



# Granskning av ekonomistyrning - kommunstyrelsens utskott för vård- och omsorg

Rapport

Sollefteå kommun

KPMG AB

2021-05-06

Antal sidor 21

Antal bilagor 1



**Sollefteå kommun**

Granskning av ekonomistyrning – kommunstyrelsens utskott för vård- och omsorg

2021-05-06

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	4
2.3	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Styrande dokument	5
4	Budget-/styrprocessen i Sollefteå kommun	8
4.1	Verksamhetsplan och uppföljning	8
5	Slutsats, svar på revisionsfrågorna och rekommendationer	14
5.1	Svar på revisionsfrågorna	14
5.2	Rekommendationer	15
A	Resultatredovisning 2018 - 2020	17

## 1 Sammanfattning

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska ekonomistyrningen inom kommunstyrelsens utskott för vård och omsorg. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Bakgrunden till granskningen är bland annat att utskottet för vård och omsorg under ett antal år redovisat negativa avvikelser mot budget. Syftet med granskningen har varit att ur ett övergripande perspektiv konstatera om kommunstyrelsens utskott för vård och omsorg har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens rutiner för att styra och följa upp ekonomin kan stärkas i syfte att ytterligare öka ändamålsenligheten i rutinerna.

Kopplat till granskningens syfte har vi noterat vissa förbättringsområden bland annat vad gäller uppföljning och konsekvensanalys. Uppföljning av ekonomin kan stärkas ytterligare genom att budgetansvariga ansvarar för uppföljningen/prognostiseringen samt att det till presenterade åtgärd för en budget i balans måste följa med adekvata konsekvensanalyser.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi att:

- kommunstyrelsen på ett tydligare sätt fattar de beslut som är nödvändiga för att nå en ekonomi i balans och komma till rätta med negativa avvikelser mot budget.
- 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 i balans.
- säkerställa att respektive budgetansvarig inom vård- och omsorgsutskottet verksamhetsområde är den som följer upp och ställer prognos för de prognoser som lämnas.
- säkerställa att det tydligt, till presenterade åtgärder för att komma ner i tilldelad budgetram, finns adekvata konsekvensanalyser.
- kommunstyrelsen undersöker möjligheten att införskaffa någon typ av analysverktyg för användning av vid uppföljningar och när bokslut ska upprättas.

## 2 Inledning/bakgrund

KPMG har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska ekonomistyrningen inom kommunstyrelsens utskott för vård och omsorg. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2021.

Bakgrunden till granskningen är bland annat att utskottet för vård och omsorg under ett antal år redovisat negativa avvikelser mot budget. Resultatet för 2019 uppgick till -19,4 mnkr för verksamheten individ- och familjeomsorg, -4,8 mnkr för funktionsstöd, -3,4 mnkr för äldreomsorg och till -3,9 mnkr för hälso- och sjukvårdsverksamhet. Prognostiserat utfall för respektive verksamheter år 2020 var -1,7 mnkr, -9,4 mnkr, -17,0 mnkr samt -3,0 mnkr.

En hållbar ekonomi kräver ansvarstagande och en god organisation. Viktigt är att det vid underskott finns en långsiktig handlingsplan för att nå en ekonomi i balans. Även ändamålsenliga rutiner för uppföljningar och återrapporteringar är viktigt.

Revisorerna bedömer att det finns risk för att ekonomistyrningen inte fungerar ändamålsenligt med risk för att budgeten överskrids även 2021.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att rutinerna och processer för ekonomistyrning inom kommunstyrelsens utskott för vård och omsorg behöver granskas.

### 2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen syftar till att övergripande bedöma om kommunstyrelsens utskott för vård och omsorg har ändamålsenliga rutiner för att styra och följa upp ekonomin.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Är budget- och uppföljningsprocesserna ändamålsenliga?
- Finns tillförlitliga och uppdaterade underlag för budgetarbetet?
- Är ansvaret för budget och uppföljning tydligt?
- Upprättas ändamålsenliga prognoser? Är prognossäkerheten rimlig?
- Analyseras och hanteras avvikelser i förhållande till budget och prognos?
- Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt?

Granskningen avgränsas till kommunstyrelsens utskott för vård och omsorgs rutiner och processer i samband med granskningstillfället våren 2021.

Granskningen avser kommunstyrelsens utskott för vård och omsorg.



**Sollefteå kommun**

Granskning av ekonomistyrning – kommunstyrelsens utskott för vård- och omsorg

2021-05-06

## **2.2 Revisionskriterier**

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk, policys och beslut

## **2.3 Metod**

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner.

Rapporten är faktakontrollerad socialchef samt ekonomer.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Styrande dokument

Kopplat till granskningens syfte finns ett par styrande dokument vilka beskrivs översiktligt nedan.

#### 3.1.1 Styrdokument<sup>1</sup>

Styrdokumentet är uppdelat i avsnitten; inledning, grunden i kommunens styrning, styrmodell, ansvar och befogenhet, styrprocessen samt internkontroll.

Av inledning i *Styrdokument* framgår att ekonomi- och verksamhetsstyrning i Sollefteå kommun definieras som en målmedveten och systematisk process för att påverka den samlade verksamheten i riktning mot önskat resultat, effektivitet och ekonomisk ställning. All verksamhet ska utgå från maximal medborgarnytta, ökad demokrati och effektiv styrning och ledning. Verksamhet och ekonomi måste ständigt balanseras. Resultatkrav ska därför ställas utifrån en helhetssyn på ekonomi, prestationer och kvalitet.

Vidare framgår att styrningen i kommunen utgår från visionen, kommunfullmäktiges övergripande mål och de ekonomiska resurserna som fastställs i verksamhetsplanen med budget. Därutöver kan kommunfullmäktige ge särskilda uppdrag och direktiv. För att säkerställa effekten av styrningen ska uppföljning och utvärdering ske kontinuerligt.

Sollefteå kommun tillämpar principerna för mål- och resultatstyrning. Styrningen sker genom vision, mål, värdegrund och dialog kopplade till befintliga resurser. Enligt kommunallagen ska varje kommun ha en god ekonomisk hushållning. Denna garanteras enligt genom att kommunfullmäktige lägger fast såväl finansiella mål som verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning. Detta för att säkerställa att varje generation bär kostnaderna för den service som den konsumerar och inte skjuter över några kostnader på kommande generationer. Finansiella mål och verksamhetsmål kopplade till god ekonomisk hushållning ska garantera en långsiktigt hållbar ekonomi samt tydliggöra att ekonomin sätter gränser för verksamhetens bedrivande. Målen ska skapa förutsättningar för en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet till nytta för kommunens medborgare.

Utöver ovan nämnda mål finns ett övergripande verksamhetsmål kopplat till kommunens vision. För att nå det målet och strävan mot visionen har följande fokusområden angetts:

- Utbildning
- Livsmiljö
- Förutsättningar för arbete och tillväxt
- Omsorg
- Service

---

<sup>1</sup> KF 2019-04-29 § 41

För de olika fokusområdena beskrivs en målbild och ett antal inriktningsmål som ska utvärderas. Dessa mål och fokusområden ingår även i *Övergripande verksamhetsplan med budget*<sup>2</sup>. Kommunstyrelsen verkar för att vision, mål, fokusområden och dess inriktningsmål görs kända och implementeras brett i kommunens verksamheter.

Kommunens mål i kombination med tilldelade resurser anger inriktningen för hur den kommunala verksamheten ska bedrivas. Genom mål anger de förtroendevalda vad som ska uppnås.

Mål ska kopplas till resurser. Vid konflikt mellan mål och tilldelad nettobudget är de ekonomiska resurserna överordnade målen.

Styrningen ska präglas av ett helhetstänkande, det vill säga Sollefteå kommuns gemensamma bästa är överordnat enskilda verksamheter. Alla former av suboptimering ska undvikas. Medborgarnyttan ska alltid vara i fokus. Sollefteå kommuns organisation ska tillgodose intressen som gagnar organisationens syften i dess helhet och främja kommunens utveckling (koncernnyttan). Dialog och samspel är viktiga inslag i styrningen.

Det är angeläget att samverkan sker dels inom organisationen dels med länets kommuner för att uppnå samordningsvinster.

Kommunstyrelsen ska leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamhet i enlighet med kommunallagen. I kommunstyrelsens styrfunktion ingår att:

- Leda arbetet med att planera och styra hela den kommunala verksamheten och de kommunala bolagen.
- Övervaka att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheter och ekonomi efterlevs och att kommunens löpande förvaltning hanteras rationellt och ekonomiskt.

Kommunstyrelsen ansvarar för att verksamheten bedrivs inom tilldelade ekonomiska resurser och enligt de mål och särskilda direktiv som kommunfullmäktige beslutat.

### 3.1.2 Riktlinjer för ekonomistyrning och investeringar<sup>3</sup>

Syftet med *Riktlinjer för ekonomistyrning och investeringar* är att upprätthålla en konsekvent tillämpning av kommunens styrmodell, rådande lagstiftning samt praxis. Riktlinjen behandlar frågor inom ekonomistyrningsområdet.

Sollefteå kommuns ekonomi- och verksamhetsstyrning regleras i kommunens styrande dokument *Styrdokument*. I *Övergripande verksamhetsplan med budget* fastslås varje år kommande årets budgetramar samt plan för de nästkommande två åren. Av planen framgår anslagsbindningsnivå för drift- och investering för respektive verksamhet.

*Riktlinjer för ekonomistyrning och investeringar* fastslår kompletterande information bland annat rörande investeringsbudget, ombudgetering av investeringar, kostnader och intäkter, kapitalkostnader, lokalkostnader, taxor & avgifter etc.

<sup>2</sup> KF 2020-11-30 § 111

<sup>3</sup> KS 2020-02-02 § 20



**Sollefteå kommun**

Granskning av ekonomistyrning – kommunstyrelsens utskott för vård- och omsorg

2021-05-06

### **3.1.3 Lakttagelser och bedömning**

Vår bedömning är att de två styrande dokument som beskrivs ovan utgör en god grund för att säkerställa en ändamålsenlig ekonomistyrning.



## 4 Budget-/styrprocessen i Sollefteå kommun

### 4.1 Verksamhetsplan och uppföljning

Sollefteå kommuns styrprocess består enligt det styrande dokumentet *Styrdokument* av två olika delar; dels processen för upprättande av verksamhetsplan med budget, dels processen för uppföljning och utvärdering.

#### 4.1.1 Verksamhetsplan och budget, kommunövergripande

Inför verksamhetsplan med budget år 2021 senarelades budgetprocessen med anledning av pågående pandemi. Budgetberedning skedde under hösten 2020 och beslut om verksamhetsplan och budget togs av kommunfullmäktige i november 2020. Nedan beskrivs upprättande av verksamhetsplan med budget ett "normalt" verksamhetsår enligt *Styrdokument*.

- Hösten, ett drygt år innan budget med verksamhetsplan ska börja gälla genomförs en gemensam dag för omvärldsanalys.
- I slutet av året/början av året innan budget med verksamhetsplan ska börja gälla tar budgetberedningen beslut om direktiv till förvaltningar och verksamheter.
- I februari ett knappt år innan budget med verksamhetsplan träder i kraft utarbetar förvaltningarna underlag till budget och går igenom bland annat förutsättningar, utmaningar etc.
- April/maj sker presentation av underlagen för budgetberedningen under tre heldagar.
- I juni tar kommunfullmäktige beslut om verksamhetsplan med budget.

Kontinuerligt under året sker omvärldsanalys och internkontroll. Löpande lämnas information om verksamhet och ekonomi till kommunstyrelsens arbetsutskott och till kommunstyrelsen.

I samband med budgetprocessen presenteras ett antal kommunövergripande analyser och prognoser så som finansiella analyser, befolkningsprognos, personalnyckeltal, omvärldsbevakning, finansiella analyser, skatteprognoser etc. Respektive nämnd/utskott presenterar den egna verksamheten både med nyckeltal och prognoser samt bedömer om de kommer klara verksamheten med den föreslagna ramen.

*Planeringsförutsättningarna* utgör grunden för budgetarbetet och de övergripande målen. Dessa innehåller dels en omvärldsanalys dels en analys som tar sin utgångspunkt i dagsläget och vad som påverkar kommande års budget som exempelvis statistiska uppgifter, befolkningsprognoser, förändringar i lagstiftning, prognoser om den ekonomiska utvecklingen, redovisning av måluppfyllelse, effekter av beslut av riksdag och regering etc.

*Budgetdirektiven* innehåller övergripande ekonomiska förutsättningar att planera utifrån samt övriga förutsättningar som verksamheten ska utgå ifrån vid utarbetande av underlag till verksamhetsplaner.

*Verksamhetsplan med budget* utarbetas av verksamhetsansvariga och bearbetas av respektive förvaltningsledning innan de presenteras för budgetberedningen. Budgetberedningen lägger därefter förslag till kommunfullmäktige för beslut. Verksamhetsansvariga fortsätter arbetet med verksamhetsplanering och detaljbudget.

#### **4.1.1.1 Verksamhetsplan och budget, Vård- och omsorgsutskottet**

Inför budgetåret 2020 fanns enligt verksamhetsföreträdare ett antal effektiviseringsåtgärder som var tänkta att effektueras, dock har flertalet av dessa åtgärder inte kunnat genomföras med anledning av pågående pandemi. Planen är att dessa ska verkställas under 2021.

Av beslutad *Övergripande verksamhetsplan 2021–2023*<sup>4</sup> framgår bland annat följande:

- För att kunna komma inom föreslagen ram krävs att insatser löpande ses över och blir allt kostnadseffektivare (avser individ- och familjeomsorgen).
- Med brukaren i fokus ligger prioriteringen i första hand på ekonomiska ramar, kompetensförsörjning och rekrytering. Komplexiteten ligger i att kunna bemanna och planera utifrån en god arbetsmiljö samtidigt som ekonomin kräver en ambitionssänkning över hela verksamheten. En ambitionssänkning i dagens läge kommer att innebära svårigheter att kunna fullgöra kommunens uppdrag fullt ut med bibehållen arbetsmiljö, attraktionskraft som arbetsgivare, rekrytering samt god vård och omsorg (avser äldreomsorgen).

##### *Individ- och familjeomsorg och Funktionsstöd*

*Individ- och familjeomsorg* fullgör kommunens uppgifter inom socialtjänst vad gäller handläggning av ansökningar/anmälningar, utredning av behov samt beslut om insatser och bistånd, uppföljning och omprövning av beslut enligt Socialtjänstlagen (SoL), lagen om särskilt stöd och service till vissa funktionsnedsatta (LSS), lagen om vård av missbrukare (LVM) och lagen om vård av unga (LVU). Verksamhet bedrivs inom områdena barn, unga och familj, funktionsnedsättning, socialpsykiatri, vuxna och missbruk/beroende, äldre, ekonomiskt bistånd, arbetsmarknad, integration, våld i nära relationer, ensamkommande flyktingbarn samt familjehem och hem för vård eller boende (HVB). Kommunens skyldighet att bedriva socialtjänst inom dessa områden finns reglerad i nämnda lagstiftning.<sup>4</sup>

*Funktionsstöd* bedriver verksamhet utifrån lag om särskilt stöd och service till vissa funktionsnedsatta (LSS), Socialtjänstlagen (SoL) och Socialförsäkringsbalken (SFB). Insatserna inom LSS som verkställs av funktionsstöd är personlig assistans, bostad med särskild service för vuxna, bostad med särskild service för barn och ungdomar, daglig verksamhet, kontaktperson, korttidsvistelse, avlösarservice och ledsagarservice.<sup>4</sup>

Inför budgetarbetet och med utgångspunkt i de presenterade budgetförutsättningarna tar verksamhetschef tillsammans med ekonom fram underlag och material för kommande tre år för individ- och familjeomsorg samt för funktionsstöd.

---

<sup>4</sup> KF 2020-11-30 § 111

2021-05-06

Fokus ligger enligt uppgift på det första året. Detta material presenteras för budgetberedningen. Inga konsekvensanalyser för exempelvis förslag om minskad budgetram presenteras i detta skeende.

Utifrån det förslag på ramförändringar som presenteras har framför allt individ- och familjeomsorgen haft svårt att hålla sig inom tilldelad budgetram. Detta har enligt uppgift till största delen berott på placeringar av barn samt missbruk. Enligt verksamhetsföreträdare har de varit känt att individ- och familjeomsorgens tilldelade budgetram inte varit tillräcklig.

I budgetarbetet för år 2021 redogjorde verksamhetsföreträdare för individ- och familjeomsorgen att det, efter anpassningar, var drygt 6 mnkr som de behövde anpassa verksamheten med. Det bedömdes vara mycket svårt att vidta åtgärder för 6 mnkr för att hållas sig inom föreslagen ram. För funktionsstöd redovisades åtgärder/anpassningar för 2,5 mnkr. Dock uppgavs dessa åtgärder vara för knappa då det fortfarande fattas 10,5 mnkr för att komma ner i föreslagen ram. Verksamhetsföreträdarna bedömde det vara mycket svårt att kunna anpassa för ytterligare 10,5 mnkr.

#### *Äldreomsorg och Hälso- och sjukvårdsverksamhet*

*Äldreomsorgen* fullgör kommunens uppgifter inom socialtjänsten vad avser hemtjänst och särskilt boende. Verksamheten fullgör vidare kommunens uppgifter vad avser hälso- och sjukvård på delegering vid kommunens särskilda boenden samt hemtjänst och hemsjukvård. Verksamheterna ska bedrivas i enlighet med vad som föreskrivs i Socialtjänstlagen (SOL) och Hälso- och sjukvårdslagen (HSL).<sup>5</sup>

*Hälso- och sjukvårdsverksamheten* verkställer kommunens uppgifter vad avser hälso- och sjukvårdsinsatser som utförs av sjuksköterskor, arbetsterapeuter och fysioterapeuter inom kommunens särskilda boenden, inom LSS boenden samt inom hemsjukvård. Verksamheten ska bedrivas i enlighet med vad som föreskrivs i Hälso- och sjukvårdslagen (HSL).<sup>5</sup>

När budgetförutsättningarna och anvisningarna (ett "normalår", dvs. när inte pandemi pågår) finns på plats träffas samtliga budgetansvariga inom äldreomsorgen och hälso- och sjukvårdsverksamheten för att arbeta med kommande års budget och plan. I detta skede tas inga konsekvensanalyser fram.

Inom äldreomsorgens verksamhetsområde används en form av resursfördelningsmodell för fördelning av resurser. Modellen bygger på antal boendeplatser (särskilda boenden) och antal ärenden (hemtjänsten). Enligt verksamhetsföreträdare pågår ett arbete med att mäta vårdtyngden. Denna vårdtyngdsmätning ska framgent ligga till grund för fördelning av resurser.

Ansvarig ekonom tar tillsammans med socialchefen fram underlag och material för utskottets verksamhet till kommande års budgetprocess.

I budgetarbetet för år 2021 redogjorde verksamhetsföreträdare för äldreomsorgen att de behövde åtgärdsförslag motsvarande minst 4 mnkr vilket de inte bedömde som möjligt

---

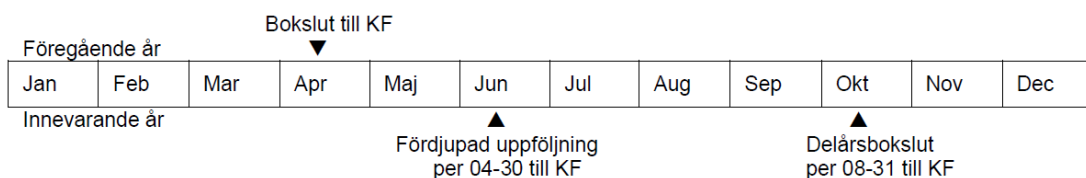
<sup>5</sup> KF 2020-11-30 § 111

utifrån dagens situation. För hälso- och sjukvårdsverksamheten beskrevs i budgetarbetet att de skulle klara att hålla sig inom föreslagen budgetram.

#### 4.1.2 Uppföljning och utvärdering, kommunövergripande

Uppföljning och utvärdering är centrala delar i styrprocessen. Resultat ska enligt *Styrdokument* systematiskt följas upp, analyseras, utvärderas och leda till förbättringsåtgärder. Månadsuppföljningar ska ske varje månad förutom för januari och juni. En fördjupad uppföljning med prognos för helåret görs per den sista april. Delårsbokslut med prognos för helåret upprättas per den sista augusti. Månadsuppföljningarna tas upp i kommunstyrelsen. Fördjupad uppföljning, delårsbokslut samt årsbokslut tas upp och beslutas av kommunstyrelsen och i kommunfullmäktige.

##### *Redovisning av uppföljning*



Vid negativ budgetavvikelse som förvaltningen inte själv kan åtgärda, ska kommuncheffen enligt *Styrdokument*, ge kommunstyrelsen åtgärdsförslag och kommunstyrelsen ska snarast fatta beslut om åtgärder.

##### 4.1.2.1 Uppföljning och utvärdering, vård- och omsorgsutskottet

Förutom för januari och juni månad sker uppföljning månatligen. Vid tertial ett (april) lämnas en fördjupad uppföljning, vid tertial två (augusti) lämnas delårsbokslut och vid årsbokslut avlämnas årsredovisning.

Vid negativa avvikelser ska det i månadsrapporten presenteras vilka åtgärder som kommer att vidtas med anledning av det befarade underskottet.

De ekonomiska rapporterna (månadsrapport, delårsrapporter och årsbokslut) delges vård- och omsorgsutskottet och går därefter vidare till kommunstyrelsen för beslut. Delårsrapporter och årsbokslut går till kommunstyrelsen och därefter till kommunfullmäktige för beslut.

##### *Individ- och familjeomsorg och Funktionsstöd*

Inom individ- och familjeomsorgens samt funktionsstöds verksamhetsområde är det förvaltningsekonomerna som i dialog med verksamhetscheferna ställer helårsprognoserna. Budgetansvariga enhetschefer deltar inte i någon större utsträckning i uppföljningen/prognosarbetet. Det finns inget analys-/rapporteringsverktyg för bearbetning och rapportering av uppföljning.

Vid intervju framkom att prognostisering av individ- och familjeomsorgens verksamhetsområde, framför allt placeringar, kan vara svårt. En placering kan kosta 6 000 kronor per dygn och en enda ny placering spräcker därmed den tilldelade budgeten.

2021-05-06

De ekonomiska rapporterna som levereras till utskottet är enligt uppgift mer detaljerad än de rapporter kommunstyrelsen tar del av.

*Individ- och familjeomsorgens* budget ökade inför verksamhetsåret 2020 med drygt 42 mnkr. Vid årsbokslutet (2020) uppvisade individ- och familjeomsorgen en negativ avvikelse på - 3,3 mnkr mot budget vilket motsvarar 3,6 procent (se Bilaga A). Avvikelserna berodde till största del på att kostnaderna för barn- och familjehemsplaceringar ökat. Däremot hade kostnader för skyddsplaceringar och missbruk minskat kraftigt. Totalt var kostnaderna år 2020 15,6 mnkr lägre jämfört med år 2019.

Vid negativa avvikelser ska det i månadsrapporten presenteras vilka åtgärder som kommer att vidtas med anledning av det befarade underskottet. Enligt individ- och familjeomsorgens månadsrapport för oktober 2020 prognostiserades ett underskott på helåret på 3 mnkr, inga åtgärder för att komma ner i tilldelad budgetram presenterades.

Individ- och familjeomsorgen prognostiserar i månadsrapporten för februari månad 2021 ett underskott på knappa 4 mnkr. Inga åtgärder presenteras hur de avsåg att komma ner i tilldelad ram.

*Funktionsstöds* budget minskades med ca 4 mnkr mellan år 2019 och 2020. Vid bokslut år 2020 uppvisar funktionsstöd en negativ avvikelse mot budget på 9,3 mnkr vilket motsvarade 7,0 procent (se Bilaga A). Avvikelsen berodde bland annat på att det under året skett volymökning av beslutade LSS-timmar motsvarande 14 000 timmer för helåret.

I månadsrapporterna ska det vid negativa avvikelser presenteras vilka åtgärder som kommer att vidtas med anledning av det befarade underskottet. Enligt månadsrapport för funktionsstöd per oktober 2020 prognostiserades ett underskott på helåret på drygt 9,3 mnkr. För att komma ner i tilldelad budgetram presenterades det en åtgärd för 2 mnkr. Till åtgärden finns en övergripande konsekvensanalys.

Funktionsstöd prognostiserar enligt månadsprognos avseende februari 2021 en budget i balans för helåret 2021.

#### *Äldreomsorg och Hälso- och sjukvårdsverksamhet*

För *äldreomsorgen och hälso- och sjukvårdsenhetens* verksamhetsområde har det arbetats fram en egentillverkad uppföljningsmall. Samtliga budgetansvariga ska i denna mall presentera exempelvis; hur många tomma platser som finns (särskilda boenden), hur många ärenden de har (hemtjänsten), om förstärknings behövs etc. Till detta ska även den budgetansvariga kommentera varför exempelvis det tagits in förstärkning och vid befarade underskott presentera åtgärdsförslag. Prognosen för helåret ställer förvaltningsekonomen.

Vid negativa avvikelser ska det i månadsrapporten presenteras vilka åtgärder som kommer att vidtas med anledning av det befarade underskottet. Enligt månadsrapport för äldreomsorgen per oktober 2020 prognostiserades ett underskott på helåret på 23 mnkr, åtgärder som presenterades uppgick till 2,2 mnkr. Motsvarande siffror för hälso- och sjukvårdsverksamheten var - 3,0 mnkr för helåret och presenterade åtgärder för drygt 0,4 mnkr. Till åtgärderna presenterades inga konsekvensanalyser.

Helårsprognosen för äldreomsorgen pekar enligt månadsrapport per februari månad mot en budget i balans år 2021. Detta eftersom delar av eftersökta medel (med anledning av pandemin, avseende år 2020) faller ut på 2021 års resultat.

#### 4.1.3 **lakttagelser och bedömning – Verksamhetsplan och uppföljning**

Vår bedömning är att budget- och styrprocessen som beskrivs ovan är tydligt formulerad.

Vad gäller uppföljning och utvärdering anser vi att denna kan stärkas ytterligare. Vår bedömning är respektive budgetansvarig bör vara den som följer upp/prognostiserar den egna verksamheten, idag är det förvaltningsekonomerna som följer upp/ställer prognos. Detta är av stor vikt eftersom det är respektive chef som bär ansvar för ekonomin i den egna verksamheten och de är de som bäst vet vad som händer och är på gång. Ansvarig ekonom kan naturligtvis vara behjälplig i detta arbete men budgetansvariga måste "äga" den egna budgeten och dess uppföljning.

Vidare anser vi att de åtgärder som presenteras (eller inte presenteras) i samband med prognostiserade underskott inte är tillfredsställande för att få en budget i balans. Med anledning av detta bedömer vi att det är väsentligt att få till stånd en mer aktiv dialog och diskussion mellan förvaltningen och kommunstyrelsens utskott för vård och omsorg och i förlängningen kommunstyrelsen. Det måste tydliggöras bland annat vad kommunstyrelsen vill och vad förvaltningen ska återkomma med för att uppnå en budget i balans. Vi anser att kommunstyrelsen bör ge förvaltningen i uppdrag att ta fram mer utredningsunderlag där konsekvensbeskrivningar är en del i detta. Syftet är att komma fram till olika alternativ som måste övervägas. Vi rekommenderar därför en stringentare redovisning gällande vilka åtgärder, med där till konsekvensanalyser, som ämnas vidtas för att komma ner i tilldelad ram samt att kommunstyrelsen vidtar åtgärder när underskott prognostiseras.

Kommunen använder sig av ekonomisystemet Visma med därtill hörande budgetmodul. Att budgetmodulen används för att arbeta i och fördela budget anser vi är positivt. Där-  
emot saknas ett rapporteringssystem för uppföljning så som exempelvis Stratsys, analysmodul i ekonomisystemet eller liknande för uppföljning av ekonomin. Istället används utarbetade mallar i samband med uppföljningstillfällena. Vi bedömer att kommunen bör se över möjligheten att införskaffa ett analysverktyg som ska fungera som ett hjälpmedel i samband med uppföljningarna och boksluten som upprättas. Detta för att om möjligt effektivisera arbetet, minska den manuella handpåläggningen och därmed minimera sårbarheten.

## 5 Slutsats, svar på revisionsfrågorna och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunstyrelsens rutiner för att styra och följa upp ekonomin kan stärkas i syfte att ytterligare öka ändamålsenligheten i rutinerna.

Kopplat till granskningens syfte har vi noterat vissa förbättringsområden bland annat vad gäller uppföljning och konsekvensanalys. Uppföljning av ekonomin kan stärkas ytterligare genom att budgetansvariga ansvarar för uppföljningen/prognostiseringen samt att det till presenterade åtgärd för en budget i balans måste följa med adekvata konsekvensanalyser.

Nedan följer en genomgång av de revisionsfrågor som är aktuella i samband med granskningen och vilken bedömning vi gjort av dessa.

### 5.1 Svar på revisionsfrågorna

#### *Är budget- och uppföljningsprocesserna ändamålsenliga?*

Delvis. Som redogjorts för ovan bedömer vi att det är väsentligt att få till stånd en mer aktiv dialog och diskussion mellan förvaltningen och kommunstyrelsen. Det måste tydliggöras bland annat vad kommunstyrelsen vill och vad förvaltningen ska återkomma med för att kunna uppnå en budget i balans.

#### *Finns tillförlitliga och uppdaterade underlag för budgetarbetet?*

Ja. Utifrån genomförd granskning bedömer vi att det finns tillförlitliga och uppdaterade underlag för budgetarbetet.

#### *Är ansvaret för budget och uppföljning tydligt?*

Delvis. Utifrån genomförd granskning bedömer vi att ansvaret för budget är tydligt.

Vad gäller uppföljning och utvärdering anser vi att denna kan stärkas ytterligare. Vår bedömning är respektive budgetansvarig bör vara den som följer upp/prognostiserar den egna verksamheten, idag är det förvaltningsekonomerna som följer upp/ställer prognos. Detta är av stor vikt eftersom det är respektive chef som bär ansvar för ekonomin i den egna verksamheten och de är de som bäst vet vad som händer och är på gång. Budgetansvariga måste "äga" den egna budgeten och dess uppföljning.

Det finns en rad styrande och stödjande dokument i kommunen där budget- och uppföljning beskrivs. Däremot bedömer vi att kommunstyrelsens efterlevnad av dessa kan stärkas.

#### *Upprättas ändamålsenliga prognoser? Är prognossäkerheten rimlig?*

Ja. Utifrån gjord granskning bedömer vi att i huvudsak ändamålsenliga prognoser upprättas och att även prognossäkerheten i huvudsak är rimlig. En sammanställning av budget, utfall och avvikelser under åren 2018, 2019 och 2020 finns i Bilaga A.

### *Analyseras och hanteras avvikelser i förhållande till budget och prognos?*

Delvis. Vi bedömer att avvikelser i förhållande till budget och prognos analyseras. Däremot saknas adekvata konsekvensanalyser för de åtgärder som presenteras för en budget i balans.

Vidare är vår bedömning att det, som beskrivits ovan, för kommunstyrelsen återstår att hantera avvikelser på ett mer ändamålsenligt sätt än vad som för närvarande görs samt att det behöver tydliggöras vilka åtgärder som ämnas vidtas för att komma ner i tilldelad ram.

### *Utövar kommunstyrelsen tillräcklig uppsikt?*

I samband med granskningen gör vi bedömningen att kommunstyrelsens uppsikt kan stärkas. Som beskrivits ovan åligger det kommunstyrelsen att fatta beslut, utifrån de underlag som förvaltningen arbetat fram, om åtgärder för att vända utvecklingen och nå en budget i balans.

## **5.2 Rekommendationer**

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi att:

- kommunstyrelsen på ett tydligare sätt fattar de beslut som är nödvändiga för att nå en ekonomi i balans och komma till rätta med negativa avvikelser mot budget.
- 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 i balans.
- säkerställa att respektive budgetansvarig inom vård- och omsorgsutskottet verksamhetsområde är den som följer upp och ställer prognos för de prognoser som lämnas.
- säkerställa att det tydligt, till presenterade åtgärder för att komma ner i tilldelad budgetram, finns adekvata konsekvensanalyser.
- kommunstyrelsen undersöker möjligheten att införskaffa någon typ av analysverktyg för användning av vid uppföljningar och när bokslut ska upprättas.





**Sollefteå kommun**

Granskning av ekonomistyrning – kommunstyrelsens utskott för vård- och omsorg

2021-05-06

Datum som ovan

KPMG AB

Kristoffer Bodin  
*Certifierad kommunal revisor*

Camilla Strömbäck  
*Kommunal revisor*

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

## A Resultatredovisning 2018 - 2020

### Individ- och familjeomsorg

Resultatet för 2020 för individ- och familjeomsorgen uppgick till - 3,3 mnkr. Motsvarande resultat för 2019 uppgick till - 19,4 mnkr och för 2018 - 10,2 mnkr.

### 2020

Bokslut för 2020 redovisar ett negativt resultat om 3,3 mnkr (motsvarande ca 3,6 %).

2020	Årsbudget, tkr	Prognos/utfall, tkr	Avvikelse, tkr	% av budget
Delårsbokslut april	90 614	92 277	-1 663	101,8 %
Delårsbokslut augusti	90 614	92 977	-1 663	101,8 %
Årsredovisning <sup>6</sup>	91 076	94 364	-3 288	103,6 %

### 2019

Bokslut för 2019 redovisar ett negativt resultat om 19,4 mnkr (motsvarande ca 39,9 %).

2019	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	47 816	62 466	-14 650	130,6 %
Delårsbokslut augusti	48 539	70 939	-22 400	146,1 %
Årsredovisning	48 539	67 947	-19 408	139,9 %

### 2018

Bokslut för 2018 redovisar ett negativt resultat om 10,2 mnkr (motsvarande ca 21,2 %).

2018, tkr	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	47 389	54 889	- 7 500	115,8 %
Delårsbokslut augusti	47 389	55 639	-8 250	117,4 %
Årsredovisning	48 190	58 436	-10 246	121,2 %

<sup>6</sup> Verksamhetsuppföljning December, Preliminärt resultat 2020.

## Funktionsstöd

Resultatet för 2020 för funktionsstöd uppgick till - 9,3 mnkr. Motsvarande resultat för 2019 uppgick till – 4,8 mnkr och för 2018 – 8,1 mnkr.

### 2020

Bokslut för 2020 redovisar ett negativt resultat om 9,3 mnkr (motsvarande ca 7,0 %).

2020	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	131 368	139 705	-8 337	106,3 %
Delårsbokslut augusti	131 368	140 705	-9 337	107,1 %
Årsredovisning	132 569	141 882	-9 313	107,0 %

### 2019

Bokslut för 2019 redovisar ett negativt resultat om 4,8 mnkr (motsvarande ca 3,5 %).

2019	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	134 993	134 993	+/- 0	100,0 %
Delårsbokslut augusti	136 565	138 065	-1 500	101,1 %
Årsredovisning	136 565	141 399	-4 834	103,5 %

### 2018

Bokslut för 2018 redovisar ett negativt resultat om 8,1 mnkr (motsvarande ca 6,3 %).

2018	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	126 980	132 880	-5 900	104,6 %
Delårsbokslut augusti	126 980	133 030	-5 900	104,6 %
Årsredovisning	128 724	136 823	-8 108	106,3 %

## Äldreomsorg

Resultatet för 2020 för äldreomsorgen uppgick till - 20,0 mnkr. Motsvarande resultat för 2019 uppgick till - 3,4 mnkr och för 2018 + 2,1 mnkr.

### 2020

Bokslut för 2020 redovisar ett negativt resultat om 20,0 mnkr tkr (motsvarar ca 6,6 %).

2020	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	301 804	309 804	-8 000	102,6 %
Delårsbokslut augusti	301 804	318 804	-17 000	105,6 %
Årsredovisning	305 222	325 242	-20 019	106,6 %

### 2019

Bokslut för 2019 redovisar ett negativt resultat om 3,4 mnkr (motsvarande ca 1,1 %).

2019	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	304 108	307 108	--3 000	100,9 %
Delårsbokslut augusti	307 248	309 748	-2 500	100,8 %
Årsredovisning	307 248	310 639	-3 391	101,1 %

### 2018

Bokslut för 2018 redovisar ett positivt resultat om 2,1 mnkr tkr (motsvarar ca 0,7 %).

2018	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	301 894	301 894	+/- 0	100,0 %
Delårsbokslut augusti	301 894	299 894	-2 000	100,6%
Årsredovisning	305 729	303 642	+ 2 086	99,3%

## Hälsa- och sjukvårdsverksamhet

Resultatet för 2020 för hälso- och sjukvårdsverksamheten uppgick till – 2,3 mnkr. Motsvarande resultat för 2019 uppgick till – 4,0 mnkr och för 2018 – 6,0 mnkr.

### 2020

Bokslut för 2020 redovisar ett negativt resultat om 2,3 mnkr (motsvarande ca 5,1 %).

2020	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	43 928	45 128	-1 200	102,7 %
Delårsbokslut augusti	43 928	46 928	-3 000	106,8 %
Årsredovisning	44 322	46 590	-2 258	105,1 %

### 2019

Bokslut för 2019 redovisar ett negativt resultat om 4,0 mnkr (motsvarande ca 9,5 %).

2019	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	41 171	43 171	-2 000	104,8 %
Delårsbokslut augusti	41 818	45 318	-3 500	108,4 %
Årsredovisning	41 818	45 789	-3 971	109,5 %

### 2018

Bokslut för 2018 redovisar ett negativt resultat om 6,0 mnkr (motsvarande ca 15,5 %).

2018	Årsbudget	Prognos/utfall	Avvikelse	% av budget
Delårsbokslut april	38 527	41 457	-3 200 <sup>7</sup>	108,4 %
Delårsbokslut augusti	38 257	43 257	-4 730	112,4 %
Årsredovisning	39 102	45 160	-6 058	115,5 %

<sup>7</sup> Enligt vår beräkning uppgår avvikelsen till 2 930 tkr, dock använder vi de siffror som är fastslagna i den fördjupade granskningen per 30 april 2018.