

Økonomistyring

Forvaltningsrevisjon

Skaun kommune, 7.5.2025

Arve Gausen

Problemstilling

1. Sikrer budsjettprosessen en realistisk og fullstendig budsjettering?
2. Har kommunen tilfredsstillende systemer og rutiner for budsjettstyring, avviksrapportering og tidlig nok igangsetting av korrigerende tiltak?
3. Er det lagt til rette for god politisk styring og kontroll i økonomiarbeidet?
4. Har kommunens ansatte tilstrekkelig kunnskap og kapasitet til økonomiarbeidet?

Metode

- Intervju: kommunedirektør, økonomisjef, rådgiver økonomi, kommunalsjefer for Samfunn og kultur, Oppvekst, Helse og mestring, og Organisasjon
- Gjennomgått dokumenter som er relevante for kommunens økonomiarbeid. Totalt omfatter dette 56 dokumenter
- Gjennomført to ulike spørreundersøkelser til kommunens enhetsledere samt formannskapets faste medlemmer. Begge spørreundersøkelsene har 100 prosent svarprosent
- Oppleve å hatt god dialog med kommunen for å fremskaffe informasjon i forvaltningsrevisjonen til riktig tid

Problemstilling 1 – Budsjettprosess

Styrende interne dokumenter med ansvar, roller og tidsfrister for budsjettarbeidet er beskrevet

Årsbudsjettet blir systematisk kvalitetssikret

Kommunen benytter en metodikk som legger til rette for realistiske anslag for usikre inntekter og utgifter, videre at forsiktighetsprinsippet etterleves

Realismen i årsbudsjettet har mangler, da usikkerhet ikke budsjetteres

Det er strukturerte prosesser i budsjettarbeidet som viser hvordan relevante langsiktige utfordringer eks. demografisk utvikling følges opp

- Oppdatering av økonomireglement og delegeringsreglement mangler
- Noe uenighet om tilstrekkelig involvering og hyppighet av møter i budsjettprosessen - politisk
- Økonomiavdelingen har mye av dialogen med enhetslederne
- Koordineringen, involveringa og kvalitetssikringa med kommunalsjefene og enhetslederne har økt i budsjettarbeidet
- Tar ikke tilstrekkelig høyde for uforutsette hendelser eller usikkerhet knyttet til inntekter og utgifter
- Bør være oppmerksom på vedlikeholdsetterslep, premieavvik og egenfinansiering av investeringer i budsjettdokumentet

Problemstilling 2 – Budsjettstyring

- Etablerte systemer og rutiner for budsjettstyring og rapportering er på plass
- Kravene til kontrolltiltak blir ivaretatt gjennom to årlige rapporteringer, i samsvar med kommunelovens § 14-5, tredje ledd
- Kommunedirektøren har foreslått nødvendige budsjettendringer i 2024 for å oppfylle kravet til realisme og balanse
- Økonomirapport nr. 2 for 2023 ble behandlet i kommunestyret i desember, noe revisor anser som for sent. Innsparingstiltakene kunne ha vært igangsatt tidligere i 2023
- Politisk involvering i budsjettoppfølgingen utover dagens tertialrapportering vil styrke oppfølgingsarbeidet ytterligere
- Budsjettkontroller tidlig i året – formannskapet?
- 2023 var et valgår med nytt kommunestyre
- Administrasjonen hadde behov for å få oversikt over den økonomiske situasjonen høsten 2023
- God konsistens mellom ressursbeskrivelsene i rapportene for 2024 og behovet for innsparingstiltak

Problemstilling 2 – Budsjettstyring

- Administrative budsjettjusteringer innenfor eget ansvarsområde justeres gjennom administrative beslutninger
- Risikovurderinger er i mindre grad systematisert og nedtegnet for budsjettoppfølgingen blant de med budsjettansvar
- Kommunen har et system for å kvalitetssikre økonomirapporteringen som legger til rette for tilfredsstillende kvalitet i dag
- Retningslinjer for administrative budsjettjusteringer mangler, ut fra revisors oversikt
- Kommunalsjef- og enhetsledernivå mangler dokumenterte risikovurderinger
- Spørreundersøkelsen indikerer at flere enhetsledere har behov for mer oppfølging

Problemstilling 3 – Politisk styring

- Kommunestyret har vedtatt finansielle måltall: lånegjeld, resultat og disp.fond
- Etablert årshjul med frister og oppgaver for økonomiarbeidet
- Kommunens utfordringer er fortsatt negativt driftsresultat, avhengighet av fondsmidler for å balansere budsjettet.
- Budsjettdokumentene viser økonomisk handlingsevne, en oversiktlig utforming, samt angivelse av mål, betingelser og tiltak for å sikre balansekravet
- Mangler måltall for likviditet, sikre at det til enhver tid finnes tilstrekkelige midler til å dekke løpende utgifter
- Kommunens vedtatte økonomireglement fra 2014 har behov for revidering, formalisering og forankring
- Budsjettforutsetninger, finansielle nøkkeltall samt mål og tiltak for å ivareta balansekravet synliggjøres i budsjettdokumentet for politikerne
- Finansielle måltallene kan diskuteres i forkant av neste års budsjettprosess, eksempelvis tidlig i året av formannskapet
- Ingen informasjon som tyder på at kommunen per nå har problemer med å betale løpende utgifter

Problemstilling 4 – Kunnskap og kapasitet

- Økonomiavdelingen har tilstrekkelig kompetanse, men begrenset kapasitet
- Varierende økonomikompetanse blant ledere med økonomiansvar
- Mer målrettet fordeling av økonomioppgaver kan effektivisere arbeidet
- Opplæring om risikovurderinger i økonomiarbeidet for øvrige ledere
- Opplæring er viktig for kommunalsjefers og enhetslederes behov i økonomiarbeidet –variasjon i økonomiforståelsen
- Vurderes om kommunalsjefene bør involveres mer i økonomiarbeidet, selv om data viser at deres engasjement har økt den siste perioden
- Frigjøre ressurser for økonomiavdelinga til å utføre eksempelvis økonomiske analyser
- Viktig hvis økonomiske rammer fortsatt blir stramme fremover

Konklusjon

- Budsjettprosessen er strukturert, men realismen i budsjettet har svakheter
- Systemer for budsjettoppfølgning er etablert, men tidlig varsling og involvering bør ha oppmerksomhet
- God politisk styring er tilrettelagt, men tidligere involvering kan vurderes
- Tilstrekkelig økonomikompetanse men kapasitet er begrenset, fortsatt behov for opplæring og oppfølging av øvrige ledere med økonomiansvar

Anbefaling

Revisor anbefaler kommunedirektøren å:

- Oppdatere økonomireglementet og delegeringsreglementet
- Vurdere tidligere politisk involvering i budsjettering og budsjettoppfølgning
- Etablere risikovurderinger til alle med økonomiansvar
- Opplæring i økonomiarbeid av ledere med økonomiansvar

Telemarksforskning – Revisors forståelse av tidlig politisk involvering i budsjettarbeidet

- Gir politikere mulighet til å gi føringer og innspill før forslag er ferdigstilt, noe som styrker politisk eierskap og reell påvirkning i budsjettprosessen
- Legger grunnlaget for et tettere og mer konstruktivt samarbeid med administrasjonen, noe som er nødvendig for helhetlig styring
- Tidlige prinsipielle diskusjoner om prioriteringer og retning kan forhindre at det utarbeides forslag som mangler politisk støtte
- Gjør det lettere å identifisere og utnytte politisk handlingsrom, og skaper bedre kobling mellom budsjett og kommuneplanens samfunnsdel
- En tidlig felles forståelse av kommunens utfordringsbilde gjør det enklere å komme frem til langsiktige, tverrpolitiske løsninger