

# Uppföljande granskning av ekonomistyrning inom kommunens vård- och omsorg

Sollefteå kommun



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Bakgrund.....	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
1.3. Metod och avgränsning .....	3
1.4. Revisionskriterier .....	4
<b>2. Granskningsresultat</b> .....	<b>5</b>
2.1. Kommunstyrelsens behandling av den tidigare granskningen .....	5
2.2. Beslut vid negativa budgetprognoser .....	5
2.3. Kommunstyrelsens styrning vid negativa budgetprognoser .....	6
2.4. Ekonomiska prognoser .....	7
2.5. Konsekvensanalyser .....	7
2.6. Systemstöd för ekonomiska rapporter .....	8
<b>3. Sammanfattande bedömning</b> .....	<b>9</b>
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i> .....	<b>10</b>

## Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sollefteå kommun har EY genomfört en uppföljning av ekonomistyrningen inom kommunens vård och omsorg. Syftet med den uppföljande granskningen var att bedöma om kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder för att rätta till de brister i arbetet som identifierades vid den tidigare granskningen från 2021.

Vår sammanfattande bedömning är kommunstyrelsen *i allt väsentligt* har vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån revisionens tidigare granskning. Vi bedömer att kommunstyrelsen har omhändertagit tre av rekommendationerna från den tidigare granskningen och delvis omhändertagit en rekommendation. Därutöver bedömer vi att en av rekommendationerna utgår.

Vi noterar att vård- och omsorgsverksamheterna fortsatt har stora utmaningar för att uppnå en ekonomi i balans.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att fortsatta åtgärder vidtas för att uppnå en ekonomi i balans

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Ett underliggande syfte med revision är att den ska leda till förbättringar i den granskade verksamheten. Revisorerna följer därför regelbundet upp genomförda granskningsinsatser. Uppföljningarna syftar till att ge svar på om åtgärder med anledning av revisorernas granskning har genomförts. Den uppföljande granskningen kan också ge underlag för att bedöma om det finns anledning till förnyad granskning och ligga till grund för riskanalysen inför kommande års revisionsplanering.

Revisionen i Sollefteå kommun granskade 2021 ekonomistyrningen inom kommunens vård- och omsorg. Syftet med granskningen var att översiktligt bedöma om kommunstyrelsen har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin. Den sammanfattande bedömningen av granskningen var att kommunstyrelsens rutiner för att styra och följa upp ekonomin kan stärkas i syfte att ytterligare öka ändamålsenligheten i rutinerna.

Kommunstyrelsen rekommenderades att:

- ▶ På ett tydligare sätt fatta de beslut som är nödvändiga för att nå en ekonomi i balans och rätta till negativa budgetavvikelser
- ▶ Ta ett helhetsgrepp över ekonomistyrningen genom att tydliggöra vilka prioriteringar och förändringar som ska genomföras i verksamheterna för att nå avsedda effekter kring ekonomistyrning och kostnadsbesparingar för en ekonomi i balans
- ▶ Säkerställa att respektive budgetansvarig inom vård- och omsorgsutskottet verksamhetsområde följer upp och ställer prognos för de prognoser som lämnas
- ▶ Säkerställa att det tydligt finns adekvata konsekvensanalyser till presenterade åtgärder
- ▶ Undersöka möjligheten att införskaffa analysverktyg för uppföljning och när bokslut ska upprättas

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med den uppföljande granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen vidtagit tillräckliga åtgärder för att rätta till de brister i arbetet som identifierades vid den tidigare granskningen. Granskningen besvarar följande revisionsfrågor:

- ▶ Har tillräckliga åtgärder vidtagits utifrån revisionens tidigare granskning?
- ▶ Har åtgärderna medfört att rekommendationen har omhändertagits i tillräcklig utsträckning?

### 1.3. Metod och avgränsning

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsen och tiden från dess att den tidigare granskningen av ekonomistyrning av kommunens vård- och omsorg (2021) genomfördes samt de rekommendationer som lämnats i den granskningen. I uppföljningen ingår även att kartlägga om:

- ▶ Kommunstyrelsen behandlat ärendet på ett sammanträde?
- ▶ Kommunstyrelsen gett förvaltningen i uppdrag att åtgärda konstaterade brister?
- ▶ Åtgärderna följts upp och återrapporterats till kommunstyrelsen?

Uppföljningen har genomförts genom dokumentstudier och därefter har kompletterade intervjuer med förvaltningen hållits. Se källförteckning för granskade dokument. Samtliga intervjuade har fått möjlighet att sakgranska rapportutkastet.

Vi använder följande bedömningsskala för bedömning utifrån revisionsfrågorna:

I allt väsentligt uppfyllt	Grön
Delvis uppfyllt	Gul
Ej uppfyllt	Röd

#### 1.4. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. I denna granskning utgörs revisionskriterierna av revisionskriterier och rekommendationer från den tidigare granskningen.

## 2. Granskningsresultat

Kapitlet beskriver, utifrån respektive rekommendation från den tidigare granskningen, vilka åtgärder som vidtagits och vår bedömning av om rekommendationen är omhändertagen.

### 2.1. Kommunstyrelsens behandling av den tidigare granskningen

Kommunstyrelsen behandlade granskningen under sammanträdet i augusti 2021. Kommunstyrelsen beslutade inte vid behandlingen att uppdra till förvaltningen att åtgärda konstaterade brister.

### 2.2. Beslut vid negativa budgetprognoser

I den tidigare granskningen framgick att de åtgärder som presenterades vid prognostiserade underskott inte var tillfredställande för att nå en ekonomi i balans. Kommunstyrelsen rekommenderades att:

- ▶ Tydliggöra nödvändiga beslut för att uppnå en ekonomi i balans<sup>1</sup>

Enligt fullmäktiges styrprinciper för ekonomistyrning ska kommunstyrelsen vid negativa prognoser snarast fatta beslut om åtgärder för en ekonomi i balans.

I kommunens delårsrapporter per 30 april samt 31 augusti 2023 prognostiseras utfallet för helåret 2023 på kommunens vård- och omsorgsverksamheter enligt nedan:

Verksamhet	Prognos helårsutfall, 30 april	Prognos helårsutfall, 31 augusti	Årsbudget
Individ & familjeomsorg	-6 mnkr	-14,5 mnkr	119 mnkr
Funktionsstöd	-6 mnkr	-6,8 mnkr	147 mnkr
Äldreomsorg	-11,3 mnkr	+0 mnkr	336 mnkr
Hälso- och sjukvårdsverksamhet	+0 mnkr	+0,8 mnkr	52 mnkr

Vid behandling av delårsrapporterna i juni och oktober 2023 uppmanade kommunstyrelsen alla verksamheter med negativa budgetavvikelser att vidta åtgärder samt ta fram åtgärdsplaner för att säkerställa en ekonomi i balans.

#### **Individ och familjeomsorg**

Av individ- och familjeomsorgens verksamhetsuppföljning per augusti 2023 framgår att budgetavvikelsen uppges ha orsakats av ökade kostnaderna för placeringar på HVB-hem och familjehem. Enligt uppföljningen har förvaltningen under 2023 arbetat med kostnadsbesparingar för verksamheten. Enligt uppföljningen uppskattas åtgärderna ha besparat verksamheten cirka 5 miljoner kronor.

<sup>1</sup> Omskrivning av rekommendationen *kommunstyrelsen på ett tydligare sätt fattar de beslut som är nödvändiga för att nå en ekonomi i balans och komma till rätt med negativa avvikelser mot budget*

### **Funktionsstöd**

Av funktionsstöds verksamhetsuppföljning per augusti 2023 uppges budgetavvikelsen ha orsakats av höga kostnader för sjuklöner, vikarier, övertid och fler beslut om placeringar på LSS-boende (boende med särskild service).

Enligt uppföljningen framgår inte att kommunstyrelsen eller förvaltningen vidtagit några åtgärder under 2023 för att nå en ekonomi i balans. Däremot framgår att kommunstyrelsen har beslutat om att öppna ett nytt LSS-boende under 2022 som beräknas spara 700 tkr kronor om året.

### **Äldreomsorg**

Av äldreomsorgens verksamhetsuppföljning per augusti 2023 framgår en prognos på ett överskott med 190 tkr för helåret. Jämfört med april 2023 prognostiserade verksamheten ett underskott med 11,3 mnkr för helåret.

I uppföljningen framgår att förvaltningen genomfört flera kostnadsbesparande åtgärder under 2023. Äldreomsorgen uppges under året fått statsbidrag för återhämtningsbonus, äldreomsorgslyftet samt minskning av andelen timanställda.

### **Hälso- och sjukvårdsverksamhet**

Kommunens hälso- och sjukvårdsverksamhet har under 2023 enligt delårsrapporterna per 30 april och 31 augusti prognostiserat överskott för helåret. Av verksamhetens uppföljning per 31 augusti 2023 framgår att förvaltningen under 2023 har genomfört kostnadsbesparingar i verksamheten.

#### **2.2.1. Bedömning**

Vi bedömer att kommunstyrelsen *delvis* vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån rekommendationen om åtgärder för ekonomi i balans. Bedömningen baseras på att förvaltningen, och i vissa fall även kommunstyrelsen, fattat beslut om kostnadsbesparingar inom de flesta verksamhetsområdena. Däremot konstaterar vi att åtgärderna för att nå en ekonomi i balans inte är tillräckliga.

### **2.3. Kommunstyrelsens styrning vid negativa budgetprognoser**

I den tidigare granskningen framgick att det i samband med prognostiserade underskott måste tydliggöras ytterligare vad kommunstyrelsen och förvaltningen vill åstadkomma för att uppnå en ekonomi i balans. Kommunstyrelsen rekommenderades att:

- ▶ Tydliggöra prioriteringar och förändringar som ska genomföras i verksamheterna för att nå avsedda effekter kring ekonomistyrning och kostnadsbesparingar för en ekonomi i balans<sup>2</sup>

I intervju uppges att ekonomi i balans för vård- och omsorgsverksamheterna har varit ett fokusområde för kommunstyrelsen sedan den tidigare granskningen. Intervjuade uppger att kommunstyrelsen är alltmer aktiva i att efterfråga information om vad underskotten orsakas av och tydligare uppdrar åt förvaltningen att vidta åtgärder vid negativa prognoser. Däremot beskriver intervjuade utmaningar med att det uppstår oförutsedda

---

<sup>2</sup> Omskrivning av rekommendationen *kommunstyrelsen tar ett helhetsgrepp över ekonomistyrningen genom att tydliggöra vilka prioriteringar och förändringar som ska genomföras i verksamheterna för att nå avsedda effekter kring ekonomistyrning och kostnadsbesparingar för en ekonomi balans*

händelser för brukarinsatser som kan medföra höga kostnader. Detta exemplifierar intervjuade genom att placeringar på HVB-hem och i familjehem under 2023 har krävt större insatser än vad som var budgeterat.

### 2.3.1. Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen *i allt väsentligt* har omhändertagit rekommendationen om att tydliggöra prioriteringar och förändringar för en ekonomi i balans. Bedömningen baseras på att kommunstyrelsen i högre utsträckning fattar beslut om åtgärder och begär information om de ekonomiska utmaningar som kommunens vård- och omsorgsverksamhet har.

## 2.4. Ekonomiska prognoser

I den tidigare granskningen framgick att den ekonomiska uppföljningen skulle kunna stärkas genom att budgetansvarig tar ett större ansvar för uppföljning och prognostisering avseende verksamhetens ekonomi. Uppföljning och prognostisering genomfördes av kommunens ekonomer och inte av enhetscheferna inom kommunens vård- och omsorg. Kommunstyrelsen rekommenderades med anledning av detta att:

- ▶ Vård- och omsorgsverksamheternas budgetansvarig följer upp och lämnar prognos<sup>3</sup>

Enligt intervjuade är ekonomens roll idag, likt tidigare, att stödja verksamhetsansvariga med analys, uppföljning och prognostisering. Intervjuade uppger att arbetet med prognostisering har förtydligats genom att verksamheterna nyligen har infört tydligare månadsuppföljningsdokument inom alla enheter. Enhetscheferna skriver nu en månatlig nulägesrapport för sina enheter som inkluderar eventuella avvikelser och hur de planerar att motverka avvikelserna. Rapporten lämnas till verksamhetschef och ekonom som i samverkan med enhetschef bedömer prognosen, likt tidigare. Vid oenighet om vilken prognos som ska sättas är det den budgetansvarigas bedömning som gäller.

### 2.4.1. Bedömning

Vi bedömer att kommunstyrelsen *i allt väsentligt* har omhändertagit rekommendationen om att budgetansvarig ska följa upp och ställa prognos för sin verksamhet. Bedömningen baseras på att den budgetansvariga följer upp och lämnar prognos, vilket tydliggjorts ytterligare i samband med införandet av ett månadsuppföljningsdokument.

## 2.5. Konsekvensanalyser

I den tidigare granskningen framgick att det vid prognostisering saknades adekvata konsekvensanalyser för de åtgärder som presenterades för att nå en ekonomi i balans. Kommunstyrelsen rekommenderades med anledning av detta att:

- ▶ Säkerställa att vid åtgärder för ekonomi i balans bör adekvata konsekvensanalyser finnas<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Omskrivning av rekommendationen *säkerställa att respektive budgetansvarig inom vård- och omsorgsverksamheternas är den som följer upp och ställer prognos för de prognoser som lämnas.*

<sup>4</sup> Omskrivning av rekommendationen *säkerställa att det tydligt, till presenterade åtgärder för att komma ner i tilldelad budgetram, finns adekvata konsekvensanalyser.*



Intervjuade beskriver att risk- och konsekvensanalyser tas fram vid verksamheternas budgetberedningar och vid beslut om åtgärder för att hamna inom tilldelad budgetram. Analysen uppges beröra både konsekvenser för verksamhet och ekonomi. Däremot menar intervjuade att kommunen inte har resurser att kunna göra konsekvensanalyser för de alternativ som finns till föreslaget beslut, utan enbart föreslaget beslut analyseras. Intervjuade uppger även att mallen för förvaltningsyttrande har reviderats sedan den tidigare granskningen och innehåller nu en rubrik för att beskriva ärendets ekonomiska konsekvenser. Intervjuade beskriver att rubriken finns till för att kunna belysa för politiken vilka konsekvenser ett beslut får på ekonomin.

### **2.5.1. Bedömning**

Vi bedömer att kommunstyrelsen *i allt väsentligt* har omhändertagit rekommendationen om konsekvensanalyser vid åtgärder vid ekonomi i balans. Bedömningen baseras på att det tas fram risk- och konsekvensanalyser vid beslut om åtgärder för en ekonomi i balans.

## **2.6. Systemstöd för ekonomiska rapporter**

I tidigare granskning framgick att kommunen inte använde systemstöd för att ta fram ekonomiska rapporter för uppföljning. Kommunen använde vid granskningstillfället en egen mall till utformandet av uppföljningsrapporterna vilket bedömdes medföra omfattande manuell handpåläggning. Kommunstyrelsen rekommenderades att:

- ▶ Undersöka möjligheten att införskaffa analysverktyg vid uppföljningar och bokslut<sup>5</sup>

Intervjuade uppger att kommunen fortsatt använder sin egen mall för att upprätta ekonomiska rapporter och inte använder sig av systemstöd. Intervjuade beskriver att kommunen har undersökt tillgängliga systemstöd men inte varit nöjda med hur systemen fungerar. Intervjuade uppger att de inte ser fördelar med att införskaffa systemstöd för uppföljning utan att deras egen mall fungerar bra. Enligt intervjuade har medarbetare inom vård- och omsorgsverksamheterna inte lyft behov av ett systemstöd för uppföljning av ekonomin.

### **2.6.1. Bedömning**

Vi bedömer att den tidigare rekommendationen om systemstöd för ekonomisk rapportering *utgår*. Bedömningen baseras på att befintliga mallar upplevs fylla sitt syfte för utformandet av rapporter till den ekonomiska uppföljningen och inget tydligt behov av systemstöd finns.

---

<sup>5</sup> Omskrivning av rekommendationen *kommunstyrelsen undersöker möjligheten att införskaffa någon typ av analysverktyg för användning av vid uppföljningar och när bokslut ska upprättas.*

### 3. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är kommunstyrelsen *i allt väsentligt* har vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån revisionens tidigare granskning. Vi noterar att vård- och omsorgsverksamheterna fortsatt har stora utmaningar för att uppnå en ekonomi i balans.

Rekommendation	Bedömning
Tydliggöra nödvändiga beslut för att uppnå en ekonomi i balans	<b>Delvis omhändertagen.</b> Bedömningen baseras på att förvaltningen, och i vissa fall även kommunstyrelsen, fattat beslut om kostnadsbesparingar inom de flesta verksamhetsområdena. Däremot konstaterar vi att åtgärderna för att nå en ekonomi i balans inte är tillräckliga.
Tydliggöra prioriteringar och förändringar som ska genomföras i verksamheterna för att nå avsedda effekter kring ekonomistyrning och kostnadsbesparingar för en ekonomi i balans	<b>Omhändertagen.</b> Bedömningen baseras på att kommunstyrelsen i högre utsträckning fattar beslut om åtgärder och begär information om de ekonomiska utmaningar som kommunens vård- och omsorgsverksamhet har.
Vård- och omsorgs- verksamheternas budgetansvarig följer upp och ställer prognos för de prognoser som lämnas	<b>Omhändertagen.</b> Bedömningen baseras på att den budgetansvariga följer upp och ställer prognos, vilket tydliggjorts ytterligare i samband med införandet av månadsuppföljningsdokument.
Vid presentation av åtgärder för ekonomi i balans bör adekvata konsekvensanalyser vid uteblivna åtgärder finnas	<b>Omhändertagen.</b> Bedömningen baseras på att det tas fram risk- och konsekvensanalyser vid beslut om åtgärder för en ekonomi i balans.
Undersöka möjligheten att införskaffa analysverktyg vid uppföljningar och bokslut	<b>Rekommendationen utgår.</b> Bedömningen baseras på att befintliga mallar upplevs fylla sitt syfte för utformandet av rapporter till den ekonomiska uppföljningen och inget tydligt behov av systemstöd finns.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- ▶ Säkerställa att fortsatta åtgärder vidtas för att uppnå en ekonomi i balans

Sollefteå december 2023

*Samuel Larsson*  
Verksamhetsrevisor

*Lydia Andersson, projektledare*  
Certifierad kommunal yrkesrevisor

*Per Stålberg, uppdragsledare*  
Certifierad kommunal yrkesrevisor

## ***Bilaga 1: Källförteckning***

### **Dokument**

- ▶ Kommunstyrelsens behandling av den tidigare granskningen (KS 2021-08-17 § 128)
- ▶ Kommunstyrelsens delårsrapport per 31 augusti (KS 2023-10-10 § 174)
- ▶ Kommunstyrelsens delårsrapport per 30 augusti (KS 2023-06-07 § 114)
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll från 2023
- ▶ Verksamhetsuppföljning äldreomsorgen 2023-08
- ▶ Verksamhetsuppföljning hälso- och sjukvård 2023-08
- ▶ Verksamhetsuppföljning individ- och familjeomsorg 2023-08
- ▶ Verksamhetsuppföljning funktionsstöd 2023-08