

Härnösands kommuns revisorer

Till

Kommunstyrelsen
Arbetslivsnämnden
Samhällsnämnden
Skolnämnden
Socialnämnden

För kännedom:

Kommunfullmäktiges presidium

2019-11-21

Revisionsrapport ”Granskning - ekonomistyrning”

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av rutinerna för ekonomistyrning.

Revisionen önskar att kommunstyrelsen och övriga nämnder lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 27 februari 2020. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Svaret skickas till Lena Medin, KPMG (mailadress lana.medin@kpmg.se) för vidarebefordran till revisorerna.

För Härnösands kommuns revisorer

Sigge Tjärnlund
Ordförande

Ingrid Flodin
Vice ordförande

Bo-Anders Öberg
2:a vice ordförande



Granskning - ekonomistyrning

Rapport

Härnösands kommun

KPMG AB

2019-11-21

Antal sidor 14



2019-11-21

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Styrdokument budget- och uppföljningsprocesser inklusive ansvar	5
3.2	Budgetprocessen	7
3.3	Uppföljning – analys av avvikelser	8
3.4	Stöd från ekonomiavdelningen	11
3.5	Kommunstyrelsens uppsikt	11
4	Slutsats och rekommendationer	13
4.1	Rekommendationer	13

1 Sammanfattning

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner för ekonomistyrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Granskningen syftar till att konstatera om kommunen har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin. Vi kommer även att bedöma kommunstyrelsens rutiner för uppsikt över ekonomin.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att rutinerna för styra och följa upp ekonomin i huvudsak är ändamålsenliga. Vi bedömer även att kommunstyrelsens uppsikt över nämndernas ekonom är tillräcklig.

Vår främsta kritik avser att nämndernas resultat redovisas på så olika sätt i de rapporter vi tagit del av. Vi menar att det allmänt försvårar förutsättningarna att förstå de ekonomiska rapporterna.

Utifrån vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och övriga nämnder (om inget annat framgår gäller rekommendationen samtliga) att:

- Kommunstyrelsen uppdaterar "Reglemente för ekonomistyrning i Härnösands kommun" med krav på uppföljning varje månad såsom gällande rutiner, se avsnitt 3.1.
- Tydliggöra ansvar för budget och uppföljning för förvaltningschef och övriga chefer, se avsnitt 3.1.
- Genom någon form av analys, till exempel jämförelser mot liknande kommuner i Kolada, säkerställa att budgetramarna är rimliga, se avsnitt 3.2.
- Säkerställa att dokumentation sparas för att underlätta uppföljning och nästkommande års budgetarbete, se avsnitt 3.2.
- Budgetprocessen utvärderas och att synpunkter i den mån är möjligt åtgärdas. Såsom vi uppfattat finns planer på att se över budgetprocessen, se avsnitt 3.2.
- Samhällsnämnden konkretiserar handlingsplanen för att bättre motsvara vad som föreskrivs i reglementet för ekonomistyrning, d v s att åtgärdernas effekt i tid och pengar framgår, se avsnitt 3.3.
- Att inarbeta nyckeltal som har betydelse för ekonomi i månads- och tertialrapporterna, se avsnitt 3.3.
- På ett mer enhetligt och tydligt sätt redovisa nämndernas budgetavvikelser. Såsom vi uppfattar redovisas överskottskravet på olika sätt i olika rapporter. Vidare bör effekten av bytet till den lagstiftade modellen för redovisning av pensioner kommenteras då jämförelse sker mot budgeten som är upprättad utifrån tidigare modell, se avsnitt 3.2 – 3.4.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Härnösands kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens rutiner för ekonomistyrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2019.

Revisorerna bedömer att det finns risk för att ekonomistyrningen inte fungerar ändamålsenligt med risk för att budgeten överskrids. Revisorerna har även identifierat en risk att verksamheterna inte får det stöd som de efterfrågar från ekonomiavdelningen.

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

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att konstatera om kommunen har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin. Vi har även bedömt kommunstyrelsens rutiner för uppsikt över ekonomin.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Är budget- och uppföljningsprocesserna ändamålsenliga?
- Är ansvaret för budget och uppföljning tydligt?
- Analyseras och hanteras avvikelser?
- Får ansvariga tillräckligt stöd från ekonomiavdelningen?
- Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt?

Granskningen avser år 2019 och avgränsas till övergripande processer vad gäller driftsbudgeten. Vad gäller t ex budgetprocessen avser vår granskning anvisningar etc inför budget år 2020. Orsaken är att flera av de intervjuade inte hade ett förtroendeuppdrag eller var anställda eller när budgeten för år 2019 bereddes under våren 2018.

Granskningen avser kommunstyrelsen och samtliga nämnder.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

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

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat
 - o Reglemente för ekonomistyrning i Härnösands kommun
 - o Delegationsordningar
 - o Protokoll
 - o Månads- och tertialrapporter
- Telefonintervjuer med ordförande i styrelse och nämnder
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner såsom förvaltningschefer och verksamhetschefer samt redovisningschef och controller.

Rapporten har översänts för faktakontroll av ordförande i styrelse och nämnder samt förvaltningschef, ekonomichef och controllerchef. De synpunkter som har kommit in har beaktats. Några har inte besvarat faktakontrollen.

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrdokument budget- och uppföljningsprocesser inklusive ansvar

I "Reglemente för ekonomistyrning i Härnösands kommun¹" (fortsättningsvis reglemente för ekonomistyrning) finns ansvaret beskrivet under övergripande principer samt en beskrivning av rutinerna för såväl budgetprocess som uppföljning.

Ansvar

Vad gäller ansvar så har kommunfullmäktige det samlade ansvaret för budgeten medan kommunstyrelsen som den ledande politiska nämnden ansvarar för kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Varje nämnd ansvarar för att verksamheten bedrivs inom den av fullmäktige fastställa budgetramen. Vid avvikelser framgår hur nämnden ska agera, bland annat med handlingsplaner.

Enligt arbetslivsnämndens² och socialnämndens delegationsordningar³ har förvaltningschef rätt att göra mindre justeringar (belopp ej preciserat) inom tilldelad ram. I övrigt har vi inte funnit något som preciserar förvaltningschef och övriga chefers ansvar för budget och uppföljning.

Budgetprocessen

Budgetprocessen såsom den beskrivs i reglementet:

- *Januari året före budgetåret*

Kommunstyrelsen fastställer budgetdirektiv med budgetramar

Kommunstyrelsen bjuder in representanter för samtliga partier i fullmäktige till budgetkonferens där förutsättningar för budgetarbetet presenteras och diskuteras.

- *Juni året före budgetåret*

Kommunfullmäktige fastställer budget

- *November året före budgetåret*

Nämnderna delger kommunfullmäktige verksamhetsplan innehållande budget baserad på av kommunfullmäktige fastställda budgetramar.

Vi noterar att för budgetåret 2019 har kommunfullmäktige beslutat om budget i december 2018⁴. Samtliga nämnder har därför i början år 2019 fastställt reviderade budgetar.

¹ Fastställd av kommunfullmäktige 2017-01-30 reviderade 2019-09-30 § 112

² 2019-01-17 § 4

³ 2019-06-19 § 132

⁴ 2018-12-17 § 139 (De år då val av fullmäktige har hållits i hela landet ska budgeten fastställas av nyvalda fullmäktige, 11 kap 10 – 11 §§ KL)

Vi har tagit del av budgetdirektiv och anvisningar inför år 2020

- Kommunstyrelsen fastställde i januari budgetdirektiv⁵ med preliminär tilldelning av skattemedel samt tidplan för budget 2020t. I maj 2019 antogs nya direktiv⁶ anpassade till att kommunen avser att följa lagstiftningen gällande redovisning av pensioner (s k blandmodellen). Enligt underlaget blir effekten en ökning av kostnaderna med 50 mnkr, bl a för utbetalning av pensioner för tidigare åtagande i enlighet med gällande lagstiftning.
- Anvisningar för budgetarbetet finns upprättade såsom vi uppfattar mer utifrån ett tjänstemannaperspektiv. Även här finns kompletterande anvisningar.

För ett antal nämnder/förvaltningar finns även tidplaner och instruktioner för det interna arbetet med budget.

Uppföljning

Enligt reglementet för ekonomistyrning sker uppföljning, förutom årsredovisningen, med fyramånadersbokslut, d v s per april och per augusti. Delårsbokslutet i augusti innehåller även uppföljning av målen.

3.1.1 Bedömning

Vi ser positivt på att rutinerna är dokumenterade. Vi bedömer att det dock finns ett behov av att uppdatera reglementet för ekonomistyrning då kravet att uppföljning ska ske varje månad till nämnder och kommunstyrelse, se avsnitt 3.5.

Vi bedömer att ansvaret för budget och uppföljning är tydligt vad gäller nämndsnivå. Vi bedömer däremot att ansvaret för förvaltningschef och övriga chefer bör förtydligas.

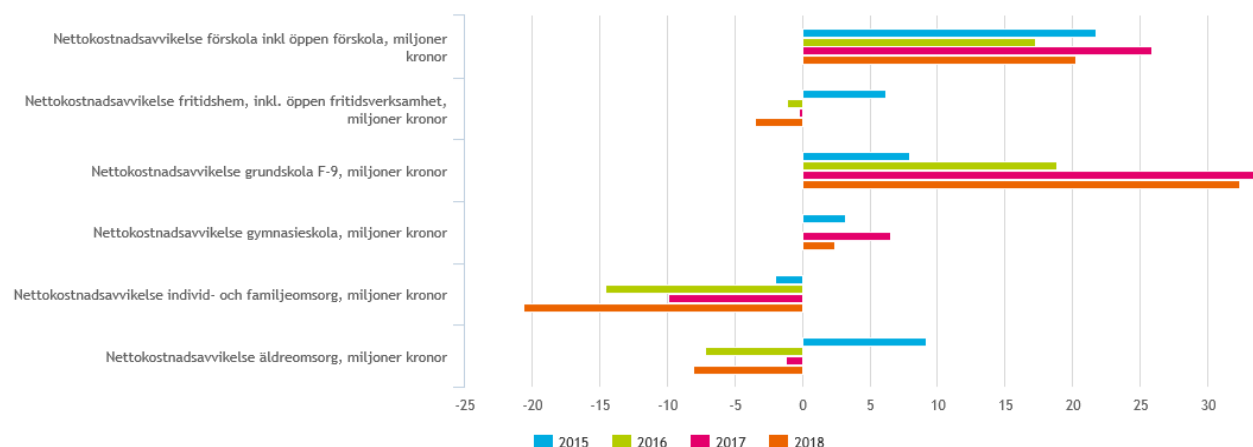
⁵ § 9 2019-01-08

⁶ § 86 2019-05-07

3.2 Budgetprocessen

Rambudgeten är enligt uppgift i princip en uppräknig av budgeten för tidigare år. Vi har inte tagit del av några analyser som verifierar att tilldelade ramar är rimliga.

Nedanstående uppgifter från Kolada visar att kostnaderna för skola, från förskola till gymnasieskola, avviker negativt mot referenskostnaden ("statistiskt förväntad" kostnad). Resultat över 0 indikerar högt kostnadsläge, p g a hög ambitionsnivå eller låg effektivitet. Härnösands kommun har såsom vi uppfattat beslutat om en prioritering av skolan gällande resursfördelningen vilket kan förklara avvikelserna nedan.



Vi har tagit del av underlag inför budget 2020 där skolnämnden har tagit fram ett underlag för analys där kostnaderna jämförs med andra kommuner. För övriga nämnder har vi inte erhållit något motsvarande.

Såsom vi uppfattat upprättar flertalet av nämnderna parallellt med budgetdiskussionerna under våren en detaljbudget utifrån förväntat resultat inför ramtilldelningen. Vi uppfattar att förvaltningarna på ett tidigt stadium får en tydlig bild av det ekonomiska utrymmet inför kommande år samt att eventuella besparingsförslag kan beredas i god tid.

För detaljbudgeten används systemstödet Budget och prognos (BoP-systemet). Uppgifterna visas även i Hypergene, i Härnösand även kallat "Äpplet". Vi har stickprovsvis verifierat att det finns noteringar i anslutning till budgettraden för till exempel antal och styckekostnad för en specifik post. Uppgift om faktiska kostnader för personal läses in från personalsystemet och räknas upp med beräknad löneökning. Vid vakanser läggs kostnadsjusteringarna in manuellt.

3.2.1 Bedömning

Vi anser att budgetprocessen bör omfatta någon form av analys, till exempel jämförelse med liknande kommuner i Kolada, för att säkerställa att ramarna i varje fall är rimliga.

Vi bedömer i övrigt att budgetprocessen såsom den har beskrivits är ändamålsenlig.

2019-11-21

Vi konstaterar att vissa underlag för 2019 års budget inte finns sparade. Vi anser att underlagen bör sparas för att underlätta inte minst uppföljning och nästkommande års budgetarbete. Det bör även övervägas om rutinerna för budgetprocessen på respektive förvaltning bör dokumenteras bättre för att för att säkerställa att samma beräkningsmetoder används. Dokumentationen skulle även kunna underlätta vid personalbyten.

Det bör noteras att budgeten för år 2019 upprättades enligt den så kallade fullfonderingsmodellen för redovisning av pensioner. Under året har kommunfullmäktige beslutat att gå över till den lagstadgade blandmodellen. Någon reviderad budget har inte upprättats. Såsom vi uppfattat ska budgeten gälla. Effekten av förändringen av ändrad redovisning av pensioner beräknas vara 50 mnkr. Vi noterar dock att kommunstyrelsen så sent som under oktober månad föreslagit kommunfullmäktige att sänka det finansiella målet "Resultatöverskott i procent av skatter och statsbidrag och utjämning" för 2019 från 1,4 % till 0,01 %⁷. Kommunfullmäktige har vid tidpunkten för upprättande av denna rapport inte behandlat förslaget.

Synpunkter som kommit fram vid vår granskning är att budgetprocessen upplevs som långdragen, alltför många sammanträden utan tydlig agenda eller mandat, bristande kommunikation mellan politik och tjänstemän och inget handlingsutrymme vare sig för politik eller för förvaltning. Vi har inte inom ramen för denna granskning utrett dessa synpunkter vidare.

3.3 Uppföljning – analys av avvikelser

Enligt reglementet för ekonomistyrning ska uppföljning ske genom fyramånaders bokslut (tertialbokslut). I praktiken behandlar kommunstyrelsen och samtliga nämnder ekonomisk uppföljning varje månad, med undantag för juni – augusti som vanligtvis följs upp vid sammanträdet i september.

Tertialrapporter

Tertialrapporter har upprättats av samtliga nämnder per april och per augusti.

Rapporten omfattar en bedömning av nämndens resultat i förhållande till budget både för perioden och prognos i förhållande till helårsbudgeten. Utfall per verksamhetsområde redovisas på motsvarande sätt. Personalkostnader är ett fokusområde som kommenteras särskilt. Vi noterar att ett antal nämnder även redovisat utfallet för övriga kostnadsslag. Verbala förklaringar till avvikelser finns i rapporten. Även andra mått som påverkar utfallet finns redovisade, t ex utförda hemtjänststimmar. Flera av nämnderna illustrerar med diagram.

⁷ 2019-10-08 § 159

2019-11-21

I nedanstående tabell (uppgifterna hämtade från kommunens delårsrapport per april och augusti) framgår styrelsens och nämndernas prognosticerade nettokostnad i mnkr för helåret:

Nämnd	Budget	T1	T2
Kommunstyrelse inkl KF	- 148,9	- 158,9	- 144,9
Arbetslivsnämnden	- 55,5	- 57,5	- 54,9
Samhällsnämnden	- 174,6	- 179,6	- 177,5
Skolnämnden	- 600,3	- 600,3	- 600,3
Socialnämnden	- 596,6	- 596,6	- 604,0
Summa nämnder	- 1 575,9	- 1 592,9	- 1 581,6

Sammantaget prognosticerar nämnderna en negativ avvikelse – 5,7 mnkr för helåret, varav samhällsnämnden -2,9 mnkr, och socialnämnden -7,4 mnkr.

Samhällsnämndens handlingsplan är för teknikavdelningen fortsatt återhållsamhet med driftåtgärder som inte anses akuta och att vakanta tjänster inte återbesätts. För trafikavdelningen är handlingsplanen att i dialog med Kollektivtrafikmyndigheten säkerställa en säkrare ekonomisk reglering och uppföljning. Några belopp eller tidsplan framgår inte⁸. Enligt förvaltningschefen är ambitionen att nå en budget i balans.

Socialnämnden beslutade i samband med att delårsrapporten per augusti föredrogs att socialförvaltningen får i uppdrag att fortsätta tidigare beslutade arbete med kostnadsreduceringar för att få en ekonomi i balans⁹. Socialnämnden har sedan tidigare beslutat om besparingar, med preciserade belopp och tidsangivelser, vilka följs upp vid varje sammanträde.

Prognosen för kommunen som helhet uppgår per augusti för helåret till 0,0 mnkr. Det att jämföra med budget +23,0 mnkr. Huvudsakliga förklaringen torde vara förändringen av pensionsredovisningen, effekt - 50 mnkr. Detta kommenteras dock inte särskilt tydligt.

Månadsuppföljning

Samtliga nämnder får till varje sammanträde en budgetuppföljning för senaste månaden. Rapporten innehåller ingen prognos men enligt företrädare för förvaltningarna är budgetens större kostnader periodiserade så att det går att göra en övergripande analys av den ekonomiska utvecklingen.

⁸ Samhällsnämnden 2019-09-19 § 126

⁹ Socialnämnden 2019-10-01 § 162

3.3.1 Bedömning

Vi ser positivt på att ekonomin följs upp varje månad samt att en mer genomarbetad rapport tas fram för tertialboksluten.

Vi saknar tydliga beskrivningar över effekterna av ändringen av pensionskostnaden, bland annat hur den slår på driftsredovisningen. Vi tolkar dock att kommunen som helhet beräknar att klara ett nollresultat, jämfört med tidigare budget på + 23,0 mnkr trots ökade kostnader med 50 mnkr med hänsyn till förändringen av pensionsredovisningen, se även under avsnitt 3.5

Kommunfullmäktige beslutade i budget om att kommunstyrelse, samhällsnämnden och arbetslivsnämnden ska redovisa ett resultatöverskott. Såsom vi uppfattat innebär det i praktiken att styrelsen och nämnden inte tillåts utnyttja hela budgetramen. Enligt vår bedömning hade ett generellt besparingskrav haft samma effekt, och förmodligen varit enklare att förklara och analysera. Överskottskraven är såsom vi uppfattar inarbetade i tertialrapporternas prognoser för verksamhetens nettokostnad. Vi anser att ett överskottskrav inte är en nettokostnad utan att det behöver tydliggöras särskilt, se även våra kommentarer under avsnitt 3.5.

Vi bedömer att samhällsnämndens handlingsplan behöver konkretiseras för att bättre motsvara vad som föreskrivs i reglementet för ekonomistyrning, d v s att det framgår åtgärdernas effekt i tid och pengar.

Vi bedömer att månads- och tertialrapporterna i övrigt är ändamålsenliga men att analyserna ytterligare kan förstärkas genom att redovisa nyckeltal som har koppling till ekonomi i större utsträckning. Ett par exempel är

- Uppgift om antal anställda (gärna i form av årsanställda) för att tydliggöra varför personalkostnaderna ökar, utöver ordinarie lönerevision.
- För skolenämnden nämns ett ökat elevantal jämfört med budget vilket kan ha påverkat personalkostnaden. Där skulle till exempel det vara intressant att se elevantal och personalkostnad per verksamhetsområde i förhållande till budget.
- Socialnämnden redovisar en ökning av antalet hemtjänsttimmar. Om det avser en ökning beroende på fler brukare med större behov framgår inte. För den kommunala hemtjänsten framgår att andelen utförd tid minskat och ligger på 77,8 %. Uppgifterna kan med fördel kompletteras med budgeterade värden.

3.4 Stöd från ekonomiavdelningen

Bakgrunden till revisionsfrågan är att det under senaste åren har det varit en stor personalomsättning vid ekonomiavdelningen.

Varje förvaltning har en controller som stöd för ekonomiarbetet. Controllern är anställd vid ekonomiavdelningen men är placerad huvuddelen av arbetstiden vid respektive förvaltning.

Samtliga förvaltningar bedömer att de är nöjda med det stöd de erhåller från ekonomiavdelningen och controllerfunktionen. Personalomsättningen har påverkat kontinuiteten i rutinerna och det finns en oro för vilka effekter ytterligare omsättning skulle få.

Såsom vi uppfattar har det centralt upprättats mallar för budget, månadsuppföljning och tertialrapporter. Dessa utgör också en del av stödet till förvaltningarna för att enklare kunna rapportera relevanta uppgifter.

3.4.1 Bedömning

Vi bedömer att förvaltningarna får ett ändamålsenligt stöd från controller och ekonomiavdelning även om en del kunskap har gått förlorad.

3.5 Kommunstyrelsens uppsikt

Enligt kommunallagen 6 kap 1 § ska styrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet.

Kommunstyrelsen beslutade i mars 2019 att anta en föreslagen modell för månadsuppföljning¹⁰.

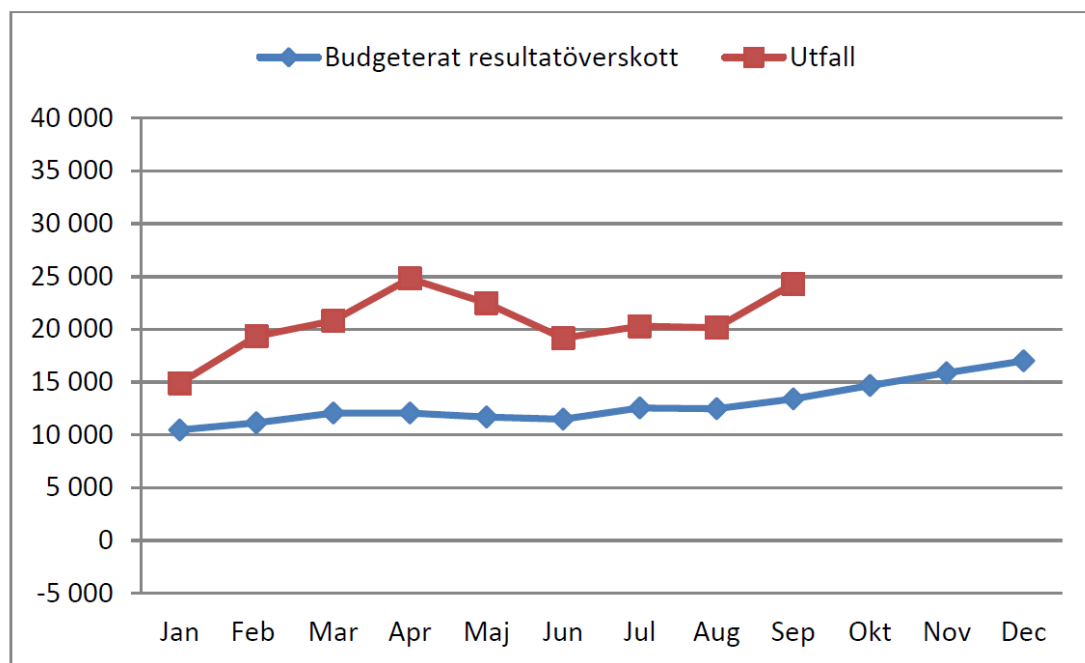
Enligt efterföljande protokoll kan vi konstatera att ekonomiska månadsrapporter har behandlats för perioden mars – augusti vid kommunstyrelsens sammanträden¹¹.

¹⁰ 2019-03-05 § 48

¹¹ Vår granskning omfattar fram till protokollet 2019-10-08

Vi har i rapporten fokuserat på uppföljning av driften. Det beskrivs bland annat med följande bild i rapporten per september. Den röda linjen uppges beskriva det samlade utfallet för nämnderna. Av tillhörande text framgår att nämnderna beräknas ha ett samlat överskott på (minst) 17 mnkr för år 2019.

Figur 2 Ackumulerat resultat för nämnderna 2019



I rapporten finns även ett särskilt avsnitt avseende socialnämnden. Av redovisningen framgår att nämndens underskott är – 1,7 mnkr ackumulerat per september. Rapporten innehåller även en graf över uppföljning av besparingsförslaget.

3.5.1 Bedömning

Vår granskning avgränsas till kommunstyrelsens uppsikt över nämndernas ekonomi.

Baserat på vår granskning bedömer vi att kommunstyrelsen får rapporter med tillräcklig frekvens och omfattning för uppsiktens fullgörande.

Vi anser däremot att det inte är tillfredsställande att budgetavvikelser och resultat för styrelse och nämnder redovisas på olika sätt, så att det av tertial 2 framgår att prognosen för helåret är – 7,4 mnkr (se avsnitt 3.3) och enligt ovan per oktober en sammantagen positiv avvikelse med + 17 mnkr. Såsom vi uppfattar förklaras skillnaderna av hur överskottsmålen redovisas.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att rutinerna för styra och följa upp ekonomin i huvudsak är ändamålsenliga. Vi bedömer även att kommunstyrelsens uppsikt över nämndernas ekonomi är tillräcklig.

Vår främsta kritik avser att nämndernas resultat redovisas på så olika sätt i de rapporter vi tagit del av. Vi menar att det allmänt försvårar förutsättningar att förstå de ekonomiska rapporterna.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen och övriga nämnder (om inget annat framgår gäller rekommendationerna samtliga) att:

- Kommunstyrelsen uppdaterar reglementet för ekonomistyrning med krav på uppföljning varje månad vilket är i enlighet med gällande rutiner, se avsnitt 3.1.
- Tydliggöra ansvar för budget och uppföljning för förvaltningschef och övriga chefer, se avsnitt 3.1.
- Genom någon form av analys, till exempel jämförelser mot liknande kommuner i Kolada, säkerställa att budgetramarna är rimliga, se avsnitt 3.2.
- Säkerställa att dokumentation sparas för att underlätta uppföljning och nästkommande års budgetarbete, se avsnitt 3.2.
- Budgetprocessen utvärderas och att synpunkter i den mån är möjligt åtgärdas. Såsom vi uppfattat finns planer på att se över budgetprocessen, se avsnitt 3.2.
- Samhällsnämnden konkretiserar handlingsplanen för att bättre motsvara vad som föreskrivs i reglementet för ekonomistyrning, d v s att åtgärdernas effekt i tid och pengar framgår, se 3.3.
- Att inarbeta nyckeltal som har betydelse för ekonomi i månads- och tertialrapporterna, se avsnitt 3.3.
- På ett mer enhetligt och tydligt sätt redovisa nämndernas budgetavvikelser. Såsom vi uppfattar redovisas överskottskravet på olika sätt i olika rapporter. Vidare bör effekten av bytet till den lagstiftade modellen för redovisning av pensioner kommenteras då jämförelse sker mot budgeten som är upprättad utifrån tidigare modell, se avsnitt 3.2 – 3.4.



Härnösands kommun
Granskning - ekonomistyrning

2019-11-21

Datum som ovan

KPMG AB

Lena Medin
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.