

För yttrande:

Direktionen

För kännedom:

Kommunfullmäktige Arboga
Kommunfullmäktige Köping
Kommunfullmäktige Kungsör
Kommunfullmäktige Surahammar

Grundläggande granskning 2025

Västra Mälardalens kommunalförbunds förtroendevalda revisorer har genomfört grundläggande granskning 2025. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Den grundläggande granskningen är till sin karaktär en löpande insamling av fakta och iakttagelser. Granskningen ska ge underlag för att bedöma direktionens styrning, uppföljning, kontroll och rutiner samt måluppfyllelse, för att kunna uttala sig i ansvarsfrågan. Kommunallagen (KL 12 kap 1 §) ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområde.

Det övergripande syftet med den grundläggande granskningen har varit att bedöma om direktionen har skapat förutsättningar för tillräcklig styrning uppföljning och kontroll av verksamheten. I granskningen har bedömts om direktionen har en tillfredställande styrning av ekonomi och verksamhet (målstyrning) samt intern kontroll.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att förbundsdirektionen i allt väsentligt skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Bedömningen grundar vi på att direktionen fattat beslut om mål med mätvärden samt att målen följts upp under året. Vi konstaterar dock att endast ett av direktionens mål uppnås vid årets slut. Med anledning av den bristande måluppfyllelsen bedömer vi att det bör göras en tydligare redogörelse för vilka åtgärder som ska vidtas för att uppnå målen.

Vi kan konstatera att direktionen inför verksamhetsåret 2025 fattade beslut om en åtgärdsplan för att uppnå ekonomi i balans och att dessa åtgärder haft effekt då VMKF redovisar ett positivt resultat 2025.

Vi rekommenderar direktionen att:

- Besluta om åtgärder när prognoser indikerar på att mål inte kommer uppnås vid året slut.

Kommunalförbundets revisorer begär yttrande från direktionen över bifogad rapport senast den 30 juni 2026. Yttrandet översändes till samtliga revisorer via e:post samt till revisorernas sakkunniga biträde, Linnea Grönvold, linnea.gronvold@azets.com.

För revisorerna

Lars Wigström
Revisor, Kungsör kommun

Eva Leonardsson
Revisor, Köpings kommun

Rodney Ådahl
Revisor, Surahammars kommun

Bertil Bresell
Revisor, Arboga kommun

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

EVA LEONARDSSON

Undertecknare

Serienummer: 65fa4bd881d6bc[...]1c39dcdd3a06b

IP: 81.16.xxx.xxx

2026-03-18 14:55:07 UTC



RODNEY ÅDAHL

Undertecknare

Serienummer: 94c188c4e4dc62[...]bcda8cea5a722

IP: 81.226.xxx.xxx

2026-03-18 16:17:45 UTC



BERTIL BRESSELL

Undertecknare

Serienummer: 36e3b55f3ec14b[...]f089f0a5abc28

IP: 81.225.xxx.xxx

2026-03-18 17:12:15 UTC



LARS WIGSTRÖM

Undertecknare

Serienummer: ce80e5c056dbf1[...]92dc860cf4877

IP: 213.65.xxx.xxx

2026-03-18 22:53:12 UTC



Penneo dokumentnyckel: B4U67-W9Z6B-49Q2U-Y3M0J-U6D8H-1B4B4


Detta dokument är undertecknat digitalt via [Penneo.com](https://penneo.com). De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se <https://eutl.penneo.com>.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra valideringsverktyg för digitala signaturer.



Grundläggande granskning 2025

Västra Mälardalens kommunalförbund

2026-03-18

Linnéa Grönvold, certifierad kommunal revisor
Cecilia Gunnarsson, verksamhetsrevisor

Azets Revision och Rådgivning AB

Innehåll

1.	Sammanfattning och rekommendationer	3
2.	Inledning och bakgrund	5
3.	Metod, avgränsning och tidplan	10
4.	Styrande förutsättningar	13
5.	Resultat av granskningen	15
	<i>Västra Mälardalens kommunalförbund</i>	<i>17</i>
6.	Sammanfattande bedömning och rekommendationer	24



Sammanfattning och rekommendationer



1. Sammanfattning

Azets Revision & Rådgivning har av revisorerna i Västra Mälardalens kommunalförbund fått i uppdrag att göra en grundläggande granskning av förbundsdirektionen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Syftet med granskningen har varit att översiktligt bedöma om direktionen har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att förbundsdirektionen i allt väsentligt skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

Bedömningen grundar vi på att direktionen fattat beslut om mål med måtvärden samt att målen följts upp under året. Vi konstaterar dock att endast ett av direktionens mål uppnås vid årets slut. Med anledning av den bristande måluppfyllelsen bedömer vi att det bör göras en tydligare redogörelse för vilka åtgärder som ska vidtas för att uppnå målen.

Vi kan konstatera att direktionen inför verksamhetsåret 2025 fattade beslut om en åtgärdsplan för att uppnå ekonomi i balans och att dessa åtgärder haft effekt då VMKF redovisar ett positivt resultat 2025.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi förbundsdirektionen att;

- Besluta om åtgärder när prognoser indikerar på att mål inte kommer uppnås vid året slut.

Inledning och bakgrund



2. Bakgrund

Revisorerna är kommunfullmäktiges organ för kontroll och ansvarsprövning av direktionen. Revisionens arbete ska även ses som ett stöd till direktionen.

Kommunallagen (2017:725) 12 kap, 1 §, ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs inom direktionens verksamhetsområde. Verksamhetsområdena ska granskas i den omfattning som följer av God revisionsred. Revisorerna har till uppgift att pröva om:

- Verksamheten sköts på ett ändamålsenligt, och från ekonomisk synpunkt, tillfredställande sätt
- Räkenskaperna är rättvisande
- Den interna kontrollen är tillräcklig

Revisorernas årliga granskning består av tre delar; grundläggande granskning, fördjupad granskning samt granskning av delårs - och helårsbokslut.

Den grundläggande granskningen omfattar en översiktlig granskning av måluppfyllelse, styrning och intern kontroll. Granskningen baseras generellt sett på revisorernas riskanalys och omfattar direktionen och ger även underlag till uppdatering av riskanalysen under året. Enligt God revisionsred ska den grundläggande granskningen utgöra ett så pass omfattande underlag att den ger grund till bedömningar som revisorerna avlämnar i sin årliga revisionsberättelse.

Revisorerna genomför fördjupade granskningar som ett komplement till den grundläggande granskningen.



2.1 Syfte

Granskningens syfte har varit att översiktligt bedöma om direktionen har en tillräcklig struktur för styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.

De bedömningar som avlämnas ska utgöra en grund för säkerställande att direktionen lever upp till de mål och beslut som fullmäktige fastställt.

2.2 Revisionsfrågor

Verksamhetsstyrning och uppföljning

- Har direktionen säkerställt att det finns verksamhetsmål?
- Följer direktionen upp verksamhetens måluppfyllelse?
- Uppnår direktionen målen för sin verksamhet?
- Vidtar direktionen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende måluppföljning under året?

Ekonomistyrning och uppföljning

- Har direktionen säkerställt att verksamheten bedrivs på ett ekonomiskt tillfredställande sätt?
- Följer direktionen upp verksamhetens ekonomiska resultat under året?
- Bedriver direktionen verksamheten inom sina ekonomiska budgetramar?
- Vidtar direktionen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende ekonomiska resultat under året?

Intern kontroll

- Har direktionen skapat förutsättningar att bedriva sin interna kontroll på ett systematiskt och ändamålsenligt sätt under året?
- Följer direktionen upp verksamhetens interna kontroll under året?
- Vidtar direktionen åtgärder vid eventuella avvikelser som uppmärksammas avseende intern kontroll under året?



2.3 Revisionskriterier

Granskningen har utgått ifrån nedanstående revisionskriterier:

- Kommunallagen (2017:725)
- Kommunfullmäktiges beslut och uppdrag till styrelse/nämnder
- Reglemente för Västra Mälardalens kommunalförbund
- Tillämpbara interna regelverk, beslut och uppföljningar



Metod, avgränsning och tidplan



3. Metod och avgränsning

Granskningen har följt en årlig process, varpå granskningen avser hela granskningsåret 2025. Granskningen omfattar såväl granskning som bedömning utifrån styr- och uppföljningsdokument.

Granskningen har omfattat direktionen i Västra Mälardalens kommunalförbund. Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av underlag såsom budget, verksamhetsplaner, riktlinjer för intern kontroll och styrning, risk- och väsentlighetsanalyser samt internkontrollplaner.
- Underlaget har legat till grund för dialogmöten med direktionens presidium.
- Protokollsgranskning

Revisionsrapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med Azets interna rutiner. Rapporten har varit föremål för sakgranskning av förbundschefen.



3.1 Bedömningskriterier

Respektive nämnds och styrelses verksamhetsstyrning, ekonomistyrning och interna kontroll bedöms utifrån följande bedömningsnivåer. Respektive bedömningsnivå har en tillhörande symbol.

Bedömningsnivå	Bedömningsymbol
Ja	
I allt väsentligt	
Endast delvis	
Nej	

Styrande förutsättningar



4. Förbundets uppgifter och ansvar

Västra Mälardalens kommunalförbund (VMKF) arbetar för att utveckla och fördjupa samarbetet mellan medlemskommunerna Arboga kommun, Kungörs kommun, Köpings kommun och Surahammars kommun.

VMKF utför service och tjänster till sina medlemskommuner inom verksamhetsområdena:

- IT
- Systemförvaltning
- Telefoni
- Löneadministration
- Upphandling
- Bidrag och tillstånd
- Arkiv och E-arkiv

Kommunalförbundet styrs av en direktion som är politiskt tillsatt av medlemskommunerna. Direktionens uppdrag är att:

- Fastställa budget.
- Fastställa övergripande mål för förbundets verksamhet.
- Besluta i ärenden av större vikt.
- Leda och samordna planeringen och uppföljningen av förbundets ekonomi och verksamhet.



Resultat av granskningen



5. Resultat av granskningen

I detta avsnitt presenteras granskningens resultat. Resultatet baseras på de underlag som vi har mottagit under året, den dialog som genomförts med direktionen samt protokollsgranskning.

Under granskningens gång har ett antal kontrollfrågor besvarats som också utgör en grund för vår bedömning.



5.1 Västra Mälardalens kommunalförbund (VMKF)



5.1.1 Verksamhetsstyrning

Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Antagen verksamhetsplan 2025	2024-12-11
Antal mål	3 övergripande mål
Målen är formulerade så att de är mätbara	Ja, baserat på angivna indikatorer (mätmetoder)
Direktionen följer upp måluppfyllelsens utveckling under året	Ja.
Vid avvikelser från måluppfyllelsen får direktionen en analys av orsaker till avvikelsen	Ja.
Direktionen beslutar om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen	Ja.
Direktionens mål för verksamheten uppnås	Delvis.

Generella iakttagelser

Mål

VMKF har i *Budget och verksamhetsplan 2025* beslutat om tre övergripande mål.

Till varje mål anges mätmetoder som används för att mäta måluppfyllelsen och aktiviteter som genomförs för att nå målen. Till varje mätmetod anges tidigare utfall och mål för 2025 samt flerårsplan för 2026-2027.

Mål	Indikatorer (mätmetoder)	Aktiviteter
Kvalitet & service - VMKF ska ha hög kvalitet och nöjda kunder. Målsättningen är att våra kundgrupper ska tycka att de får god service	5 indikatorer	5 aktiviteter
Attraktiv arbetsgivare - VMKF ska vara en attraktiv arbetsgivare där medarbetare trivs och är friska och kan utvecklas. Vi ska hålla en hög kompetens inom våra verksamhetsområden	3 indikatorer	4 aktiviteter
Finansiellt mål - Inom VMKF har vi en stabil och långsiktig ekonomi och vi strävar efter att använda våra resurser effektivt	2 indikatorer	3 aktiviteter



5.1.1 Verksamhetsstyrning

Generella iakttagelser

Verksamhetsmålen bryts ned och analyseras på respektive avdelning. Delmål och aktiviteter definieras för att nå målen i varje verksamhetsplan på avdelningsnivå. Resultaten ska sedan användas löpande i förbundets förbättringsarbete.

Uppföljning per 31 augusti

Det framgår av förbundets delårsrapport att måluppfyllelsen bedömdes utifrån tre nivåer:

- Grönt, målet är uppfyllt (100% av målet är uppfyllt)
- Gult, målet är delvis uppfyllt (80% av målet är uppfyllt)
- Rött, målet är inte uppfyllt (under 80% av målet är inte uppfyllt)

Bedömningen av måluppfyllelsen baserades på en samlad bedömning av indikatorernas utfall.

Vid delårsuppföljningen gjordes bedömningen att två av de övergripande målen var delvis uppfyllda och att ett mål (det finansiella målet) inte var uppfyllt.

Den prognostiserade måluppfyllelse vid delåret var att det finansiella målet skulle uppnås vid helåret och att resterande två mål delvis skulle uppnås.

Uppföljning per 31 december

För att bedöma måluppfyllelse vid årets slut används samma bedömningsnivåer som vid delåret. Bedömningarna har måluppfyllelsen har baserats på utfall till de indikatorer som förbundet beslutat om i verksamhetsplan 2025.

Av förbundets årsredovisning framgår att måluppfyllelsen bedömdes enligt följande:

Måluppfyllelse
1 av 3 mål är uppfyllt
2 av 3 mål är delvis uppfyllt
0 av 3 mål är inte uppfyllt

Målet som är uppfyllt är det finansiella målet och målen som delvis uppfyllts är målen som avser kvalitet och service samt attraktiv arbetsgivare.

Det noteras att årsredovisningen innehåller analyser till den redovisade måluppfyllelsen.



5.1.2 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning och uppföljning	
Budget för 2025 är antagen	2024-12-11
Direktionen följer upp det ekonomiska utfallet och prognoser under året	Ja.
Direktionen får en analys av orsaker vid eventuella avvikelser från budget	Ja.
Direktionen beslutar om åtgärder vid eventuella budgetavvikelser	Ja.

Ekonomiskt resultat 2025Kan	Helårsprognos vid delår	Resultat helår
Årets resultat	+600 tkr.	+855 tkr.

Generella iakttagelser

Under 2025 följde förbundsdirektionen upp det ekonomiska utfallet och upprättade prognoser vid sammanträdet 2025-03-12 samt genom tertialrapport och delårsrapport per augusti.

Direktionen har även vid samtliga sammanträden följt upp den åtgärdsplan som direktionen beslutade om vid sammanträdet 2024-12-11. Åtgärdsplanen för 2025 var direkt kopplad för att få en budget i balans och innebär effektiviseringar på ca 1 mnkr för budgetåret.

Direktionen redovisade vid den sista augusti ett positivt resultat på 1 828 tkr. Resultatet vid delåret baserades främst på vakanta tjänster samt den lägre semesterlöneskulden som uppkom efter semesterperioden.

Helårsprognosen var vid den sista augusti ett resultat på +600 tkr vid helåret, vilket skulle innebära en budget i balans.

Vid årets slut redovisar direktionen ett överskott på 855 tkr. Resultatet innebär en positiv avvikelse mot budget på 256 tkr. Årets resultat påverkas främst av lägre kostnader för löner och räntor samt högre intäkter för IT verksamheten jämfört med budget.



5.1.3 Intern kontroll

Intern kontroll	
Internkontrollplan 2025 är antagen	2024-12-11
Internkontrollplanen innehåller information om riskvärdering	Ja.
Antal kontrollområden 2025	5 kontrollområden.
Uppföljning av internkontrollplan 2025 har genomförts	Uppföljning sker i samband med helårsuppföljningen.
Uppföljning har skett av samtliga kontrollområden 2025	Ja.

Generella iakttagelser

Direktionens internkontrollplan utgör en integrerad del av *Budget och verksamhetsplan 2025*. Direktionen har beslutat om fem kontrollområden för den interna kontrollen 2025.

I internkontrollplanen redogörs det till samtliga områden för riskbeskrivning, riskvärde, kontrollpunkt och åtgärder. Det framgår inte när de uppföljande kontrollerna ska utföras eller vem som ansvarar för utförandet av kontrollerna. Till varje kontrollområde redogörs det för en eller flera åtgärder som ska utföras.

Det framgår av förbundets delårsrapport att förbundets kontrollpunkter följs upp i samband med årsredovisningen. Däremot redogörs det i delårsrapporten för statusen på genomförandet av de åtgärder som direktionen har beslutat om. Sju av åtgärderna var i samband med delåret påbörjade och en av åtgärderna var färdig.

I direktionens årsredovisning redovisas hur stor andel av kontrollpunkterna som är åtgärdade. Av årsredovisningen framgår att åtgärderna till två av kontrollerna är genomförda. För resterande kontroller varierar genomförandegraden mellan 20-80 %.

5.1.5 Iakttagelser från styrelsedialog

Vid dialogmötet mellan de förtroendevalda revisorerna och presidiet i förbundsdirectionen informerade presidiet bland annat om att en ny förbundsordning antagits av samtliga medlemskommuner. Den nya förbundsordningen innebär att förbundet nu kan efterfråga intresse från andra kommuner att nyttja förbundets tjänster. Presidiet förklarade att påverkansgraden för nya medlemmar blir mindre beroende på omfattningen, men att avsikten är att en utökad kundkrets ska gynna de befintliga ägarkommunerna.

Vidare informerade presidiet om att förbundet idag erbjuder tilläggstjänster som medlemskommunerna kan beställa. Tjänsterna är enligt förbundschefen nu tydligt definierade och förbundet utför inte längre arbete utan ersättning.

Vid dialogmötet diskuterades även arbetet med e-handel. Presidiet förklarade att kommunerna befinner sig i olika faser av testningen och uppgav att det under våren kommer skickas ett utbildningspaket till samtliga kommuner. Utöver utbildningspaketet kommer det även tas fram lathundar och manualer för hanteringen av e-handeln.

Ytterligare områden som diskuterades vid mötet var IT och beredskap. Rekryteringen av en IT-chef har pausats och kommer återupptas under våren. Fram till dess kommer en intern tjänsteperson inta rollen som tf. IT-chef. Avseende beredskap planerar förbundet att genomföra krisberedskapsövningar.



5.1.6 Bedömning per område

Bedömning - Verksamhetsstyrning och uppföljning

Efter genomförd granskning är vår bedömning att direktionen i allt väsentligt har en ändamålsenlig verksamhetsstyrning. Bedömningen baserar vi på att direktionen har beslutat om tre mål samt genom indikatorer och målvärden säkerställt att måluppfyllelsen är mätbar.

Vi konstaterar att direktionen har följt upp måluppfyllelsen genom direktionens delårsrapport per 31 augusti samt att den prognostiserade måluppfyllelsen var i linje med den faktiska måluppfyllelsen som konstaterades vid uppföljningen vid årets slut.

Vi noterar att det i förbundets årsredovisning redogörs för aktiviteter som behöver genomföras med anledningen av den avvikande måluppfyllelsen, men det framgår inte om direktionen beslutat om åtgärder.

Bedömning - Ekonomistyrning och uppföljning

Vi kan konstatera att direktionen har följt upp verksamhetens ekonomiska resultat under året. Vi konstaterar även att direktionen redan under 2024 beslutade om åtgärdsplan 2025 för att få en budget i balans. Baserat på direktionens kontinuerliga uppföljning och arbetet med ekonomiska åtgärder, bedömer att direktionen har säkerställt att verksamheten har bedrivits på ett ekonomiskt tillfredsställande sätt.

Bedömning - Intern kontroll och uppföljning

Vår bedömning är att direktionen har skapat förutsättningar för att bedriva sin interna kontroll på ett systematiskt och ändamålsenligt sätt under året. Vi kan genom genomförd granskning konstatera att direktionen har följt upp verksamhetens interna kontroll under året.



Samlad bedömning och rekommendationer



6. Samlad bedömning och rekommendationer

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att förbundsdirektionen i allt väsentligt skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten.




Bedömningen grundar vi på att direktionen fattat beslut om mål med mätvärden samt att målen följts upp under året. Vi konstaterar dock att endast ett av direktionens mål uppnås vid årets slut. Med anledning av den bristande måluppfyllelsen bedömer vi att det bör göras en tydligare redogörelse för vilka åtgärder som ska vidtas för att uppnå målen.

Vi kan konstatera att direktionen inför verksamhetsåret 2025 fattade beslut om en åtgärdsplan för att uppnå ekonomi i balans och att dessa åtgärder haft effekt då VMKF redovisar ett positivt resultat 2025.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi förbundsdirektionen att;

- Besluta om åtgärder när prognoser indikerar på att mål inte kommer uppnås vid året slut.

6.2 Samlad bedömning per styrelse/nämnd

Bedömning revisionsområde	Förbundsdirektionen
Verksamhetsstyrning och uppföljning	
Ekonomistyrning och uppföljning	
Intern kontroll	

För yttrande:

Direktionen

För kännedom:

Kommunfullmäktige Arboga
Kommunfullmäktige Köping
Kommunfullmäktige Kungsör
Kommunfullmäktige Surahammar

Granskning av förbundets intäktprocess

Västra Mälardalens kommunalförbunds förtroendevalda revisorer har genomfört en granskning av förbundets intäktprocess. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Azets Revision & Rådgivning har av Västra Mälardalens kommunalförbunds revisorer fått i uppdrag att granska intäktprocessen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om det finns en tillräcklig styrning och intern kontroll avseende intäkter.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunalförbundets styrning och interna kontroll är endast delvis tillräcklig.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att det finns dokumenterade rutiner, men prisinformation och gränsdragningen mellan bas- och tilläggstjänster är otydlig. Vidare saknas tillräckliga rutiner för korrekt redovisning och periodisering, särskilt vid schablonavstämningar där dokumentationen är bristfällig.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi förbundsdirektionen att:

Tydliggöra prisinformation i Tjänstekatalogen

- Säkerställa att styckepris och timpris för tilläggstjänster alltid framgår.
- Ange tydligt vilka tjänster som faktureras separat.

Förtydliga gränsdragningen mellan bastjänst och tilläggstjänst

- Ta fram gemensamma definitioner tillsammans med medlemskommunerna.
- Dokumentera och kommunicera dessa i Tjänstekatalogen.

Stärka kommunikationsrutinerna

- Säkerställa att informationen når alla berörda personer i medlemsorganisationerna, inte enbart HR-chefer.
- Överväga regelbundna informationsmöten eller digitala utbildningar.

Formalisera överenskommelser innan tjänst utförs

- Införa en kontrollpunkt i Topdesk som säkerställer att överenskommelse finns innan ärendet kan påbörjas.
- Undvika att tilläggstjänster utförs utan avtal, även vid akuta situationer.

Följ upp och kvalitetssäkra

- Genomföra regelbundna stickprov på fakturor i syfte att säkerställa att rutinerna följs.
- Följa upp med medlemmarna kring deras upplevelse av tydlighet och transparens.

Införa skriftliga kravrutiner

- Dokumentera en tydlig process för hantering av försenade betalningar, även om risken är låg.
- Ange ansvar, tidsramar och åtgärder (påminnelser, kontakt med kund, ev. räntedebitering).

Utöka dokumentationen av intäktprocessen

- Komplettera befintliga rutiner med en samlad beskrivning av hela intäktflödet, från fakturering till betalning.
- Säkerställa att rutinerna är tillgängliga för berörda medarbetare.

Genomföra regelbunden uppföljning av kundreskontran

- Följa upp förfallna fakturor med en viss regelbundenhet och analysera orsaker till fördröjningar.
- Rapportera avvikelser till ledningen för att skapa transparens.

Stärka den interna kontrollen

- Införa en kontrollpunkt som säkerställer att alla intäkter registreras och följs upp i tid.
- Överväga att använda nyckeltal (till exempel andel förfallna fakturor) som en del av den interna rapporteringen.

Införa dokumenterade rutiner för periodisering

- Beskriva tydligt hur intäkter som avser flera perioder ska hanteras.
- Säkerställa att justeringar vid schablonavstämningar periodiseras till rätt period.

Utöka den interna kontrollen

- Komplettera Exceldokumentet med en formell kontrollpunkt som säkerställer att periodisering sker korrekt.
- Införa attest eller granskning av periodiseringsposter.

Systematisera rutinerna

- Överväga att flytta delar av kontrollen från Excel till ekonomisystemet för att minska risken för manuella fel.
- Dokumentera rutinerna så att de blir tillgängliga för berörda medarbetare och inte beroende av enskilda personers kunskap.

Genomföra regelbundna stickprov

- Kontrollera att intäkter från olika tjänster (inte bara lönetjänster och inventarier) redovisas i rätt period.
- Rapportera avvikelser till ledningen för att skapa transparens.

Kommunalförbundets revisorer begär yttrande från direktionen över bifogad rapport senast den 30 juni 2026. Revisionen önskar i lämnat yttrande en redogörelse över beslutade åtgärder samt uppskattat tidsperspektiv för beslutade åtgärder. Yttrandet översändes till samtliga revisorer via e:post samt till revisorernas sakkunniga biträde Linnéa Grönvold, Azets, linnea.gronvold@azets.com

För revisorerna

Lars Wigström
Revisor, Kungsörs kommun

Rodney Ådahl
Revisor, Surahammars kommun

Eva Leonardsson
Revisor, Köpings kommun

Bertil Bresell
Revisor Arboga kommun

PENNEO

Signaturerna i detta dokument är juridiskt bindande. Dokumentet är signerat genom Penneo™ för säker digital signering. Tecknarnas identitet har lagrats, och visas nedan.

"Med min signatur bekräftar jag innehållet och alla datum i detta dokumentet."

EVA LEONARDSSON

Undertecknare

Serienummer: 65fa4bd881d6bc[...]1c39dcdd3a06b

IP: 81.16.xxx.xxx

2026-03-18 14:55:07 UTC



RODNEY ÅDAHL

Undertecknare

Serienummer: 94c188c4e4dc62[...]bcda8cea5a722

IP: 81.226.xxx.xxx

2026-03-18 16:17:45 UTC



BERTIL BRESSELL

Undertecknare

Serienummer: 36e3b55f3ec14b[...]f089f0a5abc28

IP: 81.225.xxx.xxx

2026-03-18 17:12:15 UTC



LARS WIGSTRÖM

Undertecknare

Serienummer: ce80e5c056dbf1[...]92dc860cf4877

IP: 213.65.xxx.xxx

2026-03-18 22:53:12 UTC



Penneo dokumentnyckel: P46/A-SMYLZ-BHG58-CH00L-1YQG5-0VCFI


Detta dokument är undertecknat digitalt via [Penneo.com](https://penneo.com). De signerade uppgifternas integritet är validerad med hjälp av ett beräknat hashvärde för originaldokumentet. Alla kryptografiska bevis är inbäddade i denna PDF, vilket säkerställer både autenticitet och möjlighet till framtida validering.

Detta dokument är försett med ett kvalificerat elektroniskt sigill. För mer information om Penneos kvalificerade betrodda tjänster, se <https://eutl.penneo.com>.

Så här verifierar du dokumentets äkthet:

När du öppnar dokumentet i Adobe Reader kan du se att det är certifierat av **Penneo A/S**. Detta bekräftar att dokumentets innehåll förblir oförändrat sedan tidpunkten för undertecknandet. Bevis för de enskilda undertecknarnas digitala signaturer bifogas dokumentet.

De kryptografiska bevisen kan kontrolleras med hjälp av Penneos validator, <https://penneo.com/validator>, eller andra valideringsverktyg för digitala signaturer.

A decorative graphic on the left side of the page consists of a large blue triangle pointing right, and a cluster of smaller triangles in shades of grey, green, and blue, some pointing right and some pointing left, creating a sense of movement and depth.

Granskning av intäktprocessen

Rapport

Västra Mälardalens kommunalförbund

2026-03-18

Antal sidor 17

1 INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	6
3	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	6
4	Avgränsning	6
5	Revisionskriterier	7
6	Metod	7
7	Lag och god redovisningssed avseende intäkter	7
8	Resultat av granskningen	9
8.1	<i>Kommunalförbundets intäkter</i>	9
8.1.1	Kommunalförbundets olika intäktsslagen	9
8.1.2	Intäkter enligt Tjänstekatalogen	10
8.2	<i>Rutiner för hantering av intäktsslagen enligt tjänstekatalogen</i>	11
8.2.1	Bedömning	12
8.3	<i>Rutiner som säkerställer att korrekta intäkter erhålls i tid</i>	13
8.3.1	Bedömning	13
8.4	<i>Rutiner som säkerställer korrekt redovisning och periodisering av intäkter</i>	13
8.4.1	Bedömning	14
9	Samlad bedömning och rekommendationer	15

1 SAMMANFATTNING


Azets Revision & Rådgivning har av Västra Mälardalens kommunalförbunds revisorer fått i uppdrag att granska intäktprocessen.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om det finns en tillräcklig styrning och intern kontroll avseende intäkter.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunalförbundets styrning och interna kontroll är endast delvis tillräcklig.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är att det finns dokumenterade rutiner, men prisinformation och gränsdragningen mellan bas- och tilläggstjänster är otydlig. Vidare saknas tillräckliga rutiner för korrekt redovisning och periodisering, särskilt vid schablonavstämningar där dokumentationen är bristfällig.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; padding: 5px;"> Nej Endast delvis I allt väsentligt Ja </div> 	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns dokumenterade ändamålsenliga rutiner för hantering av intäktsslag enligt tjänstekatalogen?	Endast delvis
Finns ändamålsenliga rutiner som säkerställer att korrekta intäkter erhålls i tid?	Endast delvis
Finns ändamålsenliga rutiner som säkerställer korrekt redovisning och periodisering av intäkter?	Endast delvis

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi förbundsdirektionen att:

Tydliggöra prisinformation i Tjänstekatalogen

- Säkerställa att styckepris och timpris för tilläggstjänster alltid framgår.
- Ange tydligt vilka tjänster som faktureras separat.

Förtydliga gränsdragningen mellan bastjänst och tilläggstjänst

- Ta fram gemensamma definitioner tillsammans med medlemskommunerna.
- Dokumentera och kommunicera dessa i Tjänstekatalogen.

Stärka kommunikationsrutinerna

- Säkerställa att informationen når alla berörda personer i medlemsorganisationerna, inte enbart HR-chefer.
- Överväga regelbundna informationsmöten eller digitala utbildningar.

Formalisera överenskommelser innan tjänst utförs

- Införa en kontrollpunkt i Topdesk som säkerställer att överenskommelse finns innan ärendet kan påbörjas.
- Undvika att tilläggstjänster utförs utan avtal, även vid akuta situationer.

Följ upp och kvalitetssäkra

- Genomföra regelbundna stickprov på fakturor i syfte att säkerställa att rutinerna följs.
- Följa upp med medlemmarna kring deras upplevelse av tydlighet och transparens.

Införa skriftliga kravrutiner

- Dokumentera en tydlig process för hantering av försenade betalningar, även om risken är låg.
- Ange ansvar, tidsramar och åtgärder (påminnelser, kontakt med kund, ev. räntedebitering).

Utöka dokumentationen av intäktprocessen

- Komplettera befintliga rutiner med en samlad beskrivning av hela intäktflödet, från fakturering till betalning.
- Säkerställa att rutinerna är tillgängliga för berörda medarbetare.

Genomföra regelbunden uppföljning av kundreskontran

- Följa upp förfallna fakturor med en viss regelbundenhet och analysera orsaker till fördröjningar.
- Rapportera avvikelser till ledningen för att skapa transparens.

Stärka den interna kontrollen

- Införa en kontrollpunkt som säkerställer att alla intäkter registreras och följs upp i tid.
- Överväga att använda nyckeltal (till exempel andel förfallna fakturor) som en del av den interna rapporteringen.

Införa dokumenterade rutiner för periodisering

- Beskriva tydligt hur intäkter som avser flera perioder ska hanteras.
- Säkerställa att justeringar vid schablonavstämningar periodiseras till rätt period.

Utöka den interna kontrollen

- Komplettera Exceldokumentet med en formell kontrollpunkt som säkerställer att periodisering sker korrekt.
- Införa attest eller granskning av periodiseringsposter.

Systematisera rutinerna

- Överväga att flytta delar av kontrollen från Excel till ekonomisystemet för att minska risken för manuella fel.
- Dokumentera rutinerna så att de blir tillgängliga för berörda medarbetare och inte beroende av enskilda personers kunskap.

Genomföra regelbundna stickprov

- Kontrollera att intäkter från olika tjänster (inte bara lönetjänster och inventarier) redovisas i rätt period.
- Rapportera avvikelser till ledningen för att skapa transparens.

2 BAKGRUND

Azets Revision & Rådgivning AB (Azets) har av Västra Mälardalens Kommunalförbunds revisorer fått i uppdrag att granska styrningen av förbundets intäkter.

Kommunalförbundets intäkter består enligt tjänstekatalogen till allra **största** del av försäljning av verksamhet och konsulttjänster. Till detta kommer även medlemsbidrag från förbundsmedlemmar samt diverse mindre intäkter från mindre övriga verksamhetsintäkter och försäljningar.

De ekonomiska utmaningarna för kommunalförbundet kräver arbete med kostnadskontroll och effektiviseringsåtgärder men det är även viktigt att säkerställa att förbundet erhåller rätt intäkter i rätt tid. Förbundsdirektionen ansvarar för att det finns en tillräcklig intern kontroll som säkerställer rätt intäkter och att dessa är korrekt redovisade och periodiserade i förbundets räkenskaper.

Revisionen har i sin riskanalys identifierat intern styrning och kontroll avseende intäkter enligt Tjänstekatalogen som ett område där fördjupad granskning behöver genomföras.

3 SYFTE, REVISIONSFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

Syftet med granskningen har varit att bedöma om det finns en tillräcklig intern styrning och kontroll avseende intäkter.

Granskningen har inriktats mot processer för de intäkter som faktureras enligt Tjänstekatalogen.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns dokumenterade ändamålsenliga rutiner för hantering av intäktsslag enligt Tjänstekatalogen?
- Finns ändamålsenliga rutiner som säkerställer att korrekta intäkter erhålls i rätt tid?
- Finns ändamålsenliga rutiner som säkerställer korrekt redovisning och periodisering av intäkter?

4 AVGRÄNSNING

Granskningen avser förbundsdirektionen.

5 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- 6 kap 6 § kommunallagen
- Lagen om kommunal bokföring och redovisning (LKBR)
- Rekommendationer från Rådet för kommunal redovisning (RKR)
- Kommunalförbundets Tjänstekatalog

6 METOD

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, stickprovvis granskning av underlag samt intervjuer och avstämningar med berörda tjänstepersoner, såsom Ekonomichef, Ekonomer, Ekonomiadministratör, Lönechef och Specialistenheten. De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av samtliga intervjuade tjänstepersoner och Administrativa avdelningen.

7 LAG OCH GOD REDOVISNINGSSSED AVSEENDE INTÄKTER

Ett kommunalförbunds intäkter regleras av kommunallagen (KL), Lag om kommunal bokföring och redovisning (LKBR) och Rådet för kommunal redovisnings rekommendationer (RKR).

Kommunalförbund är en samverkansform mellan kommuner och regioner och kommunallagen reglerar att kommuner och regioner har rätt att ta ut skatt för sina uppgifter men kommunalförbund har inte egen beskattningsrätt. Intäkterna kommer i stället från medlemskommunernas/regionernas bidrag eller avgifter för tjänster.

Intäkter regleras i LKBR främst i 5 kap. *Resultaträkning* och 7 kap. *Värdering* samt genom kravet på god redovisningssed i 1 kap. 3 §. I LKBR framgår det att intäkterna ska redovisas enligt god redovisningssed och LKBR kräver att intäkter delas upp i kategorier som avgifter, försäljningar, bidrag, skatter och gåvor.

När det gäller rekommendationer från RKR är det framför allt RKR R2 *Intäkter* som gäller för redovisning av intäkter från avgifter, gåvor, ersättningar, försäljningar, skatter och bidrag.

Lagrum i LKBR som berör intäkter

1 kap. 3 § - Bokföring och redovisning ska ske i enlighet med god redovisningssed. Detta är grunden för att RKR:s rekommendationer är normerande.

5 kap. Resultaträkning - Här regleras hur intäkter ska redovisas i resultaträkningen. Kommuner och regioner ska särredovisa olika typer av intäkter, exempelvis skatteintäkter, avgifter och bidrag.

7 kap. Värdering - Bestämmelser om hur intäkter ska värderas, exempelvis principer för periodisering och när intäkter ska tas upp.

4 kap. 3 § tredje stycket - Om en kommun eller region avviker från RKR:s rekommendationer ska skälen för detta anges i en not.

RKR:s rekommendationer om intäkter

Den centrala rekommendationen är RKR R2 Intäkter (senast uppdaterad oktober 2023) och tar upp intäkter från avgifter, gåvor, ersättningar, försäljningar, skatter och bidrag. Rekommendationen klargör när intäkter ska redovisas, till exempel vid prestationens utförande eller när kontroll över resurser erhålls.

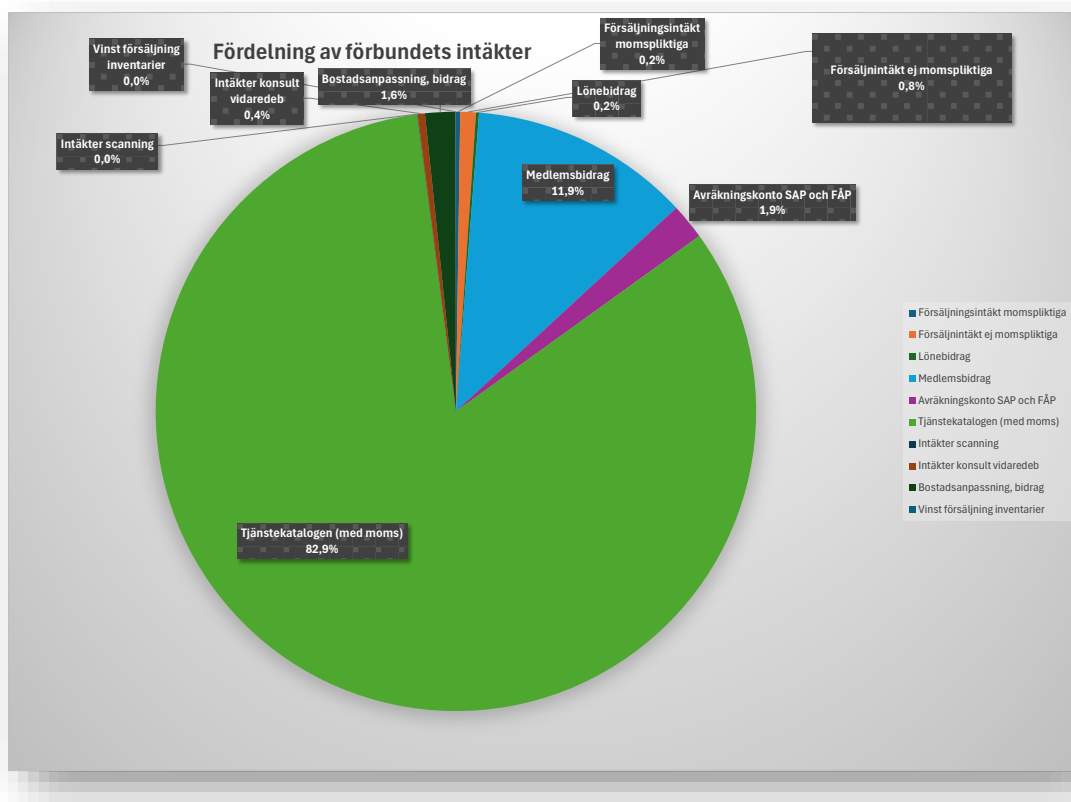
Andra relevanta rekommendationer som kan indirekt beröra intäkter är RKR R5 Leasing (vid sale-and-leaseback) och RKR R7 Finansiella tillgångar och skulder samt RKR R1 Bokföring och arkivering. Rekommendationerna från RKR är normerande och bindande enligt LKBR:s krav på god redovisningssed.

8 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

8.1 KOMMUNALFÖRBUNDETS INTÄKTER

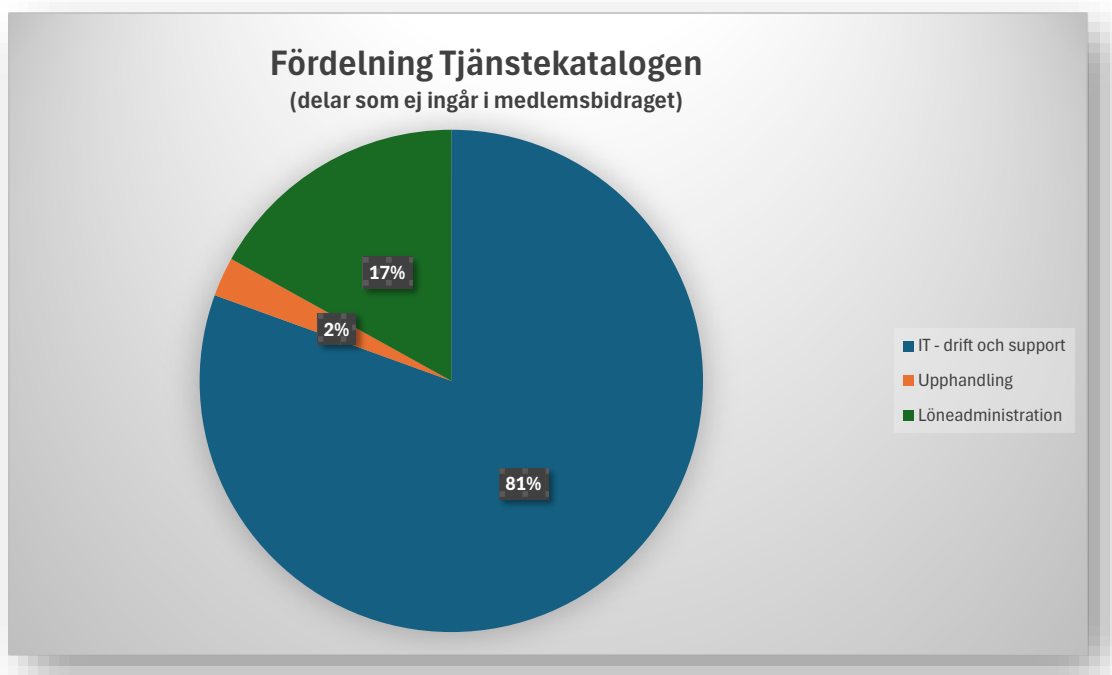
8.1.1 Kommunalförbundets olika intäktsflöden

Vi har tagit fram en översikt över hur förbundets intäkter fördelades under 2024, baserat på uppgifter från vårt ekonomisystem. År 2024 valdes eftersom det är ett helt avslutat år, och därför kan procentandelarna se något annorlunda ut för 2025.



Intäkterna från Tjänstekatalogen uppgår till 110,9 mnr och medlemsbidragen uppgår till 15,9 mnr. Förbundets totala intäkter uppgick till 133,8 mnr för år 2024.

Intäkterna från Tjänstekatalogen (se bilden ovan, gröna tårtbiten) är motsvarande Tjänstekatalogen som infördes under hösten år 2024, men nu är det ett mer strukturerat arbetssätt för både förbundet och medlemmarna att tydliggöra tjänsterna.



I förbundets årsbudget, som fastställts av direktionen, ingår även budgetramar för varje medlemskommun. Dessa tas fram inom ramen för årshjulet för budgetprocessen, där medlemskommunerna ingår. I budgetdokumentet framgår vilka tjänster som respektive medlem har avtal på och prissättning för tjänsterna. Exempelvis har inte alla medlemmar tjänsten parkeringstillstånd. I vår granskning har vi genomfört stickprov om dokumentet överensstämmer med Tjänstekatalogen som finns på förbundets intranät. Vi har i stickproven inte funnit några avvikelser.

8.1.2 Intäkter enligt Tjänstekatalogen

Under hösten 2024 beslutades det om att använda Tjänstekatalog för förbundets tjänster och nedan visas en bild på förbundets tjänstekatalog. Bilden är ett skärmskott från förbundets intranät.



Som nämns tidigare framgår det i Tjänstekatalogen vilka medlemmar som kan använda sig av de olika tjänsterna och om det ingår i medlemsbidraget, styckepris eller enligt överenskommelse. Det framgår även vad som ingår i bastjänsten och vad som är en tilläggstjänst.

8.2 RUTINER FÖR HANTERING AV INTÄKTSSLAG ENLIGT TJÄNSTEKATALOGEN

I Tjänstekatalogen framgår det hur tjänsten ska finansieras, det vill säga om det är genom medlemsbidrag, styckepris eller enligt överenskommelse. Det framgår dock inte vid samtliga bastjänster vad priset uppgår till när det är styckpris.

När det gäller tilläggstjänster framgår det sällan priser. Det framgår inte heller alltid tydligt vad som är en tilläggstjänst och om det är timpris eller vilket pris som gäller för tilläggstjänsten. Vid några tjänster framgår det att tilläggstjänsterna faktureras separat per tjänst.

I intervjuer framkommer att det inte alltid är tydligt vad som ingår i bastjänsterna och vad som är tilläggstjänster och det gäller både internt i organisationen och mellan förbundet och medlemmarna. Detta har ibland lett till diskussioner mellan tjänstepersoner hos förbundet och medlemmarna. Uppfattningen bland tjänstepersonerna är att det blir svårt att ta betalt för vissa tilläggstjänster eftersom det finns en viss otydlighet vad som är vad avseende tjänsterna samt att medlemmarna har olika syn på vad som ingår i medlemskapet och inte.

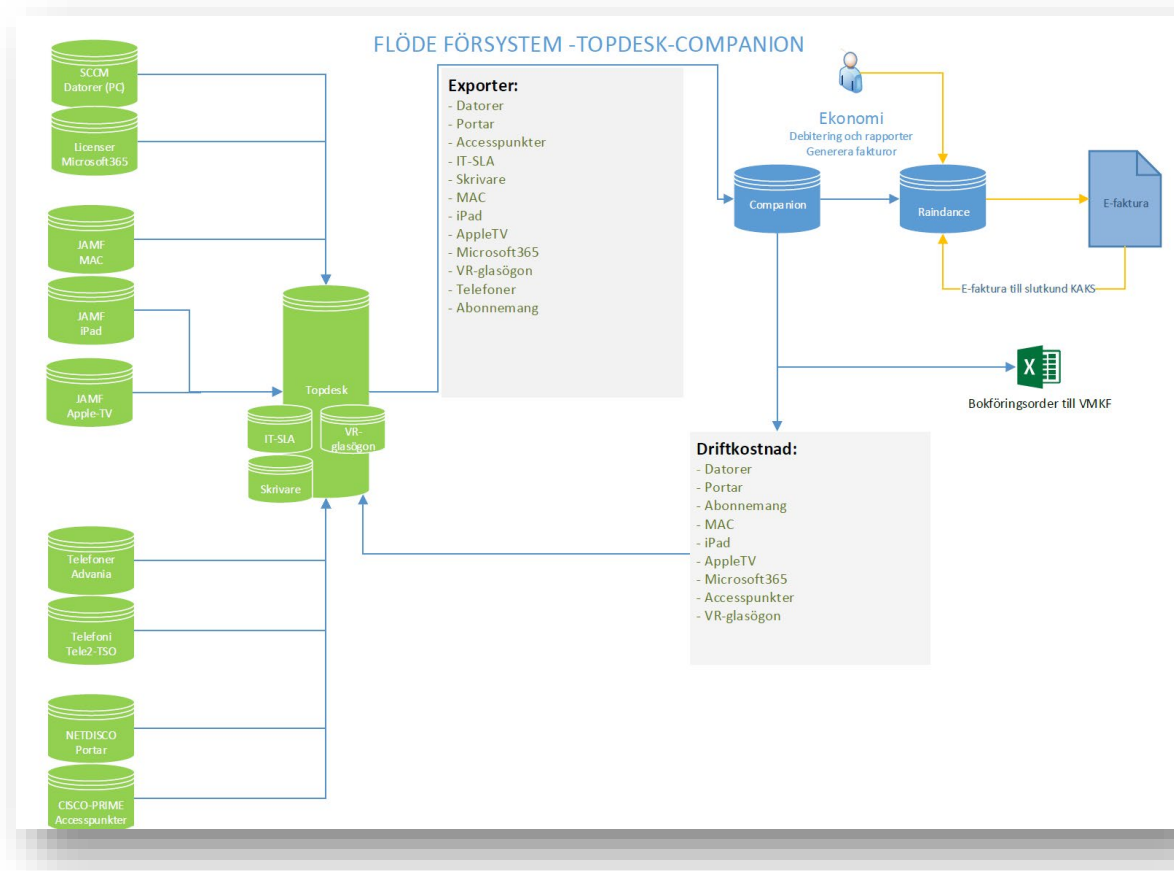
I intervju framkommer även att förbundet har informerat medlemmarnas HR-chefer om vilka rutiner som gäller för HR relaterade uppdrag men tjänstepersonernas uppfattning är att informationen inte förs vidare ut i respektive medlemsorganisation så alla berörda personer känner till förutsättningarna.

För samtliga tilläggstjänster ska det finnas en överenskommelse innan tjänsten utförs men ibland händer det dock att en tilläggstjänst utförs innan överenskommelsen är godkänd. Det kan exempelvis vara för att en anställd ska få sin lön i tid. I vissa fall har det varit svårt att få betalt för denna tilläggstjänst trots att det är medlemmarna som har gjort fel från början genom att lämna in fel uppgifter som förbundet måste rätta.

I intervjuer framgår det att vissa tilläggstjänster har kommit längre i hanteringen och är lättare att debitera korrekt. Uppfattningen bland tjänstepersoner inom förbundet är att vissa tjänster behöver arbetas fram tillsammans med medlemmarna för att säkerställa en bra förståelse för vad som ingår i bastjänsten och vad som är tilläggstjänst.

Samtliga tilläggstjänster ska registreras/beställas i Topdesk, VMKF:s självbetjäningssportal, och där får varje ärende ett ärendenummer. När sedan en handläggare arbetar med ärendet registreras informationen i försystemet Companion som blir grunden till fakturan. Informationen från Companion skickas över till bokföringsprogrammet Raindance som i sin tur skapar en E-faktura och av den framgår ärendenummer så att det tydligt går att följa hela vägen.

Bilden nedan illustrerar hur systemen är relaterade till varandra, bild från förbundets systemdokumentation.



När den Administrativa avdelningen öppnar försystemet Companion måste de manuellt föra över informationen till bokföringsprogrammet Raindance. Det innebär att det varken finns någon automatiserad överföring eller fasta rutiner för när faktureringen ska göras, utan arbetet utförs vid behov och när tid finns.

8.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns **dokumenterade rutiner för hantering av intäktslag enligt Tjänstekatalogen.**

Vår bedömning bygger på att rutinerna i huvudsak är ändamålsenliga och att det finns en tydlig process för registrering, fakturering och uppföljning via systemen Topdesk, Companion och Raindance. Samtidigt som vi kan konstatera att det finns brister i tydlighet kring prisinformation för vissa tjänster, särskilt tilläggstjänster samt i kommunikationen mellan förbundet och medlemsorganisationerna om vad som ingår i bastjänster respektive

tilläggstjänster. Detta har vi vissa fall lett till osäkerhet och svårigheter att ta betalat för utförda tjänster.

8.3 RUTINER SOM SÄKERSTÄLLER ATT KORREKTA INTÄKTER ERHÅLLS I TID

Förbundet har enbart en skriftlig rutin kring intäktprocessen som avser rutin för omatchade kundinbetalningar. Bokningarna av kundinbetalningar är automatiserad och det enda manuella momentet som sker är att kontrollera så det inte finns några omatchade poster.

I intervju framkommer att förbundet inte har några kravrutiner för fakturor som inte betalas enligt förfallodag. Vidare framkommer att förbundet anser att kunderna, som främst är medlemskommuner, i stort sett alltid betalar i tid.

Erhållen kundreskontra, från den 27 november 2025, visar att det finns fakturor som skulle betalas under oktober månad som inte är betalda, vilket uppgick till 0,5% av totala kundreskontran. Räknar vi även med det som förföll under november (till och med den 27 november) uppgick förfallna fakturor till 2,7% av totala kundreskontran. Det finns inga obetalda fakturor som har förfalldatum som är längre bort än oktober, det vill säga äldre än en månad.

8.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns rutiner som **säkerställer att intäkter erhålls korrekt och i rätt tid.**

Vår bedömning bygger på den automatiserade hanteringen av kundinbetalningar och rutinen för omatchade poster som bidrar till en effektiv och säker process. Stickprov visar att endast en mindre andel fakturor (0,5 % av oktober och 2,7 % av november) var förfallna vid granskningstillfället, vilket är en låg nivå och indikerar att intäkterna i huvudsak erhålls i tid.

Vi konstaterar dock att rutinerna inte är fullt ut ändamålsenliga. Det saknas skriftliga kravrutiner för hantering av försenade betalningar och det finns en risk att avsaknaden av sådana rutiner kan leda till osäkerhet eller fördröjningar i intäktsflödet även om kunderna i huvudsak är kommuner som normalt betalar i tid.

8.4 RUTINER SOM SÄKERSTÄLLER KORREKT REDOVISNING OCH PERIODISERING AV INTÄKTER

En av tjänsterna i Tjänstkatalogen är lönetjänster och vi har i denna granskning stämt av hur de faktureras för att säkerställa om intäkterna blir korrekt periodiserade. Det är styckepris

per lönekuvert som gäller i enlighet med Tjänstekatalogen och varje medlem faktureras enligt schablon varje månad, samma månad som de fakturera lönerna.

Två gånger per år, januari och augusti, gör förbundet tillsammans med medlemskommunen en avstämning av schablon av antal anställda och efter det skickas det en faktura om det har tillkommit anställda eller en kreditfaktura om antalet anställda är lägre än schablonen. När justeringen sker utförs ingen periodisering av faktureringen.

När det gäller inventarier, exempelvis datorer, så faktureras dessa när de har hämtats hos förbundet och det är oftast styckepris som gäller för dessa tjänster. Tjänster inom IT där prissättningen är styckepris per enhet faktureras varje månad.

I intervju framkommer att Administrativa avdelningen har ett Exceldokument som de löpande uppdaterar, och på så vis säkerställer de att de får med alla fakturor som ska skickas. Det framgår även att det inte finns några interna dokument för rutiner avseende periodisering.

8.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns rutiner som **säkerställer att intäkter redovisas korrekt**.

Vår bedömning bygger på att faktureringen av lönetjänster sker enligt schablon varje månad och baseras på de utförda prestationerna. Inventarier faktureras vid utlämning vilket ger en tydlig koppling mellan prestation och intäkt. Den administrativa avdelningens Exceldokument fungerar som ett kontrollsteg för att säkerställa att alla fakturor kommer med.

Vi konstaterar dock att rutinerna inte är fullt ut ändamålsenliga när det gäller periodisering. Vid avstämningar av schablon för lönetjänster görs justeringar genom fakturor eller kreditfakturor, men dessa periodiseras inte. Det saknas även interna dokumenterade rutiner för hur periodisering ska hanteras. Detta innebär en risk för att intäkterna inte alltid redovisas i rätt period, vilket kan påverka rättvisande redovisning.

9 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om det finns en tillräcklig intern styrning och kontroll avseende intäkter.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunalförbundets styrning och interna kontroll endast delvis är tillräcklig.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är bland annat att:

- Det finns dokumenterade rutiner för hantering av intäktsslag enligt Tjänstekatalogen, men vi har noterat i tydlighet kring prisinformation och gränsdragning mellan bastjänster och tilläggstjänster.
- Det i tillräcklig utsträckning finns dokumentation avseende intäktprocesserna samt att rutiner för korrekt redovisning
- Rutiner för korrekt redovisning och periodisering är inte tillräckliga; periodisering vid schablonavstämningar saknas och dokumentationen är bristfällig.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi förbundsdirektionen att:

Tydliggöra prisinformation i Tjänstekatalogen

- Säkerställa att styckepris och timpris för tilläggstjänster alltid framgår.
- Ange tydligt vilka tjänster som faktureras separat.

Förtydliga gränsdragningen mellan bastjänst och tilläggstjänst

- Ta fram gemensamma definitioner tillsammans med medlemskommunerna.
- Dokumentera och kommunicera dessa i Tjänstekatalogen.

Stärka kommunikationsrutinerna

- Säkerställa att informationen når alla berörda personer i medlemsorganisationerna, inte enbart HR-chefer.
- Överväga regelbundna informationsmöten eller digitala utbildningar.

Formalisera överenskommelser innan tjänst utförs

- Införa en kontrollpunkt i Topdesk som säkerställer att överenskommelse finns innan ärendet kan påbörjas.
- Undvika att tilläggstjänster utförs utan avtal, även vid akuta situationer.

Följ upp och kvalitetssäkra

- Genomföra regelbundna stickprov på fakturor i syfte att säkerställa att rutinerna följs.
- Följ upp med medlemmarna kring deras upplevelse av tydlighet och transparens.

Införa skriftliga kravrutiner

- Dokumentera en tydlig process för hantering av försenade betalningar, även om risken är låg.
- Ange ansvar, tidsramar och åtgärder (påminnelser, kontakt med kund, ev. räntedebitering).

Utöka dokumentationen av intäktprocessen

- Komplettera befintliga rutiner med en samlad beskrivning av hela intäktsflödet, från fakturering till betalning.
- Säkerställa att rutinerna är tillgängliga för berörda medarbetare.

Genomföra regelbunden uppföljning av kundreskontran

- Följa upp förfallna fakturor med en viss regelbundenhet och analysera orsaker till fördröjningar.
- Rapportera avvikelser till ledningen för att skapa transparens.

Stärka den interna kontrollen

- Införa en kontrollpunkt som säkerställer att alla intäkter registreras och följs upp i tid.
- Överväga att använda nyckeltal (till exempel andel förfallna fakturor) som en del av den interna rapporteringen.

Införa dokumenterade rutiner för periodisering

- Beskriva tydligt hur intäkter som avser flera perioder ska hanteras.
- Säkerställa att justeringar vid schablonavstämningar periodiseras till rätt period.

Utöka den interna kontrollen

- Komplettera Exceldokumentet med en formell kontrollpunkt som säkerställer att periodisering sker korrekt.
- Införa attest eller granskning av periodiseringsposter.

Systematisera rutinerna

- Överväga att flytta delar av kontrollen från Excel till ekonomisystemet för att minska risken för manuella fel.
- Dokumentera rutinerna så att de blir tillgängliga för berörda medarbetare och inte beroende av enskilda personers kunskap.

Genomföra regelbundna stickprov

- Kontrollera att intäkter från olika tjänster (inte bara lönetjänster och inventarier) redovisas i rätt period.
- Rapportera avvikelser till ledningen för att skapa transparens.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Cecilia Kvist
Auktoriserad revisor

Samuel Ander
Revisor

David Bäcker
Certifierad kommunal revisor

Linnea Grönvold
Certifierad kommunal revisor