



**Handläggare**  
Kommunrevisionen

**Datum**  
2015-12-14

**Beteckning**  
MISSIVSKRIVELSE

Kommunstyrelsen  
Kommunfullmäktige (f.k.)

### **Granskning av kommunens budgetprocess**

---

Kommunrevisionen har genomfört en granskning av kommunens budgetprocess.

Granskningen visar att budgetprocessen behöver utvecklas. Under åren 2012-2014 har budgetarbetet för vissa delverksamheter inte resulterat i en realistisk budget. Det innebär en risk för att budgeten inom dessa verksamheter inte uppfattas som ett tydligt styrdokument, då det går att avvika från vissa budgetramar. De åtgärder som beslutades inför verksamhetsåret 2014 har inte varit tillräckliga för att nå budget i balans. Det har inte skett någon återrapportering av de åtgärder som fastställdes för innevarande verksamhetsår.

Vi ställer oss bakom de rekommendationer som lyfts fram i granskningsrapportens avslutande del.

Bifogad granskningsrapport överlämnas till Kommunstyrelsen för kännedom och beaktande. Kommunrevisionen önskar svar från Kommunstyrelsen senast den 2016-xx-yy.

### **För kommunens revisorer**

Denny Lawrot  
Ordförande

Lars Gustafsson  
Vice ordförande

**Bilaga:** Revisionsrapport: Granskning av kommunens budgetprocess.

# Revisionsrapport

## *Granskning av kommunens budgetprocess*

Finspångs kommun

*Annika Hansson, cert.  
kommunal revisor  
Felix Miranda Thyren  
November 2015*

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1. Bakgrund .....	4
1.2. Syfte och Revisionsfråga.....	4
1.3. Kontrollmål .....	4
1.4. Avgränsning.....	4
1.5. Metod.....	4
<b>2. Iakttagelser och bedömningar</b> .....	<b>5</b>
2.1. Kommunens budgetmodell och ekonomistyrning .....	5
2.2. Större budgetavvikelser 2012-2015.....	5
2.3. Bedömningar görs i samband med budgetarbetet att budgeten blir realistisk. ....	7
2.3.1. Iakttagelser .....	7
2.3.2. Bedömning.....	8
2.4. Budgetprocessen innebär att hänsyn tas till tidigare års utfall.....	9
2.4.1. Iakttagelser .....	9
2.4.2. Bedömning.....	9
2.5. Förslag till åtgärder för att verksamheterna ska nå budgetbalans fastställs i samband med budgetarbetet.....	9
2.5.1. Iakttagelser .....	9
2.5.2. Bedömning.....	10
<b>3. Revisionell bedömning</b> .....	<b>11</b>
3.1. Rekommendationer.....	11

## Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna granskat kommunens budgetprocess. Under perioden 2011-2014 har kommunens verksamhet redovisat underskott totalt budgeten blir realistisk. Den modell man anger bygger på invånarantal och vissa jämförelsetal som ligger till grund för å-priser inom vissa områden. Justeringar har inte gjorts för att ramarna ska bli realistiska, utan kommunen har valt en modell med centrala buffertar i stället för att justera ramarna. Centrala buffertar finns inte med i kommunens modell för ekonomistyrningen.

**Budgetprocessen innebär** sett. Vissa verksamheter visar stora underskott under flera år. De åtgärder som har vidtagits under åren har inte lett till att budgeten har kommit i balans.

Revisionsfrågan i granskningen är:

**Är Kommunstyrelsens budgetprocess tillräckligt effektiv för att budgeten ska bli realistisk?** Vi bedömer att budgetprocessen under åren 2012-2015 inte har resulterat i en realistisk budget. Detta innebär en risk för att verksamheterna uppfattar att budgeten inte är ett tydligt styrdokument, då det går att avvika från vissa budgetramar. Det framgår inte i budget och uppföljningar vilka verksamheter som ska klara sin budget och vilka som inte behöver göra det.

Vår grund för denna bedömning är:

**Bedömningar görs i samband med budgetarbetet att budgeten blir realistisk.** Vår granskning visar att de bedömningar som görs i samband med budgetarbetet inte innebär att

**att hänsyn tas till tidigare års utfall.**

Vi bedömer att hänsyn inte tas till tidigare års utfall i budgetprocessen. De ramjusteringar som har gjorts har inte alltid en koppling till tidigare års utfall. En budgetjustering med hänsyn till tidigare års utfall bör också innehålla en analys som visar vilken nivå budgeten bör ligga på för att vara realistisk, så att verksamheten inte stimuleras till att överskrida budgeten för att få tillskott kommande år.

**Förslag till åtgärder för att verksamheterna ska nå budgetbalans fastställs i samband med budgetarbetet.**

Vi bedömer att kontrollmålet inte uppfylls. Det framgår inte tydligt i budgetdokumentet vilka åtgärder som ska vidtas för att nå balans. Beslut har fattats om åtgärder under 2014, men inte i tillräcklig omfattning för att verksamheterna ska vara i balans. Under 2015 har någon återrapportering av vidtagna åtgärder för att nå balans inte gjorts till Kommunstyrelsen.

**Rekommendation**

Vi rekommenderar att kommunen utvecklar budgetprocessen, med målsättningen att budgeten blir realistisk för verksamheterna, samt får den betydelse den ska ha som styrin-

strument. Budgetprocessen behöver tydliggöra kommunens faktiska ekonomiska läge och förutsättningar. Om detta inte skall göras på kort sikt bör en plan upprättas, antingen genom ramtillskott och/eller förslag till åtgärder.

Nuläget innebär att vissa verksamheter inte har ramar som är möjliga att klara sina uppdrag inom, medan andra har detta. Situationen idag ger otydliga styrsignaler på vad som gäller avseende budgeten och vikten av att hålla den.

Om ramarna bedöms att vara realistiska bör det analyseras vad som är orsakerna till att dessa inte hålls.

Modellen med buffertar centralt kan vara tillämplig under vissa år, men innebär på sikt att budgeten som styrdokument är otydlig för verksamheterna.

# **1. Inledning**

## **1.1. Bakgrund**

Under perioden 2011-2014 har kommunen redovisat överskott totalt sett, men obalanser finns inom verksamheterna. Vissa verksamheter visar stora underskott varje år. De åtgärder som har vidtagits under åren har inte lett till att budgeten har kommit i balans. Utifrån en bedömning av risk- och väsentlighet bedömer revisorerna detta som ett väsentligt område.

## **1.2. Syfte och Revisionsfråga**

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunens budgetprocess hanterar stora underskott i verksamheterna. Den övergripande revisionsfrågan är:

**Är Kommunstyrelsens budgetprocess tillräckligt effektiv för att budgeten ska bli realistisk?**

## **1.3. Kontrollmål**

1. Bedömningar görs i samband med budgetarbetet att budgeten blir realistisk.
2. Budgetprocessen innebär att hänsyn tas till tidigare års utfall.
3. Förslag till åtgärder för att verksamheterna ska nå budgetbalans fastställs i samband med budgetarbetet.

## **1.4. Avgränsning**

Granskningen avgränsas till Kommunstyrelsen.

## **1.5. Metod**

Granskningen har genomförts genom intervjuer av Kommunstyrelsens ordförande, 1:e vice ordförande 2:e vice ordförande, ekonomichef och ekonom samt studier av dokument.

Rapporten har sakgranskats av de intervjuade personerna.

## 2. Iakttagelser och bedömningar

### 2.1. Kommunens budgetmodell och ekonomistyrning

Budgeten är ett viktigt styrmedel. I kommunallagen kapitel 8 finns regler för budget och budgetprocess i kommunerna.

Kommunfullmäktige i Finspång har fastställt reglerna för ekonomistyrningen i kommunen. Ekonomistyrningsreglerna<sup>1</sup> reglerar bl.a. ansvarsbindning och verksamhetsförändringar, ansvar och befogenheter, ekonomisk rapportering. I fullmäktiges<sup>2</sup> handbok för beredningar nämns ekonomiberedningen och att den är Kommunstyrelsens organ. Ekonomiberedningens uppdrag är att planera och samordna beredningen av strategisk plan samt att styra och följa upp ekonomi- och budgetfrågor. Strategisk plan och budget som fastställs årligen innehåller ett avsnitt om styr- och budgetprocessen. Strategisk plan och budget antas normalt av Kommunfullmäktige i juni och sedan fastställs justerade finansiella delar och vissa andra ändringar i november. Till Ekonomiberedningen bjuds följande in: Kommunstyrelsens presidium, gruppledarna för samtliga partier, kommunfullmäktiges ordförande, socialråd, utbildningsråd, kommunchef och ekonomichef. Beredningen upprättar inte några minnesanteckningar.

2013 upprättades anvisningar för upprättande av budget. Detta har inte skett senare utan de planeringsförutsättningar som finns för budgetarbetet ingår i budgetdokumentet.

### 2.2. Större budgetavvikelser 2012-2015

Det är fyra verksamhetsområden som står för de största budgetavvikelsena under de senaste åren. Då vissa verksamhetsförändringar har skett mellan sektorerna de senaste åren redovisas budgetavvikelse och total kostnad per år i tabellen nedan. För 2015 redovisas den prognos för budgetavvikelse per september:

Tkr	Budgetavvikelse 2012-12-31	Total kostnad 2012	Budgetavvikelse 2013-12-31	Total kostnad 2013	Budgetavvikelse 2014-12-31	Total kostnad 2014	Prognostiserad Budgetavvikelse 2015-09-30	Total kostnad 2015-09-30
Placeringar unga	-15 400	-29 037	-10 931	-28 111	-21 963	-38 963	-26 990	-35 135
Försörjningsstöd	-8 786	-28 318	-8 757	-29 537	-7 639	-32 524	-5 700	-19 934
Gymnasieskola	-8 053	-91 259	-2 889	-87 775	-7 117	-88 030	-4 723	-59 636
Äldreomsorgen 1)	-20 237	-215 745	-2 006	-215 539	-9 290	-237 794	-2 300	-188 653

1) Fr.o.m. 2014 ingår hemsjukvården. Siffrorna för 2014 avser äldreomsorg enligt årsredovisningen.

<sup>1</sup> Ekonomistyrningsregler KF 2013-12-18 § 313, dokumentet nu daterat 2014-02-17

<sup>2</sup> Handbok för Kommunfullmäktiges beredningar, antagen 2014-08-27 § 162

Det framgår att kostnaderna för placering av unga årligen har ökat. 2013 tillfördes verksamheten ca 5 mnkr i ökat budgetanslag, vilket kan förklara minskningen av budgetunderskottet det året. Men någon ytterligare justering av budgeten har inte gjorts senare år och de åtgärder som har vidtagits har inte haft effekt på kostnadsutvecklingen. Detta är det område som har haft störst avvikelser mot budget och som procentuellt sett har den största ökningen. Kommunen behöver göra särskild analys av orsakerna. Kommunen uppger att detta pågår.

När det gäller försörjningsstödet ökades ramen med 1,2 mnkr mellan åren 2012 och 2013 samt med 4,1 mnkr mellan åren 2013 och 2014. Budgetavvikelsen minskade något mellan dessa två år och prognos för 2015 är en fortsatt minskning. Ytterligare åtgärder behöver genomföras för att verksamheten ska kunna genomföras inom beslutad ram.

Anslaget till gymnasieskolan ökades med 1,7 mnkr år 2013 för att sedan minska med 4,0 mnkr 2014. Trots minskad budget ökade kostnaderna mellan 2013 och 2014 med 0,3 mnkr. För 2015 beräknas verksamheten redovisa ett underskott som är lägre än 2014. Ytterligare åtgärder behöver vidtas för att ekonomisk balans ska uppnås.

Anslaget till äldreomsorgen ökades med 18 mnkr år 2013 och med 15 mnkr år 2014. Ökningen 2014 avsåg kostnaderna för hemsjukvården som togs över från landstinget. Kostnadsutfallet blev i stort sett samma 2013 som 2012. Kostnaderna ökade 2014 så att underskottet ökade med 9,3 mnkr. Det prognostiserade underskottet för 2015 är lägre än 2014, men pekar ändå på att verksamheten inte är i ekonomisk balans. Om man tittar på hela verksamheten Vård- och omsorg, beräknar denna nå ett överskott på 1,1 mnkr i den uppföljning som gjorts per september. I juni var prognosen -700 tkr.

Kommunen har redovisat positivt resultat under perioden 2012-2014. Men det finns avvikelser mot budgeterat resultat. Under 2014 var resultatet betydligt sämre än budgeterat och prognosen för 2015 är också sämre än budgeterat.

<b>Resultaträkning mnkr</b>	<b>Utfall 2012</b>	<b>Utfall 2013</b>	<b>Utfall 2014</b>	<b>Prognos 2015</b>
Verksamhetens intäkter	199,2	207,1	209,7	214,3
Verksamhetens kostnader	-1 149,8	-1 168,9	-1 252,5	-1 276,8
Avskrivningar	-36,6	-37,6	-38,3	-45,5
<b>Verksamhetens netto- kostnader</b>	<b>-987,2</b>	<b>-999,4</b>	<b>-1 081,1</b>	<b>-1 108,0</b>
Skatteintäkter	840,7	859,6	884,6	912,9
Generella statsbidrag	170,5	178,3	198,4	218,2
Finansiella intäkter	32,6	30,0	32,7	23,7
Finansiella kostnader	-33,8	-36,6	-32,8	-30,5
<b>Årets resultat</b>	<b>22,8</b>	<b>31,9</b>	<b>1,7</b>	<b>16,3</b>
<b>Budgeterat resultat</b>	<b>12,8</b>	<b>12,1</b>	<b>23,7</b>	<b>32,6</b>
<b>Resultat/prognos exkl återbetalning från AFA</b>	<b>4,3</b>	<b>13,0</b>		<b>7,3</b>



Det har funnits engångsintäkter i form av återbetalning av sjukförsäkringsavgifter från AFA under tre av de fyra åren ovan (2012 18,5 mnkr, 2013 18,9 mnkr, 2015 9 mnkr), vilket har bidragit till kommunens positiva resultat. I tabellen på föregående sida redovisas resultat utan denna återbetalning. Det kommer förmodligen inte att komma motsvarande intäkt under kommande år, vilket innebär att kommunen inte kan räkna med några större icke budgeterade intäkter i framtiden.

## **2.3. Bedömningar görs i samband med budgetarbetet att budgeten blir realistisk.**

### **2.3.1. Iakttagelser**

Ekonomiavdelningen upprättar underlag till ekonomiberedningen under våren. Ekonomiska ramar tas fram. Budgeten fastställs på sektorsnivå och sedan fördelas de till verksamheterna. Enligt modellen som beskrivs i strategisk plan justeras ramarna för de verksamheter som är beroende av antal invånare (förskola, fritidshem, grundskola och gymnasieskola) utifrån befolkningsförändringar genom ett å-pris. Det framgår också att detta å-pris är satt utifrån jämförelse med andra kommuner (främst varuproducerande med ungefär lika villkor som Finspång +/- 10% standardavvikelser). Även äldreomsorgens ramar justeras på motsvarande sätt. Ramarna för IFO och LSS-verksamheterna beräknas utifrån å-pris men här görs ingen volymavstämning efter årsskiftet. För övriga verksamheter beräknas ett nettoanslag som räknas upp med prisindex. För all verksamhet med personal görs justering för personalkostnader. Modellen antogs 2012 och har tillämpats fullt ut fr.o.m. 2014.

Vår granskning visar att modellen inte följs när det gäller vissa ramar som ska justeras efter befolkning och å-priser. En analys som genomfördes inför budget 2013 med hjälp av SKL visade att kommunens kostnader avvek ganska mycket från jämförbara kommuner avseende försörjningsstöd och placeringar. Budgetramarna för dessa verksamheter sattes då utifrån den kostnadsnivå som gällde i jämförbara kommuner. I analysen inför budget 2016 av 2014 års kostnadsnivå visar det sig att kostnadsnivån i jämförbara kommuner ökat och kommit ikapp på försörjningsstödet men inte på placeringar av barn. Kommunen har inte ökat ramarna till den faktiska nivån utan i stället valt att reservera medel på central nivå. Detta gäller i stor utsträckning även i förslaget till budget 2016, främst p.g.a. bedömning att intäkterna kommer minska under kommande år. I ramjustering som skett under 2015, när befolkningssiffrorna per 2014-12-31<sup>3</sup> fanns tillgängliga, ingick även justering för andra poster. Budgeterat belopp för volymförändring räckte inte för full täckning varför proportionell justering istället gjordes.

Skatteintäkter, statsbidrag och pensioner budgeteras efter underlag från SKL respektive KPA.

De justeringar av ramarna som har gjorts utöver ovan angivna modell för de områden som har redovisat stora budgetavvikelser redovisas i tabellen på nästa sida.

<sup>3</sup> Kommunstyrelsen § 329 2015-09-14

Justering av budgetramar mnkr	2013	2014	2015	Förslag 2016 1)
Förskolan	-5,1			
Grundskola	-1,4			
Individ och familjeomsorg	5,5			
Utvecklingspott riktad till utvecklingsarbete inom individ- och familjeomsorg				2
Försörjningsstöd	1	3		
Satsning på jobb i stället för försörjningsstöd		0,3		
Placeringar barn och unga		1,5		
Ökade utredarresurser sektor Social utveckling och service			0,5	
Allmän personalresurs sektor Social utveckling och service			0,25	
Sektor Social omsorg tjänster inom myndighetskontoret (trappas av kommande år)				2,7
Omfördelning till Sektor Social omsorg från Sektor Vård och omsorg samt Barn och utbildning				2,1
Gymnasieskolan	-4,8			
Äldreomsorg	16,8			
LSS	-3			
Nytt LSS-boende				2
Avsättning till ökade IT-kostnader	1,5			
Utvecklings- och omställningsmedel	2	3		5,75
Buffert för volymförändringar		3		
Omställningsbuffert (trappas av kommande år enligt förslaget)				21,5

1) Förslag till kommunfullmäktige i november 2015, inte antagen vid granskningstillfället

Justering för ramar p.g.a. investeringar sker i de fall det bedöms innebära ökade driftskostnader i samband med budgeten. I verksamheter som har å-pristilldelning ska de ökade kostnaderna rymmas inom ram. Anslagsfinansierad verksamhet får som regel tillskott för ökade driftskostnader, dock inte alltid.

### 2.3.2. Bedömning

Vår granskning visar att de bedömningar som görs i samband med budgetarbetet inte innebär att budgeten blir realistisk. De intervjuade uppger sig vara nöjda med det underlag som arbetats fram, men att den modell man anger gäller inte följs fullt ut för för-

delning av ramar i budgeten. Vissa områden har haft stora avvikelser jämfört med andra kommuner. Det har visat sig att kostnaderna i Finspång har varit högre. Detta gäller främst försörjningsstöd och placeringar av barn. Övriga kommuner har kommit i kapp när det gäller försörjningsstöd, men Finspångs kostnader för placeringar av barn ligger fortfarande högre än för jämförbara kommuner. Ramarna har inte justerats för att bli realistiska utan kommunen har i stället valt att använda centrala buffertar. Detta avviker från den modell som gäller för ekonomistyrningen.

## **2.4. Budgetprocessen innebär att hänsyn tas till tidigare års utfall**

### **2.4.1. Iakttagelser**

Ramarna justeras inte utifrån tidigare års utfall utan bygger på den beräkningsmodell som redovisas i avsnitt 2.3. Uppföljning mot budget görs varje kvartal och denna uppföljning redovisas till kommunfullmäktige. På våren genomförs en bokslutskonferens där Kommunstyrelsen, representanter för bolagen, kommunal ledningsgrupp och ekonomer deltar. I september träffas ekonomiberedning och kommunledningsgrupp för en uppföljning av ekonomin. Till detta tillfälle har utvalda nyckeltal uppdaterats med aktuella uppgifter ur den kommunala statistikdatabasen KOLADA. I februari träffas ekonomiberedning och kommunledningsgrupp för en omvärlds- och resultatanalys och genomgång av planeringsförutsättningar

### **2.4.2. Bedömning**

Vi bedömer att hänsyn till tidigare års utfall inte tas i budgetprocessen. De ramjusteringar som har gjorts har inte alltid en koppling till tidigare års utfall. Om en budgetjustering skulle göras med hänsyn till tidigare års utfall bör den också innehålla en analys som visar vilken nivå budgeten bör ligga på för att vara realistisk. Annars finns en risk att verksamheten kan stimuleras till att överskrida budgeten för att få tillskott kommande år.

## **2.5. Förslag till åtgärder för att verksamheterna ska nå budgetbalans fastställs i samband med budgetarbetet**

### **2.5.1. Iakttagelser**

Vissa förslag till åtgärder för att få nämnderna i budgetbalans nämns i samband med budgetarbetet. Men vår granskning visar att dessa inte varit tillräckliga.

2014 fattade Kommunstyrelsen<sup>4</sup> beslut om en åtgärdsplan med anledning av en prognos på ett negativt utfall mot budget på -32 mnkr. Utfallet under året blev -22 mnkr. I de åtgärder som beslutats av kommunstyrelsen för 2015 finns åtgärder/uppdrag med syfte att minska underskotten de verksamheter som har stora underskott. Dessa har inte redovisats till kommunstyrelsen under året. I förslaget till strategisk plan 2016–2018 och budget 2016 finns ett generellt besparingsförslag på 1 %. Centrala buffertar har på detta sätt skapats 2016. Dessa ska sedan trappas av 2017-2018. Vissa satsningar på personal inom områden med underskott finns med. I övrigt anges inte hur de underskott som finns sedan flera år ska komma i balans.

<sup>4</sup> Kommunstyrelsen § 375 2014-10-20

### *2.5.2. Bedömning*

Vi bedömer att kontrollmålet inte uppfylls. Det framgår inte heller tydligt i budgetdokumentet vilka åtgärder som ska vidtas för att nå balans. Beslut har fattats om åtgärder, men dessa har inte varit i tillräcklig omfattning för att verksamheterna ska uppnå ett resultat i paritet med budget. De åtagande som Kommunstyrelsen fattade beslut om inför 2015 för att nå balans har ännu inte redovisats och några nya beslut som gäller 2015 har inte fattats.

Vi kan inte se att budgeten i någon större omfattning anpassas efter tidigare års resultat utan ramarna justeras främst efter befolkningsförändringar och vissa justeringar görs med klumpbelopp.

Enligt fastställda ekonomistyrningsregler ska sektorscheferna vidta åtgärder inom sina ansvarsområden, så att budgeten kan hållas. Om åtgärderna inte bedöms som tillräckliga bör sektorschef väcka förslag hos kommunstyrelsen till åtgärder så att sektorns totala anslagsram kan hållas. Dessa regler är tydliga. Men vi kan inte se att budgeten är realistisk på alla områden eller att förslag till åtgärder vidtas under året på det sätt som reglerna anger.

### **3.      *Revisionell bedömning***

Revisionsfrågan i denna granskning är:

***Är Kommunstyrelsens budgetprocess tillräckligt effektiv för att budgeten ska bli realistisk?***

Vi bedömer att budgetprocessen under åren 2012-2015 inte har resulterat i en realistisk budget för flera av verksamheterna. Detta innebär en risk för att verksamheterna uppfattar att budgeten inte är ett tydligt styrdokument, då det går att avvika från vissa budgetramar. Det framgår inte i budget och uppföljningar vilka verksamheter som ska klara sin budget och vilka som inte behöver göra det, i de fall budgeten inte har anpassats till behoven det enskilda året.

Kommunen har valt modellen med centrala buffertar i stället för anpassning av ramar och förslag till åtgärder. I den kommunala organisationen finns också en otydlig ansvarsfördelning vad gäller ekonomin. Framförallt gäller detta Sociala myndighetsnämnden som fattar beslut om kostsamma insatser samtidigt som nämnden inte har något ekonomiskt ansvar. Detta är uppmärksammat och till viss del åtgärdat genom att socialrådet som ingår i Kommunstyrelsen och är ordförande i Sociala myndighetsnämnden.

#### **3.1.    *Rekommendationer***

Vi rekommenderar att kommunen utvecklar budgetprocessen, med målsättningen att budgeten blir realistisk för verksamheterna, samt får den betydelse den ska ha som styrinstrument. Budgetprocessen behöver tydliggöra kommunens faktiska ekonomiska läge och förutsättningar. Om detta inte skall göras på kort sikt bör en plan upprättas, antingen genom ramtillskott och/eller förslag till åtgärder.

Nuläget innebär att vissa verksamheter inte har ramar som är möjliga att klara sina uppdrag inom, medan andra har detta. Situationen idag ger otydliga styrsignaler på vad som gäller avseende budgeten och vikten av att hålla den.

Om ramarna bedöms att vara realistiska bör det analyseras vad som är orsakerna till att dessa inte hålls.

Modellen med buffertar centralt kan vara tillämplig under vissa år, men innebär på sikt att budgeten som styrdokument är otydlig för verksamheterna. Det finns en risk för att styrningen blir otydlig samt att det kan skapa osäkerhet om de ekonomistyrningsregler som gäller. Kommunen har under ett antal år erhållit extra medel genom återbetalningar från sjukförsäkringsavgifterna till AFA, men det går inte att lita på fortsatta sådana tillskott.

2015-11-08

---

*Lars Högberg*  
*Uppdragsledare*

---

*Annika Hansson*  
*Projektledare*