

Granskning av kommunstyrelsens ekonomistyrning

Tierps kommun

Februari 2020

Fredrik Birkeland

Sara Sommarin



Innehållsförteckning

1.	Inledning	3
1.1.	Bakgrund	3
1.2.	Syfte och revisionsfrågor	3
1.3.	Revisionskriterier	3
1.4.	Avgränsning och metod	4
1.5.	Tierps kommuns organisation	5
2.	Iakttagelser och bedömningar	6
2.1.	Riktlinjer och principer för ekonomistyrning	6
2.2.	Efterlevnad av riktlinjer och principer	8
2.3.	Budget- och uppföljningsprocess	11
2.4.	Roll- och ansvarsfördelning mellan styrelse, utskott och verksamhetsområden	12
2.5.	Kommunstyrelsens uppsiktsplikt	13
3.	Revisionell bedömning och rekommendationer	15
3.1.	Sammanfattande bedömning	15
3.2.	Bedömningar mot revisionsfrågor	15
3.3.	Rekommendationer	16

Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tierps kommun har PwC genomfört en granskning av kommunstyrelsens ekonomistyrning. Granskningens syfte har varit att besvara huruvida kommunstyrelsen har en tillräckligt väl fungerande ekonomistyrning. Den sammanfattande bedömningen är att kommunstyrelsen inte har en tillräckligt väl fungerande ekonomistyrning.

Vi ser att det finns behov av att göra en översyn av de ekonomiska styrreglerna och övriga styrdokument kopplade till ekonomistyrningen samt säkerställa att dessa är kända i verksamheten och efterlevs. Vidare ser vi att det finns ett behov av att stärka prognosarbetet för att öka prognossäkerheten, men även ett behov av att stärka rutinerna och arbetet med periodisering av intäkter- och kostnader under året för att löpande få en så rättvisande bild som möjligt. Vi menar att prognossäkerheten är viktig för kommunstyrelsens ekonomistyrning och möjlighet att ha kontroll över den finansiella utvecklingen. I granskningen har det också uppmärksammats att det kopplat till ekonomistyrningen finns en otydlighet kring nuvarande hyresavtalskonstruktion och ägandeförhållande av verksamhetsfastigheter mellan kommunen och Tierps kommunfastigheter AB. Vi ser att det finns ett behov av ett ökat koncepttänk, särskilt avseende prioriteringen av investeringar.

Budgetprocessen beskrivs vara fungerande, och den tidsplan som finns för processerna är väl avvägd även om det uppmärksammas att verksamheterna upplever att det finns en utmaning i att fullmäktige fastställer budgeten för kommande år först i november månad då tiden för anpassningar och åtgärder kan vara knapp. Det saknas en resursfördelningsmodell, budgeten bygger på en uppräkningsmodell som fastställs först i november. Vad gäller uppföljningsprocessen konstaterar vi att de intervjuade ser den som fungerande utifrån den tidsplan som finns uppräknad, men att det finns utmaningar i själva uppföljningsarbetet kopplat till prognosarbetet och rutinerna för periodiseringar. De ekonomiska prognoserna under år 2019 visar på konsekvensen av dessa brister. Vi anser att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan styrelsen, utskotten och verksamhetsområden.

Slutligen noterar vi att kommunstyrelsen tar del av information, rapporter och uppföljningar för den verksamhet de har uppsiktsplikt för. Vi menar dock att kommunstyrelsen framgent kan ta en mer aktiv roll i sin uppsiktsplikt. Vi noterar också att kommunstyrelsen i juni 2019 valde att lägga återrapporteringen från kommundirektören avseende uppdraget att redovisa vidtagna och planerade åtgärder samt förslag på eventuella ombudgeteringar till handlingarna, istället för att ta ett aktivt beslut i frågan. Enligt kommunallagen 6 kap 38 § framgår att beslutanderätten inte får delegeras när det gäller ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Genomför en översyn av de ekonomiska styrreglerna och övriga styrdokument med koppling till ekonomistyrningen för att säkerställa att de är lierade med varandra och grundar sig på kommunens nya styrmodell med målstyrning som grund.
- Stärk prognosarbetet och rutinerna för periodiseringar av intäkter och kostnader under året för att säkerställa en god prognossäkerhet.
- Utred och klargör ägarförhållandet av verksamhetsfastigheterna mellan kommunen och Tierps kommunfastigheter AB samt undersök möjligheterna att tydliggöra hyresavtalen och de gränssnittslister som ligger till grund för fördelning av kostnadsansvar gällande reparations- och underhållsåtgärder.
- Inta en än mer aktiv roll vad gäller uppsiktsplikten genom att granska, bedöma och besluta om åtgärds- och handlingsplaner samt följa upp att dessa ger önskad effekt.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kommunstyrelsen ska enligt kommunallagen ha uppsikt över nämnder, kommunala bolag och kommunalförbund som kommunen är medlem i. Uppsikten utgör förutsättning för att styrelsen ska kunna leda och samordna kommunens angelägenheter, och i det fall detta inte fungerar tillse att frågan förs upp till behandling av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen ska vidare övervaka den ekonomiska förvaltningen, att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt, att lagar och förordningar följs samt att medlen används på ett ändamålsenligt sätt. Kommunstyrelsens ekonomistyrning är ur detta perspektiv väsentlig. För att nå önskade effekter med den strategiska processen ekonomistyrning krävs fungerande budget- och uppföljningsprocesser, att det finns tydliga principer för den ekonomiska styrningen samt en tydlig roll- och ansvarsfördelning.

För god ekonomisk hushållning finns en vedertagen norm som säger att resultatet för en kommun bör uppgå till ca 2 procent av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning. Resultatmålet bör dock anpassas utifrån lokala förutsättningar. Kommunens resultat uppgick vid bokslutet år 2018 till -30,4 mnkr. Prognostiserat resultat för 2019 uppgår till -19,4 mnkr vid delårsbokslutet 2019, jämfört med budgetens positiva resultat på 13,4 mnkr. Flera verksamheter prognostiserade underskott. Individ- och familjeomsorgen prognosticerar störst budgetavvikelse med -16,9 mnkr. Vid tertialrapporten den 30 april 2019 var resultatprognosen för kommunen helåret 2019 -13,9 mnkr. I delårsrapporten 2019 framgår att det ackumulerade negativa resultatet att återställa uppgår till -52,6 mnkr varav -33,3 mnkr är från år 2018 och behöver återställas senast år 2022 och -19,3 mnkr är från år 2019 och behöver återställas senast 2023. Vid delårsrapporten 2019 bedöms endast ett av tre finansiella mål uppfyllas för helåret 2019. Inför år 2019 sänktes även resultatmålet till 1 procent av skatteintäkter och kommunalekonomisk utjämning.

Mot ovanstående bakgrund och utifrån en bedömning av väsentlighet och risk har en granskning av kommunstyrelsens ekonomistyrning prioriterats inom ramen för 2019 års revisionsplan.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att besvara huruvida kommunstyrelsen har en tillräckligt väl fungerande ekonomistyrning. För att besvara frågan har granskningen utgått från följande fem revisionsfrågor:

- Finns det tillräckliga riktlinjer och principer för ekonomistyrningen?
- Efterlevs riktlinjer och ekonomistyrprinciperna?
- Finns det en fungerande budget- och uppföljningsprocess?
- Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan styrelse, verksamhetsutskott och verksamhetsområden?
- Utövar kommunstyrelsen sin uppsiktsplikt i tillräcklig omfattning?

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterier som granskningen utgår ifrån är följande:

- Kommunallagen (främst 6 kap 6 § och 11 kap)
- Kommuninterna styrdokument

1.4. Avgränsning och metod

Granskningsobjekt är kommunstyrelsen. Granskningen genomförs med hjälp av dokumentstudier, protokollgranskning för år 2019 för kommunstyrelsen och fullmäktige samt intervjuer. Intervjuerna har genomförts med kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör, ekonomichef samt verksamhetscheferna för verksamhetsområdena vård och omsorg, individ- och familjeomsorg, kultur och fritid samt utbildning. För verksamhetsområdet utbildning medverkade även ekonom som organisatoriskt tillhör den centrala ekonomiavdelningen under ledning av ekonomichefen. Samtliga intervjuade har haft möjlighet att sakgranska innehållet i rapporten.

Följande dokument har vi tagit del av inom ramen för granskningen:

- Reglemente för kommunstyrelsen (fastställd av fullmäktige § 20/2018, 2018-02-27)
- Riktlinjer för intern kontroll och insyn i kommunens verksamheter (antagen av fullmäktige 2017-06-13)
- Riktlinje för ekonomistyrning (antogs av fullmäktige 2018-02-07 samt reviderade och fastställda av fullmäktige 2019-11-05)
- Riktlinjer för investering (senast reviderad av kommunstyrelsen 2015-02-03)
- Hantering av överskott i Tierps kommun (fastställd av fullmäktige 2008)
- Sammanställning av vidtagna och planerade åtgärder med anledning av prognosticerat underskott 2019 (2019-06-10)
- Attestreglemente för Tierps kommun (fastställd av kommunstyrelsen)
- Bemyndigande att underteckna handlingar (fastställd av kommunstyrelsen § 162/2019, Dnr 2019/749)
- Delegationsordning (fastställd av kommunstyrelsen § 166/2019, gäller från och med 22 oktober 2019)
- Delårsrapport per 2019-08-31 (fastställd av fullmäktige 2019-11-05)
- Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2019 – 2021 (budgetdokument)
- Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020 – 2022 (budgetdokument)

1.5. Tierps kommuns organisation

Tierps kommun visas av organisationskissen nedan. Utöver lönenämnd, jävsnämnd, valnämnd, krisledningsnämnd och IT-nämnd finns inga andra nämnder. Under kommunstyrelsen finns däremot fyra utskott:

- Kommunstyrelsens arbetsutskott (Ks Au)
- Samhällsbyggnadsutskottet
- Utskottet barn och ungdom
- Utskottet arbete och omsorg

Utskotten har genom en fastställd delegationsordning fått delegation från kommunstyrelsen att fatta vissa beslut. Arbetsutskottet består av fem ledamöter och fyra ersättare, de resterande utskotten består av fyra ledamöter och tre ersättare. Kommunstyrelsen utser ledamöter och ersättare i utskotten.

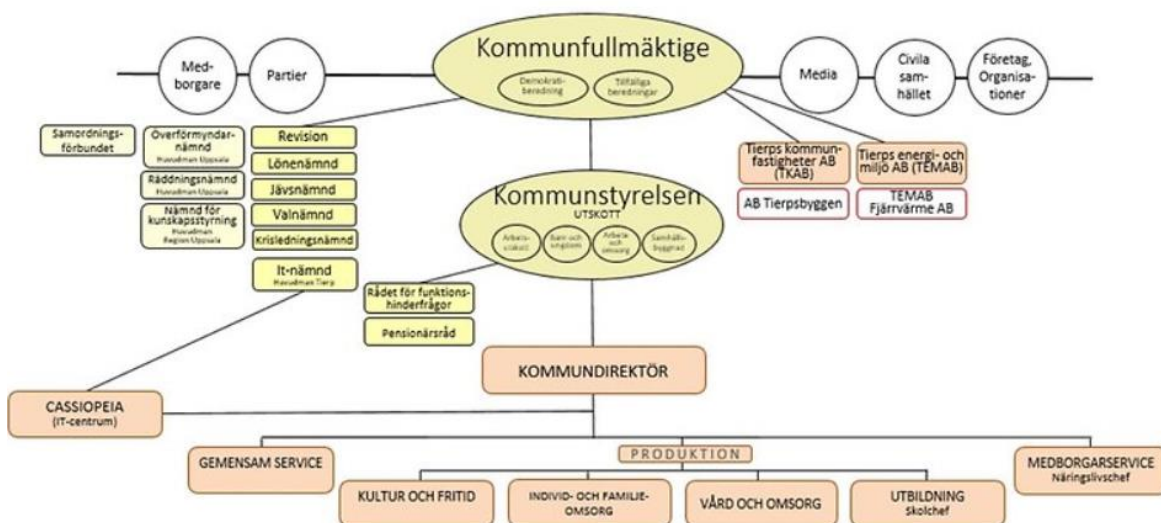
Kommunstyrelsens utskott är beredande organ för kommunstyrelsen och fattar beslut i frågor kring myndighetsutövning mot enskild person, samt lämnar yttranden utifrån respektive verksamhetsområde. Ansvarsområdena preciseras närmare i kommunstyrelsens delegationsordning.

Om en fråga berör fler än ett utskott, ska arbetsutskottet hantera ärendet. Ett eller flera utskott kan vara remissinstanser till kommunstyrelsen vid behov, men utskotten kan inte vara remissinstanser åt varandra.

Enligt kommunallagen 6 kap 1 § ska kommunstyrelsen leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Vidare framgår i 6 kap 38 § att beslutanderätten inte får delegeras när det gäller ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet. Då verksamheten ligger under kommunstyrelsen och inte någon nämnd är det kommunstyrelsen som ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Under kommundirektören finns IT-centrum, gemensam service, medborgarservice samt ett produktionsblock bestående av verksamhet för kultur och fritid, individ- och familjeomsorg, vård och omsorg samt utbildning.

Figur 1. Organisationsskiss över Tierps kommunkoncern 2019



2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Riktlinjer och principer för ekonomistyrning

2.1.1. Iakttagelser

I Tierps kommun är riktlinjerna för den ekonomiska styrningen, tillika riktlinjer för god ekonomisk hushållning enligt kommunallagen, fastställda i styrdokumentet *Riktlinjer för ekonomisk styrning*. Styrdokumentet fastställdes av fullmäktige i februari 2018 och började gälla från och med 1:a april 2018¹. Riktlinjerna behandlar fokusområden för den ekonomiska planeringen, god ekonomisk hushållning, principer för investeringar samt de finansiella målen. Av riktlinjerna framgår bland annat att en åtgärdsplan ska upprättas i de fall en verksamhet prognostiserar ett underskott i bokslutsprognoserna och att den ska redovisas för kommunstyrelsen som sedan ska fatta beslut om eventuella budgetjusteringar. Vidare anges att åtgärdsplanen ska upprättas via behandling i berört verksamhetsutskott.

Därutöver anges ytterligare ett antal ekonomistyrprinciper, exempelvis att det för allt lokalutnyttjande ska finnas avtal och att medel från försäljning av anläggningstillgångar endast får användas till investeringar eller återbetalning av lån.

Ett par av principerna berör investeringar och investeringsprojekt, men är i vissa fall motsägande varandra. Ett exempel på detta är att det anges i en punkt att investeringskalkyler ska finnas för samtliga investeringsprojekt, samtidigt som det i en annan punkt anges att varje investering överstigande 10 prisbasbelopp, undantaget investeringar i inventarier och utrustning, ska föregås av en investeringskalkyl.

I styrdokumentet fastslås att de av fullmäktige fastställda finansiella målen är:

- Kommunens resultat ska under planperioden uppgå till minst 1,5 procent av summan av skatteintäkter och generella statsbidrag. Detta för att konsolidera ekonomin med beaktande av pensionsskuldens utveckling, finansiera investeringar och ha handlingsutrymme för framtida verksamhetsförändringar.
- Kommunen ska endast lånefinansiera stora och långsiktiga investeringar. Det vill säga där det är rimligt att kostnaderna för investeringarna ska bäras även av kommande generationer.
- Kommunens soliditet ska inte vara lägre än 40 procent och inte minska fler år än två år i rad.

Avseende det finansiella målet om lånefinansiering uppges i intervju att det kan finnas en risk att bedömningen av *när* det är rimligt att kostnaderna för investeringarna ska bäras av kommande generationer blir godtycklig och inkonsekvent beroende på typ av investering och de ekonomiska förutsättningarna vid tidpunkten för investeringsbeslutet. Kommunstyrelsens ordförande menar i intervju att det finns en otydlighet i om målet avser enbart kommunen eller hela kommunkoncernen, vilket uppges vara problematiskt då en ökad belåning i de kommunala bolagen belastar kommunens borgen och därmed möjligheter och villkor för kommunen att lånefinansiera investeringar.

Inför budgetantagandet för år 2019 beslutade kommunfullmäktige att revidera det finansiella målet avseende resultatets storlek till 1,0 procent under planperioden enligt protokollsutdrag per 2018-12-18. Vid intervju med kommunstyrelseordföranden framgår att resultatmålet sänktes eftersom målet på 1,5 procent av summan av skatteintäkter och generella statsbidrag inte ansågs realistiskt mot bakgrund av hur kommunens ekonomi såg ut. I november 2019 fastställde fullmäktige revide-

¹ Samtidigt beslutade fullmäktige att upphäva de vid tidpunkten gällande ekonomiska styrregler från samma datum.

rade ekonomiska styrregler² där den enda förändringen var att det fastställdes att resultatmålet återgick till 1,5 procent av summan av skatteintäkter och generella statsbidrag. Kommundirektören och ekonomichefen uppger i intervju att ambitionen i framtiden att höja målet till 2,0 procent.

I september 2019 beslutade fullmäktige att utvecklingen av verksamhetsstyrningen i Tierps kommun i fortsättningen ska ha målstyrning som grund, samt att det tidigare beslutet om balanserad styrning (KF §126/2000) därmed upphör att gälla. Motiveringen till beslutet anges vara att kunskapen om och kompetensen att använda balanserad styrning inte har vidmakthållits sedan många år tillbaka. Bedömningen är att målstyrning som modell, tillsammans med tillämpning av tillitsbaserat förhållningssätt i styrningen i enlighet med "Regler för intern styrning och kontroll" som antogs av Kommunstyrelsen 2017-12-05 (KS §163/2017) är en mera modern och adekvat modell. Noterbart är trots att revideringen av de ekonomiska riktlinjerna fastställdes efter beslut om att styrmodellen gällande verksamhetsstyrning ska ha sin utgångspunkt i målstyrning så hänvisar de reviderade ekonomiska styrreglerna fortfarande till en balanserad styrning. De ekonomiska styrprinciperna är indelade i processfokus, medarbetarfokus och ekonomifokus. Det är dock svårt att förstå kategoriseringen av ekonomistyrprinciper utifrån dessa tre fokusområden.

Utöver de nämnda styrdokumenterna finns *Riktlinjer för intern kontroll och insyn i kommunens verksamheter*, *Riktlinjer för intern styrning och kontroll* samt *Attestreglemente för Tierps kommun* som behandlar hur kommunen ska arbeta med den interna kontrollen med koppling till ekonomistyrningen. Det finns även *riktlinjer för investeringar* som beskriver investeringsprocessen, hur investeringar behandlas i budget och flerårsplan samt arbetsflöde och dokumentation. Vi noterar dock att det finns vissa motstridiga uppgifter i dessa riktlinjer och de ekonomiska riktlinjerna, exempelvis vad gäller när och av vem ingångsättningsbeslut av investeringsprojekt ska tas.

Hur överskott ska hanteras regleras i riktlinjen *Hantering av överskott i Tierps kommun* från år 2008 men det råder konsensus bland de intervjuade att styrdokumentet är i behov av en översyn.

Enligt de intervjuade finns det anledning till att göra en översyn av samtliga styrdokument inom ekonomistyrningsområdet för att säkerställa att de är aktuella, tydliga och överensstämmer med varandra. Bland annat lyfts att de ekonomiska styrreglerna bör utformas utifrån målstyrning istället för balanserad styrning samt att en översyn av riktlinjerna bör ta hänsyn till implementeringen av verksamhetsplanerings-/uppföljningsverktyget Stratsys som ska ske under år 2020. Även om det råder konsensus i att styrdokumentet inom ekonomistyrningsområdet är i behov av en översyn så upplever de intervjuade att de i huvudsak är tillräckliga. Det anges även att det finns ett behov av att säkerställa att dokumenten finns lättillgängliga och är kända inom verksamheten.

Vi noterar också att det finns en fastställd delegationsordning av kommunstyrelsen, men att firma-tecknare finns i dokumentet *Bemyndigande att underteckna handlingar* samt att teckningsrätt avseende kommunens bankkonton, bankgirokonton, plusgirokonton och checkräkningar också finns i ett separat beslut (kommunstyrelsen § 75/2017).

2.1.2. Finns det tillräckliga riktlinjer och principer för ekonomistyrningen?

Utifrån ovanstående iakttagelser bedöms revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Riktlinjerna och principerna för ekonomistyrningen och god ekonomisk hushållning utgörs i huvudsak av styrdokumentet *Riktlinje för ekonomisk styrning* (ekonomiska styrregler) samt angränsande riktlinjer gällande intern kontroll, hantering av överskott och investeringar. De intervjuade uppger att de i huvudsak anser att riktlinjerna och principerna för ekonomistyrningen är tillräckliga. Däremot finns det en konsensus bland de intervjuade att de är i behov av en översyn, både utifrån den förändrade styrmodellen i kommunen men också för att säkerställa att de ekonomiska styrreglerna och övriga riktlinjer inom ekonomistyrningsområdet överensstämmer med varandra. Vi ser även ett behov av att säkerställa att styrdokumenterna finns tillgängliga och är kända inom hela kommunen.

² Enligt protokollsutdrag 2019-11-05.

2.2. Efterlevnad av riktlinjer och principer

2.2.1. Iakttagelser

Kommunen har som tidigare nämnt tre finansiella mål, ett resultatmål, ett mål kopplat till lånefinansiering och ett mål kopplat till soliditeten. I tabellen nedan redogörs utfallet för målen år 2018 samt utfallet vid delårsbokslutet 2019 med prognos för helåret 2019.

Tabell 1: Finansiella mål – utfall 2018 och prognos 2019

Finansiella mål år 2019	Utfall 2018	Utfall per augusti 2019	Prognos för helår 2019
Kommunens resultat ska under planperioden uppgå till minst 1,0 procent av summan av skatteintäkter och generella statsbidrag.	Uppfylls ej* Resultatmålet uppgick till -2,5 procent	Uppfylls Resultatmålet uppgick till 4,2 procent.	Uppfylls ej
Kommunen ska endast lånefinansiera stora och långsiktiga investeringar.	Uppfylls Ingen ökning av låneskulderna har skett.	Uppfylls	Uppfylls
Kommunens soliditet ska inte vara lägre än 40 procent och inte minska fler år än två år i rad.	Uppfylls Soliditeten var 40,5 procent. Från 2017 minskade den med 3,1 procentenheter exklusive pensionsförpliktelser.	Uppfylls	Uppfylls ej

*Bedömningen är densamma oavsett om resultatmålet justeras upp till 1,5 procent som var det gällande målet under 2018.

Under år 2018 redovisade Tierps kommun ett negativt årsresultat som uppgick till 30,4 mnkr vilket innebar en budgetavvikelse på -50,4 mnkr, detta trots att intäkter från skatter, generella statsbidrag och kommunalekonomisk utjämning ökade med 40,4 mnkr jämfört med år 2017. Det negativa årsresultatet genererade ett balanskravsresultat som uppgick till -33,3 mnkr.

Enligt kommunallagen 11 kap 12 § ska balanskravsresultatet, om det är negativt för ett visst räkenskapsår, regleras under de närmaste tre följande åren. Vidare anges att fullmäktige ska anta en åtgärdsplan för hur regleringen ska ske. Beslut om reglering ska fattas senast i budgeten det tredje året efter det år då det negativa balanskravsresultatet uppkom. I 13 § anges att fullmäktige får besluta att en reglering av ett negativt balanskravsresultat inte ska göras om det finns synnerliga skäl.

På kommunfullmäktige den 9 april 2019 beslutades att ge kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en åtgärdsplan för hur regleringen ska ske av 2018 års underskott som ska regleras senast inom de tre närmast följande åren, samt att åtgärdsplanen ska återrapporteras för kommunstyrelsen den 24 april.

Återrapportering skedde vid kommunstyrelsens sammanträde i april 2019 där kommunstyrelsen beslutade att anta åtgärdsplanen och att föreslå kommunfullmäktige att göra detsamma samt att ge kommundirektör i uppdrag att arbeta vidare med åtgärdsplanen och återkomma med förslag på åtgärder till kommunstyrelsen den 28 maj, om åtgärderna var av sådan art att kommunstyrelsen behövde ta ställning.

På kommunstyrelsens sammanträde i maj 2019 informerade verksamhetscheferna om tertiärrapporten men kommunstyrelsen fattade inget beslut om ytterligare åtgärd utan beslutade att lägga informationen till handlingarna. Kommunstyrelsen beslutade däremot att uppdra till kommundirek-

tören att vid nästa sammanträde redovisa vidtagna och planerade åtgärder samt förslag på eventuella ombudgeteringar syftande till att komma tillrätta med det prognostiserade underskottet för året samt att skicka tertialrapporten till kommunfullmäktige för ett ställningstagande för att nå en ekonomi i balans senast den 31:a december 2019. Detta uppdrag redovisades i kommunstyrelsen i juni 2019 där kommunstyrelse beslutade att lägga informationen till handlingarna. I oktober redovisade ekonomichef, kommundirektör och verksamhetscheferna delårsrapport och prognos för kommunstyrelsen.

Vid kommunfullmäktiges sammanträde i juni 2019 skedde en återrapportering av fullmäktiges uppdrag till styrelsen 2019, bland annat avseende uppdraget till kommunstyrelsen att ta fram ovan nämnda åtgärdsplan. Av återrapporteringen framgår att ärendet är pågående och att kommunstyrelsen den 28:e maj beslutade att uppdraga till kommundirektören att vid extra insatt kommunstyrelsesammanträde redovisa förslag till åtgärder samt att skicka tertialrapporten till kommunfullmäktige för ett ställningstagande för att nå en ekonomi i balans senast den 31:a december 2019. I juni 2019 beslutade fullmäktige om besparingar och åtgärder med anledning av prognosen för år 2019, vilket beräknades ge en effekt på ca 7,4 mnkr (vilket kan ses i relation till att prognosen för helåret vid tertialrapporten per april uppgick till -13,9 mnkr. Därefter har ingen ytterligare återrapportering skett till fullmäktige och fullmäktige har inte tagit beslut om någon åtgärdsplan för reglering av 2018 års underskott på det sätt som kommunallagen anger.

Vid intervjuer med verksamhetscheferna framgår att ingen skriftlig återkoppling redovisats gällande vilka åtgärder som beslutats att införas. De intervjuade menar att detta kan riskera att medföra en osäkerhet kring vilka åtgärder som ska vidtas eller ej samt vilka åtgärder som är möjliga att genomföra. Det anges även att ingen uppföljning av åtgärdsplanen har gjorts och ingen åtgärdsplan står omnämnd i *Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020 – 2022*.

Vid tertialrapporten per april uppgick prognosen för helårsresultatet till -13,9 mnkr och per augusti uppgick prognosen för helårsresultatet till -19,4 mnkr. Enligt delårsrapporten per augusti uppgick därmed det ackumulerade negativa resultatet (inklusive -33,3 mnkr från 2018) som skulle återställas till cirka 52,7 mnkr. Delårsrapporten per augusti redovisade att samtliga verksamhetsområden utom *Kultur och fritid* och *Äldreomsorg* prognostiserade en negativ budgetavvikelse för helåret 2019. Som tidigare nämnts ska de verksamheter som redovisar underskott i sina respektive bokslutsprognoser, enligt riktlinjerna för den ekonomiska styrningen, upprätta en åtgärdsplan och redovisning ska ske till kommunstyrelsen som ska fatta beslut om eventuella budgetjusteringar. Vi har tagit del av de åtgärdsförslag som respektive verksamhet har identifierat och skickat vidare till kommundirektören för sammanställning och redovisning till kommunstyrelsen.

Tabell 2: Budgetavvikelseprognos för produktionsblockets verksamhetsområden 2019, mnkr

Ansvarsområde	Årsbudget	Årsprognos	Avvikelseprognos
Kultur och fritid	-73,1	-73,1	0
Förskola	-133,3	-136,3	-3,0
Grundskola	-252,2	-260,9	-8,7
Gymnasieskola	-123,0	-126,0	-3,0
Äldreomsorg	-271,4	-268,4	3,0
Funktionshinderomsorg	-97,0	-100,0	-3,0
Individ- och familjeomsorg	-128,5	-145,4	-16,9
<i>Totalt för produktionsverksamheten</i>	<i>-1 078,6</i>	<i>-1 110,2</i>	<i>-31,6</i>

I intervjuer med kommundirektör och ekonomichef framkommer att den prognos som lämnades i delårsbokslutet 2019 var missvisande och prognosen reviderades i september 2019 som visade på att prognosen för helåret istället var ett positivt resultat. Den reviderade prognosen för september visade på ett överskott för kommunen på ca 5,1 mnkr och oktoberprognosen visade på ett överskott på cirka 3,1 mnkr. Förklaringen till den missvisande prognosen uppges vara att det finns en

stark kultur av försiktig vid lämnande av prognoser, vilket medför att det i prognoserna finns med en reserv som när det aggregeras uppgår till relativt stora belopp. Generellt lyfts i samtliga intervjuer att prognossäkerheten behöver stärkas inom kommunen, men att man även behöver förbättra rutinerna kring periodisering av intäkter- och kostnader under året för att löpande få en så rättvisande bild som möjligt.

Vi noterar att det inte finns några kontrollmoment i den interna kontrollen/kontrollplanen som säkerställer efterlevnaden av huruvida de ekonomiska styrreglerna tillsammans med de övriga styrdokumenterna inom ekonomistyrningsområdet efterlevs eller hur det säkerställs ifall det efterlevs.

Hyresavtal med Tierps kommunfastigheter AB

Under intervjuerna lyfts att det finns utmaningar kopplat till ekonomistyrningen vad gäller kommunens verksamheter och Tierps kommunfastigheter AB (TKAB). I intervjuer framkommer att det finns ett politiskt beslut på att samtliga verksamhetsfastigheter ska flyttas över till Tierps kommunfastigheter AB, men att det ännu inte verkställts. I dagsläget är det Tierps kommunfastigheter AB som förvaltar och hyr ut verksamhetsfastigheterna till kommunens verksamheter, men de ägs fortfarande av kommunen. Däremot äger Tierps kommunfastigheter AB de nyinvesteringar som görs. Problematiken ligger dock främst i att det endast finns ett hyresavtal mellan kommunen och Tierps kommunfastigheter AB med en övergripande gränssnittslista, det finns alltså inte ett hyresavtal per fastighetsobjekt. Det skapar en otydlighet och oförutsägbarhet kring hyresnivåer och hur exempelvis reparations- och underhållningsåtgärder ska finansieras, om det ska ingå i hyran eller inte. Detta beskrivs vara en problematik för samtliga verksamheter för kommunen, men särskilt för Kultur och fritid vars budget till stor del utgörs av hyreskostnader. I *Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020 – 2022* lämnas ett uppdrag till kommunstyrelsen om att under år 2020 utreda om och i så fall hur kommunen ska gå vidare med överflyttande av de egna fastigheterna till Tierps kommunfastigheter AB utifrån numera rådande förutsättningar (uppdrag 6.1.f). Enligt de ekonomiska styrreglerna ska det finnas avtal för allt lokalutnyttjande men det är inte preciserat vilka gränsdragningar som ska finnas utöver att fördelning av kostnader vid förtida frånträde av lokalen ska regleras via rådande avtal. Det anges heller inte om det behöver finnas ett hyresavtal per fastighetsobjekt eller om det är tillräckligt med ett övergripande hyresavtal.

2.2.2. Efterlevs riktlinjer och ekonomistyrningsprinciper?

Utifrån ovanstående iakttagelser bedöms revisionsfrågan som ej uppfylld.

Vi ser att kommunfullmäktige beslutat att ge i uppdrag till kommunstyrelsen att ta fram en åtgärdsplan för hur regleringen ska ske av 2018 års underskott som ska regleras senast inom de tre närmast följande åren, samt att åtgärdsplanen ska återrapporteras för kommunstyrelsen den 24 april. Kommunstyrelsen antog åtgärdsplanen och uppmanade fullmäktige att göra detsamma, men så har inte skett ännu vid tidpunkten för denna granskning. Vid tertialrapport och delårsbokslut prognosticerades stora underskott och med anledning av detta har kommunstyrelsen givit i uppdrag till kommundirektören att ta fram åtgärder för att nå en ekonomi i balans för helåret 2019. Vi noterar att kommunstyrelsen enbart har lagt informationen till handlingarna, utan att själva ta aktivt beslut kring åtgärderna. Däremot noterar vi också att fullmäktige i juni 2019 beslutade om besparingar och åtgärder med anledning av prognosen för år 2019, vilket beräknades ge en effekt på ca 7,4 mnkr (vilket kan ses i relation till att prognosen för helåret vid tertialrapporten per april uppgick till -13,9 mnkr). Efter delårsrapporten uppmärksammades dock att den prognos som lämnats vid tertialrapporten och delårsrapporten varit missvisande till följd av en stor försiktighet i de underliggande prognoser som enheter och verksamheter skickat in och som sedan aggregerats uppåt. Den reviderade prognosen för september visade på ett helårsresultat för kommunen om cirka 5,1 mnkr, att jämföra med prognosen på -19,4 mnkr vid delårsbokslutet i augusti. Vi ser att det finns ett behov av att stärka prognosarbetet för att öka prognossäkerheten, men även ett behov av att stärka rutinerna och arbetet med periodisering av intäkter- och kostnader under året för att löpande få en så rättvisande bild som möjligt. Vi menar att prognossäkerheten är viktig för kommunstyrelsens ekonomistyrning och möjlighet att ha kontroll över den finansiella utvecklingen.

Vi noterar att det inte finns några kontrollmoment i den interna kontrollen/kontrollplanen som säkerställer efterlevnaden av huruvida de ekonomiska styrreglerna tillsammans med de övriga styrdokumenterna inom ekonomistyrningsområdet efterlevs. Slutligen noterar vi även att det kopplat till ekonomistyrningen finns en otydlighet kring nuvarande hyresavtalskonstruktion och ägandeförhållande av verksamhetsfastigheter mellan kommunen och Tierps kommunfastigheter AB.

2.3. Budget- och uppföljningsprocess

2.3.1. Iakttagelser

Det finns inget dokumenterat styrdokument som beskriver budget- och uppföljningsprocessen utöver det som är fastställt i de ekonomiska styrreglerna och kommunstyrelsens reglemente, där det framgår att nämnden två gånger per år (delårsrapport och årsredovisning) ska rapportera till fullmäktige hur verksamheterna utvecklas samt den ekonomiska ställningen. Däremot upprättas årligen en tidplan för arbetet med bokslut, måndagsprognoser, delårsrapport samt budget- och planarbetet. Budgeten i Tierps kommun baseras på ramtilldelning, det finns exempelvis ingen resursfördelningsmodell med skolpeng.

Budgetprocessen

Budgetarbetet för nästkommande år initieras i början av mars efter att årsredovisningarna lämnats in. Under uppstartsmötet medverkar kommunstyrelsen, revisorerna, verksamhetscheferna, de kommunala bolagens VD:ar samt fackliga företrädare. Första budgetberedningen sker i slutet av mars och under juni månad är tanken att en preliminär budget ska finnas framtagen. Beroende på behov av justeringar utifrån kompletterande underlag utmed året gällande förändringar i befolkningsprognosen och skatteunderlag finns en budgetberedningsdag i augusti avsatt för revideringar. Kommunalskatten utgör ungefär 56 procent av de totala intäkterna och är kommunens största intäkt.

Tidsplanen för budgetarbetet under året anses enligt de intervjuade som rimlig och väl avvägd. Däremot anses inte den planerade tiden för verkställandet av eventuella åtgärder inför nästkommande år som realistisk eftersom budgeten behandlas och fastställs i november av fullmäktige. Enligt kommunallagen ska budgeten fastställs av fullmäktige före november månads utgång.

I budgetunderlaget för år 2020 räknas budgetramarna upp med 2,3 procent. Eftersom löneutvecklingen och prishöjningarna beräknas bli 3,0 procent innebär det ett effektiviseringskrav på 0,7 procent enligt *Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020 – 2022*. Budgeten 2020 anges baseras helt på den nya styrmodellen gällande målstyrning och förändringen av styrmodell anges vara anledning till att verksamhetsplanerna ännu inte behandlats. Enligt den tidsplan som kommunen arbetade utifrån för 2019 skulle färdigställda verksamhetsplaner lämnas in i augusti. Budget- och plandokumentet för år 2020 med plan 2021-2022 är nytt och framtaget utifrån den nya styrmodellen med målstyrning som grund och med utgångspunkt i Agenda 2030³.

Respektive internbudget arbetas fram av verksamhetscheferna tillsammans med enhetscheferna och de tillhörande ekonomerna och planeringen är att de ska vara rapporterade senast i februari 2020.

Uppföljningsprocessen

Uppföljning av ekonomin genomförs samlat för kommunen efter fyra månader (tartialredovisning per april), åtta månader (delårsredovisning per augusti) och efter tolv månader (årsbokslutet). Därutöver tas enligt *Plan för Tierps kommuns ekonomi och verksamhet 2020 – 2022* ekonomiska prognoser fram per mars, juli, september och oktober. Enligt de intervjuade redovisas inte månadsboksluten för kommunstyrelsen. Enligt verksamhetschef för Vård och omsorg upprättar de månadsbokslut varje månad, förutom under juli månad. Anledningen till det uppges vara att personal-

³ Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga de mänskliga rättigheterna för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. Globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling: den ekonomiska, den sociala och den miljömässiga.

kostnader utgör en stor del av verksamhetens kostnads massa och vid behov av förändringar av exempelvis personalstrukturen krävs fackliga förhandlingar som ger en viss ledtid innan kostnadsstrukturen kan anpassas utifrån exempelvis ett prognostiserat underskott.

I intervjuer framkommer, som tidigare nämnts i rapporten, att prognosarbetet kan stärkas liksom rutinerna för periodiseringar av intäkter och kostnader över året. Det anges även att osäkerheten gällande hyresnivåer och tillägg avseende verksamhetsfastigheterna, som förvaltas av Tierps kommunfastigheter AB, försvårar möjligheterna till en rättvisande prognos. Dessa faktorer uppges försvåra uppföljningsprocessen, som i övrigt beskrivs som välfungerande. Däremot uppges vissa verksamheter i intervju att deras behov av ekonomistöd är större än vad som idag är tillgängligt. Alla ekonomer är organiserade centralt under ekonomichefen, men har ansvar och är inriktade mot någon eller några av verksamheterna.

I intervjuer fram kommer också att det saknas en analys av ifall verksamheterna är felbudgeterade (underfinansierade) eller om verksamheten är ineffektiv. Vi noterar dock att SKR (Sveriges kommuner och regioner) på uppdrag av kommunstyrelsen har genomfört en genomlysning av Tierps kommun ur ett ekonomiskt perspektiv. Analysen pekar på ett underskott om 100 miljoner kronor redan år 2025 om inga förändringar görs. SKR:s råd var enligt rapporten: helhetssyn, samskapande, nya lösningar, långsiktig strategisk effektivisering samt att använda Agenda 2030 som en del i att överblicka kvalitetsutvecklingen.

2.3.2. Finns det en fungerande budget- och uppföljningsprocess?

Utifrån ovanstående iakttagelser bedömer vi revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Vi konstaterar att de intervjuade upplever att såväl budgetprocessen är fungerande och att den tidsplan som finns för processerna är väl avvägd, även om det uppmärksammas att verksamheterna upplever att det finns en utmaning i att fullmäktige fastställer budgeten för kommande år först i november månad då tiden för anpassningar och åtgärder kan vara knapp. Det saknas en resursfördelningsmodell, budgeten bygger på en uppräknig som fastställs först i november. Vad gäller uppföljningsprocessen konstaterar vi att de intervjuade ser den som fungerande utifrån den tidsplan som finns upprättad, men att det finns utmaningar i själva uppföljningsarbetet kopplat till prognosarbetet och rutinerna för periodiseringar. De ekonomiska prognoserna under år 2019 visar på konsekvensen av dessa brister.

2.4. Roll- och ansvarsfördelning mellan styrelse, utskott och verksamhetsområden

2.4.1. Iakttagelser

I Tierps kommun är alla verksamhetsområden underliggande kommunstyrelsen och utifrån kommunallagen (2017:725) är det därmed styrelsen som är ansvarig för att tillse att verksamheterna bedrivs tillfredställande och i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt. I reglementet för kommunstyrelsen fastställs att styrelsen har helhetsansvaret för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Enligt ägardirektiven för de kommunalägda bolagen har kommunstyrelsen även rätt till att ta del av bolagens handlingar och räkenskaper samt i övrigt inspektera bolagen och dess verksamhet. Under kommunstyrelsen arbetar fyra utskott:

- Kommunstyrelsens arbetsutskott (Ks Au)
- Samhällsbyggnadsutskottet
- Utskottet barn och ungdom
- Utskottet arbete och omsorg

Utskotten har genom en fastställd delegationsordning fått delegation från kommunstyrelsen att fatta vissa beslut. I den politiska organisationen i Tierps kommun finns även fyra nämnder:

- IT-nämnden är en samverkan mellan Tierp, Heby, Knivsta, Älvkarleby och Östhammar kommuner gällande bl.a. drift av kommunernas IT-system och support till användare.
- Lönenämnden är en samverkan mellan Tierp, Knivsta och Älvkarleby kommuner kring lönehäntering.
- Jävsnämnden hanterar tillsyn av och även tillstånd för kommunens egna verksamheter. Detta för att inte komma i konflikt med jävsbestämmelserna.
- Valnämnden ansvarar på lokal nivå för genomförandet av allmänna val till riksdagen, landstingsfullmäktige och kommunfullmäktige, val till Europaparlamentet samt folkomröstningar.

Varje nämnd har ett fastställt reglemente. För de kommunala bolagen finns ägardirektiv.

I styrdokumentet *Regler för intern styrning och kontroll* framgår ansvarsförhållandena mellan nämnd och tjänstemannaorganisationen gällande den interna styrningen och kontrollen. I dokumentet anges kommundirektören⁴ vara ansvarig för hur styrningen, kontrollen och uppföljningen utformas i tjänstemannaorganisationen. Det framgår även vad kommundirektören kan delegera vidare. Samtliga funktioner med chefsansvar eller processansvar ansvarar för implementeringen av kommundirektörens bestämmelser gällande den interna styrningen och kontrollen.

I riktlinje för ekonomisk styrning anges att om en verksamhet redovisar underskott i sina respektive bokslutsprognoser ska en åtgärdsplan upprättas som via behandling i berört verksamhetsutskott ska redovisas till kommunstyrelsen som fattar beslut om eventuella budgetjusteringar. Vidare framgår att utskotten har uppföljningsansvar, men inte budgetansvar. I intervjuer med verksamhetschefer framkommer att det i verksamhetsutskotten främst är verksamhetsfrågor som diskuteras, snarare än ekonomisk uppföljning. Det är istället främst i kommunstyrelsen och dess arbetsutskott som den ekonomiska styrningen och uppföljningen förs fram. Utskotten fungerar därmed som ett rapporteringsorgan till kommunstyrelsen, men har själva ingen beslutanderätt eller budgetansvar.

I intervjuer framkommer att det vore önskvärt med ett större fokus på koncernperspektivet och närmare samarbete mellan kommunen och de kommunala bolagen, framförallt vad gäller investeringsprocessen och prioriteringar av investeringar.

2.4.2. Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan styrelse, verksamhetsutskott och verksamhetsområden?

Utifrån ovanstående iakttagelser bedömer vi revisionsfrågan som uppfylld.

Vi anser att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan kommunstyrelsen, verksamhetsutskott och verksamhetsområden. Reglementet för kommunstyrelsen stipulerar ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen, fullmäktige, verksamheten och nämnder/bolag på ett ändamålsenligt sätt. I de ekonomiska styrreglerna framgår att verksamhetsutskotten har uppföljningsansvar, men inte budgetansvar. Vi ser dock att det finns ett behov av ett ökat koncerntänk, särskilt avseende prioriteringen av investeringar.

2.5. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt

2.5.1. Iakttagelser

Gällande uppsiktsplikten uppges i intervjuer att kommunstyrelsen får ta del av rapporter och protokoll från de verksamheter som de har uppsiktsplikt för, inklusive de två gemensamma nämnderna IT-nämnden och Lönenämnden som Tierps kommun är värdkommun för. År 2019 skapades den nya gemensamma IT-nämnden där Heby, Knivsta, Älvkarleby, Östhammar och Tierps kommun samarbetar. Kommunstyrelsens ordförande lyfter även att de har ägarsamråd med exempelvis räddningstjänsten två gånger per år. Det framgår även att ägarråd för den gemensamma IT-nämnden ska införas på motsvarande sätt. I intervju med kommundirektören och ekonomichefen

⁴ I dokumentet hänvisas det till kommunchefen.

lyfts dock att kommunstyrelsens uppsiktsplikt avseende de gemensamma nämnderna kan förbättras och att man historiskt förlitat sig på revisorerna i respektive kommun.

Vi noterar att kommunstyrelsen, som tidigare nämnts i rapporten, har agerat på det underskott från år 2018 som behöver återställas samt på det prognosticerade resultatet i tertialrapporten. Kommunstyrelsen har under året följt kommunens uppföljningsprocess. Protokollgranskningen visar exempelvis att ekonomichef, kommundirektör och verksamhetscheferna på sammanträdet i oktober redovisade delårsrapport och prognos för helåret. Vi noterar dock att kommunstyrelsen i juni 2019 exempelvis valde att lägga återrapporteringen från kommundirektören avseende uppdraget att redovisa vidtagna och planerade åtgärder samt förslag på eventuella ombudgeteringar till handlingarna, istället för att ta ett aktivt beslut i frågan.

2.5.2. Utövar kommunstyrelsen sin uppsiktsplikt i tillräcklig omfattning?

Utifrån ovanstående iakttagelser bedömer vi revisionsfrågan som delvis uppfylld.

Vi ser att kommunstyrelsen tar del av information, rapporter och uppföljningar för den verksamhet de har uppsiktsplikt för. Vi menar dock att kommunstyrelsen framgent kan ta en mer aktiv roll i sin uppsiktsplikt, exempelvis genom att noggrant granska de åtgärds- och handlingsplaner som inkommer till styrelsen för att tillse att de aktiviteter som finns listade är tidsatta, konkreta samt innehåller en konsekvensbeskrivning som möjliggör att åtgärds- och handlingsplanen enklare kan utvärderas samt att en bedömning görs ifall de är tillräckliga. Vi ser också att kommunstyrelsen kan bli mer aktiv i den meningen att de i högre utsträckning följer upp åtgärds- och handlingsplaner, att de genomförs enligt plan samt vilka effekter de ger. Vi noterar också att kommunstyrelsen i juni 2019 valde att lägga återrapporteringen från kommundirektören avseende uppdraget att redovisa vidtagna och planerade åtgärder samt förslag på eventuella ombudgeteringar till handlingarna, istället för att ta ett aktivt beslut i frågan. Enligt kommunallagen 6 kap 38 § framgår att beslutanderätten inte får delegeras när det gäller ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning eller kvalitet. Då verksamheterna ligger under kommunstyrelsen och inte någon nämnd är det kommunstyrelsen som ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Vi menar att den typ av åtgärdsförslag för att nå en ekonomi i balans inte är möjlig för kommunstyrelsen, som ansvarig för verksamheterna, att delegera då det avser verksamhetens inriktning och omfattning.

3. Revisionell bedömning och rekommendationer

3.1. Sammanfattande bedömning

Granskningens syfte har varit att besvara huruvida kommunstyrelsen har en tillräckligt väl fungerande ekonomistyrning. Den sammanfattande bedömning är att kommunstyrelsen inte har en tillräckligt väl fungerande ekonomistyrning. Den sammanfattande bedömningen baseras på bedömningar av de fem i granskningen ingående revisionsfrågorna, se avsnitt 3.2.

3.2. Bedömningar mot revisionsfrågor

Nedan anges bedömning mot respektive revisionsfråga. Motivering/kommentar till respektive revisionsfråga framgår löpande i rapporten under respektive avsnitt.

Revisionsfrågor	Bedömning	
Finns det tillräckliga riktlinjer och principer för ekonomistyrningen?	Delvis uppfyllt	
Efterlevs riktlinjer och ekonomistyrprinciperna?	Ej uppfyllt	
Finns det en fungerande budget- och uppföljningsprocess?	Delvis uppfyllt	
Finns det en tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan styrelse, verksamhetsutskott och verksamhetsområden?	Uppfyllt	
Utövar kommunstyrelsen sin uppsiktsplikt i tillräcklig omfattning?	Delvis uppfyllt	

3.3. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Genomför en översyn av de ekonomiska styrreglerna och övriga styrdokument med koppling till ekonomistyrningen för att säkerställa att de är lierade med varandra och grundar sig på kommunens nya styrmodell med målstyrning som grund.
- Stärk prognosarbetet och rutinerna för periodiseringar av intäkter och kostnader under året för att säkerställa en god prognossäkerhet.
- Utred och klargör ägarförhållandet av verksamhetsfastigheterna mellan kommunen och Tierps kommunfastigheter AB samt undersök möjligheterna att tydliggöra hyresavtalen och de gränssnittslister som ligger till grund för fördelning av kostnadsansvar gällande reparations- och underhållsåtgärder.
- Inta en än mer aktiv roll vad gäller uppsiktsplikten genom att granska, bedöma och besluta om åtgärds- och handlingsplaner samt följa upp att dessa ger önskad effekt.

2020-02-19

Carin Hultgren
Uppdragsledare

Fredrik Birkeland
Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tierps kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från 2019-10-28. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.