosarbetet inom förvaltningen efterhand genomgått en uppstramning, bland annat genom att budgetansvaret tydligare knutits till cheferna på enhetsnivå. Förvaltningens ekonomifunktion har under de senaste åren stärkts, framförallt genom anställning av två controllers. Processerna och kvaliteten i interbudgetarbetet, analysen och uppföljningarna har enligt vad som uppges utvecklats markant. Tidigare rapporterade enhetschef till verksamhetschef, och därifrån togs det till förvaltningsekonom. Nu har budgetansvaret på ett tydligare sätt landat på enhetscheferna, gentemot vilka förvaltningens controllers arbetar både stödjande och granskande. I nästa led sker rapportering till verksamhetschef. Genomgående beskrivs nyordningen som krävande men positiv för ekonomistyrningen.

När det gäller den analys som sker påtalas att förvaltningens utvecklingsfunktioner stärkts, vilket ger förbättrade förutsättningar för att arbeta systematiskt med att möta utmaningarna. I sammanhanget nämns även att den förstärkta ekonomifunktionen spelar in. I ljuset av det ansträngda ekonomiska läget inom förvaltningen är det enligt vad som uppges ett tydligt fokus på att sköta grunduppdragen på bästa sätt till låg kostnad.

I samband med att nämnden prognosticerat underskott har nämndspresidiet och socialdirektören kallats till kommunstyrelsens arbetsutskott. Detta har setts som ett tillfälle för att närmare förklara situation och förutsättningar. Från förvaltningsledningens sida uttrycks att dialogen varit bra och att kommunstyrelsen visat en förståelse för exempelvis de prioriteringar som anses rimliga att göra.

5 Kommunstyrelsen

I samband med delårsrapport 2 2016 beslutade kommunstyrelsen föreslå fullmäktige att uppmana nämnder som prognosticerat underskott att upprätta åtgärdsplaner och vidta åtgärder så att verksamheten bedrivs inom givna ekonomiska ramar. Aktuella presidier och förvaltningschefer har bjudits in för dragning och dialog, och i fråga om socialnämnden skedde från 2016 en serie möten. Dessa frågor hanteras av kommunstyrelsens arbetsutskott. När det gäller återrapporteringen till kommunfullmäktige så sker denna inom ramen för gängse ekonomisk rapportering.

I intervjuerna med kommun- och ekonomidirektör förs fram att det sker ett omtag vad gäller de kommunövergripande ekonomistyrningsprinciperna. Ett led i detta är att det under 2016 successivt infördes ekonomisk månadsrapportering från nämnderna, vilket enligt vad som uppges har gett positiva effekter när det gäller ekonomistyrningen. Ekonomidirektören drar månadsrapporteringen för kommunstyrelsens arbetsutskott. Rapporteringen rör förutom ekonomi även personalläge, sjukfrånvaro etc. Här uttrycker kommundirektör och ekonomidirektör en ambition att ytterligare vässa analysen och rekommendationerna som är knutna till denna löpande rapportering.

Som andra led i processen i riktning mot effektivare ekonomistyrning nämns en omläggning i budgetprocessen; i och med att de ekonomiska förutsättningarna på både lång och kort sikt blir kända tidigare i processen, så förväntas också att budgetföljsamheten underlättas.

Ett visst fokus har enligt vad som framkommer funnits på att stärka förmågan att analysera och prognosticera. För att kunna göra tillförlitliga och fördjupade analyser har det varit nödvändigt att få en hög kvalitet och aktualitet i redovisningen, vilket har fångats i en förvaltningsövergripande satsning kring att redovisa rätt.

Andra moment som förs fram i sammanhanget är fastställandet och implementeringen av lokalinvesteringsprocessen. Av vikt i sammanhanget är också den utredning om internhyressystemet som påbörjats i regi av ekonomiledningen. Ekonomiavdelningen har i en första fas identifierat vilka risker som finns med dagens modell utifrån eventuellt för höga lokalersättningar till friskolor.⁴

När det gäller nämndernas åtgärder i fall av befarat underskott, så påtalas från ekonomidirektören att förklaringar och försvar måste åtföljas av konkreta föreslagna åtaganden. I sakens natur ligger att åtgärderna förväntas kunna bära frukt även på kortare sikt; här påpekas att tidigare åtgärdsförslag från socialnämnden i stor utsträckning haft långsiktig inriktning. Erfarenheten har också varit att föreslagna åtgärder från nämndernas sida ofta handlat om andras, speciellt kommunledningens, åtaganden; detta gäller inte minst tidigare föreslagna åtgärder från servicenämndens sida. Ekonomidirektören påtar att inför kommunens riktlinjer för ekonomisk hushållning är alla nämnder lika.

När det gäller socialnämndens återkommande underskott och underskottsprognoser uttrycks från kommunledningen att nämnden i retrospektiv har varit underkompenserade i förhållande till sitt uppdrag i vissa avseenden, och att detta tas hänsyn till i EVP 2018.

⁴ Lokalersättningen baseras på de driftmedel som de kommunala skolorna har fått för att täcka internhyran, vilken inkluderar resultatkrav och en högre internhyra. Överavskrivningen på 55 mkr elimineras dock vid framräkning av lokalersättning till friskolor.

Ekonomistyrningen inom socialförvaltningen uppfattas ha blivit märkbart förbättrad; detta då kopplat till förstärkningen av ekonomikompentens i olika roller men även förändringar som lett till att cheferna längre ner i organisationen involveras mer i hela processen.

Från kommunledningskontoret påtalas att en ändring av nuvarande finansieringsmodell för servicenämnden i allt väsentligt innebär ett nollsummespel ur kommunperspektivet, då slopat resultatkrav leder till förväntningar om sänkta hyresnivåer, vilket faller ut som överskott i hyrestagande nämnder. Ur detta perspektiv, menar man, blir det relevant att diskutera vilka omställningskostnader som är förenade med en förändring.

I intervju med kommunledningen uttrycks att det i nuvarande regi skett en positiv utveckling i servicenämnd och -förvaltning styrningsmässigt. Här syftas bland annat på de ansträngningar som skett på eftersatta områden inom verksamhetsområdet. Här påtalas exempelvis allvarligheten i att fastighetsregistret inte är fulltäckande. Avseende servicenämndens syn på den övergripande ekonomistyrningen påtalas från kommunledningen den initiativrätt som nämnden har när det gäller förslag om bl a finansieringsmodell för nämnden.

6 Samlad bedömning utifrån revisionsfrågorna

Vår samlade bedömning är att det finns brister i hur befarade underskott i förhållande till budget har hanterats i servicenämnden och socialnämnden, och att dessa brister kan kopplas till en otydlighet i vad som förväntas från nämndernas sida vid prognosticerade underskott. Vi ser allvarligt på att det i vissa fall saknas nödvändig samsyn mellan nämnd och kommunstyrelse när det gäller vilka ekonomistyrningsmässiga förutsättningar som råder och ska råda.

I ljuset av kommunallagens betoning på budgetföljsamhet och god ekonomisk hushållning är det av högsta vikt att det i kommunerna finns en väl fungerande process alltifrån upprättande av budget till uppföljning och åtgärder vid fall av befarade avvikelser. Detta gäller såväl inom nämnderna som på övergripande kommunnivå. Att rädda och vända befarade underskott under befintligt budgetår är en utmaning som inte bara kräver en god prognostisk och analytisk förmåga och möjligheter till snabba och stringenta åtgärder. Då den enskilda nämndens budgetföljsamhet är av överordnat intresse är det också viktigt att det finns förutsättningar för en god kommunikation och en förmåga till samsyn mellan nämnd och kommunledning; dels måste den enskilda nämnden ha förmågan att se till den samlade kommunnyttan, dels måste kommunstyrelsen ha förmågan att förstå den enskilda nämndens förutsättningar.

I granskningen har vi tagit utgångspunkt i prognosticerade underskott i två nämnder. Vår bedömning är att hanteringen av dessa prognosticerade underskott inte skötts ändamålsenligt, vilket vi grundar i bedömningen att kommunstyrelse och aktuella nämnder i mångt och mycket haft oförenliga perspektiv. Å ena sidan har kommunstyrelsen, av vad som framkommit, förfäktat ett perspektiv där budgetföljsamheten är överordnad frågan om enskilda nämnders eventuella särart. De aktuella nämnderna har å andra sidan förmedlat en bild av att frågan om budgetföljsamhet tappar i relevans i ljuset av de särskilda förutsättningar som präglar nämndernas ekonomi. Där kommunstyrelsen ser ett problem med bristande budgetföljsamhet, erfar nämnderna ett *pedagogiskt* problem som består i svårigheterna att få förståelse för vad man ser som problematiska budgetförutsättningar.

I de åtgärdsplaner som upprättats, liksom i konsekvensbeskrivningar inför kommande effektiviseringar, har de två aktuella nämnderna mycket tydligt nyttjat tillfället för att påtala de särskilda omständigheter som präglar de respektive nämndernas verksamheter och deras möjliga rådighet över den egna ekonomin. I servicenämndens fall har åtgärderna för budget i balans i allt väsentligt bestått i förslag om förändringar i nämndens grundläggande ekonomiska villkor, det vill säga sådant som ligger utanför nämndens ansvar. Socialnämnden har betonat utebliven kompensation för volymökningar och den höga graden av lagbunden verksamhet, i samband med detta implicerat att kostnadsutvecklingen till stor del ligger utanför nämndens rådighet.

Vår tydliga uppfattning är att de aktuella nämnderna i stor utsträckning nyttjat uppmaningarna att upprätta åtgärdsplaner på ett närmast strategiskt sätt snarare än som ett sätt att föreslå effektiviserande och kostnadsreducerande åtgärder som ligger inom nämndens rådighet och som kan effektueras inom en rimligt avgränsad tid. Sammantaget menar vi att det instrument som består i att kommunstyrelsen (i kraft av sin uppsiktsplikt och sin ledande roll) kräver in åtgärdsplaner i realiteten inte fungerat som avsett, sett till mycket av det som levererats från de två aktuella nämnderna. Vår uppfattning – utan att göra någon värdering om utsagornas relevans - är att skrivningarna i stor utsträckning har handlat om förklaring och försvar. Som illustrationer över konkreta åtaganden för att nå budgetmässig

balans har planerna haft mindre kraft. Vi vill påpeka betydelsen av att det är tydligt vad som förväntas levereras av nämnderna i det fall man befärrar att budgeten inte kommer kunna hållas.

Det ska påtalas att vi i granskningen ser uttryck för att en konstruktiv dialog har utvecklats mellan socialnämnden och kommunstyrelsen. Det är dock inget i granskningen som talar för att motsvarande utvecklats i relationen mellan servicenämnden och kommunstyrelsen. Här skönjer vi på sina håll ett, om än inte raljant, så i vart fall spänt tonläge i den dokumenterade kommunikationen. Sammantaget ser vi i granskningen tecken på att den vedertagna modellen med krav på åtgärdsplaner för budget i balans inte helt fungerat och att dialogen och samarbetet på sina håll är problematiskt. I detta hänseende kan vi konstatera att vi i granskningen ser få uttryck för devisen *Ett Lund*, det vill säga rubriken som ämnar sammanfatta andan i kommunens övergripande styrmodell.

Det är kommunstyrelsen som svarar för samordning och ledning, om vi utgår från vad kommunallagen stipulerar. Det yttersta ansvaret för att i Lunds kommun säkerställa en konstruktiv och god kommunikation samt ett samförstånd och helhetstänkande mellan nämnd och kommunstyrelse faller i och med detta i slutänden tillbaka på kommunstyrelsen. Konstruktiva åtaganden i detta avseende kan rimligtvis förväntas även av den enskilda nämnden, inte minst med bakgrund i kommunens uttalade förhållningssätt som bland annat ska bygga på att dra nytta av varandras kompetenser, erfarenheter och olika uppdrag och roller.

Vi gör bedömningen att det i verksamheterna under såväl socialnämnden som servicenämnden vidtagits adekvata åtgärder i riktning mot en effektiv intern ekonomistyrning. Detta förväntas leda till ökad stabilitet och kvalitet i bland annat ekonomisk planering, uppföljning och prognoser, och därmed minskade risker för avvikelser på dessa områden.

Revisionsfråga	Svar
Finns en ändamålsenlig löpande uppföljning av det ekonomiska läget? Sker en tillräcklig återrapportering till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige?	Ja. Ett system med månatlig ekonomisk rapportering från nämnderna har tagits i bruk. Sammanställd månadsrapportering sker till kommunstyrelsens arbetsutskott. Rapportering till kommunfullmäktige sker inom ramen för ordinarie ekonomisk uppföljning.
Sker erforderlig analys kopplat till uppföljningen?	Delvis. I ett förvaltningsövergripande arbete har ett visst fokus riktats för att stärka förvaltningarnas möjligheter till analys och prognostisering. Av vad som framkommer finns det från kommunledningskontorets sida en ambition att analysen i den löpande uppföljningen skärps över hela linjen.
Har nämnderna vidtagit erforderliga åtgärder med anledning av de senaste underskotten?	Delvis. I teknisk mening har de aktuella nämnderna inkommit med planer för att få en budget i balans. Servicenämnden och socialnämnden har båda vinnlagt sig om att förklara och försvara sina respektive prognosticerade underskott. Åtgärdsförslagen har i linje med detta haft liten bäring på konkreta kostnadsbesparande åtaganden i ett kortare perspektiv. Oaktat detta har man inom nämndernas förvaltningar påbörjat adekvata

	åtgärder för att stärka ekonomistyrningen och undvika avvikelser.
Säkerställs en tillräcklig noggrannhet i konsekvensbeskrivningarna?	Ja. Nämnderna har även getts det parallella uppdraget att göra konsekvensbeskrivningar utifrån effektiviseringar på tre olika nivåer.
Sker ett proaktivt och långsiktigt arbete för att undvika återkommande underskott?	Delvis. Inom socialförvaltningen har åtgärder vidtagits för att starkare knyta ihop budget- och verksamhetsansvar längre ned i organisationen, och ekonomisk kompetens har avdelats för att stödja detta arbete. Inom serviceförvaltningen sker enligt vad som uppges ett kontinuerligt förbättringsarbete för att bland annat stärka rutiner, se över avtal och beta av underhållsskulder. De exempel vi ser på brister i samsyn och dialog ter sig dock inte fruktbara i utvecklingen av en sund proaktiv och långsiktig ekonomistyrning i det större perspektivet.
Utövar kommunstyrelsen en tillräcklig uppsikt vid fall av prognosticerade underskott?	Delvis. Införandet av en tätare ekonomisk uppföljning medför en ökad insyn från kommunstyrelsens sida. Exempel på ömsesidig envägskommunikation avseende underskottens karaktär och grund sätter dock begränsningar för möjligheterna till konstruktiva lösningar.

7 Identifierade förbättringsområden/rekommendationer

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att

- ▶ Säkerställa att det finns konsensus och tydlighet kring vilka ekonomiska styrprinciper som råder för den enskilda nämnden, samt
- ▶ Tydliggöra förväntningarna på de åtgärdsplaner som begärs in i fall av prognosticerat underskott gentemot budget

Vi rekommenderar kommunstyrelsen, servicenämnden och socialnämnden att

- ▶ Verka konstruktivt för att dialog och relationer mellan å ena sidan nämnd och förvaltning, å andra sidan kommunstyrelse och kommunledningskontor, går i linje med Lunds kommuns uttalade vision och förhållningssätt

Vi rekommenderar servicenämnden och socialnämnden att

- ▶ Ha ett fortsatt fokus på utvecklingen av en ändamålsenlig intern ekonomistyrning

Lund den 5 oktober 2017

Erik Wesser
EY

Sara Shamekhi
EY

Källförteckning

Intervjuer

Från kommunledningskontoret:

- ▶ *Kommundirektör*
- ▶ *Ekonomidirektör*

Från serviceförvaltningen:

- ▶ *Servicedirektör*
- ▶ *Stabschef*
- ▶ *Ekonomichef*
- ▶ *Fastighetschef*

Från socialförvaltningen:

- ▶ *Socialdirektör*
- ▶ *Ekonomichef*
- ▶ *Chef verksamhetsområde socialpsykiatri*
- ▶ *Chef verksamhetsområde vuxen*
- ▶ *Chef verksamhetsområde barn, unga och familjestöd*
- ▶ *Chef verksamhetsområde flykting*

Kommunstyrelsens presidium

Servicenämndens presidium

Socialnämndens presidium