

LOMMA KOMMUN	
Kommunstyrelsen	
2015 -07- 24	
KS/KF 2015:320	007

# *Revisionsrapport*

## Förstudie – Granskning av finansfunktionen i Lomma Kommun

*Anders Thulin*

*C-G Folkesson*

*Malin Rössel*

*Juni 2015*

---

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b> .....	<b>2</b>
1.1.	Bakgrund .....	2
1.2.	Syfte .....	2
1.3.	Metod och avgränsning .....	2
<b>2.</b>	<b>Finanspolicy och rapportering till kommunstyrelsen</b> .....	<b>3</b>
2.1.	Finanspolicy .....	3
2.1.1.	Bedömning.....	3
2.2.	Rapportering till kommunstyrelse .....	4
2.2.1.	Bedömning.....	4
<b>3.</b>	<b>Finansfunktionen</b> .....	<b>5</b>
3.1.	Arbetsbeskrivningar och behov av back-up .....	5
3.1.1.	Bedömning.....	5
3.2.	Utbildning, kurser och nätverksträffar .....	6
3.2.1.	Bedömning.....	6
3.3.	Upprättande av handlingsplan för oförutsedda händelser .....	6
3.3.1.	Bedömning.....	6
3.4.	Behov av systemstöd .....	7
3.4.1.	Bedömning.....	7
3.5.	Erfarenhetsutbyte inom G8-gruppen.....	8
3.5.1.	Bedömning.....	8
<b>4.</b>	<b>Likviditetshantering</b> .....	<b>9</b>
4.1.	Likviditetsprognostisering .....	9
4.1.1.	Bedömning.....	9
4.2.	Upphandling av koncernkonto och banktjänster .....	9
4.2.1.	Bedömning.....	10
4.3.	Hantering av operativa risker.....	10
4.3.1.	Bedömning.....	10
<b>5.</b>	<b>Sammanfattande bedömning och rekommendationer</b> .....	<b>12</b>
5.1.	Revisionsfrågan .....	12
<b>6.</b>	<b>Appendix 1</b> .....	<b>13</b>
6.1.	Erhållet skriftligt material .....	13
6.2.	Genomförda intervjuer .....	13

---

# **1. Inledning**

## **1.1. Bakgrund**

På uppdrag av Lomma kommuns förtroendevalda revisorer har PwC genomfört en förstudie av finansfunktionen inom Lomma Kommun (nedan "Kommunen"). Resultatet av denna förstudie presenteras nedan.

Kommunens pensionsförvaltning uppgick per 2014-11-30 till ett marknadsvärde om 267 mnkr. Huvuddelen, 49 %, består av svenska räntebärande papper.

## **1.2. Syfte**

Syftet med förstudien är att se över det finansrelaterade arbete som utförs inom kommunens finansfunktion med avseende på ändamålsenligheten i styrning och kontroll av denna verksamhet vars hantering och limitar är fastställda i finanspolicyn. Vidare ingår att identifiera de huvudsakliga utmaningar och möjligheter som kommunens finansfunktion står inför.

## **1.3. Metod och avgränsning**

Förstudien har genomförts i form av en kvalitativ granskning av kommunens finansfunktion och omfattar följande områden:

- Finanspolicy och rapportering till kommunstyrelsen
- Finansfunktionen
- Systemstöd
- Likviditetshantering
- Intern kontroll och riskhantering

Granskningen har baserats på information i befintliga styrdokument, riktlinjer, rapporter, protokoll och annan befintlig dokumentation samt intervjuer med ekonomichefen, redovisningschefen samt kommunstyrelsen ordförande.

Initialt har en kartläggning gjorts över hur det finansrelaterade arbetet är organiserat genom att analysera resultatet av intervjuer, granskningar och relevanta dokument. Därefter har resultatet av kartläggningen jämförts mot vedertagen branschpraxis inom offentlig sektor. Förstudien avser kommunens finansfunktion och har genomförts på en övergripande nivå.

---

## **2.    *Finanspolicy och rapportering till kommunstyrelsen***

### **2.1.    *Finanspolicy***

Finanspolicyn för Lomma Kommunkoncern, det vill säga kommunen och dess helägda bolag Lomma Servicebostäder AB och Lomma Uthyrningsfastigheter AB, antogs av Kommunfullmäktige 2006-06-15 och reviderades 2011-06-09 samt senast 2014-09-11. Delar av policyn, gällande pensionsförvaltning, har diskuterats och tagits fram tillsammans med den sk G8-gruppen<sup>1</sup>.

Finanspolicyn listar initialt ansvarsområden för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, ekonomichefen, nämnderna, helägda bolag samt för extern förvaltning. Finanspolicyn går vidare igenom principer för upp- och utlåning, hur placeringar får hanteras, likviditetshantering samt förvaltning av pensionsmedel.

I policyn (avsnitt 1.2) specificeras hur finansverksamheten inom kommunkoncernen ska bedrivas. Denna ska bedrivas så att:

- *Koncernens betalningsförmåga på kort och lång sikt säkerställs*
- *Bästa finansnetto uppnås*
- *Skalfördelar utnyttjas inom kommunkoncernen för att effektivisera finansiering, likviditetshantering, betalningsrutiner och övriga finansiella tjänster*

Avslutningsvis finns en bilaga som kortfattat förklarar de risker som omnämns i finanspolicyn samt förklarar de finansiella begrepp som används.

Kommunen får löpande förslag från externa parter, exempelvis banker och Söderberg & Partners, på hur policyn kan uppdateras.

I kommunens sk "årshjul" finns en struktur när olika styrdokument ska bli föremål för genomgång samt eventuellt uppdateras. Detta genomförs under överinseende av kanslichefen. Finanspolicyn går igenom i maj månad varje år.

#### **2.1.1.    *Bedömning***

Finanspolicyn är ett levande dokument som löpande ska uppdateras och återspegla hur finansfunktionen arbetar. Den senaste uppdateringen i policyn gjordes år 2014 vilket indikerar att kommunen arbetar aktivt med dokumentet. Vi ser det som positivt att finanspolicyn är tydlig avseende rapportering för respektive medelsförvaltare, frekvens på uppföljning av limitar samt mottagare av rapporter för detta. I avsnittet "Uppföljning och rapportering" ges tydliga direktiv hur rapporteringen ska presenteras.

---

<sup>1</sup> G8-gruppen är ett samarbete mellan finansfunktionerna inom 8 kommunen i Skåne. G8-gruppen beskrivs närmare i avsnitt 4.2 i denna rapport

De ambitioner som anges i avsnitt 1:2 i policyn bedömer vi som rimliga. Dock skulle exempel på hur målen ska uppnås ytterligare kunna förtydliga syftet. Detta skulle även underlätta uppföljning av dessa mål. Vidare ser vi det som positivt att det finns en stående rutin för att årligen gå igenom finanspolicyn samt göra eventuella justeringar.

## **2.2. Rapportering till kommunstyrelse**

Kommunen har avtal avseende långsiktig kapitalförvaltning med Carlsson Investment Management, Skagen AS, Schroders och Swedbank Robur. Avtalen baseras på den gemensamma upphandlingen som G8-gruppen gjort. Respektive förvaltningsbolag tillhandahåller månadsvis en rapport till kommunen avseende förvaltningen. Rapporteringen från förvaltningsbolagen sker i enlighet med finanspolicyn avsnitt 9.14 "Uppföljning och rapportering". Dessa förvaltningsrapporter visar utöver sammanställning av innehav ett större antal grafer och diagram som förklarar avkastningen och visar kursutveckling.

Ekonomichefen och ekonom tar fyra gånger per år fram en finansrapport till styrelsen som sammanfattar kommunens pensionsförvaltning. Utöver detta uppdateras den sammanställda datan löpande på månadsbasis. Av rapporten framgår förvaltningsutvecklingen på kort och lång sikt tillsammans med ett antal grafer samt statistik. Underliggande data hämtas från förvaltarnas rapporter och sammanställs sedan i Excel.

Det är tidigare ekonomichefen som har presenterat finansrapporten för styrelsen. Kommunstyrelsens ordförande framför att kommunstyrelsen har uppskattat tidigare ekonomichefens pedagogiska rapportering av finansverksamheten.

### **2.2.1. Bedömning**

Rapportering är viktigt då den utgör ett viktigt beslutsunderlag för kommunstyrelsen avseende kommunens finansverksamhet och verksamheten som helhet. Rapporteringen bidrar till ökad transparens där finansfunktionens arbete och utveckling tydliggörs.

Den finansrapport som idag tas fram från Excel och kommuniceras till kommunstyrelsen innehåller bra och relevant information. Den ger en tydlig bild över vad som händer i finansförvaltningen, hur utvecklingen sett ut på marknaden samt portföljernas utveckling.

Vi bedömer att rapporteringen till kommunstyrelsen kan förtydligas avseende risker. Syftet är att redovisa för kommunstyrelsen att tjänstemännen agerat inom angivet riskmandat. Rapporteringen kan förslagsvis innehålla information om hur portföljerna under månaden varierat i förhållande till riskmandaten gällande alla de risker som identifierats.

---

## **3.    *Finansfunktionen***

### **3.1.    *Arbetsbeskrivningar och behov av back-up***

I Lomma kommuns finansfunktion arbetar ekonomichefsfunktionen nära både redovisningschefen och kommunstyrelsens ordförande. I organisationen finns även en ekonom som delvis arbetar mot ekonomichefsfunktionen. Utöver dessa personer finns också ett antal anställda som arbetar med arbetsuppgifter inom administration och redovisning som tangerar finansfunktionens arbete.

Ekonomen utför i dag större delen av det löpande arbetet relaterat till finansfunktionen. Ekonomen tar bland annat fram data och statistik till månadsrapporten, hanterar förfall och uppföljning av placeringar och sköter likviditetsprognostiseringen.

Enligt tidigare ekonomichef samt redovisningschef finns en stor del av det dagliga arbetet som utförs av ekonomen dokumenterat i manualer. Eftersom finansfunktionen består av ett fåtal medarbetare anser man sig i dagsläget relativt enkelt kunna täcka upp för varandra. Vidare anses de anställda ha en god uppfattning om respektive kollegas ansvarsområden och arbetsuppgifter.

Under granskningens gång har tidigare ekonomichefen pensionerats. Under en övergångsperiod fungerar därför redovisningschefen som ställföreträdande ekonomichef tills ny ekonomichef är på plats.

#### **3.1.1.    *Bedömning***

Ekonomichefen uppfattar vi vara den funktion som bäst kan överblicka det dagliga arbetet inom finansfunktionen. I samband med att ekonomichefen har gått i pension kommer relevant kompetens att behöva ersättas. Kommunen kan se detta som ett tillfälle för att nedteckna rutiner och arbetsbeskrivningar även för ekonomichefens arbetsuppgifter. Arbetet med rutinbeskrivningar och manualer är ett ständigt pågående arbete varför det är av stor vikt att förändringar i det dagliga arbetet löpande dokumenteras och följs upp. En funktion bör vara ansvarig för att minst årligen gå igenom och uppdatera processerna och rapportera arbetet till ansvarig chef.

Vi anser att det är positivt att de arbetsuppgifter som utförs av ekonomen finns nedtecknade i rutinbeskrivningar.

För att säkerställa att manualerna upprättas och utformas på ett sådant sätt att även en orutinerad medarbetare ska kunna följa och förstå instruktionerna bör rutinbeskrivningarna ytterligare testas. Härutöver bör det i styrdokument eller finanspolicy anges vem som ska ansvara för uppdatering av rutinbeskrivningar och manualer.

## **3.2. Utbildning, kurser och nätverksträffar**

Kontinuerlig kompetensutveckling är en nödvändig faktor i alla organisationer. Att harmonisera kompetensutvecklingen med verksamhetens behov är viktigt. Inom ramen för den finansiella verksamheten är det av stor vikt att personalen är uppdaterad på vad som händer på finansmarknaden samt har en god förståelse för finansiella instrument.

Tidigare ekonomichefen och redovisningschefen samt ekonom har deltagit vid de utbildningar och sammankomster som bland annat SKL och Kommuninvest erbjuder. Regelbundet hålls också möten för ekonomicheferna i de åtta kommuner vars finansfunktioner samverkar, G8-gruppen. Dessa möten har gett tillfälle för diskussion med andra ekonomichefer och har upplevts som ett bra forum. Övrig personal som arbetar inom administration och redovisning har inte i samma utsträckning erhållit utbildning.

Det finns en utbildningsplan för respektive person och en avsatt budget för kompetensutveckling. I samband med arbetsplatsträffar lämnas information av de som deltagit på en utbildning till övriga i gruppen för att på sått dela kunskapen. Dessutom finns en ambition att all kursdokumentation ska sparas i en gemensam mapp för att på sått göra den tillgänglig för alla medarbetare.

### **3.2.1. Bedömning**

Personalen bör uppmuntras att löpande arbeta för att utveckla sin kompetens. Vi noterar att det finns individuella utvecklingsplaner för medarbetarna. Vidare anser vi att informationsspridning via forum som exempelvis arbetsplatsträffar är en bra modell för att tillvarata och dela erhållna kunskaper i samband med utbildningar och liknande.

## **3.3. Upprättande av handlingsplan för oförutsedda händelser**

Värdepappersförvaltande bolag som står under Finansinspektionens tillsyn är skyldiga att upprätta en kontinuitetsplan. Syftet med planen är att säkerställa att verksamhetens viktigaste information och funktioner kan bevaras och att verksamheten kan upprätthållas vid ett avbrott eller när andra oförutsedda händelser av något slag inträffar.

För en kommun finns inga motsvarande lagstadgat krav på att en plan av liknande karaktär ska finnas. En kontinuitetsplanen bör omfatta en handlingsplan som anger vilka åtgärder som ska vidtas om något förhindrar verksamhetens möjlighet att kunna bedrivas på ett effektivt vis. Exempel på handlingsalternativ vid en situation kan vara att placera tillgångarna i säkra räntebärande papper, exempelvis de utfärdade av staten, eller att lägga ut portföljen på diskretionär förvaltning tills vidare.

### **3.3.1. Bedömning**

Kommunen har en liten finansfunktion vilket medför att det i nuläget inte kan ställas samma krav på back-up som inom en större enhet. Det finns i dag ingen

given extra resurs som kan träda in i ekonomichefens eller ekonomens ställe vid exempelvis längre sjukdom. Som tidigare nämnts finns inte ekonomichefens arbetsuppgifter nedtecknade i någon rutinbeskrivning eller manual vilket medför en operativ risk.

### **3.4. Behov av systemstöd**

Ett finanssystem hanterar ett bolags finansiella standardinstrument samtidigt som det ger ökad säkerhet, spårbarhet och kvalitet i registrering och bokföring, både internt med andra enheter samt med externa parter.

Fördelarna med ett finanssystem jämfört med manuell hantering i exempelvis Excel är främst följande:

- **Effektivitet.** Ett finanssystem reducerar väsentligt antalet manuella moment vilket medför att processen blir mer automatiserad och effektiv.
- **Säkerhet och kontroll.** En systemlösning har inbyggda kontroller som exempelvis gör att en person inte kan utföra alla moment i en affär själv. Detta ökar säkerheten inom finansfunktionen och reducerar risken för medvetna och omedvetna fel. Av kommunens delegationsordning framgår att det alltid ska vara två funktioner i förening som undertecknar.
- **Förbättrad översyn.** Med ett finanssystem kan finansfunktionen erhålla skraddarsydda rapporter avseende likviditet, kassaflöde, utestående affärer, marknadsvärde på affärer, riskexponering etc. Detta medför en förbättrad översyn av, och insyn i, verksamheten.

Lomma kommun använder sig av systemet KF-finans där alla kommunens lån hanteras. Beräkning av värdet på innehav, förfallobevakning och uppföljning görs i detta system.

Avseende pensionsförvaltningen erhålls förvaltningsrapporter från de fyra förvaltarna som sedan sammanställs i en Excel-rapport. Även kommunens likviditetsplanering sker i Excel.

I dagsläget anser personalen att de är nöjda med KF-finans som systemstöd och att de rapporter som görs i Excel fungerar bra och täcker de behov rörande uppföljning och rapportering som kommunen har.

#### **3.4.1. Bedömning**

Vi noterar att kommunen har tillgång till ett systemstöd vad gäller lånehanteringen samt att Excel används för likviditetsplanering samt för sammanställning av pensionsförvaltarnas rapporter. Vi bedömer dock att det föreligger en operationell risk avseende likviditetsplaneringen då endast ekonomen är ansvarig för att manuellt registrera in en stor mängd, för värderingen viktig data, i Excel utan att kontroller görs av ytterligare en person eller att andra kontrollfunktioner finns etablerade.



---

### **3.5. Erfarenhetsutbyte inom G8-gruppen**

Kommunen deltar sedan år 1995 tillsammans med sju andra kommuner i Skåne i ett samarbete inom finansfunktionerna, kallat "G8-Gruppen". De kommuner som ingår i samarbetet utöver Lomma är Burlöv, Kävlinge, Markaryd, Svedala, Vellinge, Örskellunga samt Sjöbo.

Initialt bildades gruppen för att samarbeta kring frågor rörande förvaltning av pensionsmedel. Efterhand har samarbetet utvidgats till att röra finansiella frågor i ett bredare perspektiv, bland annat en gemensam struktur för sina finanspolicier. Andra frågor som samarbetet har behandlat är ALM-analys<sup>2</sup> och strategier för hur pensionsmedel ska användas.

Kommunerna i G8-gruppen har löpande möten där de diskuterar utmaningar och utbyter erfarenheter kring finansiella frågor. Årligen träffar G8-gruppen sina förvaltare och följer upp förvaltningsresultat. Diskussioner har förts om framtida samarbeten och gemensam upphandling av förvaltare. Det har även diskuterats huruvida ett finanssystem bör handlas upp gemensamt.

#### **3.5.1. Bedömning**

Vi anser att samarbetet mellan de åtta kommunerna skapar en bra grund för en effektiv hantering av gemensamma finansfrågor samt frågor rörande förvaltning av pensionsmedel. Grupperingen utgör även en bra utgångspunkt för ytterligare förbättringar och effektiviseringar. Genom att gå samman har kommunerna tagit fram en bra mall för finanspolicy. Även i kommande upphandlingar skulle kommunerna genom att gå samman för att uppnå en bättre förhandlingsstyrka.

Områden som i framtiden skulle kunna diskuteras inom ramen för samarbetet skulle exempelvis kunna gälla gemensamma rutinbeskrivningar, gemensamma riktlinjer för riskhantering samt upphandling av gemensamt finanssystem.

---

<sup>2</sup> Asset Liability Modeling. Simulerar avkastningen för olika möjliga portföljer för att ge underlag för val av den portfölj som bäst bidrar till att uppfylla pensionsåtaganden

---

## **4. Likviditetshantering**

### **4.1. Likviditetsprognostisering**

Likviditetsprognostisering i kommunen utförs regelbundet och administreras av ekonomen. Prognosen görs som tidigare nämnts i Excel och indata hämtas från ett flertal källor vilka sedan registreras manuellt i modellen. Verkligt utfall läggs månadsvis in i modellen. Prognosen utgör underlag för ekonomichefens arbete och är därför ett viktigt arbetsredskap.

Dagligen tar ekonomen ut ett kontoutdrag från internetbanken och stämmer av saldo och i vilken utsträckning checkräkningskrediten utnyttjas. I dagsläget är det främst ekonomen, redovisningschef och tidigare ekonomichefen som behärskar att hantera modellen.

Det finns ett dokument "Rutin för likviditetsplanering och uppföljning" som övergripande beskriver processen kring likviditetsplanering, prognos och uppföljning.

#### **4.1.1. Bedömning**

För att likviditeten ska kunna hanteras på ett bra och effektivt sätt är det viktigt att det finns effektiva och genomtänkta rutiner och system. Likviditetsprognostisering är en viktig metod för att få en överblick över kommunens likviditetssituation. Enligt vår uppfattning kan det innebära en operationell risk att underliggande data för likviditetsprognostiseringen hanteras manuellt i Excel.

Genom att tillämpa en systembaserad process med en strukturerad uppföljning av utfall av prognoser kan tillförlitlig data erhållas där risken för felaktigheter reducerats. Om det inte är möjligt att använda ett system för prognostiseringen rekommenderar vi att den så kallade "Fyra ögon-principen" tillämpas vilket vi kan konstatera att så sker i kommunen. Denna princip innebär att en ytterligare person granskar att registrerad data är korrekt.

Den beskrivning av rutinen som nämns ovan beskriver inte hur uppdateringen av modellen faktiskt går till utan fokuserar på beskrivning av vad prognosen baseras på. Beskrivningen kan förslagsvis kompletteras med en manual för hur uppdateringen går till för att bli än mer komplett.

### **4.2. Upphandling av koncernkonto och banktjänster**

Tidigare anlitas Sparbanken Öresund (Swedbank) som huvudsaklig bank. Hösten 2014 upphandlades banktjänster och koncernkonto vilket resulterade i att avtal tecknades med Swedbank från den 1 april 2015. Inför upphandlingen av banktjänster och koncernkonto 2014 anlätade kommunen en konsult tillsammans Kävlinge och Svedala kommuner för att bli ta fram ett upphandlingsunderlag.

---

Tidigare ekonomichef och redovisningschef anser sig vara nöjda med de produkter, tjänster och den service som erhålls av banken.

#### **4.2.1. Bedömning**

Förslagsvis bör en organisation se över sina transaktionsflöden, bankkostnader och bankavtal vart fjärde år. Om betalflöden och transaktionsvolymerna har förändrats under de senaste åren bör förändringen avspeglas i de priser banken erbjuder. Större volymer ska generera lägre transaktionspriser.

Vi ser positivt på att kommunen genomför upphandling av banktjänster i samarbete med andra kommuner för att på sått uppnå stordriftsfördelar.

### **4.3. Hantering av operativa risker**

Med operativ risk menas att risker kan uppstå på grund av bristfälliga rutiner och/eller oklar ansvarsfördelning som kan orsaka felaktigheter. Inom operationella risker kan man identifiera ett flertal riskområden bland annat personrisk, processrisk och teknologiska risker. Ytterligare risker är legala risker, management risker och etiska risker. Som noterats tidigare finns det i nuläget ingen process för att kontrollera manuellt inmatad data.

Det finns ett reglemente för intern kontroll. Dock saknas en oberoende funktion som bevakar risker i den operativa verksamheten.

#### **4.3.1. Bedömning**

Som ett hjälpmedel för att avgöra vilka risker som uppstår i verksamheten och därmed vilka risker som måste hanteras och kontrolleras utgör processbeskrivningar ett bra hjälpmedel enligt vår uppfattning. För varje arbetsmoment i processbeskrivningen identifieras potentiella risker för att omedvetna såväl som medvetna fel uppstår. När riskerna identifierats kan sedan kontroller utformas som motverkar eller upptäcker fel.

Dualitet är ett väsentligt begrepp inom en finansfunktion, speciellt som i kommunens fall då få personer är involverade i finansfunktionens arbete och där delar av arbetet utför manuellt i Excel. Samtliga nyckelaktiviteter bör kvalitetssäkras av en andra person där kvalitetssäkringen är spårbar i form av en manuell eller elektronisk signatur. Vidare bör även ytterligare stickprovsvisa kontroller utföras för att säkerställa att processerna fungerar väl.

Ansvar för och hantering av kommunens risker bör, enligt vad som har etablerats som branschpraxis bland större företag inom den privata sektorn, ske i enlighet med "Principen om Tre försvarslinjer". Den beskrivna kontrollstrukturen säkerställer tydlighet och transparens gällande ansvar, ägarskap, hantering och uppföljning av de risker som finns förknippade med kommunens verksamhet. Härutöver finns flera kontrollinstanser som identifierar, hanterar och rapporterar gällande risker.

I nuläget saknas det en oberoende funktion för riskkontroll. En sådan funktion bör självständigt kunna analysera kommunens risker och bör ha tillräcklig kompetens

---

för att självständigt kunna värdera de risker verksamheten står inför. Denna funktion bör också övervaka kommunens interna riskkontroll och se till att den utförs på ett korrekt sätt samt förse styrelsen med information så att den kan säkerställa att kommunens verksamhet håller sig inom ramarna för uttalad riskstrategi och riskaptit. Tanken är att riskkontrollen ska fungera som kommunstyrelsens varningsklocka genom att identifiera, kontrollera och rapportera risker.

---

## 5. *Sammanfattande bedömning och rekommendationer*

### 5.1. *Revisionsfrågan*

Som framgår av inledningen har syftet med förstudien varit att se över det finansrelaterade arbete som utförs inom kommunens finansfunktion samt att utvärdera ändamålsenligheten avseende på styrning och kontroll av denna verksamhet.

Vi kan genom vår granskning konstatera att kommunen har en god struktur för förvaltningen, en väl genomarbetad finanspolicy och rapportering samt adresserar hantering av risk och kontroll i verksamheten. Utifrån noterade iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi följande:

- Den rapport som ekonomen tar fram till kommunstyrelsen kan ses över, förtydligas och att den informationen som presenteras kan kompletteras.
- Vi rekommenderar att en översyn av rutinbeskrivningar och manualer görs så att dessa i största möjliga mån är uppdaterade med den kunskap som medarbetarna inom finansfunktionen besitter.
- En person bör vara ansvarig för att minst årligen uppdatera rutinbeskrivningar och manualer samt rapportera detta till ansvarig chef.
- En plan för oförutsägbara händelser bör upprättas.
- En översyn av internt arbete relaterat till intern kontroll och operativa risker bör göras.

## 6. *Appendix 1*

### 6.1. *Erhållet skriftligt material*

- Delegationsordning Kommunstyrelsen
- Engagemangsbesked Kommuninvest, 2014-12-31
- Finanspolicy, 2014-09-11
- Reviderad finanspolicy, 2014-09-11
- Godkännande av avtal, 2011-08-24
- Utdrag ur förvaltningen av pensionsmedel, 2013-02-07
- G7-Gruppen
- Avtal DnB Asset Management
- Avtal Schroders Investment Management
- Avtal Skagen AS
- Avtal Swedbank Robur Fonder
- Månadsrapport Skagen
- Skagen kontoutskrift, 2014-12-31
- Månadsrapport Swedbank Robur, december 2014
- Månadsrapport DnB, december 2014
- Månadsrapport Schroders, december 2014
- Rapport KSAU, 2014-12-10
- Kontraktskredit Danske Bank, t.o.m 2015-06-30
- Låneram 2014
- Beslut om investeringsramar – lånebehov
- Delegationsbeslut lån och borgen 2014
- Rutin för likviditetshantering och uppföljning
- Borgensåtaganden 2014
- Borgen lån LSAB, 2012-09-19
- Ramborgen Sydsvatten AB, 2012-12-13

### 6.2. *Genomförda intervjuer*

Anders Bergarn, kommunstyrelsens ordförande	2015-02-12
Elisabeth Hedsund, tidigare ekonomichef	2015-02-12
Kristian Fridqvist, redovisningschef	2015-02-12