



Sammanträdesdatum  
2017-05-02

§ 60 Ekonomistyrning och kostnadskontroll -Socialnämndens yttrande till revisionen Dnr 207/2017

**Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta**

**att ställa sig bakom förslaget.**

**Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen**

**att ställa sig bakom förslaget.**




**Expedieras till:**

Kommunfullmäktige  
Diariet

**Bakgrund**

Socialnämnden har inkommit med ett yttrande angående revisionsrapport "Granskning av ekonomistyrning och kostnadskontroll i socialnämnden". Revisionsrapporten med tillhörande yttrande överlämnas till kommunfullmäktige och ordförande i nämnden samt tillförordnade socialchefer kommer kallas som föredragande.

**Motivering av beslut**

Justerares sign 			Utdragsbestyrkande 
--	---	--	--



Sammanträdesdatum  
2017-04-24

§ 52 Ekonomistyrning och kostnadskontroll -Socialnämndens yttrande till revisionen Dnr 207/2017

**Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår kommunstyrelsen besluta att ställa sig bakom förslaget.**

**Expedieras till:**

Kommunstyrelsen  
Diariet

**Bakgrund**

Socialnämnden har inkommit med ett yttrande angående revisionsrapport "Granskning av ekonomistyrning och kostnadskontroll i socialnämnden". Revisionsrapporten med tillhörande yttrande överlämnas till kommunfullmäktige och ordförande i nämnden samt tillförordnade socialchefer kommer kallas som föredragande.

Justerares sign 			Utdragsbestyrkande 
--	--	--	---

**KOPIA**

TRANÅS KOMMUN

KL-Förvaltningen

Ank.....2017-02-28.....

Dnr.....207/17-1.....

**Tranås kommun**

2017-02-27

**Revisorerna**

Till

**Kommunfullmäktige**

**Revisionsrapport: "Granskning av ekonomistyrning och kostnadskontroll i socialnämnden"**

---

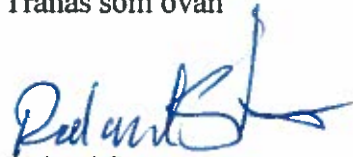
KPMG har på vårt uppdrag biträtt i rubricerad granskning.

På revisionsmöte den 21 november 2016 har vi i egenskap av revisorer fått rapporten för genomgång av KPMG.

Vi har tagit del av socialnämndens yttrande och behandlat ärendet på nytt den 27 februari 2017.

Härmed överlämnar vi revisionsrapporten med tillhörande yttrande till kommunfullmäktige.

Tranås som ovan



Roland Ström

Revisionens ordförande



Stefan Gustafson

Vice ordförande



**Tranås kommun**

**Ekonomistyrning och kostnadskontroll  
i socialnämndens verksamhet  
Granskningsrapport**

Audit  
KPMG AB  
*10 november 2016*  
*Antal sidor: 13*

## Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund, syfte och revisionsfrågor	3
3.	Ansvarig nämnd	3
4.	Metod	4
5.	Projektorganisation	4
6.	Resursfördelning	4
7.	Hur upplever nämnden (förvaltningen) att dialogen med budgetberedningen fungerar?	5
8.	Finns en tydlig ledning (politisk- respektive tjänstemannaledning) som kommunicerar ut krav på besparingar och åtgärder?	5
9.	Finns fungerande kommunikation och rapportering mellan olika nivåer i organisationen?	6
10.	Vilka är uppfattningarna om budgetdisciplinen på olika nivåer/ekonomiska ansvarsenheter?	7
11.	Får nämnden specificerade ekonomiska uppföljningsrapporter från de olika ekonomiska ansvarsenheterna?	7
12.	Fattas tillräckliga beslut med anledning av de rapporter som politiken får del av?	8
13.	Finns krav på den enskilda ekonomiska ansvarsenheten att till utfallet förklara varför diskrepans uppstår?	9
14.	Är politikerna tillfreds med det underlag som presenteras för att kunna ha kostnadskontroll?	9
15.	Kompetens/resurser på olika nivåer/enheter vad gäller prognosarbete och ekonomiska uppföljning?	10
16.	Finns enheter där personer fråntas ansvar för ekonomihantering eller ekonomiansvar?	11

# 1. Sammanfattning

Vi har av Tranås kommuns revisorer fått i uppdrag att granska socialnämndens ekonomistyrning och kostnadskontroll.

Bakgrunden till uppdraget är de stora ekonomiska underskott som finns i verksamheten. Syftet med granskningen är att bedöma om socialnämnden har fullgjort sitt ansvar att styra och följa upp verksamheten.

Följande övergripande revisionsfrågor har belysts i granskningen.

- Hur fungerar resursfördelningssystemet?
- Hur upplever nämnden (förvaltningen) att dialogen med budgetberedningen fungerar?
- Finns en tydlig ledning (politisk- respektive tjänstemannaledning) som kommunicerar ut krav på besparingar och åtgärder?
- Finns fungerande kommunikation och rapportering mellan olika nivåer i organisationen?
- Vilka är uppfattningarna om budgetdisciplinen på olika nivåer/ekonomiska ansvarsenheter?
- Får nämnden specificerade ekonomiska uppföljningsrapporter från de olika ekonomiska ansvarsenheterna?
- Finns krav på den enskilda ekonomiska ansvarsenheten att till utfallet förklara varför diskrepans uppstår?
- Är politikerna tillfreds med det underlag som presenteras för att kunna ha kostnadskontroll?
- Kompetens/resurser på olika nivåer/enheter vad gäller prognosarbete och ekonomiska uppföljning?
- Finns enheter där personer fräntas ansvar för ekonomihantering eller ekonomiansvar? Avgränsning

Resursfördelningssystemet är till stor del baserat på befolkningsförändringar. Nämnden kompenseras för i förväg prognosticerade pris- och löneökningar samt förändringar i befolkning. Fördelningen bygger inte på någon djupare analys av det behov som befolkningen har.

Oavsett ovan skrivna finns det en dialog mellan nämnden och budgetberedning som bl.a. syftar till att ta hänsyn till eventuella förändringar i förutsättningar för nämndens verksamhet. Även om den årliga budgetuppräknigen kan förefalla automatiserad är den möjlig att justera. Vi bedömer att det finns en konstruktiv och bra dialog mellan nämnden och budgetberedningen.

Att hålla sin budget kommuniceras tydligt från både nämnd och förvaltningsledning. En anledning till att sektionschefer och enhetschefer inte alltid lyckats med att hålla sin budget är att man upplevt att man inte haft möjligheter att ha kontroll på sin budget. Anledningen till detta sägs vara dels att det tidigare inte funnits ett bra ekonomistöd och dels att man saknar tillräcklig kunskap i att använda de stödsystem som kommunen har.

Kunskapsbristen i användandet av system bidrar till att de rapporter som nämnden får ibland upplevs av nämnden som osäkra. Vi anser att rapporteringen kan förbättras och innehålla något mer fokus på ekonomi. Vi bedömer att rapporteringen till nämnd i huvudsak handlar om måluppföljning medan ekonomin behandlas ganska övergripande. Vi tror att det vore bra om det fanns t.ex. nyckeltal i form av kostnad per prestation och liknande för att ge en bild över vilken produktivitet som verksamheten har. Förvaltningschefen säger att arbete pågår med att få till nyckeltal. Särskilt boende övergår till att rapportera utifrån verksamhet i hus istället för utifrån avdelning. Ersättning ska ske via peng/plats från årsskiftet 2016/2017

På frågan om det fattas tillräckliga beslut med anledning av de rapporter som politiken får del av finns det inte något enkelt svar. Nämnd och förvaltning är medvetna om den ekonomiska situationen och försöker hela tiden förbättra. Därmed är det inte så att det plötsligt dyker upp något på nämndens sammanträden som nämnden har anledning att fatta beslut utifrån. Under hösten 2015 förändrades dock det prognosticerade utfallet dramatiskt vid de två sista uppföljningarna. Prognos lämnad efter sommaren 2015 utvisade en budget i balans. Nämnden har en stående punkt på varje sammanträde som handlar om ekonomisk uppföljning. Beslut som nämnden tagit är bland annat att inte tillsätta vikarier första dagen vid frånvaro. Man har också uppdragit åt förvaltningen att komma tillrätta med effektiviteten inom hemtjänsten där nyttjandegraden sjunkit från 65 procent år 2010, 59 procent år 2015 till 51 procent innevarande år. Nämnden har i övrigt ställt sig bakom de förslag till åtgärder som förvaltningen efterhand har presenterat.

Nämndens presidium säger sig inte vara helt nöjda med den rapportering som presenteras för att de ska känna att de har kostnadskontroll. Vi rekommenderar att på enhetsnivå göra skarpare analyser om varför diskrepanser uppstår i budget kontra utfall. Eftersom nämnden inte är riktigt nöjda rekommenderar vi även att nämnden tillsammans med förvaltningen diskuterar hur månadsrapporter och annan rapportering ska se ut framöver. Enligt förvaltningschefen har nuvarande utformning av rapporterna tillämpats sedan våren 2016 efter samspråk med nämnden.

Prognosarbete och ekonomisk uppföljning kan förbättras på enhetsnivå och därmed i hela förvaltningen. Nivån på prognosarbetet och den ekonomiska uppföljningen hänger samman med att enhetschefer upplever att de inte fått utbildning i systemen och heller inte haft tillräckligt med ekonomistöd tidigare. I avsnitt 15.2 ger vi exempel på hur en månatlig uppföljning och prognos kan se ut.

Vår övergripande bedömning är att nämnden inte har haft en tillräcklig ekonomistyrning och kostnadskontroll.

Vi lämnar följande rekommendationer med anledning av granskningen:

- Nämnden bör tillsammans med förvaltningen utarbeta en månadsrapport som gör att nämnden kan känna att man har kontroll på kostnaderna
- Enhetschefer måste få utbildning i systemen
- Utveckla resursfördelningen eller åtminstone rapporteringen att bli mer produktionsinriktad med mera nyckeltal som speglar produktivitet

## 2. Bakgrund, syfte och revisionsfrågor

Vi har av Tranås kommuns revisorer fått i uppdrag att göra en granskning av socialnämndens ekonomistyrning och kostnadskontroll. Bakgrunden till uppdraget är de stora ekonomiska underskott som finns i verksamheten. Syftet med granskningen är att bedöma om socialnämnden har fullgjort sitt ansvar att styra och följa upp verksamheten.

Syftet kan konkretiseras genom följande övergripande revisionsfrågor:

- Hur fungerar resursfördelningssystemet?
- Hur upplever nämnden (förvaltningen) att dialogen med budgetberedningen fungerar?
- Finns en tydlig ledning (politisk- respektive tjänstemannaledning) som kommunicerar ut krav på besparingar och åtgärder?
- Finns fungerande kommunikation och rapportering mellan olika nivåer i organisationen?
- Vilka är uppfattningarna om budgetdisciplinen på olika nivåer/ekonomiska ansvarsenheter?
- Får nämnden specificerade ekonomiska uppföljningsrapporter från de olika ekonomiska ansvarsenheterna?
- Fattas tillräckliga beslut med anledning av de rapporter som politiken får del av?
- Finns krav på den enskilda ekonomiska ansvarsenheten att till utfallet förklara varför diskrepans uppstår?
- Är politikerna tillfreds med det underlag som presenteras för att kunna ha kostnadskontroll?
- Kompetens/resurser på olika nivåer/enheter vad gäller prognosarbete och ekonomiska uppföljning?
- Finns enheter där personer fräntas ansvar för ekonomihantering eller ekonomiansvar?

## 3. Ansvarig nämnd

Granskningen har avsett socialnämnden.

Rapporten är saktlighetsgranskad av socialnämndens presidium och förvaltningsledningen.



## 4. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Intervju med nämndens presidium
- Intervju med förvaltningschef
- Intervju med ett urval av enhets- och sektionschefer
- Studier av för granskningen relevanta dokument

## 5. Projektorganisation

Granskningen har genomförts av Göran Acketoft, Certifierad kommunal yrkesrevisor.

## 6. Resursfördelning

### 6.1 Iakttagelser

Tranås kommun tillämpar vad man skulle kunna kalla en befolkningsbaserad resursfördelning. Utgångspunkten för innevarande års fördelning av ramar till nämnderna är föregående års budget. 2016 års budget är t.ex. baserad på 2015 års budget justerad för poster som man vet inte ska finnas med 2016, t.ex. beslut som endast gällde 2015. Därefter görs en omfördelning som tar hänsyn till befolkningsförändringar, d.v.s. tillägg för beräknad befolkningstillväxt görs.

De justerade ramarna räknas sedan upp med förväntade löne- och kostnadsökningar enligt prognos från SKL (Sveriges kommuner och landsting). Specialdestinerade statsbidrag läggs också till de nämnder som är aktuella för detta. För innevarande år har löneökningarna utifrån centrala avtal inneburit kostnadsökningar med cirka 3 miljoner kronor utöver tilldelade löneökningar i budget.

Slutligen görs en avstämning mot kommunens mål att 98 % av skatteintäkterna ska fördelas ut. Vanligtvis medför detta en reduktion innan fullmäktige beslutar om socialnämndens och övriga nämnders budgetar.

Socialnämndens ram brukar vara omkring 41-42 % av kommunens intäkter.

Socialnämndens internbudget fördelas på ungefär samma sätt. Något resursfördelningssystem som t.ex. bygger på prestationer tillämpas inte. Förvaltningen tittar på andelen av befolkningen som använt tjänsten de senaste åren, detta i ett försök att ta hänsyn till både befolkningsförändringar och behovsutveckling hos kund. För IFO och Stöd och omsorg räknar man upp med pengar i den omfattning som förändringen brukar vara i genomsnitt d.v.s. 1,5 msek per år.

## **6.2 Analys och bedömning**

Vi bedömer att resursfördelningssystemet är något trubbigt i den meningen att det inte görs någon egentlig analys av de behov som medborgarna har. Fördelningen till IFO och Stöd och omsorg som bygger på historiskt utbud är kan inte kallas analys av behov utan snarare en trenduppskrivning.

Att åtminstone preliminärt besluta om budget två år framåt är positivt då nämnden får god tid till att anpassa sin verksamhet till förväntade rammar.

## **7. Hur upplever nämnden (förvaltningen) att dialogen med budgetberedningen fungerar?**

### **7.1 Iakttagelser**

I grunden gäller det budgetfördelningssystem som beskrivs i föregående kapitel. Trots detta finns det en dialog mellan nämnden och budgetberedningen. Varje nämnd skall till budgetberedningens förslag lämna in konsekvensbeskrivningar och om någonting särskilt inträffar som påverkar nämndens verksamhet kostnadsmässigt tas detta upp som särskilda äskanden. Exempel på sådant kan vara statliga beslut som får kostnadskonsekvenser. Budgeten framåt är sålunda inte "spikad" utan det finns avstämningspunkter under tid.

### **7.2 Analys och bedömning**

Vi bedömer att dialogen mellan nämnd och budgetberedning fungerar.

## **8. Finns en tydlig ledning (politisk- respektive tjänstemannaledning) som kommunicerar ut krav på besparingar och åtgärder?**

### **8.1 Iakttagelser**

Både nämnden och förvaltningsledning är medveten om den ekonomiska situationen. Sektionschefer och enhetschefer har krav på sig att komma med förslag till kostnadsbesparingar och effektiviseringsmöjligheter.

Flera av cheferna är nya, systemen är nya och man upplever som chef att man inte riktigt behärskar systemen. Fram till sommaren 2016 har man heller inte haft vad man upplever tillräckligt stöd från förvaltningens ekonom och har inte riktigt vetat vilka resurser man haft till sitt förfogande.

## 8.2 Analys och bedömning

Det har och finns en tydlighet i att det är viktigt att hålla budget. Men då det saknats en ordentlig uppföljning och dessutom att kunskapen i att använda de system för uppföljning som finns har det varit svårt för cheferna att komma med skarpa förslag till förändringar. Vi kan inte nog understryka vikten av att budgetansvariga chefer, ner på enhetschefsnivå, är fullt insatta i sin ekonomi och erbjuder det stöd som finns i att sätta sig in i personal-, ekonomi- och övriga verksamhetsstödssystem som de behöver för att ha kontroll på sin verksamhet. Av erfarenhet vet vi även att det är viktigt att erbjuda cheferna (som ju inte är ekonomer) specialutformade och standardiserade rapporter för just deras verksamhet.

Enligt uppgift har stöd från ekonomiavdelning påbörjats sedan våren 2016. Sektionscheferna har deltagit i utbildning som getts av ekonomiavdelningen vid två tillfällen under våren 2016, då man gått igenom verktyget Budget och Prognos. Återkopplingen från kursdeltagarna har varit positiv men även enhetschefer måste utbildas så att de kan känna sig säkra och ha kontroll på sin verksamhet.

## 9. Finns fungerande kommunikation och rapportering mellan olika nivåer i organisationen?

### 9.1 Iakttagelser

Nämnden får rapporter från förvaltningen till varje sammanträde. Vid sammanträdena deltar alltid socialchef och vid behov andra tjänstemän som föredragande.

De skriftliga rapporter som levereras har varit av delvis övergripande karaktär och ekonomiska prognoser har varit svajiga. Prognoser har gjorts av varje enhetschef med budgetansvar som sedan ackumulerats till nämndsnivå. Cheferna har inte haft tillräckligt stöd i detta arbete tidigare och deras prognoser har ändrats utan deras vetskap av tidigare ekonom. Det har varit rörigt. Situationen har förbättrats men fortfarande upplevs rapportering inte fungera fullt ut. Bl.a. finns det inte tillräcklig kunskap i att hantera de system som förvaltningen använder och de rapporter man som enhetschef kan få ut upplevs inte fylla det behov man har. Det har också varit vakanser i chefsleden som gjort att kommunikationen blivit lidande.

### 9.2 Analys och bedömning

Det är av stor vikt att grundläggande ekonomisk och personalmässig information finns tillgänglig för budgetansvariga chefer. Situationen har förbättrats dels genom att vakanserna eliminerats och dels genom att ekonomistödet upplevs som bra nu. Vi rekommenderar dock att i högre utsträckning än vad som varit att involvera enhetschefer och sektionschefer i såväl uppföljning som i budgetarbetet.

Förändring håller, enligt förvaltningsledningen, på att ske. Nuvarande budget involverar samtliga sektionschefer, som har gjort en 5-års budget tillsammans, där även vissa enhetschefer har varit

med. Under våren diskuterade förvaltningschefen 5-årsbudgeten med samtliga enhetschefer. Varje enhetschef har under hösten 2016 lagt sin egen budget för 2017.

## **10. Vilka är uppfattningarna om budgetdisciplinen på olika nivåer/ekonomiska ansvarsenheter?**

### **10.1 Iakttagelser**

Att hålla sin budget, uppfattar vi i våra intervjuer, är viktigt för nämnd, förvaltningschef och övriga chefer i förvaltningen. Sektionschefer och enhetschefer behöver dock mer stöd och hjälp, säger de som vi intervjuat. Man behöver utbildning i systemen. Den information man som chef får ut idag upplevs som alltför övergripande. Tidigare ekonomstöd har heller inte fungerat. Man har som chef inte haft kontroll på sin egen budget.

Tidigare har det också varit så att enskilda chefers prognoser har ändrats från den ena månaden till den andra utan att någon kommunikation med chefen har förts.

### **10.2 Analys och bedömning**

Det är viktigt att hålla budget. Det anser de chefer vi intervjuat. Det råder dock en frustration i att man som chef inte har system som man förstår och rapporter på alltför hög aggregeringsnivå. Man blir då osäker på sina siffror. Vi rekommenderar att ordentligt utbilda chefer i de system som används så att de blir trygga i användandet.

## **11. Får nämnden specificerade ekonomiska uppföljningsrapporter från de olika ekonomiska ansvarsenheterna?**

### **11.1 Iakttagelser**

Nämnden får ekonomiska uppföljningsrapporter på sektionsnivå, d.v.s. hemtjänst, individ och familjeomsorg etc. I huvudsak handlar rapporterna om måluppföljning medan ekonomin behandlas ganska övergripande. Även prognoserna presenteras på sektionsnivå.

### **11.2 Analys och bedömning**

Vi tror att det vore bra om rapporteringen vore mer specificerad med nyckeltal i form av t.ex. kostnad per prestation samt på lägre ekonomiska ansvarsområden exempelvis enhetsnivå.

## 12. Fattas tillräckliga beslut med anledning av de rapporter som politiken får del av?

### 12.1 Iakttagelser

Prognosen för 2016 är ett stort minus. Prognosen vid årets start var minus 22 miljoner kronor om inga åtgärder skulle vidtas. Senast kända prognos från september månad visar på ett underskott om 15 miljoner kronor. Tidiga prognoser från i år visade på ungefär samma underskott för att sedan öka till omkring minus 18 miljoner kronor under sommaren. Nu är prognosen återigen kring minus 15 miljoner kronor.

Nämnden har en stående punkt vid sina sammanträden som behandlar ekonomin. Kortsiktiga beslut såsom att inte tillsätta vikarier första dagen vid frånvaro har tagits och mer långsiktiga beslut såsom att arbeta mer med teknik, t.ex. nyckelfria lås, har också tagits. Förvaltningen kommer också med förslag till åtgärder och nämnden godkänner dessa.

Nyttjandegraden inom hemtjänsten är en stor fråga. Den har sjunkit under 2015 från 59 procent till 51 procent. Ännu tidigare år har nyttjandegraden varit omkring 65 procent. Förvaltningen har i uppdrag att komma tillrätta med effektiviteten inom hemtjänsten.

Nämnden har också tagit beslut om att uppdatera riktlinjer för bistånd inom äldreomsorgen.

Nedanstående tabell beskriver vilken budget socialnämnden haft åren 2012-2016 samt utfall för respektive år förutom 2016 som är en prognos.

År	Budget	Utfall	Diff
2012	328,2	342,8	-14,6
2013	348,1	365,6	-17,5
2014	364,3	367	-2,7
2015	390,3	399,4	-9,1
2016	391,1	406,1	-15 PROGNOS

### 12.2 Analys och bedömning

Det pågår arbete i förvaltningen i syfte att få en ekonomi i balans. Många aktiviteter såväl långsiktiga som mer kortsiktiga sker. Om vi enbart går efter protokollen skulle vi dra slutsatsen att nämnden är relativt inaktiv och inte reagerar på varje enskild rapport. Vår bedömning är dock att nämnden är mycket väl medveten om den ekonomiska situationen och också tar den på allvar. Detta är något som även förvaltningen är medveten om. Vi bedömer att nämnden och förvaltningsledningen har en samsyn om vad som behöver göras.

Med tanke på de stora underskott som nämnden haft sedan 2012 får vi ändå göra bedömningen att det inte fattas tillräckliga beslut för att få en ekonomi i balans.

## **13. Finns krav på den enskilda ekonomiska ansvarsenheten att till utfallet förklara varför diskrepans uppstår?**

### **13.1 Iakttagelser**

Sektionscheferna har en uppföljning med sina enhetschefer varje månad där verksamhet och ekonomi går igenom. Även förvaltningens controller går igenom ekonomin med enhetschefer varje månad.

I genomgångarna analyseras var diskrepansen finns men någon särskild rapport från enhetsnivå görs inte.

Nämnden efterfrågar inte rapportering från enhetsnivå.

### **13.2 Analys och bedömning**

Nämnden behöver få bättre analyser i månadsrapporterna. Nämnden behöver få en förklaring till varför vissa ansvarsenheter inte klarar sin budget och vad de tänker göra för att åtgärda problemen. De som ligger på eller under budget behöver inte orda så mycket om åtgärder eller varför de går som de gör ekonomiskt.

Vi bedömer att det måste presenteras skarpare analyser i månadsrapporteringen till nämnden. Vi bedömer också att konkreta åtgärder behöver presenteras så att nämnden kan ta beslut om vad som behöver göras.

## **14. Är politikerna tillfreds med det underlag som presenteras för att kunna ha kostnads kontroll?**

### **14.1 Iakttagelser**

Intervjuade förtroendevalda sig inte vara helt tillfreds med de rapporter som presenteras. Å andra sidan har de även muntliga kontakter med förvaltningen. Där får de också information.

### **14.2 Analys och bedömning**

Alla underlag som ligger till grund för kostnads kontroll till nämnden ska vara i skriftlig form. Även om nämndens presidium har muntliga kontakter med förvaltningen räcker detta inte. Det är hela socialnämnden som har ansvar, inte bara presidiet.

Om nämnden känner att de inte får tillräckligt bra underlag är det nämndens ansvar att tala om vad den vill ha i underlagen. Inte att förglömma är att de förtroendevalda i nämnden är

fritidspolitiker och kanske av den anledningen behöver stöd av förvaltningen att diskutera fram vilka underlag som behövs.

Vår åsikt är att underlagen kan bli betydligt bättre. Det går att anlägga ett produktionsperspektiv på stora delar av förvaltningens verksamhet. Det går att presentera nyckeltal av olika slag t.ex. kostnader per timme och kostnad per vårddygn och sedan följa upp dessa löpande. Att beskriva verksamheten i form av kostnader per timme och vårddygn gör att man t.ex. kan analysera och skilja mellan underskott som beror på volymförändringar och brist i produktivitet. En sådan analys ger helt olika indikationer om vad som behöver göras.

Att man anlägger ett produktionsperspektiv innebär inte att man intar ett omänskligt förhållningssätt eller avhumaniserar brukarna. Våra erfarenheter är att enheter som har god ekonomi och god ordning även har en bra verksamhet som brukarna är nöjda med.

## 15. Kompetens/resurser på olika nivåer/enheter vad gäller prognosarbete och ekonomiska uppföljning?

### 15.1 Iakttagelser

Enhetschefer känner sig "otillräckliga" och säger att "självförtroendet" vad gäller ekonomi måste bli bättre. Till viss del beror det låga självförtroendet på tidigare controller som man upplevde flytta runt belopp i chefernas budgetar. Man känner dessutom inte att man fått tillräcklig utbildning i de nya system som kommunen använder. En utbildningsinsats har påbörjats säger förvaltningschefen.

### 15.2 Analys och bedömning

Vår bedömning är att det behövs mer struktur i den månatliga uppföljningen. Någon slags checklista att gå efter i uppföljning och prognos behövs. Uppföljning på enhetsnivå bör göras tillsammans med sektionschef och controller. Nedanstående är ett förslag:

#### – Budget

Hur har antalet ärende/timmar förändrats sedan förra månadsuppföljningen?

Vad beror detta på?

Hur ser prognosen ut för din verksamhet?

Vad har förändrats sedan förra uppföljningen?

Positivt utfall: Vad beror detta på?

Negativt utfall: Vilka åtgärder gör du får att nå en budget i balans 2016?

#### – Sjukstatistik

Hur ser sjukstatistiken ut i din verksamhet?

Hur många medarbetare har mer än sex sjuktillfällen det senaste året?

Vad har förändrats sedan förra månadsuppföljningen? Vad beror det på?

Hur många rehabiliteringsprocesser har du startat?

Hur många övertidstimmar har dina medarbetare arbetat den senaste månaden?

- **Personalbehov/nyanställningar**  
Vilka behov har du att nyanställa inom den närmsta månaden?  
Vilken kompetens behöver du?

Genom att på t.ex. detta sätt arbeta strukturerat med uppföljning och prognos utbildas enhetschefer i ekonomisk tänkande och samtidigt i de system som används.

## **16. Finns enheter där personer fråntas ansvar för ekonomihantering eller ekonomiansvar?**

### **16.1 Iakttagelser**

Förvaltningens tidigare ekonom är utbytt mot nuvarande.

Datum som ovan  
KPMG AB



Göran Acketoft  
Certifierad kommunal yrkesrevisor



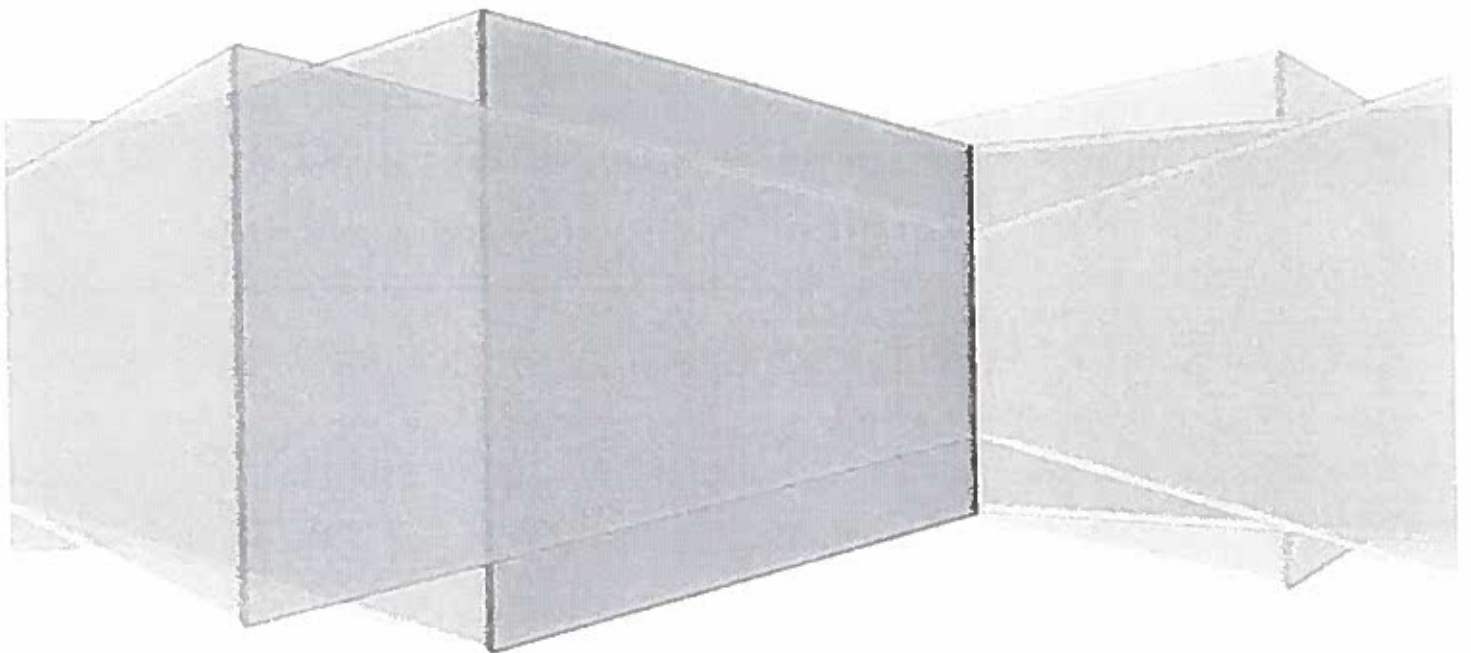
207/17-2

**KOPIA**



**TRANÅS KOMMUN**  
SOCIALNÄMNDEN

## **Ekonomistyrning och kostnadskontroll – Socialnämndens yttrande till revisionen**



## **Inledning**

Revisionen har redovisat sin granskning i rapporten "Socialnämndens ekonomistyrning och kostnadskontroll" och framför flera förbättringsområden för socialnämnden att hantera. Socialnämnden tycker att det är positivt att bli granskad och tar till sig av det som framkommit i rapporten. Socialnämnden konstaterar också att flera av de förbättringar som revisionen har påvisat som nödvändiga redan har initierats i verksamheten, vilka kommer att beskrivas i detta yttrande.

## **Revisionens rekommendationer**

I rapporten ges flera rekommendationer inför socialnämndens fortsatta arbete gällande ekonomisk styrning och kostnadskontroll, som nämnden nedan kommenterar.

- Förvaltningen har redan utarbetat en bättre månadsrapport som nämnden numera får rapporterad till sig regelbundet
- Utbildning har genomgått och fortgår av alla chefer. Kunskapen är betydligt bättre nu än för den tid som avspeglas i rapporten
- Utveckling av resursfördelning inom nämnden har arbetats med under hösten 2016 och för särskilt boende kommer fördelningen att ske per äldreboende och plats och vårdtyngd. Det planeras att ersätta hemtjänst enligt utförd tid och ett utvecklingsarbete kring detta pågår med planering att vara färdigställt 1 april 2017. Vidare även från 2017 med ett nytt webbaserat system för att följa beläggningsgrad av personal och kostnad i förhållande till budget. Utbildningsplan finns för detta för månadsvis insats hela 2017.

## Resursfördelning

Resursfördelningen till socialnämnden är i stort som beskrivs i rapporten och det är en bra dialog mellan nämnd och budgetberedning.

Resursfördelningen görs mer än två år före aktuellt budgetår vilket innebär att förändringar i behov och verksamhet på ett bättre sätt än idag måste beaktas vid ramtilldelningen, exempelvis för extraordinära löneökningar vilket varit fallet från och med år 2016. Kommunfullmäktige har beslutat om resursfördelningsmodellen. Socialnämnden har inte bekantat sig tillräckligt med modellen för att avgöra om den är uppdaterad enligt tillgänglig statistik på riksnivå samt om den speglar de verkliga behoven hos befolkningen i Tranås kommun utöver det som beskrivs ovan. Här behöver en dialog komma tillstånd mellan socialnämnden och ekonomiavdelningen beträffande modellens uppbyggnad och aktualitet.

Dialogen med budgetberedningen fungerar idag bra, men kan utvecklas ytterligare. Analysen i revisionsrapporten är att dialogen är fungerande men nämnden vill ändå lyfta fram att en ökad dialog med bokslutsberedningen är önskvärd. För att kunna lyfta upp behovsförändringar efter resursfördelningen, då den fastställs två år före aktuellt budgetår, behövs en utvecklad dialog.

## Ledning- och styrning

Nämnden instämmer till stora delar med den del av rapporten som tar upp ledning och styrning och har sedan hösten 2016 uppmärksammat en klar förbättring avseende rapportering av ekonomi.

Gällande styrning och ledningsstöd så har stödet till budgetansvariga chefer varit otillräckligt som beskrivs främst då behovet av utbildning har varit stort i och med de nya administrativa systemen. Det har varit för lite med en ekonom för att tillgodose behoven. Dock började utbildning i budget och prognos våren 2016 och från slutet av juni 2016 har en ekonom lagt majoriteten av sin tid till att sitta individuellt med enhetschefer och sektionschefer för att utbilda och coacha i systemen och ekonomistyrning. Under hösten ser vi en tydlig förbättring i kompetens och detta utbildningsprogram fortsätter under 2017.

Nämnden har under åren fått förslag på åtgärder för att komma i ekonomisk balans i form av utvecklingsprojekt. Dessa projekt har startats men i vissa fall inte gett den ekonomiska effekt som nämnden har förväntat sig. Andra åtgärder som reducerad vikarieanskaffning och nattbemanning som utförts har fått mer omedelbar effekt. Nämnden har därför efterfrågat uppföljning i form av tidsperiod, ekonomisk effekt och ansvarig person per påbörjat projekt. Detta är förvaltningens avsikt att fullt ut genomföra från och med 2017 och genom täta mätpunkter få mycket snabbare möjlighet att agera om projekten inte ger önskad effekt.

Viktigt att klargöra att budget inte har ändrats någon gång även om man kan ha upplevt detta då rapporterna förändrats och beroende på hur man gör sina val i rapportgeneratören kan man få fram olika siffror. Det som ändrats är prognos där man fram till juli 2015 kunde gå in och ändra prognoser på enheter alternativt ändra på totalen för att leverera en annan prognos än den som aggregeras.

Idag förekommer ändringar i prognoser endast i efterhand när chefer missat periodiseringar av exempelvis kostnader (hyror), personalförändringar och inkommande beviljade intäkter/bidrag.

### Uppfattningarna om budgetdisciplinen

Nämnden instämmer i rapportens analys och bedömning att kontinuerlig utbildning och fortbildning avseende ekonomi är viktigt. Utbildning kring detta har pågått sedan våren 2016 och kommunikationen mellan ekonomiavdelning och chefer är väldigt bra. Som tidigare nämnts fortsätter utbildning och coachning av chefer i detta. Att prognostiserade utfall förändrades mycket under hösten 2015 har sin grund i att chefer skulle ta ansvar fullt ut för sina prognoser och av olika skäl nådde de inte riktigt fram i sitt prognosmakande. Sedan hösten 2016 finns inte möjlighet att chefer lämnar prognos utan dialog med ekonom.

### Ekonomiska uppföljningsrapporter

Nämnden avser att redan i början av 2017 kalla samtliga enhetschefer till dialog, dock behöver nämnden fortsatt diskutera på vilken detaljnivå socialnämnden ska behandla ekonomifrågorna, antingen på en sammanställd sektionsnivå med rapport om orsaker till avvikelser eller på en mera detaljerad enhetsnivå. Nämnden för också en dialog med förvaltningen om mer analys i form av relevanta nyckeltal men även mer utförlig text i samband med den ekonomiska rapporteringen till nämnden. Nämnden har själv under året uppmärksammat betydelsen av utförliga ekonomiska rapporter som indikerar tydligheten ju allvarligare avvikelserna är. Jämförelse- och nyckeltal ser nämnden som ett bra sätt att utvärdera den egna verksamheten och detta går med all säkerhet att utveckla.

Uppföljningsrapporteringen är bra och visar sektioners utfall och prognos i förhållande till budget. Information om specifika enheter sker vid sittande möten med arbetsutskott och nämnd. Förvaltningen har bedömt att allt för detaljerad beskrivning på enhetsnivå kan bli för tungt för mottagarna och vidare är det förvaltningschefens uppgift att fördela budget rättvist för enheterna inom en sektion.

Nyckeltal som är lämpliga för kostnad för prestation och funktion är, som redan sagts, under konstruktion. Dessa omfattar även beläggningsgrad och vårdtyngd.

Prognos och analys är redan idag betydligt mer omfattande och förklaringar till avvikelser presenteras till nämnden. Nämnden instämmer i revisionens rapport om att skarpare analyser behöver presenteras vilket belyses i stycket här ovanför.

## Beslut

Socialförvaltningens verksamhet, har i tillägg till denna observation, ökat i omfattning mer än den budgetram som tilldelades två år tidigare. Därtill har löneavtal fallit ut, till stor glädje för personalen, till betydligt större kostnad än vad budgetramen tillåtit. Förvaltningen har även kommit med förslag för avgift inom hemsjukvård, där betydande intäkter kunnat inkomma för att stötta ekonomin, men detta har inte fått bifall och hemsjukvården är fortfarande kostnadsfri för kunderna.

Vidare har många beslut inom effektivisering av verksamhet tagit betydligt längre tid än önskat på grund av hög personalomsättning bland chefer och tjänstemän. Fortsatt hög ohälsa ger lägre stabilitet och stort vikarieutnyttjande.

Vid enskilda placeringar av barn och vuxna i familjehem/ institutioner samt beviljande av personlig assistans så diskuteras dessa ärenden ingående av nämndens arbetsutskott. Utskottet har vid ett flertal fall återremitterat ärenden för att belysa individens behov på ett mer utförligt sätt inför beslut samt varit delaktig i diskussionen om alternativ till föreslagna åtgärder. Dessa diskussioner har bestått av att framhålla "hemmaplanslösningar" samt omprövningar av redan befintliga beslut för att reducera kostnader. Under delar av 2014 och 2015 har även vissa delar av beslutandedelegation återtagits till nämndens arbetsutskott för att på ett närmare sätt följa ärenden och de ekonomiska konsekvenserna av beslut. Härefter har denna delegation återlämnats med den förändringen att ansvarig enhetschef nu har delegationen i stället för respektive handläggare.

Vad beträffar beslut avseende beviljande av hemtjänst så har arbetsutskottet ställt sig bakom förvaltningens förslag bestående av genomgång och omprövning av samtliga beslut. Beträffande beslut enligt Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) har detta tyvärr inte fungerat fullt ut eftersom det under året varit stor brist på personer med kompetens att handlägga dessa ärenden.

Sedan ett antal år har det funnits bemanningstal inom äldreomsorgen som varit beslutade av nämnden. Under året har nämnden beslutat att delegera detta till förvaltningen för att förvaltningen ska kunna bemanna efter behov inklusive göra förändringar med anledning av att tekniska hjälpmedel införs.

Under år 2016 har flera initiativ tillkommit för att förbereda personal, anhöriga och pensionärsorganisationer på att förändringar kommer att ske inom omsorgen för att kommunen ska kunna behålla välfärden inom omsorgen. Bland annat har en mäsas arrangerats under två dagar för att all personal skulle kunna ta del av nya tekniska hjälpmedel och delta i föreläsningar om nya metoder och arbetssätt. På trygghetsboendet Berget har även en visningsmiljö byggts upp med allehanda teknik.

Under de närmaste åren bakåt i tiden har även verksamhet omorganiserats för att under viss tid kunna stänga en avdelning inom äldreomsorgen då det inte fanns tillräckligt behov av platser.

Verksamheten inom ekonomiskt bistånd har under 2015-2016 bedrivit ett intensivt arbete för att komma tillrätta med de höga månatliga utbetalningarna. Arbetet har bedrivits som ett utvecklingsprojekt för att utveckla kvaliteten. Det har också gett god effekt i form av färre personer med behov av försörjningsstöd och väsentligt lägre månatliga utbetalningar.

Förvaltningen har fattat en rad beslut som varit nödvändiga för att närma sig en budget i balans. Dessa beslut har bestått av minskad vikarieanvändning, ett stort förändringsprojekt beträffande schemaläggning av personal vid särskilda boenden för äldre där personalen getts tillfälle att medverka.

### **Underlag till politiker**

Nämnden har själv under året uppmärksammat betydelsen av utförliga ekonomiska rapporter som indikerar tydligheten ju allvarigare avvikelsen är. Jämförelse- och nyckeltal ser nämnden som ett bra sätt att utvärdera den egna verksamheten och detta går med all säkerhet att utveckla, så att den verksamheten är möjlig att utvärdera över tid och i jämförelse med andra kommuner och organisationer.

Nämnden behöver fortsätta att diskutera på vilken detaljnivå nämnden ska behandla ekonomifrågorna, d.v.s. antingen på en sammanställd sektionsnivå med rapport om orsaker till avvikelser eller på en mera detaljerad enhetsnivå. Nämnden för också en dialog med förvaltningen om mer analys i form av relevanta nyckeltal men även mer utförlig text i samband med den ekonomiska rapporteringen till nämnden.

### **Kompetens**

Det framkommer i rapporten att chefer har haft svårt att ha kontroll på sina budgetar. Socialnämnden ser att detta dels beror på nya system och att chefer med budgetansvar inte har haft tillräckliga kunskaper att hantera dessa. Ekonomistödet borde av den enkla anledningen varit större och hade avhjälpits med ytterligare en ekonom för att utbilda och stötta. Utbildning har skett från våren 2016 och gemensam prognosläggning har gjorts varje månad för varje sektion tillsammans med ekonomer. Utbildning i affärssystem och ekonomistyrning har fortsatt under hösten och chefer är idag betydligt bättre rustade och mycket av utbildningsbehovet är redan avhjälp. Dessa insatser fortsätter under 2017.

En ny struktur för enhetschefernas uppföljning är redan på plats. Tidigare har en kombination av för lite kompetens, de nya systemen och kommunikationen med ekonom orsakat lägre kvalitet än önskat.

En av nämndens viktigaste frågor inför framtiden är att få kontinuitet i ledningen inom socialtjänsten. Förvaltningen har fler chefsnivåer jämfört med andra förvaltningar inom kommunen vilket nämnden finner är nödvändigt för att leda den omfattande verksamhet som nämnden ansvarar för. Dock har verksamheten under flera år haft drabbats av vakanser på chefsbefattningar vilket lett till att utvecklings- och förändringsarbetet blivit eftersatt.

## Ansvar

Kvalitetsnedgången av ekonomisk styrning kan inte förklaras av brister i kommunikation från en funktion.

## Övrigt

Nämnden diskuterar för närvarande hur den framtida organisationen av socialtjänsten ska utformas, vilket skulle kunna innebära att nämnden organiserar socialtjänsten på annat sätt än idag. Detta kommer att beslutas inom kort i nämnden och en förändrad struktur får inte och behöver inte heller leda till ökade kostnader.



Mats Antonsson

Ordförande

Socialnämnden Tranås