



Svar på revisionsrapport – Granskning av finansförvaltning.

Bakgrund och sammanfattning

PwC genomförde på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna en granskning av Gävle kommuns finansförvaltning under 2025. Syftet var att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig finansverksamhet med en tillräcklig intern kontroll.

För att uppnå syftet med granskningen har följande revisionsfrågor formulerats:

1. Finns det upprättade riktlinjer för medelsförvaltning och en aktuell finanspolicy?
2. Finns direktiv avseende riskmått och fördelning av vilken typ av finansiella instrument som får användas vid förvaltning av kommunens medel?
3. Finns tydliga direktiv och riktlinjer avseende kreditrisker och lånevolym?
4. Finns det en tydlig ansvarsfördelning och delegering gällande kommunens finanshantering?
5. Finns det en ändamålsenlig, tydlig och effektiv organisering för finansförvaltningen?
6. Är den interna kontrollen och systemet för riskhantering väl utformat och tillräcklig med hänsyn till kommunens förutsättningar och underliggande risker?
7. Finns det en ändamålsenlig planering av kommunens betalningsförmåga/likviditet på både kort (upp till ett år) och lång sikt (upp till 5 år)?
8. Sker en systematisk uppföljning av efterlevnaden av riktlinjer för medelsförvaltning?
9. Sker rapportering till kommunstyrelsen i enlighet med styrande dokument?

Revisionskriterier:

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

De revisionskriterier som används i granskningen utgörs av:

- Kommunallagen 5 kap 1 §, 6 kap 37-38 §§ samt 11 kap 2-4 §§
- Lag om kommunal bokföring och redovisning

- Redovisningsrådets (RKR) rekommendation R7 Finansiella tillgångar och finansiella skulder och R8 Derivat och säkringsredovisning
- Finanspolicy och övriga interna styrande dokument och riktlinjer

Avgränsning

Granskningen avgränsas till revisionsfrågorna som beskrivits ovan.

Granskningsobjektet är kommunstyrelsen. Granskningen avgränsas främst till 2024.

Revisionsobjekt i granskningen är kommunstyrelsen.




Metod

Granskningen har genomförts med hjälp av:

- studier av relevanta styrdokument
- genomgång av kommunstyrelsens protokoll för perioden januari 2024 - februari 2025
- stickprov av kommunens placeringar för att verifiera att fördelningen på olika finansiella instrument överensstämmer med finanspolicy
- stickprov att kommunens totala låneskuld överensstämmer med finanspolicy
- stickprov vid upptagande av ny skuld från beslut till transaktioner
- intervjuer med berörd personal.

Sammanfattning från rapport

Utifrån genomförd granskning är PwC:s samlade bedömning att kommunstyrelsen *inte helt säkerställt* en ändamålsenlig finansverksamhet med tillräcklig intern kontroll.

Revisionsfrågor	Bedömning	
1. Finns det upprättade riktlinjer för medelsförvaltning och en aktuell finanspolicy?	Ja	
2. Finns direktiv avseende riskmått och fördelning av vilken typ av finansiella instrument som får användas vid förvaltning av kommunens medel?	Delvis	
3. Finns tydliga direktiv och riktlinjer avseende kreditrisker och lånevolymer?	Delvis	
4. Finns det en tydlig ansvarsfördelning och delegering gällande kommunens finanshantering?	Ja	
5. Finns det en ändamålsenlig, tydlig och effektiv organisering för finansförvaltningen?	Ja	
6. Är den interna kontrollen och systemet för riskhantering väl utformat och tillräcklig med hänsyn till kommunens förutsättningar och underliggande risker?	Nej	
7. Finns det en ändamålsenlig planering av kommunens betalningsförmåga/likviditet på både kort (upp till 1 år) och lång sikt (upp till 5 år)?	Delvis	
8. Sker en systematisk uppföljning av efterlevnaden av riktlinjer för medelsförvaltning?	Ja	
9. Sker rapportering till kommunstyrelsen i enlighet med styrande dokument?	Ja	

PwC:S rekommendation utifrån granskningens resultat:

- Kopplat till direktiv för förvaltning av kommunens medel (revisionsfråga 2) har vi noterat att finanspolicyn saknar bestämmelser gällande nivåer för kommunens likviditetsreserv. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att fastställa konkreta bestämmelser/kvantitativa mått som stöd i arbetet med framtagande av nivåer för likviditetsreserv. Detta i syfte att säkerställa att kommunen har en tydlig hantering av betalningsberedskap för kommunkoncernen över tid.
- Gällande direktiv och riktlinjer avseende kreditrisker och lånevolymer (revisionsfråga 3) har vi noterat att det finns förbättringspotential kopplat till dokumentation av det samråd som sker. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att tillse att en mer utförlig dokumentation sker rörande det samråd som sker i Finansrådet i samband med upptagande av lån för att skapa spårbarhet att det sker på ett transparent och korrekt sätt enligt finanspolicyn.

- Kopplat till ansvarsfördelning och delegering (revisionsfråga 4) har vi noterat att det föreligger skillnader mellan kommunstyrelsens delegationsordning och styrelsens beslut om delegation för upplåning och medelsförvaltning. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att se över och revidera kommunstyrelsens delegationsordning för att säkerställa att det inte råder diskrepans mellan delegationsordningen och kommunstyrelsens beslut om delegation för upplåning och medelsförvaltning 2025. I samband härmed bör även revidering av delegationsordningen ske för att tydliggöra rollerna rörande vem som har delegat att besluta om att uppta lån, om medelsförvaltning och om utlåning. Vi rekommenderar även kommunstyrelsen att säkerställa att beslut om upplåning och medelsförvaltning som fattas med stöd av delegationsordningen upprättas skriftligt och anmäls till styrelsen.
- Gällande intern kontroll och system för riskhantering (revisionsfråga 6) har vi noterat att det saknas ett övergripande ramverk för internkontroll. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att förstärka risk- och internkontrollarbetet kopplat till kommunens finansförvaltning genom att dokumentera övergripande ramverk för internkontroll omfattande risk- och väsentlighetsbedömning med tillhörande tydligt kopplade kontrollmoment för samtliga identifierade risker.
- Kopplat intern kontroll och system för riskhantering (revisionsfråga 6) har vi även noterat att det saknas dokumenterade nyckelprocesser inom finansförvaltningen. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att dokumentera finansverksamhetens nyckelprocesser och upprätta tillhörande rutindokument i syfte att minska den operationella risken och personberoendet i finansverksamheten. Dokumenterade processer och rutiner ger andra god förståelse och stöd för att kunna utföra arbetsuppgifter och kontroller inom finansförvaltningen, vilket i sin tur bidrar till att minska personberoendet. Som en del i detta bör även säkerställas att det finns tillräckliga personalresurser med fler personer som har kunskap på området.
- Gällande ändamålsenlig planering av betalningsförmåga på kort och lång sikt (revisionsfråga 7) har vi noterat att analysarbetet kan vidareutvecklas. Vi rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att prognosarbetet vidareutvecklas exempelvis genom att upprätta scenarier med olika utveckling av finansieringsbehovet för att kunna ge en bättre bild av potentiella effekter på kommunens verksamhet och kostnader. Denna analys kan även med fördel användas i större utsträckning i kommunens kommande budgetarbete.

Kommunens svar utifrån PwC:s rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

Rekommendation 1.

- Kopplat till direktiv för förvaltning av kommunens medel (revisionsfråga 2) har PwC noterat att finanspolicyn saknar bestämmelser gällande nivåer för kommunens likviditetsreserv. PwC rekommenderar kommunstyrelsen att fastställa konkreta bestämmelser/kvantitativa mått som stöd i arbetet med framtagande av nivåer för likviditetsreserv. Detta i syfte att säkerställa att kommunen har en tydlig hantering av betalningsberedskap för kommunkoncernen över tid.

Svar: Finansverksamheten har from 2026 ett pågående arbete för att uppdatera gällande finanspolicy och i den policy konkretisera begreppet likviditetsreserv och likställa den med gällande kreditutrymmet i banken, 500 mnkr.

Rekommendation 2.

- Gällande direktiv och riktlinjer avseende kreditrisker och lånevolym (revisionsfråga 3) har PwC noterat att det finns förbättringspotential kopplat till dokumentation av det samråd som sker. PwC rekommenderar kommunstyrelsen att tillse att en mer utförlig dokumentation sker rörande det samråd som sker i Finansrådet i samband med upptagande av lån för att skapa spårbarhet att det sker på ett transparent och korrekt sätt enligt finanspolicyn.

Svar: Lånevolym beslutas av Kommunfullmäktige. Lösen och omsättning av lån är delegerat till ekonomidirektör. Beredning av lösen eller omsättning sker i Finansrådet. De beslut som har fattats inom ramen för denna delegation har i samtliga fall utgått från en samstämmig åsikt i finansrådet. Dokumentationen kan dock som påpekas i revisionen förbättras. Efter PwC:s granskning har interbanken ändrat rapportering till kommunstyrelsen vid respektive upplåning/finansiering. Internbanken rapporterar varje lånetillfälle direkt till kommunstyrelsen, i "Delegationsbeslut-Upplåning i enlighet med Finanspolicy för Gävle kommun". Tidigare rapporterades genomförda transaktioner endast i Finansrapport, tertialsvis.

Rekommendation 3.

- Kopplat till ansvarsfördelning och delegering (revisionsfråga 4) har PwC noterat att det föreligger skillnader mellan kommunstyrelsens delegationsordning och styrelsens beslut om delegation för upplåning och medelsförvaltning. PwC rekommenderar kommunstyrelsen att se över och revidera kommunstyrelsens delegationsordning för att säkerställa att det inte råder diskrepans mellan delegationsordningen och kommunstyrelsens beslut om delegation för upplåning och medelsförvaltning 2025. I samband härmed bör även revidering av delegationsordningen ske för att tydliggöra rollerna rörande vem som har delegat att besluta om att uppta lån, om medelsförvaltning och om utlåning. PwC rekommenderar även kommunstyrelsen att säkerställa att beslut om upplåning och medelsförvaltning som fattas med stöd av delegationsordningen upprättas skriftligt och anmäls till styrelsen.

Svar: KS Delegationsordning är reviderad sedan PwC:s granskning. Internbankens mandat styrs av "Kommunstyrelsen, Delegation för upplåning och medelsplacering". Se även svar på rekommendation 2, sedan hösten 2025 rapporteras upplåning direkt till kommunstyrelsen, "Delegationsbeslut-Upplåning i enlighet med Finanspolicy för Gävle kommun".

Rekommendation 4.

- Gällande intern kontroll och system för riskhantering (revisionsfråga 6) har PwC noterat att det saknas ett övergripande ramverk för internkontroll. PwC rekommenderar kommunstyrelsen att förstärka risk- och internkontrollarbetet kopplat till kommunens finansförvaltning genom att dokumentera övergripande ramverk för internkontroll omfattande risk- och väsentlighetsbedömning med tillhörande tydligt kopplade kontrollmoment för samtliga identifierade risker.

Svar: Internbankens huvuduppgift är att hantera finansiella risker. Enligt PwC:s granskning efterlever internbanken finanspolicyn. Genom arbetsdelning inom förvaltningen och formalisering av finansrådet förstärks organisationen och därmed förmågan att upprätthålla ansvaret enligt policyn. Ytterligare beskrivning av kontrollmiljö och dokumentation av risk- och väsentlighetsbedömning kommer att ske under 2026 genom pågående arbete med uppdatering av Finanspolicy (och därmed internbanksinstruktion), övergripande processdokumentation av ekonomiprocesser och rutiner (Canea one) samt pågående utvecklingsarbete

övergripande inom kommunförvaltningen gällande kunskap kring implementering av tidigare beslutade riktlinjer för intern styrning och kontroll.

Rekommendation 5.

- Kopplat intern kontroll och system för riskhantering (revisionsfråga 6) har PwC även noterat att det saknas dokumenterade nyckelprocesser inom finansförvaltningen. PwC rekommenderar kommunstyrelsen att dokumentera finansverksamhetens nyckelprocesser och upprätta tillhörande rutindokument i syfte att minska den operationella risken och personberoendet i finansverksamheten. Dokumenterade processer och rutiner ger andra god förståelse och stöd för att kunna utföra arbetsuppgifter och kontroller inom finansförvaltningen, vilket i sin tur bidrar till att minska personberoendet. Som en del i detta bör även säkerställas att det finns tillräckliga personalresurser med fler personer som har kunskap på området.

Svar: Se svar under rekommendation 4.

Rekommendation 6.

- Gällande ändamålsenlig planering av betalningsförmåga på kort och lång sikt (revisionsfråga 7) har PwC noterat att analysarbetet kan vidareutvecklas. PwC rekommenderar kommunstyrelsen att säkerställa att prognosarbetet vidareutvecklas exempelvis genom att upprätta scenarier med olika utveckling av finansieringsbehovet för att kunna ge en bättre bild av potentiella effekter på kommunens verksamhet och kostnader. Denna analys kan även med fördel användas i större utsträckning i kommunens kommande budgetarbete.

Svar: Hela Gävle kommuns externa finansiering är kopplad till behov inom bolagsverksamhet. Finansieringsrisken och betalningsförmågan (räntebetalningar och amorteringar) är därmed kopplad till bolagens verksamhet samt kostnader och intäkter. Riskerna och scenarion kring upplåningsbehov och ränteförändringar sker inom respektive bolag, inom GSAB som moderbolag till flertalet bolag samt för kommunen som ansvarig för upplåning. Därmed berörs inte kommunens primärverksamhet direkt utan endast utifrån kommunens roll som ansvarig för upplåning och indirekt för bolagens risker.

