

# Lunds kommun

Granskning av budgetprocessen,  
effektiviseringar och långsiktig ekonomisk  
planering



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
1.3. Ansvarig nämnd .....	4
1.4. Genomförande .....	5
1.5. Revisionskriterier.....	5
<b>2. Granskningsresultat .....</b>	<b>7</b>
2.1. Budgetprocessen .....	7
2.2. Långsiktig ekonomisk planering.....	9
2.3. Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet .....	13
<b>3. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>17</b>
<b>Bilaga 1: Källförteckning .....</b>	<b>19</b>
<b>Bilaga 2: Årshjul budgetprocess.....</b>	<b>20</b>

## Sammanfattning

Lunds förtroendevalda revisorer har gett EY i uppdrag att granska budgetprocessen, effektiviseringar och den långsiktiga ekonomiska planeringen inom kommunen. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsens arbete med budgetprocessen och den långsiktiga ekonomiska planeringen är ändamålsenligt.

Vår sammanfattande bedömning är att det till stor del finns en tydlig struktur och ansvarsfördelning för budgetprocessen. Dock finns det anledning att utveckla arbetet med den långsiktiga ekonomiska planeringen och däri effektiviseringar.

Kommunstyrelsen bör stärka arbetet med effektiviseringar i syfte att långsiktigt och strukturerat tydliggöra omfattningen av effektiviseringsbehoven, vilka åtgärdsbehov som föreligger respektive verksamhet, samt hur arbetet ska verkställas inom ramen för budgeten.

Effektiviseringsarbetet har till stor del ålagts nämnderna genom minskningar av respektive nämnds budgetram. Mot bakgrund av omfattningen av de effektiviseringskrav som funnits sedan 2018, och som kan förväntas fortlöpa, bedömer vi att det finns anledning för kommunstyrelsen att ta en mer aktiv och sammanhållande roll. Effektiviseringsåtgärder av denna storleksordning kräver i vår mening långsiktiga bedömningar av den ekonomiska utvecklingen samt åtgärdsbehoven. Likaså kräver detta en genomlysning av kommunens förutsättningar för att säkerställa att effektiviseringar riktas mot de verksamheter där de får största ekonomiska påverkan med minsta kvalitativa konsekvens. Vi anser att detta arbete är av sådan särart att det bör genomföras utanför den ordinarie budgetprocessen.

I detta avseende bör kommunstyrelsen också på ett tydligare sätt kräva att nämnderna beskriver vilka eventuella negativa konsekvenser effektiviseringarna kan antas innebära på kvaliteten. Detta för att säkerställa att fullmäktiges beslut om budget fattas på välinformerade grunder.

Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen bör stärka kontrollen av nämndernas ekonomiska utveckling. Detta exempelvis genom att identifiera drivande nyckeltal för den ekonomiska utvecklingen. Nyckeltal som är möjliga att omsätta till tydliga målsättningar och som kontinuerligt går att följa upp. Detta som komplement till den ordinarie ekonomiska uppföljningen. Kommunstyrelsen bör också följa upp de kvalitativa konsekvenserna av vidtagna effektiviseringsåtgärder.

Den sammanfattande bedömningen grundar sig på följande iakttagelser:

- ▶ Det finns en beslutad budgetprocess i kommunen som är uppdelad i en strategiprocess och en planeringsprocess.
- ▶ Kommunstyrelsen lät 2015 en extern konsult genomföra en långsiktig ekonomisk prognos. Denna påvisade ett långsiktigt årligt effektiviseringsbehov på 0,91 procent.
- ▶ Inom ramen för denna granskningen har en långsiktig ekonomisk prognos upprättats. Enligt denna analys kan kommunen, givet dagens förutsättningar, förväntas ett minskat resultat på en kvarts miljard kronor fram till 2023-25. Därefter minskar underskottet årligen.
- ▶ Sett till den nästkommande femårsperioden krävs ekonomiska anpassningar på motsvarande 0,99 procent årligen för att uppnå fullmäktiges resultatmål på två procent.
- ▶ Effektiviseringsarbetet är inkluderat som en del av budgetprocessen. Sedan 2018 har årliga effektiviseringar på 1,5 procent inkluderats i EVP.
- ▶ Enligt budgetanvisningar ska nämnderna beskriva konsekvenser av effektiviseringsåtgärder som planeras att vidtas. Dokumentstudier visar att detta sker i varierande utsträckning.
- ▶ Kommunstyrelsen följer upp nämndernas ekonomiska utfall från månadsrapporter, delårsrapporter och årsredovisning. Kommunstyrelsen tillämpar inte styrande nyckeltal eller andra metoder för att kontinuerligt följa kostnadsutvecklingen.

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- ▶ Upprätta en kommunövergripande plan för det långsiktiga behovet av effektiviseringar.
- ▶ Tillsammans med nämnderna genomlys de verksamhetsmässiga förutsättningarna i syfte att identifiera verksamheter där effektiviseringar har största ekonomiska påverkan till minsta kvalitativa konsekvens.
- ▶ Kräva att nämnderna som del av budgetprocessen tydliggör vilka kvalitativa konsekvenser som effektiviseringsarbetet kan innebära, samt följa upp dessa.
- ▶ Stärka den kontinuerliga kontrollen av den ekonomiska utvecklingen inom kommunens samtliga verksamhetsområden i syfte att säkerställa att effektiviseringsarbetet fortlöper enligt plan.

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Demografiska förändringar ställer krav på omställning, utveckling och tillgänglighet till kommunala tjänster i en kommun. Den demografiska sammansättningen i Sverige innebär den nästkommande 10-årsperioden att antalet äldre och antalet yngre ökar i en högre utsträckning än andra åldersgrupper. Detta ställer bland annat krav på tillgänglighet inom äldreomsorgen samt barn- och utbildningsverksamheter.

I Lunds kommuns EVP för 2019 med flerårsplan 2020-2021 konstateras att även Lund står inför dessa utmaningar, då man framöver kan se en tillväxt inom åldersgrupperna 0-19 år och 65 och äldre. Enligt en långsiktig ekonomiska analys kommunen lät genomföra 2015 ökar nettokostnaderna i en högre takt än skatteintäkterna vilket innebär att kommunen skulle behöva effektivisera sin verksamhet för att nå en ekonomi i balans.

Budgetprocessen är en av de viktigaste processerna för kommunens styrning och resursfördelning till verksamheterna. En väl fungerande budgetprocess och budgetföljsamhet stärker kommunens förutsättningar för att uppnå god ekonomisk hushållning. Kommunens ekonomiska utfall och de framtida utmaningar som kommunen står inför ställer höga krav på processerna för planering av verksamheten och dess finansiering.

Kommunrevisionen i Lund har i sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt att den långsiktiga ekonomiska planeringen kopplat till budgetprocessen, och därtill arbetet med effektiviseringar i verksamheten, ska granskas under 2019.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsens arbete med budgetprocessen och den långsiktiga ekonomiska planeringen är ändamålsenligt.

- ▶ Finns en tydlig styrning och ansvarsfördelning för budgetprocessen?
- ▶ Finns en struktur som säkerställer att effektiviseringar och budgetföljsamhet uppnås i verksamheterna?
- ▶ Har kommunstyrelsen skapat förutsättningar att kontinuerligt följa upp besparingsåtgärder genom nyckeltal eller annan metodik?
- ▶ Har kommunen tillförlitliga metoder för att genomföra långsiktiga prognoser med tillräcklig kvalitet?
- ▶ Tar budgetprocessen hänsyn till den förväntade långsiktiga ekonomiska utvecklingen i kommunen?
- ▶ Har kommunstyrelsen en långsiktig plan för hur effektiviseringar ska genomföras i syfte att möta de ekonomiska förutsättningarna?
- ▶ Hur arbetar kommunstyrelsen med att bedöma effektiviseringars och besparingars påverkan på kvaliteten och hur följs detta upp?

### 1.3. Ansvarig nämnd

Granskningen avser kommunstyrelsen.

#### **1.4. Genomförande**

Granskningen har skett genom dokumentstudier samt genom intervjuer med nyckelpersoner inom kommunkontoret. Därutöver har intervjuer skett med ekonomichefer från ett antal andra nämnder i syfte att verifiera processen. Se källförteckning i bilaga 1.

Inom ramen för granskningen har EY genomfört en långsiktig finansiell analys i syfte att bedöma vilka anpassningsbehov som föreligger kommunen.

#### **1.5. Revisionskriterier**

##### **1.5.1. Kommunallagen (2017:725)**

I kommunallagens 11e kapitel finns skrivningar rörande kommunens ekonomiska förvaltning. Enligt 1 § ska kommunfullmäktige besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning. I 6 § framgår att det i kommunens budget ska anges finansiella mål som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning, samt mål och riktlinjer för god ekonomisk hushållning.

Budgetprocessen regleras i 11e kap 8-11 §§. Kommunstyrelsen har ansvar för att upprätta ett förslag till budget, och därtill bestämma när övriga nämnder ska inkomma med budgetförslag.

Kommunallagen 6 kap 1 § tydliggör kommunstyrelsens roll som ledande och samordnande av kommunens angelägenheter. Kommunstyrelsen har även en uppsiktsplikt gentemot övriga nämnders verksamhet. Enligt 11 § ska kommunstyrelsen följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning. Kommunstyrelsen ska även särskilt ha hand om den ekonomiska förvaltningen, samt får från övriga nämnder begära in yttranden och upplysningar som behövs för att styrelsen ska kunna fullgöra sina uppgifter så som beskrivet ovan.

##### **1.5.2. Kommunstyrelsens reglemente**

I kommunstyrelsens reglemente, beslutat 2015-03-23 av kommunfullmäktige, framgår att styrelsen har ett övergripande ansvar för utvecklingen av hela den kommunala verksamheten och för kommunens ekonomiska ställning. I styrelsens lednings- och samordningsfunktion ingår bland annat att,

- ▶ Leda och samordna arbetet med utvärdering och utveckling av hela den kommunala verksamheten inklusive de kommunala företagen
- ▶ Ansvara för den ekonomiska planeringen
- ▶ Övervaka att de av fullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin följs och att kommunens löpande förvaltning sköts rationellt och ekonomiskt.

Därutöver anges att styrelsen särskilt ska främja en långsiktigt hållbar utveckling och ha det övergripande ansvar för kvalitetsutvecklingen i kommunen.

##### **1.5.3. Instruktion för kommunstyrelsens arbetsutskott**

Kommunstyrelsen beslutade 2016-04-06 om arbetsutskottets instruktion. Där framgår att utskottet ska bereda ärenden inom sitt ansvarsområde och beslut i frågor enligt kommunstyrelsens delegationsordning. Arbetsutskottets ansvarsområden innefattar bland annat:

- ▶ Bereda ekonomistyrningsfrågor, bokslut, delårsbokslut, överföring av resultat, investeringsplan samt övriga övergripande ekonomiska frågor.

- ▶ Bereda frågor avseende styrning, samordning och uppföljning av kommunens övergripande frågor, samt nämndernas och bolagens egna frågor.

#### **1.5.4. Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer**

Enligt EVP 2019-2021 har kommunfullmäktige två finansiella mål:

- ▶ Resultat ska uppgå till minst 2 procent av skatteintäkter och generella bidrag
- ▶ Nettolåneskulden får inte överstiga 60 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag

Utöver ovanstående har kommunfullmäktige beslutat om nämndsgemensamma riktlinjer för ekonomistyrning, som formulerats enligt:

- ▶ God budgetföljsamhet ska vara prioriterat för kommunens nämnder och styrelser.
- ▶ Nämnder och styrelse ska löpande under året följa det ekonomiska utfallet i månadsrapporter och delårsrapporter.
- ▶ Vid befarad negativ budgetavvikelse ska nämnder och styrelser snarast upprätta en åtgärdsplan för hur budgetföljsamhet ska uppnås.
- ▶ Nämnder och styrelser ska ha en rättvisande och aktuell redovisning.
- ▶ Nämnder och styrelser ska ha en ändamålsenlig ekonomimodell samt planerings- och uppföljningssystem.

## 2. Granskningsresultat

### 2.1. Budgetprocessen

Budgetprocessen i Lunds kommun är indelad i två delprocesser (se även årshjul i bilaga 2):

1. Strategiprocessen
2. Planeringsprocessen

Strategiprocessen aktualiseras under hösten då arbetet med att sammanställa omvärldsanalyser, nulägesanalyser och lagförändringar pågår. På förvaltningsnivå sker även så kallade strategialoger där representanter från kommunkontoret träffar övriga förvaltningar för att diskutera resultat, utmaningar och strategiska utvecklingsbehov.

I mitten av januari anordnas en strategidag som kommunstyrelsens arbetsutskott (KSAU) ansvarar för. Samtliga nämndpresidier, fackliga representanter och kommunens ledningsgrupp bjuds då gemensamt in för att ta del av nulägesbeskrivningar och planeringsförutsättningar för planperioden. Därefter ska respektive nämnd, senast i mitten av februari, inkomma med en EVP-skrivelse. Skrivelsen ska innefatta:

- ▶ Strategier och åtgärder för att hantera behov av effektiviseringar, och kvalitetsförbättringar.
- ▶ Beskrivning av förändrad lagstiftning, eller övriga frågor som påverkar nämnden väsentligt.
- ▶ Nämndens behov av investeringar kommande år.

Nämnderna ska i arbetet med EVP-skrivelsen utgå från de ramar som beslutats av kommunfullmäktige föregående år och för kommande planperiod. Därtill framgår av anvisningar att de långsiktiga ekonomiska förutsättningarna ska beaktas. Samtliga nämnder arbetar utifrån en fastställd mall för EVP-skrivelserna. Parallellt med detta träffar ekonomidirektör och budgetcontroller från kommunkontoret ekonomichefer på samtliga förvaltningar för att stämma av det underlag som tagits fram.

I detta skede träder planeringsprocessen in vilken inleds i mars med dialogmöten mellan KSAU och nämndpresidierna (EVP-dialog). Syftet med dessa möten är att möjliggöra en diskussion kring strategier och åtgärder, samt övriga frågor som uppkommit i nämndernas EVP-skrivelser. Inför mötet ska ett diskussionsunderlag tas fram utifrån en gemensam mall.

I början av april hålls en gemensam budgetdag där KSAU, samtliga nämndsledamöter, fackliga representanter och kommunens ledningsgrupp deltar. Under budgetdagen presenteras årets befolkningsprognos, ekonomiska förutsättningar inför kommande år samt återkoppling från EVP-dialogerna. Efter detta bereder KSAU underlag inför beslut om förslag till kommunens EVP. Kommunkontoret tar även fram en excel-mall som innefattar kända ekonomiska förutsättningar för planperioden. Denna distribueras ut till partiföreträdare som sedan kan använda mallen för att simulera ett eget budgetförslag. Slutligen beslutar kommunstyrelsen om förslag till EVP i mitten av maj och kommunfullmäktige beslutar om den slutgiltiga EVP:n i mitten av juni.

#### 2.1.1. Budgetprocessen i nämnderna

Den generella upplevelsen bland de intervjuade ekonomicheferna i nämnderna är, med enstaka undantag, att den övergripande budgetprocessen är tydlig och att ansvarsfördelningen är känd.

Budgettilldelningen varierar nämnderna emellan främst baserat på om det finns demografiska förutsättningar för uppräknig av budgetanslag (ex. barn- och skolnämnden, vård- och



omsorgsnämnden samt utbildningsnämnden). I annat fall är verksamheten anslagsfinansierad.

Tilldelningen till vård- och omsorgsnämnden sker genom en uppräknings baserat på den demografiska utvecklingen. Två resursfördelningsmodeller styr sedan tilldelning för verksamheter under socialtjänstlagen (SoL) och verksamheter under lagen om särskilt stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS). Resursfördelningen avseende SoL bygger på befolkningsförändring inom utvalda åldersgrupper. Tilldelningen inom LSS baseras på en bedömning av antal brukare i behov av stöd. Vård- och omsorgsförvaltningen arbetar tillsammans med kommunkontoret för att ta fram uppgifter i samband med budgetprocessen.

Vård- och omsorgsnämnden har de senaste åren genererat ett överskott i sin verksamhet. Det framgår av intervjuer att en effekt av detta blivit att nämnden i budgetprocessen för innevarande år inte fullt ut kompenseras för hela den demografiska ökningen. Nämnden kompenseras med 75 procent av ökningen av antalet äldre. Detta på grund av att vård- och omsorgsnämnden uppvisat återkommande överskott.

I likhet med vård- och omsorgsnämnden baseras barn- och skolnämndens budget på kommunens befolkningsprognos. Barn- och skolnämnden har enligt sitt reglemente verksamhetsansvar för förskola, förskoleklass, grundskola, fritidshem, pedagogisk verksamhet och grundsärskola. Kommunfullmäktige beslutade 2016-06-15 att ge kommunkontoret i uppdrag att räkna fram skolpengen baserat på fastställda ramor och den beslutade resursfördelningsmodellen för förskola och grundskola. Detta innebär att det inte är barn- och skolnämnden som fastställer skolpengen för den verksamhet som nämnden ansvarar för.

I praktiken får barn- och skolnämnden sin tilldelade budget och fördelar sedan ut skolpengen till de kommunala skolenheterna (rektor) samt till andra kommuner (interkommunal ersättning). När det gäller fristående enheter är det istället utbildningsnämnden som enligt sitt reglemente har ansvar för att betala ut ersättning till förskolor och grundskolor. Det är dock barn- och skolnämnden som fått tilldelning för detta, varpå kostnaden internfaktureras mellan nämnderna. På motsvarande sätt som för vård- och omsorgsnämnden kompenseras även barn- och skolnämnden samt utbildningsnämnden för 75 procent av ökningen av elevantalet.

Det framkom i den av revisorerna genomförda granskningen av barn- och skolnämndens och utbildningsnämndens styrning och intern kontroll att barn- och skolnämnden uppvisade ett underskott för 2018 på ca 77 miljoner kronor. Orsaken till underskottet var enligt uppgift att den demografiska prognos som låg till grund för beräkningen av nämndens budget underskattat antalet elever i förskolan och grundskolan. Enligt resursfördelningsmodellen kompenseras nämnden för volymavvikelse vid årets slut. Resultatet för nämnden jämförs dock i bokslutet gentemot den beslutade ramen, därav underskottet.

Vikten av en god träffsäkerhet i prognosen framhålls i detta avseende då det finns en tröghet i omställningen av personella resurser, som planeras utifrån ett läsårsperspektiv. Detta innebär att en justering av tilldelningen till respektive skolenhet inte hade fått den önskade ekonomiska effekten det innevarande året då möjligheten att anpassa verksamheterna är begränsad när väl planeringen är genomförd utifrån de initiala förutsättningarna (antalet elever).

### **2.1.2. Bedömning**

Det är vår bedömning att det finns såväl en tydlig struktur som ansvarsfördelning för budgetprocessen. Vi grundar bedömningen på att det finns en tydlighet i hur processen ska fungera samt att det finns ett stort antal underlag till stöd. Vi anser att kommunstyrelsens framtagna förutsättningar är av särskild vikt för sådana nämnder som kompenseras genom resurstilldelning. Ur denna aspekt har kommunstyrelsen ett särskilt ansvar i egenskap av ansvarig för befolkningsprognosen. Detta för att säkerställa att den budgeterade ramen speglar nämndens faktiska behov sett till den förväntade befolkningsutvecklingen.

## 2.2. Långsiktig ekonomisk planering

I mars varje år uppdateras kommunens befolkningsprognos som sträcker sig över de kommande 15 åren. Till grund för prognosen ligger underlag från SCB. Därtill arbetar såväl en intern resurs på kommunkontorets strategiska utvecklingsavdelning, som en extern konsult (SWECO) med fördjupade antaganden för prognosen.

Den uppdaterade prognosen ligger till grund för beräkningar av preliminära ramar för det nästkommande budgetåret. Detta rör framförallt de verksamhetsområden som får tilldelning genom volymbaserad resursfördelning. Enligt uppgift pågår ett arbete med att se över de nuvarande resursfördelningsmodellerna (förskola, grundskola, gymnasium, äldreomsorg och LSS). Därtill ser kommunkontoret över möjligheten att implementera volymbaserad tilldelning även i andra verksamheter.

Under 2015 beställdes en extern rapport rörande Lunds kommuns ekonomiska förutsättningar på lång sikt. Enligt rapporten finns ett årligt effektiviseringsbehov om 0,91 procent för att inte generera större underskott i kommunens ekonomi. Denna rapport har fungerat som ett underlag för att uppskatta storleksordningen på det långsiktiga effektiviseringsbehovet. De intervjuade uppger även att rapporten har fungerat som ett pedagogiskt verktyg för att kommunicera vilka utmaningar kommunen står inför, till både politiker och tjänstemän.

Rapporten har inte uppdaterats sedan 2015. Däremot framförs att kommunkontoret löpande under året arbetar med skatteunderlagsberäkningar och beaktar trender i konjunkturen genom underlag från SKL. Dessa ligger bland annat till grund för kommunstyrelsens budgetberäkningar och uppföljningar. Underlagen är justerbara baserat på förändringar i den demografiska prognosen. Genom SKL:s prognosunderlag ges kommunen en fördjupad indikation om förändringar i skatteintäkterna och utfallen av utjämningsystemen. Prognosunderlagen sträcker sig sju år fram i tiden. Denna inkluderar inte aspekter på kostnader för den kommunala verksamheten. Det görs enligt uppgift inga långsiktiga bedömningar av kommunens anpassningsbehov utöver de tre åren i planperioden.

Enligt uppgift använder kommunkontoret den demografiska prognosen för att göra beräkningar av förväntade kostnadsutvecklingar över tid. Detta sammanställs inte på samma sätt som i den konsultrapport vilken beställdes 2015. Beräkningarna uppges dock ge vissa fingervisningar om kostnadsutvecklingen för ett flertal av kommunens verksamheter.

Kommunen ges långsiktiga bedömningar för dess pensionsåtaganden från KPA. Den senaste långtidsprognosen levererades i juni 2018. Denna avser perioden 2018 – 2058.

Det framgår av intervju att de besparingar som är inkluderade i EVP bland annat grundar sig på information från den externa konsultrapporten om kommunens långsiktiga ekonomiska förmåga, SKL:s prognosunderlag och den demografiska utvecklingen.

### 2.2.1.1 EY:s analys av kommunens långsiktiga ekonomiska handlingsutrymme

Inom ramen för granskningen har en analys upprättats avseende kommunens förväntade ekonomiska utrymme den kommande tioårsperioden. Analysen bygger på en utarbetad metodik för bedömning av finansiell utveckling inom kommuner.

Analysen tar sin utgångspunkt i kommunens egna demografiska prognos. Därtill utgår beräkningen från kommunens ekonomiska rapporter och däribland främst EVP 2019-21, EVP 2020-22, årsredovisningen för 2018, månadsrapport för april 2019 och delårsrapport per 31 augusti 2019. Utöver detta omfattas analysen av SKL:s bedömningar och nyckeltal för kostnader inom särskilda verksamhetsområden så som skola, vård och omsorg samt socialtjänstområdet. Analysen omfattas av antaganden om utvecklingar för skatteintäkter och utjämningsystemen.

Syftet med analysen är att ge en ögonblicksbild av den förväntade utvecklingen över den kommande 10-årsperioden samt att åskådliggöra storleksordningen på anpassningsbehovet för att uppnå kommunfullmäktiges beslutade mål om 2 procent överskott. Analysen ska *inte* betraktas som en förutsägelse av hur kommunens resultat kommer att utvecklas då denna inte tar hänsyn till effektiviseringar eller andra okända påverkande faktorer för kommunens ekonomi. Analysen förutsätter att de idag rådande kostnadsstrukturerna förblir desamma. Likaså att det finns en förutsägbarhet i utvecklingen av de statliga utjämningsystemen och den ekonomiska utvecklingen för riket. Analysen ska således utläsas som långsiktiga trender mot bakgrund av den förväntade demografiska utvecklingen i kommunen. Inte som exakta värden.

Den metodologiska ansatsen är att analysera utvecklingen på en övergripande nivå där kostnadsutvecklingen baseras på:

- ▶ Förskola
- ▶ Förskoleklass
- ▶ Grundskolan
- ▶ Gymnasieskolan
- ▶ LSS-insatser samt andra insatser enligt socialförsäkringsbalken
- ▶ Individ- och familjeomsorgen
- ▶ Omsorg inom ordinärt- och särskilt boende
- ▶ Pensionskostnadsutveckling
- ▶ Avskrivningar

Avseende intäktsidan görs bedömningar för utvecklingen av skatteintäkter, utjämningsystemen samt andra potentiella intäktskällor så som fastighetsavgift, finansnetto och riktade statsbidrag. Intäkter från avgifter är inte inkluderade som en intäktskälla, analysen internaliserar detta genom att beakta nettokostnaden för sådana verksamheter vilka delvis är avgiftsfinansierade.

Kommunens demografiska utveckling är förhållandevis gynnsam, som framgår av tabellen nedan. Enligt prognosen förväntas kommunen växa med 13,5 procent den kommande 10-årsperioden. Detta kan jämföras med rikets utveckling som uppgår till 8,7 procent. I arbetsföra åldrar (19-64 år) förväntas kommunen växa med 12,4 procent vilket även detta är högre än den förväntade utvecklingen för riket (6,4 procent).

Den demografiska utvecklingen förväntas också vara särskilt hög för åldersgrupperna 80+ och 16-18. Detta såväl sett som 10-årsutveckling som i jämförelse med riket som helhet.

**Tabell 1: Demografisk utveckling riket och Lunds kommun**

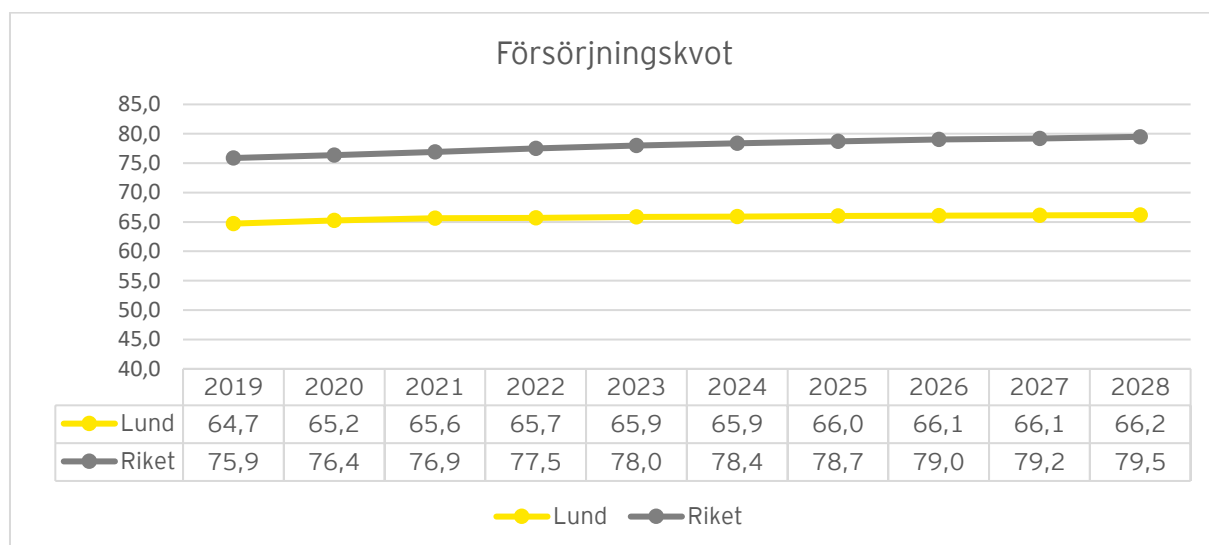
Åldersgrupp	Lunds utveckling 10 år	Rikets utveckling 10 år
1-5	12,3 %	6,5 %
7-15	9,0 %	8,7 %
16-18	32,4 %	22,2 %
19-64	12,4 %	6,4 %
65-79	2,8 %	3,3 %
80+	60,7 %	44,3 %
Hela befolkningen	13,5 %	8,7 %

Ur en ekonomisk aspekt är det nödvändigt att analysera utvecklingarna inom respektive åldersgrupp då de har olika påverkan på en kommuns intäkts- och kostnadsutveckling.

Exempelvis förväntas kommunmedlemmar mellan 0-18 år endast bidra med skatteintäkter i mycket begränsad utsträckning. Detta på grund av att dessa kommunmedlemmar förväntas omfattas av olika skolformer. Därmed antas de också vara kostnadsdrivande för kommunen. Likaså i pensionsåldrarna förväntas en kommunmedlem bidra till skattekollektivet i lägre utsträckning samt vara mer drivande för kostnadsutvecklingen.

Det vedertagna måttet för att åskådliggöra denna sammansättning kallas försörjningskvoten. Måttet definierar hur många kommunmedlemmar i åldrarna 0-18 samt 65+ som 100 kommunmedlemmar i arbetsför ålder (19-64) förväntas försörja utöver sig själva. Detta ger en indikation på hur gynnsam eller missgynnsam den demografiska strukturen är i kommunen. Av nedan diagram går det att konstatera att försörjningskvoten i Lunds kommun 2019 uppgår till 64,7. Detta kan ställas i relation till försörjningskvoten för riket vilken uppgår till 75,9. Lunds kommuns befolkningssammansättning är, ur ett ekonomiskt perspektiv, således mer gynnsam än rikets.

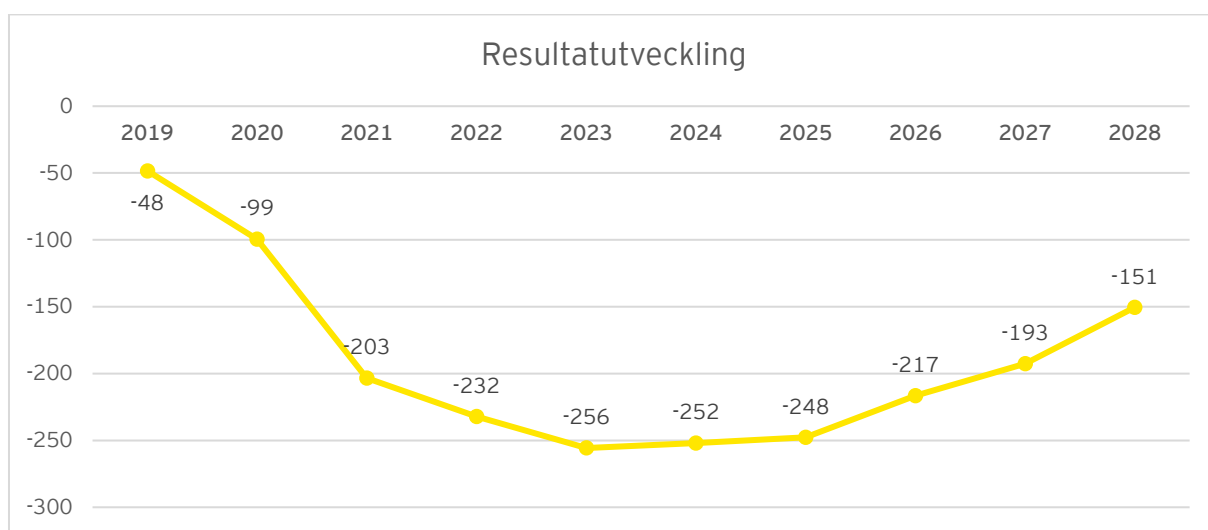
Sett till utvecklingen över det nästkommande decenniet antas försörjningskvoten öka med 1,5 personer inom kommunen, detta är dock en förhållandevis låg utveckling i relation till riket som förväntas öka med 3,6 personer.



Detta förhållande har en påverkan på utfallet av det statliga kostnadsutjämningsystemet. Systemet syftar till att jämna ut skillnader i den demografiska sammansättningen kommuner emellan. Kommuner med gynnsamma demografiska strukturer betalar in en ersättning som sedermera fördelas ut till kommuner med mindre gynnsam struktur. Omfattningen av denna avgift påverkas således inte bara av kommunens demografiska sammansättning, utan även andra kommuners sammansättningar. Lunds kommuns kostnadsutjämningsavgift uppgick 2018 till 546,7 miljoner kronor. Baserat på antaganden om denna utveckling kommer kostnadsutjämningsavgiften för Lunds kommun att öka med ca 200 mnkr över den nästkommande 10-årsperioden. Detta (något förenklat) på grund av att försörjningskvoten ökar med mer än dubbelt så mycket i riket som i Lunds kommun.

*Vid granskningstillfället finns ett förslag på förändringar av kostnadsutjämningsystemet. Detta är inte inkluderat i analysen då det än ej är beslutat av riksdagen. En initial bedömning är att denna översyn kommer att påverka kommunen negativt med 202 kronor per invånare. Detta motsvarar ca 25 miljoner kronor.*

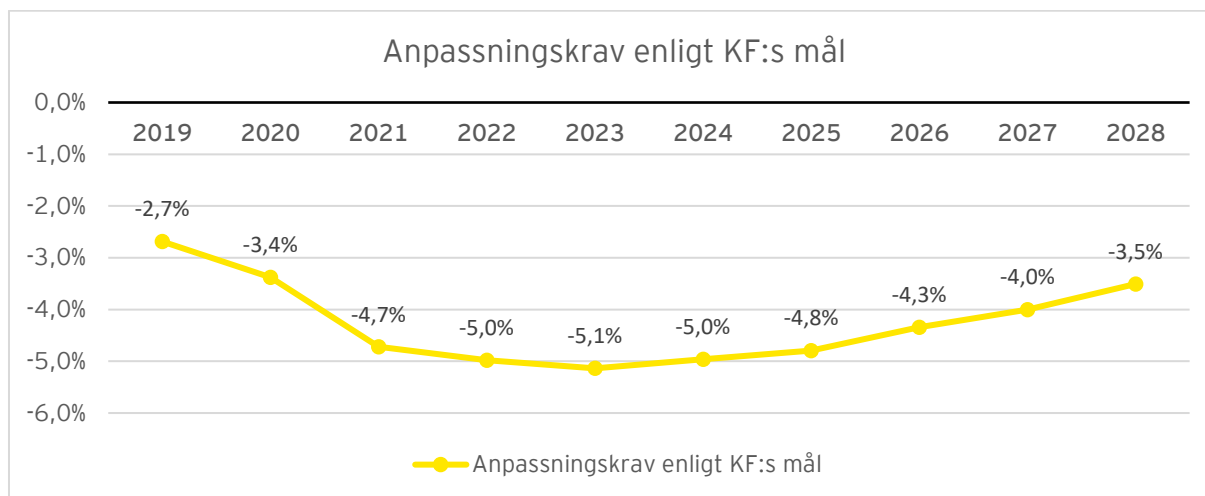
Lunds kommun uppvisade 2018 ett resultat på 48 miljoner kronor (0,8 procent av skatteintäkter och generella statsbidrag). Kommunen uppfyllde således inte kommunfullmäktiges målsättning om 2 procents överskott. Enligt delårsrapport för 2019 förväntas kommunens resultat uppgå till -47 miljoner kronor (-10 mnkr exklusive avräkning mot balanskrav – avrundningseffekter ger -48 mnkr i grafen). Enligt den analys som genomförts för denna granskning kan underskottet förväntas öka ännu mer under den kommande femårsperioden, förutsatt att det inte genomförs anpassningar av intäkter eller kostnadsstrukturer (se diagram nedan). Värdena i diagrammet visar det förväntade underskottet för respektive år.



Det framgår i diagrammet att kommunens uppskattade resultatutveckling förväntas utvecklas negativt fram till perioden 2023-25. Då antas resultatet uppgå till ett underskott på ca en kvarts miljard kronor. Därefter är det en slutsats av analysen att intäktsutvecklingen kommer att överstiga kostnadsutvecklingen mellan 2026-28. Därmed förväntas underskottet minska för varje ytterligare år i 10-årsspannet.

*Det bör återigen tydliggöras att denna utveckling inte ska utläsas som en förutsägelse över det faktiska resultatet utan som en trend baserat på rådande förutsättningar och kostnadsstrukturer. Utvecklingen tar inte höjd för kommunens planerade effektiviseringsåtgärder mer än de för det innevarande budgetåret.*

Baserat på det långsiktiga prognosticerade resultatet är det möjligt att genomföra uppskattningar av kommunens anpassningsbehov i form av ökade intäkter och/eller minskade kostnader. Utöver att det kommer att behövas anpassningar för att kommunen inte ska uppvisa ett negativt resultat ska det också tas i beaktande att kommunfullmäktige beslutat om ett överskottsmål på 2 procent. I syfte att uppnå denna målsättning krävs anpassningar enligt diagrammet nedan.



Anpassningarna är aggregerade vilket innebär att det är det totala anpassningsbehovet från 2019 fram till respektive år. Anpassningsbehovet mellan två specifika år i diagrammet utgörs således av skillnaden mellan de angivna värdena. Exempelvis är det ökade anpassningsbehovet mellan 2020 och 2021 1,3 procent ( $4,7 - 3,4 = 1,3$ ).

Enligt den långsiktiga prognos som kommunen lät genomföra uppskattades anpassningsbehovet till 0,91 procent årligen. Detta ligger i linje med vad utfallet för vår analys gör gällande över den nästkommande femårsperioden (0,99 procent årligen). Därefter minskar anpassningsbehovet utslaget över hela perioden. Orsaken till att anpassningsbehovet minskar från 2023 är kommunens förväntade demografiska utveckling. Denna utvecklas därefter förhållandevis gynnsamt för kommunen sett ur en ekonomisk aspekt. Det bör således också påtalas att utvecklingen förutsätter att kommunens demografiska utveckling följer prognosen.

Det ska dock beaktas att kommunens förväntade underskott för innevarande år (exkluderat utdelningar från kommunägda bolag) uppgår till 2,7 procent och förväntas öka med ytterligare 0,7 procent till 3,4 procent för 2020.

### 2.2.2. Bedömning

Det är vår bedömning att kommunen till viss del har förutsättningar för att genomföra långsiktiga prognoser med tillräcklig kvalitet. Detta exempelvis genom att kontinuerligt beakta de ekonomiska förutsättningarna genom underlag för SKL, KPA pensioner samt prognoser för den demografiska utvecklingen. Det är positivt att kommunen lät genomföra en långsiktig ekonomisk prognos. Denna har dock inte uppdaterats sedan 2015. Vi menar att kommunen med fördel mer kontinuerligt kan genomföra heltäckande långsiktiga ekonomiska prognoser som tar höjd för flera aspekter (så som förväntad kostnadsutveckling inom olika demografiska grupper) i syfte att tydliggöra de ekonomiska förutsättningar som råder. Mot bakgrund av de effektiviserings- och besparingsåtgärder som ska beaktas inom ramen för budgetprocessen anser vi att det är en förutsättning att veta omfattningen av anpassningsbehoven. Likaså att dessa ska vara kända i budgetprocessen. Vi noterar i detta avseende särskilt att nämnderna enligt EVP-anvisningarna ska beakta den långsiktiga ekonomiska utvecklingen. Vi menar att motsvarande ansvar också bör åvila kommunstyrelsen vilket är varför vi anser att denna typ av analyser är viktiga att beakta.

### 2.3. Effektiviseringsåtgärder och budgetföljsamhet

Sedan 2018 har årliga effektiviseringar på 1,5 procent inkluderats i EVP. I samband med kommunfullmäktiges beslut inför 2018 gavs även kommunstyrelsens arbetsutskott i uppdrag

att samordna det kommungemensamma arbetet med effektiviseringar. Enligt EVP 2018 gavs då samtliga nämnder i uppdrag att se över sina verksamheter i syfte att effektivisera, prioritera och utveckla kvaliteten.

Vid intervju uppges att de faktiska effektiviseringskraven för respektive nämnd varierar beroende på hur kompensation tilldelas för pris- och löneökningar samt volymökningar. I samband med beslut om EVP 2020 uppgår effektiviseringskraven till 1,5–2 procent per nämnd. En del av effektiviseringarna utgörs av att nämnder vilka tilldelas ram baserat på demografisk utveckling endast får kompensation för 75 procent av den prognosticerade befolkningsökningen.

Som tidigare nämnts uppvisade Lunds kommun ett överskott för 2018 men uppnådde inte kommunfullmäktiges 2 procentsmål. Enligt EVP för 2019 kommer målet inte heller att uppnås under 2019, däremot för 2020 och 2022. Enligt delårsbokslutet framgår att kommunen enligt prognos kommer att uppvisa ett underskott. I EVP 2020 görs bedömningen att konjunkturavmattning i kombination med den demografiska utvecklingen kommer att innebära stora utmaningar för kommunen som helhet. En konsekvens av detta är att effektiviseringsarbetet kommer att kvarstå även kommande år.

Vid intervjuer framkom också att det på kommunkontoret pågår ett arbete med att tydliggöra kostnadsmassor inom ett antal områden, exempel som ges är IT-kostnader, fastighetskostnader och andra overheadkostnader. Det framhålls att det kontinuerligt genomförs bedömningar av kostnadsnivåerna i kommunen i förhållande till jämförbara kommuner. Ambitionen är att detta arbete ska synliggöra effektiviseringspotentialer i verksamheterna för att bidra till möjligheten att genomföra besparingar. Enligt uppgift ses åtgärder på en kommunövergripande nivå över i kommunens ledningsgrupp och i EKO-rådet<sup>1</sup>. Det finns för granskningen inget resultat av detta arbete att ta del av.

### **2.3.1. Konsekvensbeskrivningar effektiviseringar**

Varje nämnd ska i sin EVP-skrivelse (se avsnitt 2.1) beskriva strategier och åtgärder för att hantera behov av effektiviseringar och kvalitetsförbättringar. Det framgår i skrivelsen att nämnderna även ska beskriva konsekvenserna av de åtgärder som föreslås att vidtas. I detta skede i budgetprocessen baseras dock åtgärder på föregående års EVP, då årets förutsättningar ännu inte är kända. Vid en genomgång av EVP-skrivelser för 2020–22 konstateras att nämnderna beskriver konsekvenser av effektiviseringsåtgärderna i varierande utsträckning. Fokus i EVP-skrivelserna ligger främst på de avsnitt som behandlar nämndens förutsättningar och beskrivningar av planerade och genomförda åtgärder.

Efter det att kommunfullmäktige beslutat om den kommunövergripande EVP:n i juni arbetar nämnderna med framtagandet av internbudget, och däri realisering av eventuella effektiviseringskrav. Vid intervjuer med ekonomichefer uppgavs att arbetet pågår med att ta fram effektiviseringsåtgärder inför år 2020 i respektive förvaltning. Därtill sker dialog mellan ekonomichefer i EKO-rådet som leds av ekonomidirektören.

Generellt uppges att kommunstyrelsen inte efterfrågar konsekvensbeskrivningar kring åtgärdernas påverkan på verksamheten och kvaliteten. Däremot gör nämnderna interna åtgärdsplaner där verksamheten involveras på flera plan. Inom ramen för denna granskning har vi tagit del av instruktioner och anvisningar för arbetet med effektiviseringar inom socialförvaltningen. I dessa beaktas bland annat beslutade uppdrag från kommunfullmäktige, därtill ska en konsekvensbeskrivning anges för varje potentiell effektivisering innefattande:

- ▶ Konsekvens för barn/brukare

---

<sup>1</sup> Ett forum för samtliga ekonomichefer i kommunen, leds av ekonomidirektören.

- ▶ Konsekvens för medarbetare
- ▶ Konsekvens för kommunens ekonomi
- ▶ Konsekvens för medborgare

Enligt intervjuer arbetar övriga förvaltningar även med att bedöma konsekvenser av föreslagna åtgärder.

### **2.3.2. Uppföljning**

Kommunstyrelsen tar årligen del av åtta kommunövergripande uppföljningar:

- ▶ Månadsrapporter: februari, april, maj, oktober och november
- ▶ Delårsrapporter: per 31 mars och 31 augusti
- ▶ Årsredovisning: per 31 december

I månadsrapporterna ingår, utöver en kommunövergripande resultaträkning med prognos, även redogörelser för verksamheternas resultat avseende drift och investeringar med tillhörande analyser. I analysdelen finns även beskrivningar av åtgärder som vidtas vid eventuella avvikelser. Slutligen finns ett avsnitt med nyckeltal som delas in i pedagogisk verksamhet, vård- och omsorg och social verksamhet, samt övrig verksamhet. Nyckeltalen följs dock endast upp på delårs- eller helårsbasis vilket i praktiken innebär att det i månadsrapporterna för 2019 redovisas nyckeltal från 2018. Det finns i månadsrapporterna inga specifika delar som avser effektiviseringsarbetet eller arbetet med besparingar.

I månadsrapporten för april prognosticerade utbildningsnämnden ett underskott på 8,9 mnkr och socialnämnden ett underskott på 31,2 mnkr för helåret. Med anledning av detta har nämnderna träffat KSAU för att mer fördjupat redogöra för orsakerna till underskottet och vilka åtgärder som ska vidtas. Detta i enlighet med fullmäktiges nämndsgemensamma riktlinjer för ekonomistyrning. I delårsrapporterna ingår utöver ovanstående även en redogörelse över kommunfullmäktiges målsättningar och fokusområden, samt en uppföljning av kommunfullmäktiges särskilda uppdrag till nämnderna.

Enligt delårsrapporten per den 31e augusti 2019 framgår att årets resultat beräknas utbildningsnämndens prognosticerade underskott uppgå till -18 miljoner kronor, barn- och skolnämndens till -8 miljoner kronor och socialnämndens till -40 miljoner kronor. Kultur- och fritidsnämnden beräknas uppvisa ett överskott på 3 miljoner kronor.

Vid intervjuer med ekonomichefer uppges att det inte finns utarbetade nyckeltal för att kontinuerligt följa effektiviseringar. De nyckeltal som följs upp månadsvis är vanligen kopplade till nämndens målsättningar. Vissa nämnder har utökade nyckeltalsuppföljningar, såsom socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden. Det uppges också vara svårt att ta fram relevanta och indikativa nyckeltal att styra med i syfte att säkerställa en budget i balans.

Även intervjupersoner från kommunkontoret uppges att det inte finns specifika uppföljningar rörande effektiviseringsåtgärder, utan att detta sker inom ramen för de ordinarie ekonomi- och verksamhetsuppföljningarna. Därtill framhålls att det vore önskvärt med nyckeltal som går att följa över tid. Detta i syfte att möjliggöra en kontinuerlig uppföljning av nämndernas resultat även mellan månads- respektive delårsrapporterna. Likaså skulle nyckeltalssammansättningar möjliggöra jämförelser med andra kommuner.

### **2.3.3. Bedömning**

Det har inkluderats effektiviseringsbeting på 1,5 procent årligen sedan EVP för 2018. Det framgår dock att det inte utarbetats långsiktiga planer på en strategisk nivå avseende hur dessa effektiviseringar ska realiseras. Det är vår bedömning att detta arbete i stor utsträckning har ålagts nämnderna. Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen, och tillika reglemente, ett



särskilt ansvar för den övergripande ekonomiska planeringen inom kommunen. Mot denna bakgrund menar vi att kommunstyrelsen bör ta en mer aktiv och styrande roll för effektiviseringsarbetet.

I dagsläget inarbetas beslutade effektiviseringar i respektive nämnds internbudget och verksamhetsplan. Vi efterfrågar tydligare analyser för vilka verksamheter det finns effektiviseringspotential samt tillhörande åtgärdsplaner. Detta formulerat som långsiktiga planer som är realistiska att utgå från över tid, samt ligga till grund för beslut om budgetram. Därtill bör det i sådana planer också tydliggöras vilka risker för verksamhetens kvalitet som effektiviseringar kan antas medföra. Detta i syfte att säkerställa att kommunfullmäktige fattar beslut om EVP på välinformerade grunder.

Vi anser också att kommunstyrelsen behöver mer ingående verktyg för att möjliggöra uppföljning av nämndernas ekonomiska utveckling sett över hela året. Vi noterar att nämnderna inkluderar ett flertal nyckeltal för uppföljningen av verksamheten men anser att dessa nyckeltal i liten utsträckning är styrande för verksamheten. Vi efterlyser indikativa nyckeltal med tydliga målsättningar för att uppnå en ekonomi i balans. Nyckeltal som också är möjliga att följa kontinuerligt. Årliga effektiviseringskrav på 1,5 procent är omfattande. Effektiviseringskrav som, enligt den långsiktiga ekonomiska analysen, också kan förväntas fortlöpa de kommande åren. Av denna anledning är det av vikt att kommunstyrelsen tillser att det finns verktyg att följa upp att nämndernas budgetföljsamhet är tillräcklig på ett mer kontinuerligt plan än med den periodicitet som de ekonomiska rapporterna tillåter. Detta då handlingsutrymmet att vidta åtgärder vid befarade underskott under innevarande budgetår minskar ju längre tid som passerar.

### 3. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att det till stor del finns en tydlig struktur och ansvarsfördelning för budgetprocessen. Dock finns det anledning att utveckla arbetet med den långsiktiga ekonomiska planeringen och däri effektiviseringar.

Kommunstyrelsen bör stärka arbetet med effektiviseringar i syfte att långsiktigt och strukturerat tydliggöra omfattningen av effektiviseringsbehoven, vilka åtgärdsbehov som föreligger respektive verksamhet, samt hur arbetet ska verkställas inom ramen för budgeten.

Effektiviseringsarbetet har till stor del ålagts nämnderna genom minskningar av respektive nämnds budgetram. Mot bakgrund av omfattningen av de effektiviseringskrav som funnits sedan 2018, och som kan förväntas fortlöpa, bedömer vi att det finns anledning för kommunstyrelsen att ta en mer aktiv och sammanhållande roll. Effektiviseringsåtgärder av denna storleksordning kräver i vår mening långsiktiga bedömningar av den ekonomiska utvecklingen samt åtgärdsbehoven. Likaså kräver detta en genomlysning av kommunens förutsättningar för att säkerställa att effektiviseringar riktas mot de verksamheter där de får största ekonomiska påverkan med minsta verksamhetsmässiga konsekvens. Vi anser att detta arbete är av sådan särart att det bör genomföras utanför den ordinarie budgetprocessen.

I detta avseende bör kommunstyrelsen också på ett tydligare sätt kräva att nämnderna beskriver vilka eventuella negativa konsekvenser effektiviseringarna kan antas innebära på kvaliteten. Detta för att säkerställa att fullmäktiges beslut om budget fattas på välinformerade grunder.

Vidare bedömer vi att kommunstyrelsen bör stärka kontrollen av nämndernas ekonomiska utveckling. Detta exempelvis genom att identifiera drivande nyckeltal för den ekonomiska utvecklingen. Nyckeltal som är möjliga att omsätta till tydliga målsättningar och som kontinuerligt går att följa upp. Detta som komplement till den ordinarie ekonomiska uppföljningen. Kommunstyrelsen bör också följa upp de kvalitativa konsekvenserna av vidtagna effektiviseringsåtgärder.

Revisionsfrågor	Svar
Finns en tydlig styrning och ansvarsfördelning för budgetprocessen?	Ja. Vår bedömning är att det i huvudsak finns en tydlig struktur och ansvarsfördelning i budgetprocessen.
Har kommunen tillförlitliga metoder för att genomföra långsiktiga prognoser med tillräcklig kvalitet?  Tar budgetprocessen hänsyn till den förväntade långsiktiga ekonomiska utvecklingen i kommunen?	Delvis. Det är vår bedömning att kommunen till viss del har förutsättningar för att genomföra långsiktiga prognoser med tillräcklig kvalitet.  Vi menar dock att detta arbete kan utvecklas. Kommunstyrelsen kan med fördel genomföra heltäckande långsiktiga ekonomiska prognoser i syfte att tydliggöra de ekonomiska förutsättningar och handlingsutrymmet över längre tid. Detta särskilt mot bakgrund av de effektiviseringsåtgärder som föreligger de kommande åren.
Har kommunstyrelsen en långsiktig plan för hur effektiviseringar ska genomföras i syfte att möta de ekonomiska förutsättningarna?	Nej. Omfattningen av effektiviseringar anges för innevarande år och kommande planperiod. Efter beslutad EVP överlämnas ansvaret till nämnderna att uppnå en budget i balans. Det uppges pågå ett arbete inom kommunkontoret som syftar till att se över kostnadsmassor inom ett flertal områden. Ambitionen är att detta arbete ska synliggöra effektiviseringspotential i vissa verksamheter.

<p>Hur arbetar kommunstyrelsen med att bedöma effektiviserings- och besparings påverkan på kvaliteten och hur följs detta upp?</p>	<p>Det ska enligt instruktion anges vilka eventuella konsekvenser som kan antas till följd av effektiviseringar i nämndernas EVP-skrivelser. Detta sker i varierande utsträckning.</p> <p>Efter att kommunfullmäktige beslutat om EVP sker ett internt arbete i nämnderna där åtgärdsplaner och konsekvensbeskrivningar upprättas. Kommunstyrelsen begär dock inte in konsekvensbeskrivningar efter det att effektiviseringar inom ramen för EVP beslutats om.</p>
<p>Finns en struktur som säkerställer att effektiviseringar och budgetföljsamhet uppnås i verksamheterna?</p> <p>Har kommunstyrelsen skapat förutsättningar att kontinuerligt följa upp besparingsåtgärder genom nyckeltal eller annan metodik?</p>	<p>Delvis. Den uppföljningssystematik som har utarbetats möjliggör en insikt i nämndernas övergripande budgetföljsamhet.</p> <p>Det sker däremot ingen specifik uppföljning av effektiviseringsåtgärder. Det saknas idag nyckeltal som möjliggör uppföljning av beslutade effektiviseringsåtgärder. Flertalet intervjuade uppger att detta är ett utvecklingsområde.</p>

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- ▶ Upprätta en kommunövergripande plan för det långsiktiga behovet av effektiviseringar.
- ▶ Tillsammans med nämnderna genomlys de verksamhetsmässiga förutsättningarna i syfte att identifiera verksamheter där effektiviseringar har största ekonomiska påverkan till minsta verksamhetsmässiga konsekvens.
- ▶ Kräva att nämnderna som del av budgetprocessen tydliggör vilka kvalitativa konsekvenser som effektiviseringsarbetet kan innebära, samt följa upp dessa.
- ▶ Stärka den kontinuerliga kontrollen av den ekonomiska utvecklingen inom kommunens samtliga verksamhetsområden i syfte att säkerställa att effektiviseringsarbetet fortlöper enligt plan.

Lund den 16e oktober 2019

Linus Aldefors  
EY

Emmy Lundblad  
EY

## Bilaga 1: Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Kommundirektör
- ▶ Ekonomidirektör
- ▶ Budgetcontroller, kommunkontoret
- ▶ Administrativ chef, kultur- och fritidsförvaltningen
- ▶ Ekonomichef, vård- och omsorgsförvaltningen
- ▶ Ekonomichef, socialförvaltningen
- ▶ Ekonomichef, barn- och skolförvaltningen

### Dokument:

- ▶ Kommunstyrelsens reglemente
- ▶ Instruktion för kommunstyrelsens arbetsutskott
- ▶ Anvisningar och tidplan för strategi- och planeringsprocessen inför EVP 2020-2022
- ▶ Presentationsmaterial Budgetdag inför EVP 2020-22
- ▶ Budgetmall EVP 2020-2022
- ▶ Lunds kommuns EVP 2019-2021
- ▶ Lunds kommuns EVP 2020-2022
- ▶ EVP-skrivelse 2020-2022, barn- och skolnämnden, kommunstyrelsen, kultur- och fritidsnämnden, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden
- ▶ Underlag inför EVP-dialog, barn- och skolnämnden, kultur- och fritidsnämnden, socialnämnden och vård- och omsorgsnämnden
- ▶ Verksamhetsplan och internbudget 2019, kommunstyrelsen, barn- och skolnämnden, socialnämnden, vård- och omsorgsnämnden och kultur- och fritidsnämnden

## Bilaga 2: Årshjul budgetprocess

