

Uppföljande granskning av finansfunktionen samt av finanspolicy

Botkyrka Kommun
Mars 2019



Inledning och metod 1:3

Inledning

På uppdrag av Botkyrka Kommuns, nedan "Kommunen", revisorer har PwC genomfört en uppföljande granskning av finansfunktionen samt en översyn av Kommunens finanspolicy.

Resultatet av granskningen presenteras enligt överenskommelse i en skriftlig rapport, detta dokument, och inkluderar väsentliga observationer samt rekommendationer.

Syfte och bakgrund

PwC utförde under november 2016 en granskning av Botkyrka Kommuns finansverksamhet. PwC rapporterade då ett antal observationer samt gav rekommendationer kring dessa. Följande delområden granskades:

- Finansfunktionen och internbanken
- Styrdocumentation
- Rapportering till Kommunstyrelsen
- Intern kontroll och styrning
- Rutinbeskrivningar och manualer
- Likviditetsprognostisering och bankrelationer
- Systemstöd

Inledning och metod 2:3

Syftet med denna uppföljande granskning är att se hur Kommunen har agerat på de rekommendationer som PwC lämnade sist, samt att se hur finansverksamheten har utvecklats vidare sedan den tidigare granskningen.

PwC har även utfört en fördjupad granskning av Kommunens finanspolicy.

Metod

Under granskningen har PwC tagit del av Kommunens finanspolicy, finansinstruktion samt exempel på rapporter, se appendix A. PwC har även vid ett tillfälle, 2019-02-27, intervjuat Kommunens ekonomidirektör samt Kommunens finansansvarige.

Vårt tillvägagångsätt har varit att kartlägga hur det finansrelaterade arbetet är organiserat och sedan bedömt resultatet av intervjuer, granskning och genomgång av dokument. Därefter har vi genom våra erfarenheter och vad som anses vara branschpraxis inom offentlig såväl som privat sektor, identifierat områden med förbättringspotential. Dessa beskrivs i respektive avsnitt. Denna rapport sammanfattar våra noteringar från vår granskning.

Inledning och metod 3:3

Avgränsningar

Granskningen omfattar endast Kommunen. Övriga av Kommunen helägda eller delägda bolag har ej beaktats i vårt arbete och därmed inte i denna rapport. Vår rapport är framtagen enbart i syfte att användas av Kommunen. Om en tredje part skulle erhålla en kopia utan föregående skriftligt medgivande, kommer vi inte ansvara för eventuella beslut som fattas baserat på denna rapport.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning med Kommunens ekonomidirektör samt med Kommunens finansansvarige.

Granskningen är utförd av Anders Hägg, Malin Rössel och Daniel Carlsson.

Bedömning av observationer

Denna rapport är skriven i avvikelseform vilket innebär att den endast redovisar de områden där PwC identifierat förbättringspotential. Varje observation åtföljs av en rekommendation. Samtliga observationer graderas i skala hög, medel eller låg för att kommunicera vår uppfattning om iakttagelsernas väsentlighet med avseende på risk enligt nedan:



Tilldelas observationer som kan ha signifikant inverkan på verksamheten och bör åtgärdas omgående.



Tilldelas observationer vilka kan ha ofördelaktig inverkan på verksamheten, dock ej kritiska, och bör åtgärdas inom rimlig tid.



Tilldelas mindre observationer eller förbättringsförslag som ledning bör beakta att implementera.

På kommande sidor redogör vi för de observationer, risker och rekommendationer som identifierats inom ramen för genomförd granskning. Varje område har sammanfattningsvis bedömts enligt ovan gradering.

Finansfunktionen och internbanken 1:2



Observation och beskrivning av nuläge

Kommunens finansavdelning består av en ekonomidirektör, en finansansvarig samt en redovisningschef. Riskkontroll köps in från Södertälje Kommun. I dagsläget är det den finansansvarige i Botkyrka Kommun som tillfälligt innehar denna tjänst under den ordinarie riskcontrollerns föräldraledighet. Back-office och administration hyrs även de in från Södertälje Kommun.

Kommunen har tillsammans med Södertälje Kommun och Huddinge Kommun ett finansiellt samarbete som bland annat berör kommunernas finansiering och riskhantering. Respektive kommuns finansansvarige är väl insatta i varandras verksamheter och kan fungera som back-up för varandra. Ekonomidirektörerna för de tre kommunerna träffas regelbundet i en Styrgrupp där de bland annat diskuterar styrdokumentation, finansinstruktionen samt strategi framåt.

Tidigare hade de tre kommunerna haft en gemensam internbank med en chef för internbanken. Den gemensamma internbanken har avvecklats och ett nytt avtal gällande hur samarbetet ska fungera ska tas fram inom kort. Att den gemensamma internbanken har avvecklats kommer att medföra minskade kostnader då Kommunen kommer att slippa betala ett antal avgifter och licenser för system som inte är nödvändiga för Kommunens verksamhet.

Finansfunktionen och internbanken 2:2

Risk och rekommendation

Kommunen genomgår en organisatorisk förändring och kommer efter att internbanken har avvecklats att få ett antal nya rutiner på plats. Vi ser det som positivt att Kommunen i dag hanterar back-uper, risk och kontroll i verksamheten. Detta är också ett utmärkt tillfälle att se över rutiner och processer samt att nedteckna detsamma.

PwC rekommenderar att Kommunen i än högre grad säkerställer att det finns processer, manualer och rutinbeskrivningar på plats för de för verksamheten kritiska arbetsuppgifter. Detta skulle göra Kommunen mindre såbar gällande personberoende.

PwC ser det också som positivt att de tre personer som är finansansvarige i respektive kommun kan täcka upp för varandra samt att de har god insyn i respektive verksamhet. Detsamma gäller för de två administrativa personer i Södertälje Kommun som också de kan vara samtliga kommuner behjälpliga.

Rekommendationer lämnade 2016

- Dokumentation av kritiska processer (Kvarstår)
- Framtagande av manualer och rutinbeskrivningar (Kvarstår delvis)
- Se över hantering av betalningar (Åtgärdat)

Rutinbeskrivningar och manualer



Observation och beskrivning av nuläge

Enligt Kommunen finns det för vissa arbetsmoment rutinbeskrivningar och manualer. Den person som utför en arbetsuppgift anses vara ansvarig för att detta ska finnas dokumenterat i någon form, dock följs inte detta upp. Det saknas en dokumenterad rutin för hantering och kartläggning av kritiska arbetsmoment, framtagandet av rutinbeskrivningar eller framtagande av manualer. I och med samarbetet med de andra två kommunerna finns det back-upper vid exempelvis sjukdom. PwC anser dock att det på grund av personberoende är att rekommendera att ha en viss dokumentation på plats.

Risk och rekommendation

En person bör vara ansvarig för att minst årligen gå igenom och uppdatera processer härrörande finansfunktionen och rapportera arbetet till ansvarig chef. För att ytterligare visa på vikten av att rutinbeskrivningar och manualer är korrekta och uppdaterade bör ansvarsfrågan kring detta inkluderas i styrdokument eller i finanspolicy. Detta kommer enligt Kommunen att finnas med i den uppdaterade versionen av finanspolicyn. För att säkerställa att rutinbeskrivningarna är skrivna så att en person som vanligtvis inte utför arbetsuppgifterna ska kunna följa och förstå instruktionerna bör rutinbeskrivningarna testas. Alla rutinbeskrivningar bör finnas elektroniskt lagrade på en gemensam mapp som alla på finansfunktionen har behörighet till.

Rekommendationer lämnade 2016

- Identifiera och dokumentera relevanta processer (Kvarstår)
- En person i organisationen bör äga ansvaret och årligen säkerställa att samtliga rutinbeskrivningar och manualer är uppdaterade (Kvarstår)

Likviditetsprognostisering 1:2



Observation och beskrivning av nuläge

Kommunen använder SEB's likviditetsplaneringsverktyg Web Forecast. Kommunen anser att det är ett bra verktyg, dock aningen kostsamt. Kommunen är i dagsläget med i ett pilotprojekt för systemet KI Finans och överväger att byta till det prognostiseringsverktyget framöver. Detta ligger dock minst sex månader framåt i tiden. Varje vecka görs likviditetsprognoser. Kommunen gör en längre prognos om 12 månader samt en kortare om 60 dagar. Den kortare prognosen anses stämma väl och underlag hämtas från leverantörsreskontra. Kommunen poängterar att de även gör längre prognoser med hjälp av investeringscontrollers, dessa läggs dock inte in i systemet på grund av svårighet med träffsäkerhet. Varje vecka skickar Web Forecast ut information gällande utfall av prognosen. Uppföljning kan dock göras när som helst. Kommunen har i dag Nordea som husbank, liksom de andra kommunerna i samarbetet. Tidigare hade Kommunen Swedbank. Kommunen är relativt nöjda med Nordea gällande funktionalitet och service.

Risk och rekommendation

Vi noterar också att det i Kommunens finanspolicy på sid. 6 under rubriken "Likviditet" står att Kommunen ska utföra en sådan prognos. Detta ska Kommunen ta bort i den nya versionen av sin finanspolicy då de anser att de inte har behov av en så lång prognos. Vi vill dock poängtera att en längre prognos kan effektivisera hantering av likviditet och möjliggöra minskade lånekostnader då Kommunen strukturerat kan arbeta med att minska utnyttjandet av kreditlinor och lån. PwC rekommenderar även att rutiner kring likviditetsprognostiseringen dokumenteras. Gällande bankrelationer kan det vara lämpligt att synkronisera kommande upphandlingar med de andra kommunerna för att bli än mer attraktiva hos bankerna.

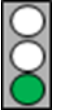
Likviditetsprognostisering 2:2



Rekommendationer lämnade 2016

- Införa en längre likviditetsprognos samt dokumentera rutiner kring denna (Kvarstår)

Systemstöd



Observation och beskrivning av nuläge

Kommunen använder VISMA som ekonomisystem. Kommunen använder även finanssystemet KI Finans, tidigare användes TWIN. Kommunen upplever att systemet är lätt att använda och funktionellt, speciellt analysdelen. Dock är den administrativa delen inte lika väl utvecklad och vissa moment kräver manuell handpåläggning. Kommunen var för några år sedan delaktiga i hur systemet skulle utvecklas och fick gehör för input och förslag. I dag upplever Kommunen inte att de får samma gensvar från systemleverantören.

KI Finans kan ej hantera vissa av de strukturerade derivat som Kommunen har, vilka Kommunen får värdera separat i Excel.

Risk och rekommendation

PwC rekommenderar att Kommunen, Södertälje Kommun och Huddinge Kommun ska sträva efter att om möjligt använda samma ekonomisystem. Detta för att underlätta administrativt samt för att kunna dela kompetens och erfarenhet. PwC rekommenderar också att de instruktioner som finns för den manuella handpåläggningen som görs i Excel hålls uppdaterade. Kommunen efterfrågar en användarförering hos KI Finans för möjlighet att vara med och påverka utvecklingen, detta bör tas upp med Kommunens kontakt hos systemleverantören.

Rekommendationer lämnade 2016

- Hålla de manualer som finns för arbetsmoment som utförs i Excel uppdaterade (Kvarstår)
- Fortsatt ha en dialog med KI Finans gällande utveckling av systemet (Åtgärdat)

Styrdokumentation – Finanspolicy (1)



Observation och beskrivning av nuläge

Kommunen har en Finanspolicy som antagits av Kommunfullmäktige den 15 december 2016. Vid intervju med Kommunen så framfördes att Finanspolicyn är under revidering och kommer att uppdateras. PwCs fördjupade granskning har dock utgått från den existerande och senast antagna Finanspolicyn.

Bakgrund och mål

I stycket som beskriver Kommunens bakgrund och mål med finansverksamheten finns beskrivning om Kommunens mål för eventuell framtida rating. Detta mål är dock inte tydligt kvantifierat och beskrivs endast som ”i linje med grannkommuner” vilket dels är ett otydligt samt flytande mål. Efter samtal med Ekonomidirektör framkommer även att Kommunen inte har några planer på en framtida rating varför ratingmålet ej känns relevant och bör ses över.

Likviditet

Det finns skrivningar kring likviditet, likviditetsrisk, investeringar vid överskott av likvida medel i ett flertal olika stycken och delar av Finanspolicyn. Det är även otydligt vad definitionen av likvida medel och överskottslikviditet är, vad målet med hanteringen skall vara samt vad som gäller vid hanteringen av eventuell överskottslikviditet.

Aktiv förvaltning

Under avsnittet Risker och Förvaltning finns ett stycke som beskriver ”Aktiv förvaltning”. Definitionen samt riktlinjerna inom detta stycke är dock otydligt beskrivna samt sätter inga objektiva, mätbara samt uppföljningsbara mandat eller limiter.

Styrdokumentation – Finanspolicy (2)



Risk och rekommendation

PwC rekommenderar att Kommunen ser över sin Finanspolicy för att säkerställa att identifierade risker i finansverksamheten hanteras på ett ändamålsenligt och effektivt sätt och är i linje med det övergripande målet och syftet med finansverksamheten i Kommunen. PwC rekommenderar även en generell översyn av mandat och limiter i syfte att göra dessa mer kvantifierbara och därmed också uppföljningsbara.

Bakgrund och mål

PwC rekommenderar att Kommunen ser över ratingmålet i avsnittet ”Bakgrund och mål” både gällande lämpligheten i att ha ett övergripande ratingmål men även hur målet i dagsläget är definierat.

Likviditet

PwC rekommenderar att Kommunen förtydligar definitionen och innebörden av ”likvida medel” samt ”överskottslikviditet”, vad det övergripande målet med likviditetshantering skall vara samt vad som gäller vid hanteringen av eventuell överskottslikviditet.

Aktiv förvaltning

PwC rekommenderar att Kommunen ser över det avsnittet i Finanspolicy som beskriver den aktiva förvaltningen. Detta avsnitt saknar tydligt definierade, objektiva, mätbara samt uppföljningsbara mandat och limiter.

Riskhantering och riskmätning



Observation och beskrivning av nuläge

Det noterades vid intervju med Ekonomidirektör samt Finansanalytiker att Kommunen i sin riskhantering av ränterisk använder sig av komplexa derivatinstrument i syfte att minimera räntekostnaderna för Kommunen. Kommunen har rutiner och processer på plats för att utföra marknadsvärdering och efterföljande redovisning av instrumenten dock ej system och processer för kontinuerlig riskmätning i dessa instrument.

Risk och rekommendation

Det innebär en förhöjd risk när organisationer använder komplexa derivatinstrument vilket ställer höga krav på riskmätning och riskkontroll samt kräver väl definierade och utformad styrning, processer samt erfarenhet hos personal som skall hantera instrumenten. Då kommunen idag endast utför marknadsvärdering avseende derivatinstrument föreligger det en risk att Kommunen inte har en fullständig bild av de risker dessa komplexa derivatinstrument medför.

PwC rekommenderar att Kommunstyrelsen genomför en översyn av sin användning av komplexa finansiella instrument samt överväger att införa system, styrning och processer för att kunna mäta risk och exponering i dessa instrument.

Appendix A - Genomförande

Intervjuade personer

I samband med granskningen har följande personer intervjuats per 2019-02-27:

- Johan Westin, Ekonomidirektör Botkyrka Kommun
- Mattias Rensfeldt, Finansansvarig Botkyrka Kommun

Granskad dokumentation

- Finanspolicy (2016-12-15)
- Finansinstruktion (2016-11-28)
- Finansiell riskrapport (2019-01-31)
- Finansiell information Söderenergi (2019-01-31)