



# Granskning av direktionens ekonomiska styrning

Rapport

Räddningstjänsten Dala Mitt

KPMG AB

2021-02-26

Antal sidor 12



**Räddningstjänsten Dala Mitt**

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	4
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Rutiner för ekonomisk uppföljning	6
3.2	Beslutade åtgärder och uppföljning	7
3.3	Prognos över de ekonomiska förutsättningarna	10
3.4	Handlingsberedskap och planeringsförutsättningar	11
4	Slutsats och rekommendationer	11

## 1 Sammanfattning

KPMG har av revisorerna i Räddningstjänsten Dala Mitt fått i uppdrag att granska rutinerna kring förbundets ekonomiska styrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att förbundsdirektionen till viss del har rutiner som säkerställer ändamålsenlig ekonomistyrning inklusive uppföljning och vidtar erforderliga åtgärder för att nå en budget i balans.

Vi har för granskningen inte tagit del av några dokumenterade rutiner för den ekonomiska uppföljningen. Utifrån protokollsgenomgången noterar vi att direktionen genomför en ekonomisk uppföljning vid fyra av fem sammanträden under året. Periodrapporterna och delårsrapport som direktionen tar del av innehåller väsentlig information om det ekonomiska nuläget och prognoser. Vi anser att det är av vikt att en ekonomisk uppföljning genomförs vid samtliga sammanträden, även tidigt under året för att identifiera möjliga underskott och hinna vidta tillräckliga åtgärder.

Vi noterar att direktionen under hösten 2019 beslutat att ge förbundschefen i uppdrag att utreda och lämna förslag till möjliga effektiviseringar inom organisationen på kort och lång sikt. Effektiviseringarna följs upp tre gånger under året. Däremot saknar vi en sammanställning av beslutade åtgärder och vilken ekonomisk effekt dessa beräknas ge. Då årets resultat är – 18,3 mnkr noterar vi att de åtgärder som genomförts i syfte att minska avvikelsen utifrån utfallen inte fått tillräcklig effekt under innevarande år. Utifrån angivna iakttagelser är vår bedömning att direktionen inte tagit fram och beslutat om åtgärder i tillräcklig utsträckning för att nå en budget i balans.

Vidare gör vi bedömningen att förbundet inte har upprättat någon prognos över de ekonomiska förutsättningarna som sträcker sig längre än årsplan med budget 2020-2022. Långsiktiga beräkningar är nödvändiga att ha som underlag för bland annat diskussioner rörande prioriteringar eller strategier för finansiering av investeringar. Det finns inte heller en handlingsberedskap inbyggd i budgeten. Bedömningen baserar vi på att det uppges att det på grund av stora underskott inte finns utrymme att omprioritera mellan olika verksamheter. Vi ser positivt på att förbundet förbättrat kommunikationen med medlemskommunerna för att få en ökad förståelse för verksamheten för att skapa en anpassad budget utifrån behov och ambitionsnivå.

*Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi förbundsdirektionen att:*

- Vid prognostiserade underskott säkerställa att åtgärdsplaner tas fram där det framgår när en åtgärd ska vara genomförd, de beräknade ekonomiska effekterna samt vem som är ansvarig för genomförandet av åtgärden.
- Säkerställa att en ekonomisk uppföljning genomförs vid samtliga sammanträden.
- För att säkerställa en hållbar ekonomisk utveckling ta fram prognoser över de ekonomiska förutsättningarna som sträcker sig längre än befintlig årsplan. Men också ta fram resultatframskrivningar som innebär att resultat- och balansräkning kan upprättas i perspektiven 3,5 och 10 år.



**Räddningstjänsten Dala Mitt**

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

- Utifrån förbundets ekonomiska resultat och avsaknaden av en långsiktig planeringshorisont när de gäller de ekonomiska förutsättningarna intensifiera dialogen med medlemskommunerna.

## 2 Inledning/bakgrund

KPMG har av revisorerna i Räddningstjänsten Dala Mitt fått i uppdrag att granska rutinerna kring förbundets ekonomiska styrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Förbundet står inför stora ekonomiska utmaningar under kommande år. RDM har redovisat underskott både 2017 (-1,8 mkr) och 2018 (1,8 mkr). 2019 års resultat uppgår till -15,9 mkr jämfört med budget. Av detta underskott har 14,5 mkr redovisats som en fordran på medlemskommunerna. I årsredovisningen redovisas därför ett underskott med 1,4 mkr vilket innebär att det finns ett underskott som enligt balanskravsreglerna bör återställas inom tre år.

Revisorerna bedömer att det finns risker för att tillräckliga anpassningar inte görs för att få en ekonomi i balans.

Med anledning av ovanstående drar förbundets revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att förbundets rutiner avseende styrning och uppföljning av ekonomi behöver granskas.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att konstatera om förbundsdirektionen har rutiner som säkerställer ändamålsenlig ekonomistyrning inklusive uppföljning och vidtar erforderliga åtgärder för att nå en budget i balans.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Har direktionen tillräckliga rutiner för att följa upp ekonomin löpande?
- Har direktionen tagit fram förslag och beslutat om åtgärder för att nå en budget i balans?
- Har direktionen följt upp genomförande och resultat av beslutade åtgärder?
- Har förbundet upprättat en prognos över de ekonomiska förutsättningarna som sträcker sig längre än övergripande verksamhetsplan 2019-2021?
- Finns det en handlingsberedskap inbyggd i budget och planeringsförutsättningar för att kunna omprioritera mellan verksamheter om förutsättningarna förändras?

Granskningen avser år 2020.

### 2.2 Revisionskriterier

Granskningen har skett utifrån:

- 6 kap. 6 § kommunallagen
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

### 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:



**Räddningstjänsten Dala Mitt**

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

- Dokumentstudier av protokoll för perioden januari – december 2020, periodrapporter, budget för perioden 2020-2022, delårsrapport och eventuella åtgärdsplaner.

Följande intervjuer har genomförts:

- Ordförande i direktionen
- Vice ordförande i direktionen
- Ekonomichef
- Förbundschef

Samtliga intervjuade har getts möjlighet att faktagranska rapporten.

### 3 Resultat av granskningen

#### 3.1 Rutiner för ekonomisk uppföljning

Direktionsmöte	Ekonomisk uppföljning	Periodens resultat	Prognos
2020-03-19	NEJ		
2020-04-23	JA	-0,2 mnkr	-13,7 mnkr
2020-06-04	JA	+ 2,2 mnkr	-17,5 mnkr
2020-10-23	JA	-16 mnkr	-16,6 mnkr
2020-11-27	JA	- 14,7 mnkr	-17,5 mnkr

Vi har för granskningen inte tagit del av några dokumenterade rutiner för den ekonomiska uppföljningen. Utifrån protokollsgenomgången noterar vi att direktionen genomför en ekonomisk uppföljning vid fyra av fem sammanträden under året. Vid sammanträdet i april, juni och november tar direktionen del av en periodrapport och vid sammanträdet i oktober behandlas delårsbokslutet. I periodrapporterna presenteras resultatet för perioden samt det prognostiserade resultatet för helåret, men också orsaker till kostnadsökningar och intäktsbortfall. Även åtgärder med anledning av prognostiserat resultat som vidtas i verksamheterna redovisas kortfattat. Exempel som ges är bland annat att avslutade tjänster inte återbesätts och korttidspermitteringar utreds.

Vid intervjuer framkommer att förbundet under året upphandlat en konsult som stöd för att säkerställa korrekt ekonomistyrning och redovisning. Detta då det tidigare år uppdagats att förbundet har problem med redovisningen av pensionskostnader. Från och med januari 2021 har förbundet köpt in ett nytt ekonomisystem som ska vara ett större stöd och skapa säkrare prognoser än det som tidigare funnits. Även utbildningsinsatser ska under år 2021 erbjudas till budgetansvariga chefer för att säkerställa kvalitén i den ekonomiska uppföljningen. Direktionen har begärt att den ekonomiska uppföljningen under 2021 ska ske på en mer detaljerad nivå än tidigare år och inkludera uppföljning på avdelningsnivå.

##### 3.1.1 Bedömning

Vi gör bedömningen att förbundet i stora delar har tillräckliga rutiner för att följa upp ekonomin löpande. Det baserar vi på att direktionen vid fyra av fem sammanträden tar del av en ekonomisk uppföljning. Periodrapporterna innehåller väsentlig information om det ekonomiska nuläget och prognoser. Vi anser att det är av vikt att en ekonomisk

## Räddningstjänsten Dala Mitt

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

uppföljning genomförs vid samtliga sammanträden, även tidigt under året för att identifiera möjliga underskott och hinna vidta tillräckliga åtgärder.

Vi ser positivt på att förbundet under året arbetat med de interna ekonomiska processerna för att säkerställa en korrekt ekonomisk uppföljning och att utbildning ska erbjudas budgetansvariga chefer.

### 3.2 Beslutade åtgärder och uppföljning

Under 2019 gav direktionen förbundschefen i uppdrag att utreda och lämna förslag till möjliga effektiviseringar inom organisationen på kort och lång sikt. Vid sammanträdet i augusti 2019 presenterade förbundschefen föreslagna effektiviseringsåtgärder och direktionen gav förbundschefen i uppdrag att genomföra de uppdrag som föreslogs.

Följande uppdrag ingick i utredningsuppdraget:

#### *Fastighetsverksamheten*

- Uppdrag ges till fastighetsförvaltaren att i dialog med avdelningscheferna ta fram förslag på ytterligare optimering av RDM:s lokalbehov.
- Uppdrag ges till fastighetsförvaltaren att initiera dialog med Ludvika kommun kring framtida lösning med en ny ändamålsenlig räddningsstation.

#### *Översyn av organisationen*

- Organisationsförslaget som helhet har som målsättning att inte innebära ökade personalkostnader.

#### *Hantering av externa avtal för automatlarm*

- Uppdrag ges till räddningschefen att genomföra en översyn av rutiner för bättre samordning och optimering av rutiner med målet att detta kan hanteras av 1,0 ansvarig tjänst med stöd av heltidsbrandmän.

#### *Utbildningsverksamheten*

- Utbildningschefen får uppdraget att presentera förslag på roll och uppgift för utbildningsenheten med tydligt helhetsansvar samt ansvarsfördelningen mellan avdelningarna.
- Ta fram sammanställning och långsiktig planering över all utbildningsverksamhet externt, internt inklusive övningsverksamhet.
- Säkerställa att kostnaderna för all extern utbildning täcks av den ersättning som tas ut från kunderna.
- Skapa rutiner så att bokning, beställningar och fakturering i sin helhet sköts rationellt av utbildningsenheten.

#### *Fordonsverksamheten*

- Uppdrag ges till fordonsansvarig att lämna förslag på vilka fordonsåtgärder (service, reparationer etc) som ska utföras externt och av egen serviceman/tekniker samt vilka fordonskontroller och mindre åtgärder som ska utföras av egen räddningspersonal. Något som ska leda till minskat behov av servicemän/tekniker. En målbild för uppdraget är att minska med 0,5 – 1,0 tjänst.



## Räddningstjänsten Dala Mitt

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

### *Logistik*

- Uppdrag ges fordonsansvarig att se över behovet och logistiken kring interna transporter samt undersöka möjligheter och kostnadsbild för samverkan med ägarkommunerna eller upphandling av externt transportföretag.

### *Upphandling*

- Ekonomichefen ges i uppdrag att ta fram en rutin där det tydligare prövas i organisationen om RDM ska ansluta sig till kommande ramavtalsupphandlingar samt ta fram rutin för uppföljning av avtalstroheten.

### *Översyn av externa avtal mot medlemskommunerna och andra externa*

- Ekonomichefen får i uppdrag att ta fram en kalkylmall som ska användas vid samtliga beräkningar. Genomgång och avstämning av de ersättningsnivåer och priser som idag finns i olika avtal. Nämnas kan IVPA, dykningar på kommunala badplatser m.m.

### *Administrativt stöd*

- Tf administrativa chefen får i uppdrag att kontakta leverantören för att få till ytterligare utveckling av diariemodulen. Vidare att ta fram rutiner samt planerar och genomför utbildningar kring diariehantering i systemet för de personer som handlägger ärenden som ska diarieföras.

### *Ekonomi*

- Förbundschefen får i uppdrag att med stöd av någon av ägarkommunerna genomlysna möjligheterna till att stödja RDM eller se till en verksamhetsövergång av ekonomifunktionen till en ägarkommun.

### *IT/systemstöd*

- Uppdrag ges till förbundschefen att i dialog med ägarkommunerna se till möjligheterna om en utökad samverkan med ägarkommunerna kan ge samordningsfördelar för RDM eller för någon eller några av ägarkommunerna.

På direktionssammanträdet i april mottog direktionen en redovisning av periodrapport till och med mars 2020. Utifrån redovisningen uppdrog direktionen förbundschefen att i kommande ekonomiska rapporter särredovisa utökade kostnader till följd av Covid-19 pandemin, att särskilt utreda de ökade pensionskostnaderna samt att vidta och föreslå åtgärder för att nå en budget i balans. Vidare angavs att förbundschefen uppdrag att effektivisera verksamheten på kort och lång sikt pågick och åtgärder på kort sikt kommer att vidtas.

Vid sammanträdet i juni månad tog direktionen del av tertialrapport 1, vilket omfattade årets fyra första månader. I tertialrapporten presenterades bland annat resultatrapport, händelser som påverkats förbundets ekonomi samt en sammanställning över avvikelser mot budget för år 2020.

I tertialrapporten framgick att utöver vardagsrationaliseringar har följande effektiviseringar verkställts:

- Personalstyrka har gjorts om motsvarande fyra heltidstjänster.
- Fordonsflottan har gjort att mindre antal fordon behövs.
- Lokalvård i Bysjön och tre deltidsstationer

## Räddningstjänsten Dala Mitt

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

- Avsluta förordnande ställföreträdande förbundschef och ställföreträdande räddningschef.

Utifrån rapporteringen uppdrog direktionen förbundschefen att vidta åtgärder för att underskottet helår 2020 inte överskrider det prognostiserade underskottet om 17,5 mnkr.

Direktionen behandlade delårsrapporten 2020 vid sammanträdet i oktober. Utifrån delårsrapporten beslutade direktionen att uppdra till förbundschef och ekonomichef att vid kommande direktionsmöte redovisa kostnader kopplade till Covid-19 pandemin. I delårsrapporten presenterades följande effektiviseringar som ger besparingar omgående eller på längre sikt:

- Tjänsten GRIB-chef tas bort – *genomfört*
- En tjänst på automatlarmsidan - *genomfört*
- Avslut stf förbundschef - *genomfört*
- Tjänsten RiB-samordnare - *genomfört*
- Effektivisering städning Bysjön och vissa deltidstationer – *genomfört*
- Avslut stf räddningschef - *genomfört*
- Fordonsförsäljningar- *genomfört*
- Brandskyddskontrollant - *genomfört*
- Lösning tidigare förbundschef - *genomfört*
- Brandskyddskontroller på entreprenad – *påbörjat*
- Effektivisering av Räddningstjänstavdelningen – *påbörjat*
- Effektivisering av utbildningsavdelningen - *påbörjat*

Vid sammanträdet i november månad mottog direktionen information om kostnader kopplade till Covid-19 pandemin. Av rapporten framgick att intäkter minskat på grund av inställda utbildningar. Kostnader för utbildningspersonal som inte fått permitteras har även lett till att personalkostnaderna inte kunnat minskas när utbildningarna ställdes in. Även kostnader för övertid, sjuklöner, beredskap och ökad semesterskuld har påverkats av Covid-19 pandemin. I periodrapporten framgår att förbundschefen har i uppdrag att genomföra strukturella åtgärder för att minska kostnader med effekt under perioden 2020 till 2023, det framgår inte vilka åtgärder som vidtas eller planeras att vidtas.

Förbundets resultat för år 2020 är – 18,3 mnkr. Enligt förbundsordningen täcker medlemskommunerna 16,7 mnkr av underskottet. Orsakerna till underskottet är bland annat att pensionskostnaderna har bearbetats för att bli rättvisande och säkrade, avtalsrörelsen för år 2020 genomfördes sent och innebar en engångsutbetalning samt höjda löner för november och december. Även ökad bemanning som förberedelse för pensionsavgångar under 2021 och RiB-personalstyrkan har stärkts.

### 3.2.1 Bedömning

Av protokoll framkommer att direktionen under år 2019 beslutat att ge förbundschefen i uppdrag att utreda och lämna förslag till möjliga effektiviseringar inom organisationen

## Räddningstjänsten Dala Mitt

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

på kort och lång sikt. Vi kan utläsa att direktionen får en uppföljning av uppdraget tre gånger under året. Vi kan inte se att direktionen under året tagit några konkreta beslut om åtgärder utan endast gett förbundschefen i uppdrag att vidta åtgärder för att få en ekonomi i balans. Då årets resultat är -18,3 mnkr noterar vi att de åtgärder som genomförts i syfte att minska avvikelsen utifrån utfallen inte får effekt under innevarande år. Utifrån angivna iakttagelser är vår bedömning att direktionen inte tagit fram och beslutat om åtgärder i tillräcklig utsträckning för att nå en budget i balans. Avsaknad av en sammanställning av beslutade åtgärder och att beslut inte är beloppsatta gör även det svårt att göra en bedömning om åtgärderna är tillräckliga. Vi ser även en brist i att direktionen vid givande av uppdrag till förbundschefen inte begär uppföljning.

### 3.3 Prognos över de ekonomiska förutsättningarna

Förbundet har inte upprättat någon prognos över de ekonomiska förutsättningarna som sträcker sig längre än årsplan med budget 2020-2022. Planen i budgeten är att hålla ett nollresultat för samtliga år. Intervjuade anger att det finns en önskan att arbeta utifrån ett längre perspektiv på sex år.

Årsplan och budget revideras årligen och där presenteras faktorer som påverkar förbundets ekonomi. Bland annat anges att förbundets handlingsprogram ska vara avstämd mot budgeten för samma period. Handlingsprogrammet för räddningstjänst är ett styrdokument som med utgångspunkt från en riskbild beskriver hur räddningstjänsten i medlemskommunerna ska genomföras och utvecklas. Intervjuade beskriver att diskussioner om förbundets ambitionsnivå och utveckling bör ske vid kommande revidering av handlingsprogrammet och förbundets budget måste anpassas utifrån beslutad ambitionsnivå, vilket de upplever inte har gjorts för gällande budget.

Till grund för årsplan och budget används medlemskommunernas anslag som baseras på invånarantalet. Förbundet får även ersättning för de tjänster som utförs av förbundet till respektive medlemskommun. Jämfört med anslaget 2019 är uppräkningsen 2,5 procent för år 2020, utöver det tilldelas förbundet ett villkorat ägartillskott avseende ny operativ ledning om 4,2 mnkr som fördelas enligt andelstalet och uppräkningsen på Ludvika kommuns anslag.

#### 3.3.1 Bedömning

Utifrån granskningen är vår bedömning att förbundet inte har upprättat någon prognos över de ekonomiska förutsättningarna som sträcker sig längre än årsplan med budget 2020-2022. Långsiktiga beräkningar är nödvändiga att ha som underlag för bland annat diskussioner rörande prioriteringar eller strategier för finansiering av investeringar. Mer långtgående beräkningar tillsammans med valda strategier tydliggör hur mycket resurser som kan läggas på verksamheterna och hur stort effektiviseringsstrycket blir för att säkerställa en hållbar ekonomisk utveckling. Vi ser däremot positivt på att diskussioner förs för att utöka det ekonomiska perspektivet till sex år.

2021-02-26

### 3.4 Handlingsberedskap och planeringsförutsättningar

Intervjuade upplever inte att det finns en handlingsberedskap inbyggd i budgeten och planeringsförutsättningar för att kunna omprioritera mellan verksamheter om förutsättningar förändras. Då förbundet upplever att de har en underfinansierad budget finns inte tillräckliga medel för att genomföra ramförstärkningar vid behov.

Av intervjuer framkommer att förbundet tidigare år brustit i att budgetarbetet underrätta medlemskommunerna om förbundets utmaningar och de medel som krävs för att hantera nya förutsättningar. Bland annat att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap beslutat om högre krav på bemanning, vilket leder till ökade kostnader för förbundet. Förbundet har för budgeten 2020 och 2021 informerat medlemskommunerna att budgeten utifrån de ökade pensionskostnaderna och nya krav är underfinansierad. Intervjuade upplever att budgetarbetet tillsammans med medlemskommunerna förbättras väsentligt under året. Som motkrav för utökade medel har medlemskommunerna krävt att förbundet genomför effektiviseringar av verksamheten, vilket genomförts under året. Däremot är det ofta långa processer som tar tid innan de får ekonomiska effekter.

#### 3.4.1 Bedömning

Vi gör bedömningen att det inte finns en handlingsberedskap inbyggd i budgeten. Bedömningen baserar vi på att det uppges att det på grund av stora underskott inte finns utrymme att omprioritera mellan olika verksamheter. Vi ser positivt på att förbundet förbättrat kommunikationen med medlemskommunerna för att få en ökad förståelse för verksamheten för att skapa en anpassad budget utifrån behov och ambitionsnivå.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att förbundsdirektionen till viss del har rutiner som säkerställer ändamålsenlig ekonomistyrning inklusive uppföljning och vidtar erforderliga åtgärder för att nå en budget i balans.

Bedömningen baserar vi bland annat på att periodrapporterna och delårsrapport som direktionen vid fyra av fem sammanträden tar del av, innehåller väsentlig information om det ekonomiska nuläget och prognoser. Vi anser att det är av vikt att en ekonomisk uppföljning genomförs vid samtliga sammanträden, även tidigt under året för att identifiera möjliga underskott och hinna vidta tillräckliga åtgärder.

Vi noterar att direktionen under år 2019 beslutat att ge förbundschefen i uppdrag att utreda och lämna förslag till möjliga effektiviseringar inom organisationen på kort och lång sikt. Effektiviseringarna följs upp tre gånger under året. Däremot saknar vi en sammanställning av beslutade beloppssatta åtgärder, vilket gör även det svårt att göra en bedömning om åtgärderna är tillräckliga. Då årets resultat är -18,3 mnkr noterar vi att de åtgärder som genomförts i syfte att minska avvikelsen utifrån utfallen inte fått tillräcklig effekt under innevarande år. Utifrån angivna iakttagelser är vår bedömning att direktionen inte tagit fram och beslutat om åtgärder i tillräcklig utsträckning för att nå en budget i balans.



## Räddningstjänsten Dala Mitt

Granskning av direktionens ekonomiska styrning

2021-02-26

Vidare gör vi bedömningen att förbundet inte har upprättat någon prognos över de ekonomiska förutsättningarna som sträcker sig längre än årsplan med budget 2020-2022. Långsiktiga beräkningar är nödvändiga att ha som underlag för bland annat diskussioner rörande prioriteringar eller strategier för finansiering av investeringar. Det finns inte heller en handlingsberedskap inbyggd i budgeten. Bedömningen baserar vi på att det uppges att det på grund av stora underskott inte finns utrymme att omprioritera mellan olika verksamheter.

*Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi förbundsdirektionen att:*

- Vid prognostiserade underskott säkerställa att åtgärdsplaner tas fram där det framgår när en åtgärd ska vara genomförd, de beräknade ekonomiska effekterna samt vem som är ansvarig för genomförandet av åtgärden.
- Säkerställa att en ekonomisk uppföljning genomförs vid samtliga sammanträden.
- För att säkerställa en hållbar ekonomisk utveckling ta fram prognoser över de ekonomiska förutsättningarna som sträcker sig längre än befintlig årsplan. Men också ta fram resultatframskrivningar som innebär att resultat- och balansräkning kan upprättas i perspektiven 3,5 och 10 år.
- Utifrån förbundets ekonomiska resultat och avsaknaden av en långsiktig planeringshorisont när de gäller de ekonomiska förutsättningarna intensifiera dialogen med medlemskommunerna.

Datum som ovan

KPMG AB

Linnea Grönvold  
*Kommunal revisor*

Magnus Larsson  
*Certifierad kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.