

Landstinget Dalarna Likviditetsplanering

Februari 2016

Emil Forsling
Christian Öberg
Daniel Carlsson

Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund
2. Sammanfattande beskrivning
3. Observationer
 - 3.1 Strategisk likviditetsprognos (långsiktig på 12-36 månader) saknas
 - 3.2 Scenarioanalyser i likviditetsplaneringen saknas
 - 3.3 Rutinbeskrivningar avseende likviditetsplanering saknas
 - 3.4 Otydligt ägandeskap avseende moment inom likviditetsplaneringen
 - 3.5 Rapportering till Ekonomidirektör, styrelse och fullmäktige är ej kontinuerlig och utifrån ett förutbestämt format
 - 3.6 Finanspolicy antas ej årligen
4. Appendix - Genomförande
5. Appendix – Förslag på rapportering

1. Inledning och metod

Inledning och bakgrund

Landstinget Dalarna har under senare år drivit sin verksamhet med återkommande underskott. Till följd av de löpande underskotten har Landstinget Dalarnas likviditetssituation försämrats och landstinget har varit tvungna att utnyttja beviljade checkräkningskrediter för att hantera löpande utbetalningar.

För att hantera de återkommande underskotten har Landstinget Dalarna tagit kostnadsreducerande åtgärder. Landstinget Dalarna har inlett ett arbete och påbörjat en struktur- och förändringsplan för att under 2016 uppnå en kostnadsbesparing på 350 MSEK där målet är att nå break-even under senare delen av 2016.

På uppdrag av Landstinget Dalarnas revisorer har PwC genomfört en kvalitativ utredning av finansfunktionens likviditetsplanering och tillhörande stödprocesser inom Landstinget Dalarna.

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

Syfte

Syftet med uppdraget är att utvärdera ändamålsenligheten i processer, rutiner och den övergripande likviditetsplaneringen.

Vårt uppdrag har omfattat följande delområden:

- Finansförvaltningens organisation
- Process för likviditetsplanering
- Systemstöd i processen
- Rapportering

Metod

Uppdraget har genomförts som en kvalitativ utredning av Landstingets finansförvaltning genom att ta del av existerande styrdokumentation och tidigare revisionsrapporter samt genom intervjuer med operativ samt ansvarig personal.

Vårt tillvägagångsätt har varit att bedöma hur arbetet med likviditetsplaneringen är organiserat samt utvärdera processen och dess rapportering. Därefter har vi genom våra erfarenheter och vad som anses vara branschpraxis inom offentlig samt privat sektor, identifierat områden med förbättringspotential. Vår rapport är en avvikelserapportering.

Avgränsningar

Uppdraget omfattar endast Landstinget Dalarnas finansfunktion och dess arbetsområde samt därtill kommande rapportering till styrelse och fullmäktige.

Vår rapport är framtagen enbart i syfte att användas av Landstinget Dalarna. 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 avstämning med Landstingets finansfunktion.

2. Sammanfattande beskrivning

Sammanfattning av resultat

PwC har genomfört en utredning av finansfunktionens likviditetsplanering och tillhörande stödprocesser och styrdokumentation inom Landstinget Dalarna. Bedömning har utförts av hur arbetet med likviditetsplaneringen är organiserat, hur processen är uppbyggd samt hur den relaterade rapporteringen ser ut.

Finansfunktionen på Landstinget Dalarna har idag det övergripande ansvaret för likviditetshanteringen. Det operativa ansvaret att utföra likviditetsplaneringen faller på Finanshandläggaren med stöd avseende insamling av information/data från medarbetare i verksamheten.

Det finns i dagsläget inga rutinbeskrivningar över arbetsmomenten i likviditetsplaneringen samt avsaknad avseende arbetsbeskrivningar vilket leder till att processen blir till en hög grad personberoende. Vidare finns det enbart begränsat systemstöd relaterat till likviditetsplaneringen där flertalet moment är av manuell karaktär vilket medför en högre risk för fel.




Utfallet av likviditetsprognosen har visat sig överlag haft god träffsäkerhet där dock utmaningen funnits vid oförutsedda händelser av engångskaraktär. Vidare noterar vi att likvidsprognosen enbart utförs på kort och medellång sikt.

Processen för återrapportering till Ekonomidirektör, styrelse samt fullmäktige sker vid behov och inte kontinuerligt samt utan förutbestämt rapporteringsformat.

Rapportens utformning

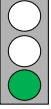
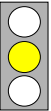
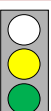
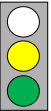
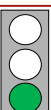
Denna rapport är skriven i avvikelseform vilket innebär att den endast redovisar de områden där PwC identifierat förbättringspotential. Varje observation åtföljs av risk och rekommendation.

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

Vår rapport innehåller observationer, risker och rekommendationer som identifierats inom ramen för PwC's uppdrag. Varje område har sammanfattningsvis bedömts enligt ovan gradering.

3. Observationer

Referens	Observation	Rekommendation	Gradering
3.1	Strategisk likviditetsprognos (långsiktig 12-36 månader) saknas	PwC rekommenderar att Landstinget Dalarna inför en strategisk likviditetsprognos på 12-36 månaders sikt.	
3.2	Scenarioanalyser i likviditetsplaneringen saknas	PwC rekommenderar att Landstinget Dalarna att införa sannolikhetsvägda framåtblickande scenarioanalyser i sin likviditetsprognostisering.	
3.3	Rutinbeskrivningar avseende likviditetsplanering saknas	PwC rekommenderar att upprätta rutinbeskrivningar och manualer för samtliga aktiviteter relaterade till processen för likviditetsplanering.	
3.4	Otydligt ägandeskap avseende moment inom likviditetsplaneringen	PwC rekommenderar att det skall finnas arbetsbeskrivningar eller annan dokumentation med tydlig koppling till roller och ansvar.	
3.5	Rapportering till Ekonomidirektör, styrelse och fullmäktige är ej kontinuerlig och utifrån ett förutbestämt format	PwC rekommenderar att införa mer frekvent och återkommande rapportering av mandat, limiter samt likviditetsprognos enligt ett förutbestämt format till Ekonomidirektör, styrelse samt fullmäktige.	
3.6	Finanspolicy antas ej årligen	PwC rekommenderar att process införs för att säkerställa att Finanspolicy antas årligen samt vid behov revideras.	

3.1 Strategisk likviditetsprognos saknas



Observation/beskrivning

Landstinget Dalarna utför likviditetsprognostisering på kort samt medellång sikt upp till 12 månader. Uppföljning av likviditetsprognos utförs på veckovis basis och vid varje månadsslut utförs prognos för nästkommande månad.

Det saknas i nuläget en detaljerad strategisk likviditetsprognos. Landstinget Dalarna utför dock som en del i den återkommande budgetprocessen även en översiktlig prognos över likviditetspositionen fyra år framåt.

Risk

Avsaknad av långsiktig likviditetsplanering kan medföra risk för att likviditeten ej hanteras ändamålsenligt.

En bristfällig prognos kan även leda till ökade lånekostnader som en följd av att organisationen tvingas använda kreditlinor och/eller oönskade lån för att klara den dagliga verksamheten.

Rekommendation

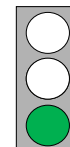
PwC rekommenderar Landstinget Dalarna att införa en långsiktig strategisk likviditetsprognos på 12-36 månaders sikt.

Genom att även införa längre prognoser förstärks möjligheten att på längre sikt ha en effektivare hantering av likviditeten samt potential att minska lånekostnader genom att på ett strukturerat sätt kunna minska utnyttjande av kreditlinor och lån.

Landstingets kommentarer

Vi anser att den strategiska likviditetsprognosen hanteras på ett adekvat sätt via beslut om finansplan i juni respektive november årligen.

3.2 Scenarioanalyser i likviditetsplaneringen saknas



Observation/beskrivning

Då finansfunktionen ansvarar för likviditetsprognosen för Landstinget Dalarna är det viktigt att finansfunktionen erhåller prognoser på framtida fastighetsinvesteringar och liknande likviditetspåverkande planer/aktiviteter.

Utfallet av likviditetsprognosen har visat sig överlag haft god träffsäkerhet där dock utmaningar funnits vid oförutsedda händelser av engångskaraktär. De oförutsedda händelserna är ofta utanför finansfunktionens kontroll vilka är svåra att prognostisera.

Risk

En ineffektiv likviditetsplanering kan medföra risk för att likviditeten ej hanteras ändamålsenligt.

En bristfällig prognos kan även leda till ökade lånekostnader som en följd av att organisationen tvingas använda kreditlinor och/eller oönskade lån för att klara den dagliga verksamheten.

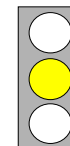
Rekommendation

PwC rekommenderar Landstinget Dalarna att införa scenarioanalyser i sin likviditetsprognostisering. I scenarioanalysen kan olika framtida utfall prognostiseras och vägas baserat på hur sannolikt scenariot bedöms.

För att prognostisera framtida scenarion kan historisk data samt historiska utfall användas för att ge en indikation på förekomst och storlek av mer svårprognostiserade händelser.

Landstingets kommentarer

3.3 Rutinbeskrivningar avseende likviditetsplanering saknas



Observation/beskrivning

Finansfunktionen på Landstinget Dalarna har idag det övergripande ansvaret för likviditetsplaneringen. Den löpande processen med att utföra likviditetsplaneringen faller på Finanshandläggaren med stöd avseende insamling av information/data från medarbetare i verksamheten. Det saknas i dagsläget rutinbeskrivningar och manualer för Finanshandläggarens samt medarbetares arbetsmoment relaterade till likviditetsplaneringen vilket leder till att processen blir till hög grad personberoende.

Med anledning av att avdelningen är så pass liten saknas en naturlig back-up som, vid händelse av exempelvis sjukdom, kan täcka upp för samtliga arbetsmoment som Finanshandläggaren utför.

Landstingets kommentarer

Landstinget instämmer i rekommendationen och kommer att se till att nuvarande rutinbeskrivningar sammanställs till en övergripande processbeskrivning för likviditetsplaneringen där även ansvaret för de olika delmomenten tydliggörs.

Risk

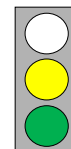
Avsaknad av rutinbeskrivningar och manualer tillsammans med en hög grad av personberoende innebär en ökad operativ risk för verksamheten och för att likviditetsplaneringen ej utförs på ett ändamålsenligt och effektivt vis.

Rekommendation

PwC rekommenderar att upprätta rutinbeskrivningar och manualer för samtliga aktiviteter relaterade till processen för likviditetsplanering. Rutinbeskrivningarna ska innehålla en tydlig ansvarsfördelning kopplat till roll samt finnas tillgängliga för alla relevanta medarbetare och ska vara så detaljerade att en eventuell ersättare kan utföra arbetet vid sjukdom eller semester.

Korrekta och uppdaterade rutinbeskrivningar utgör ett grundläggande verktyg för att hantera risken för finansfunktionens personberoenden, underlättar uppföljning av funktionens verksamhet, säkerställer kontinuitet i arbetet samt underlättar spridning av kunskap.

3.4 Otydligt ägandeskap avseende moment inom likviditetsplaneringen



Observation/beskrivning

I processen för likviditetsplanering hanteras olika delmoment av olika funktioner och medarbetare på finansfunktionen. Det finns ingen dokumentation som tydligt beskriver ansvarsområden och ägandeskap för de olika momenten.

Risk

Ett otydligt ägandeskap inom processen för likviditetsplanering riskerar att öka den operativa risken och kan orsaka felaktigheter.

Rekommendation

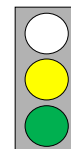
PwC rekommenderar att det skall finnas arbetsbeskrivningar eller annan dokumentation med tydlig koppling till roller och ansvar där ansvarsfördelningen mellan Finanschef, Finanshandläggare och Finansmedarbetare inom likviditetsplanering bör framgå.

Väl dokumenterade befattnings- och ansvarsbeskrivningar utgör en bra grund för att minska den operativa risken i likviditetsplaneringen.

Landstingets kommentarer

Ansvaret kommer att tydliggöras i den processbeskrivning för likviditetsplaneringen som kommer att göras.

3.5 Rapportering till Finanschef, styrelse och fullmäktige är ej kontinuerlig och utifrån ett förutbestämt format



Observation/beskrivning

I Landstinget Dalarnas finanspolicy framgår vilken rapportering som skall utföras, till vem och hur frekvent rapporteringen skall göras. Rapportering och uppföljning av mandat, risklimiter, skuldportföljens utveckling samt avkastning på medel utförs i dagsläget två gånger per år i form av ett riskprotokoll. PwC anser att Finanspolicyn avseende rapporteringsfrekvensen ej är ändamålsenlig.

Återrapportering vid eventuella brott mot uppsatta mandat och limiter i Finanspolicyn utförs i samband med den halvårsvisa rapporteringen. Avseende likviditetsplanering rapporterar finansfunktionen vid behov likviditetsprognosen till styrelse samt fullmäktige. Det finns i dagsläget inga instruktioner eller riktlinjer som stipulerar hur format samt hur frekvent rapporteringen för likviditetsprognosen skall utföras.

Landstingets kommentarer

PwCs förslag på rapporteringsmodell är informativ. En liknande rapport föreslås göras utifrån de regler som finns enligt policy, instruktioner och processbeskrivning. I rapporteringsrutinerna bör framgå hur ofta och vart man ska rapportera.

Risk

Otillräcklig rapportering eller rapportering som ej är ändamålsenlig riskerar att inte ge styrelse och fullmäktige korrekt och lämpligt beslutsunderlag för att fatta beslut som berör organisationens finansverksamhet och verksamhet som helhet.

Ej ändamålsenlig rapportering riskerar även att minska transparensen i finansfunktionens arbete och utveckling.

Rekommendation

PwC rekommenderar att införa mer frekvent (månatligen) och återkommande rapportering av mandat, limiter samt likviditetsprognos enligt ett förutbestämt format till Finanschef, styrelse samt fullmäktige.

Vid eventuella brott mot mandat och/eller limiter definierade i Finanspolicyn skall återrapportering ske omedelbart.

Den mer frekventa återkommande rapporteringen bör även återspeglas i en reviderad version av Finanspolicyn.

3.6 Finanspolicy antas ej årligen



Observation/beskrivning

Landstinget Dalarna har en finanspolicy som uppdaterades den 1 december 2015. Finanspolicyen klargör ansvarsfördelning och administrativa regler samt skapar syfte, mål och riktlinjer för beslut och handling. Det saknas i dagsläget en process som säkerställer att Finanspolicyen antas på årlig basis samt vid behov revideras.

Risk

En Finanspolicy som ej är ändamålsenlig riskerar att leda till en otydlighet i ansvarsfördelning och administrationen av finansförvaltningen.

Rekommendation

PwC rekommenderar att process införs för att säkerställa att Finanspolicy granskas och antas årligen samt uppdateras om behov bedöms finnas.

Landstingets kommentarer

4. Appendix - Genomförande

Intervjuade personer

I samband med granskningen har följande personer intervjuats per 2016-01-18 och 2016-02-10:

- Margareta Sjölund
- Emil Sivander
- Peter Hansson

Erhållet material

- Finanspolicy
- Likviditetsprognos

5. Appendix – Förslag på rapportering



Rapportering

Risk	Hänvisning Finanspolicy	Mått	Innevarande period	Mandat Finanspolicy	Status
Ränterisk	4.4.1	Räntebindningstid Räntebindningstid < 12m	XX Månader XX% av skuldportfölj	24 < 72 Månader ≤ 50% av skuldportfölj	
Refinansieringsrisk	4.4.2	Låneförfall < 12m Låneförfall, nominellt värde < 12m	XX % XX MSEK	≤ 30% av skuldportfölj ≤ 100 MSEK	
Motpartsrisk	4.4.3	Rating S&P Rating Moody's	XX XX	≥ A- ≥ A3	
Likviditetsrisk	4.4.4	Betalningsberedskap	XX MSEK	420 MSEK	
Valutarisk	6.1	Aggregerad exponering SEK	XX MSEK	< 5 MSEK	
Finansiellt resultat		Mått	Innevarande period	Finansiellt mål	Status
Finansnetto		Finansnetto	XX	XX	
		Räntenetto	XX	XX	
		Valutareultat i finansnetto	XX	XX	
Finansiella nyckeltal		Räntetäckningsgrad	XX	XX	
		Nettoskuld/EBITDA	XX	XX	

Teckenförklaring:

- Inom tillåtna mandat
- Utanför tillåtna mandat -5%
- Utanför tillåtna mandat -10%

Noteringar:

- 1.
- 2.
- 3.