



§ 258

Dnr 649/16

Revisionsrapport Socialnämnden

Revisionen har lämnat en rapport angående granskning av ekonomistyrning och kostnadskontroll i socialnämnden. Socialnämnden har fram till den 23 januari 2017 på sig att inkomma med yttrande.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar föreslå kommunstyrelsen att lämna ärendet utan eget yttrande.

Kommunstyrelsen beslutar

att lägga informationen till handlingarna.

Expedieras till
Kommunfullmäktige
Socialnämnden
Diariet

Justerarens sign 		Utdragsbestyrkande 54
---	---	--------------------------



§ 281

Dnr 649/16-21

Revisionsrapport -Granskning av ekonomistyrning och kostnadskontroll i socialnämnden

Revisionen har lämnat en rapport angående granskning av ekonomistyrning och kostnadskontroll i socialnämnden. Socialnämnden har fram till den 23 januari 2017 på sig att inkomma med yttrande.

Kommunstyrelsens arbetsutskott beslutar föreslå kommunstyrelsen

att lämna ärendet utan eget yttrande.

Expedieras till
Socialnämnden
Kommunstyrelsen
Diariet

Justeräres sign 			Utdragsbestyrkande 
--	--	--	---

RE16-3

TRANÅS KOMMUN
KL-Förvaltningen
Ank... 2016-11-21
Dnr... 649/16-1

Tranås kommun
Revisorerna

2016-11-21

Till

Socialnämnden

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.

Härmed överlämnar vi revisionsrapporten till socialnämnden för yttrande. Svar emottas före den 23 januari 2017.

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**

Granskningsrapport Socialnämnden 20161110.docx

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 fräntas 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 budgetuppräknningen 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 sektionsschefer 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 skarp analys 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 saklighetsgranskad 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 ramar.

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 erbjuds 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 ekonomstödet 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 kostnadskontroll?

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 kostnadskontroll 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 vård dygn och sedan följa upp dessa löpande. Att beskriva verksamheten i form av kostnader per timme och vård dygn 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