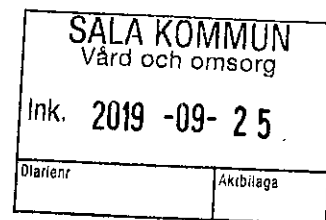


2019-09-16



Till: Vård- och omsorgsnämnden för yttrande

För kännedom till:  
Kommunfullmäktige

### **REVISIONSRAPPORT – Granskning av styrning och ledning inom vård- och omsorgsnämnden**

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sala kommun genomfört en granskning av vård- och omsorgsnämnden. Syftet med granskningen har varit att besvara revisionsfrågan: *Säkerställer vård- och omsorgsnämnden en ändamålsenlig verksamhet inom givna ekonomiska ramar genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.*

Vår bedömning är att vård- och omsorgsnämnden delvis säkerställer en ändamålsenlig verksamhet genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

Vi konstaterar att vård- och omsorgskontoret under år 2018 har haft begränsade personella resurser att analysera och prognostisera ekonomiska resultat. Vi konstaterar vidare att vård- och omsorgskontoret inte på ett tillfredsställande sätt har använt sig av kommunens ekonomisystem så att rättvisande prognoser och analyser kunnat göras. Vi bedömer dock att situationen förändrats och förbättrats från årsskiftet. Nämnden erhåller bättre rapporter och analyser om verksamheternas ekonomiska utveckling, vilket innebär att förutsättningarna för nämnden att agera genom att fatta aktiva beslut förbättrats.

Vi konstaterar att nämnden, trots att de fick information, inte fattade några aktiva beslut med hänvisning till det prognostiserade underskottet 2018 förrän delårsrapporten presenterades i september 2018. Vi konstaterar dock att nämnden sedan dess fattat beslut att få löpande redogörelser om det ekonomiska läget och om åtgärder för budget i balans. Av protokollen framgår emellertid att nämndens beslut avseende uppdrag till vård- och omsorgskontoret för att få en budget i balans inte har föregåtts av utredning eller mer omfattande beslutsunderlag.

Uppföljningar av ekonomin görs löpande och rapporteras till nämnden. Nämnden tar även sedan hösten 2018 mer aktiva beslut med anledning av rapporteringen.

Vår bedömning är att förbättring skett när det gäller kompetens och tillgänglighet avseende de ekonomiska stödfunktionerna, vilket inneburit att kvaliteten i rapportering och uppföljning till nämnden ökat och därmed nämndens förutsättningar att styra. Vi bedömer dock att uppföljning och rapportering av de verksamhetsmässiga målen bör förbättras. Kopplingen mellan fullmäktiges mål och nämndens målsättningar och den uppföljning och rapportering som görs avseende detta är behöver bli tydligare.

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden:

- Se över ekonomisystemet så att det är ändamålsenligt för de ekonomiska rapporter som nämnden behöver för att fatta beslut.
- Säkerställ att vård- och omsorgskontoret fortsatt har ekonomisk kompetens för att följa upp nämndens ekonomi.
- Förbättra uppföljning, rapportering och analys av verksamheten.

Revisorerna önskar svar på vilka åtgärder vård- och omsorgsnämnden avser vidta med anledning av de brister som identifierats i bilagd rapport. Svar önskas senast den 15 december 2019. Revisorerna samt konsult finns tillgängliga för föredragning av rapporten om så önskas.



Christina Forsgren  
Ordförande



Rebecka Hansson  
Sekreterare

# Styrning och ledning inom vård- och omsorgsnämnden

Sala kommun

September 2019

*Anders Törnqvist*

*Ellen Röllgårdh*

# Innehållsförteckning

<b>1.</b>	<b>Inledning</b>	<b>3</b>
1.1.	Bakgrund	3
1.2.	Syfte och Revisionsfråga/or	3
1.3.	Revisionskriterier	3
1.4.	Kontrollmål	3
1.5.	Avgränsning	3
1.6.	Metod	3
<b>2.</b>	<b>Vård och omsorg i Sala kommun</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>laktagelser och bedömningar</b>	<b>5</b>
3.1.	Kontrollmål 1: Det finns tillräcklig uppföljning till omfattning och innehåll samt kunskaper om orsakerna till verksamhetens ekonomiska utfall och resultat.	5
3.1.1.	laktagelser	5
3.1.2.	Bedömning	7
3.2.	Kontrollmål 2: Vård- och omsorgsnämnden agerar på ett aktivt sätt kring ekonomin som också innefattar tydliga och aktiva beslut i nämnden.	8
3.2.1.	laktagelser	8
3.2.2.	Bedömning	9
3.3.	Kontrollmål 3: Uppföljningar görs på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser noteras i ekonomi och/eller verksamhet.	10
3.3.1.	laktagelser	10
3.3.2.	Bedömning	10
<b>4.</b>	<b>Revisionell bedömning</b>	<b>11</b>
4.1.	Rekommendationer	11
<b>5.</b>	<b>Bilagor</b>	<b>12</b>

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Sala kommun genomfört en granskning av vård- och omsorgsnämnden.

Revisionsfrågan lyder:

*Säkerställer vård- och omsorgsnämnden en ändamålsenlig verksamhet inom givna ekonomiska ramar genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.*

Vår bedömning är att vård- och omsorgsnämnden delvis säkerställer en ändamålsenlig verksamhet genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

Bedömningen baseras på bedömningen av de tre kontrollmålen i granskningen, vilka framgår nedan. Bedömningen görs på en tregradig skala (*uppfyllt, delvis uppfyllt, eller ej uppfyllt*). Motivering till bedömningen av de olika kontrollmålen framgår under varje avsnitt i den löpande rapporten.

## **Kontrollmål 1: Det finns tillräcklig uppföljning till omfattning och innehåll samt kunskaper om orsakerna till verksamhetens ekonomiska utfall och resultat.**

Vi bedömer att kontrollmålet att det finns tillräcklig uppföljning till omfattning och innehåll samt kunskaper om orsakerna till verksamhetens ekonomiska utfall och resultat är *delvis uppfyllt*.

## **Kontrollmål 2: Vård- och omsorgsnämnden agerar på ett aktivt sätt kring ekonomin som också innefattar tydliga och aktiva beslut i nämnden.**

Vi bedömer att kontrollmålet att vård- och omsorgsnämnden agerar på ett aktivt sätt kring ekonomin som också innefattar tydliga och aktiva beslut i nämnden är *delvis uppfyllt*.

## **Kontrollmål 3: Uppföljningar görs på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser noteras i ekonomi och/eller verksamhet.**

Vi bedömer att kontrollmålet att vård- och omsorgsnämndens uppföljningar görs på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser noteras i ekonomi och/eller verksamhet är *delvis uppfyllt*.

## **Rekommendationer**

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden:

- Se över ekonomisystemet så att det är ändamålsenligt för de ekonomiska rapporter som nämnden behöver för att fatta beslut.
- Säkerställ att vård- och omsorgskontoret fortsatt har ekonomisk kompetens för att följa upp nämndens ekonomi.
- Förbättra uppföljning, rapportering och analys av verksamheten.

# 1. Inledning

## 1.1. Bakgrund

Av kommunallagen framgår att kommunens nämnder skall ha kontroll över sin verksamhet. Detta innebär att nämnderna själva ansvarar för att ha en ändamålsenlig styrning, uppföljning och kontroll så att verksamheten bedrivs på ett effektivt sätt och att det finns säkra rutiner som förhindrar förlust för kommunen och säkerställer att redovisningen är rättvisande.

För att kunna följa verksamhetens utveckling kring produktion, kvalitet och ekonomi som grund för politiska beslut är det väsentligt att tillräcklig information i en strukturerad form efterfrågas av nämnden samt att nämnden använder denna information som en grund i sitt beslutsfattande. Tydliga nyckeltal är viktigt för att kunna följa verksamheten.

De förtroendevalda revisorerna i Sala kommun har i samband med sin riskanalys bedömt styrning, ledning och uppföljning av socialtjänstverksamheten som ett angeläget granskningsområde.

## 1.2. Syfte och Revisionsfråga/or

Den övergripande revisionsfrågan är om vård- och omsorgsnämnden till delar säkerställer en ändamålsenlig verksamhet inom givna ekonomiska ramar genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

## 1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av kommunallagens kap. 6 och lokala styrdokument.

## 1.4. Kontrollmål

För att besvara granskningens revisionsfråga är följande kontrollmål styrande för granskningen:

- Det finns tillräcklig uppföljning till omfattning och innehåll samt kunskaper om orsakerna till verksamhetens ekonomiska utfall och resultat.
- Vård- och omsorgsnämnden agerar på ett aktivt sätt kring ekonomin som också innefattar tydliga och aktiva beslut i nämnden.
- Uppföljningar görs på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser noteras i ekonomi och/eller verksamhet.

## 1.5. Avgränsning

Granskningen avgränsar sig till vård- och omsorgsnämnden och omfattar nämndens hela verksamhet.

## 1.6. Metod

Granskningen genomförs genom:

- Analys av styrande dokument i form av mål, budget, riktlinjer, rutiner mm.
- Intervjuer med nämndens presidium, socialchef, verksamhetschefer, ekonom/controller.
- Ekonomi och volymuppgifter kommer att efterfrågas och analyseras

## 2. Vård och omsorg i Sala kommun

Vård- och omsorgsnämnden har ansvar för att fullgöra uppdrag inom socialtjänsten rörande individ- och familjeomsorg samt äldre- och handikappomsorgen enligt Socialtjänstlagen (SOL), Lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU), Lagen om vård av missbrukare i vissa fall (LVM), Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och Föräldrabalken (FB). Nämnden svarar också för vissa delar av psykiatri samt ledningen av den kommunala hälso- och sjukvården enligt hälso- och sjukvårdslagen (HSL). Till nämndens uppgift ingår även psykiskt och socialt omhändertagande vid stora olyckor och katastrofer (POSOM).

Sala kommuns vård- och omsorgskontor är uppdelad i fem områden vilka leds av var sin verksamhetschef. Varje verksamhetschef har enhetschefer underställda, varierande mellan två enhetschefer inom avdelningen Administrativt stöd, och tio till tolv enhetschefer inom avdelningen Särskilt boende för äldre. Socialchefen leder det övergripande arbetet. Sammanlagt finns ca 900 medarbetare inom vård- och omsorgskontoret.

Vård- och omsorgskontoret har stöd av en HR-resurs från kommunstyrelseförvaltningen ca åtta timmar per vecka. En controller, också organisatoriskt tillhörande kommunstyrelseförvaltningen, är på heltid knuten till vård- och omsorgskontoret sedan oktober 2018.

Vid tidpunkten för granskningen står verksamheten inför att socialchef och en verksamhetschef ska sluta samt att en verksamhetschefstjänst är vakant. En ny verksamhetschef är rekryterad, vikarie finns på plats för den andra verksamhetschefen och rekrytering pågår avseende socialchef. Även kontrollern som arbetar mot vård och omsorg ska sluta under hösten 2019. Kontrollern har ett konsultuppdrag under perioden 20181101-20190930. En ny controller är under en inskolning och ytterligare en ska rekryteras.

# 3. Iakttagelser och bedömningar

## 3.1. Kontrollmål 1: Det finns tillräcklig uppföljning till omfattning och innehåll samt kunskaper om orsakerna till verksamhetens ekonomiska utfall och resultat.

### 3.1.1. Iakttagelser

Vård- och omsorgsnämndens ekonomiska resultat för år 2018 uppvisade ett underskott mot budget på 46,2 mnkr. Se tabellen nedan. Belopp i tkr.

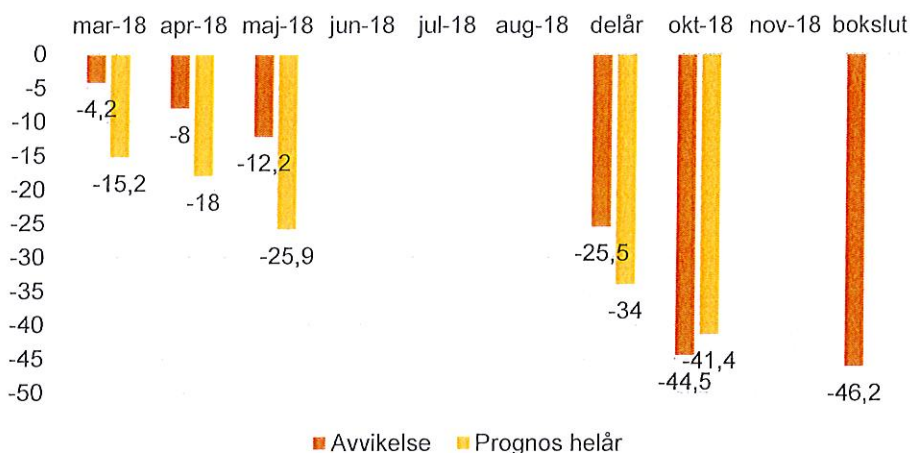
	Bokslut 2017	Budget 2018	Bokslut 2018	Budgetavvikelse
Förvaltningsövergripande	12 320	21 145	25 496	-4 351
Individ, familj, arbete	96 881	97 465	134 128	-36 663
Omsorg om funktionshindrade	94 403	111 067	108 595	2 475
Omsorg om äldre	303 757	312 944	320 635	-7 691
<b>Summa</b>	<b>507 362</b>	<b>542 621</b>	<b>588 856</b>	<b>-46 235</b>

Av nämndens verksamhetsberättelse för år 2018 framgår att orsakerna till budgetöverskridandet är flera. Överskridandet inom den *förvaltningsövergripande verksamheten* (-4 351 tkr) uppges bero på högre personalkostnader på grund av omsättning av vikarier i personalpoolen och utköp av personal samt kärnverksamhetens efterfrågan och behovet av vikarieintroduktion i verksamheterna, minskad intäkt för avslutande av köp/sälj funktion på Bemanningseenheten och sommararvodering. Budgetöverskridandet inom *individ, familj och arbete* (-36 663 tkr) beror enligt verksamhetsberättelsen på underbudgeterade kostnader för placeringar för barn och ungdomar samt höga konsultkostnader. Dessutom har en felbudgetering gjorts inom integrationsverksamheten och intäkterna har minskat från Migrationsverket. *Omsorgen om funktionshindrade* redovisar ett budgetöverskott (+2 475 tkr) beroende på lägre kostnader än beräknat för nyöppnat gruppboende, ej tillsatta vikarier och en retroaktiv intäkt från Försäkringskassan. Budgetöverskridandet inom *omsorgen om äldre* (-7 691 tkr) uppges bero på låg budgetering i förhållande till verksamheten vid de flesta boenden och övertagandet av särskilda boendet Bryggeriet samt högre personalkostnader under sommaren för att attrahera personal.

Under året har uppföljningar av den ekonomiska utvecklingen lämnats till nämnden. Figuren nedan visar redovisade avvikelser mot budget och prognoser för årets resultat.



## Avvikelse mot budget och prognos för helåret. År 2018 (mnkr)



Redan vid första uppföljning per mars månad (i nämnden 26/4 2018) prognostiseras ett underskott på drygt 15 mnkr. Det prognostiserade underskottet ökar sedan under våren och uppgår vid den sista uppföljningen per oktober till -41,4 mnkr för att i bokslutet landa på -46,2 mnkr. Under hela året ökar även det redovisade underskottet. Med anledning av underskottet riktade kommunens revisorer i revisionsberättelsen för år 2018 en anmärkning mot vård- och omsorgsnämnden för brister i ekonomistyrningen.

I intervju med socialchef och verksamhetschefer beskrivs att de ekonomiska rapporterna inför 2018 var undermåliga. Vård- och omsorgskontoret upplever att de inte fick svar på sina frågor från de i kommunen centralt placerade ekonomerna. Av intervjuerna framgår också att det funnits en medvetenhet inom vård- och omsorgskontoret om att verksamheten till stor del varit beroende av de tillfälliga statliga migrationsmedlen samt statliga medel för extra resurser för att täcka upp andra delar av verksamheten, framför allt IFO. Kontoret menar dock att de inte fick information om att verksamheten skulle komma att gå med så stort underskott 2018 förrän under våren 2018, trots att detta borde ha varit möjligt att förutse tidigare och att åtgärder därmed hade kunnat vidtas i ett tidigare skede. Det beskrivs att vård- och omsorgskontoret inte heller under våren 2018 fick någon tydlig bild av det prognostiserade resultatet. Bättre information eftersöktes om sammansättningen av underskottet och analys som dåvarande controller inte kunde lämna. Det föranledde aktiviteter från vård- och omsorgskontorets sida om förstärkning på controllersidan.

Det beskrivs att vård- och omsorgskontoret under våren 2018, i samtal med kommunledningen, lyft behovet av en ekonomiresurs för att få hjälp med beskrivning av orsaker och analys av underskottet och i arbetet med åtgärder för att skapa ordning i verksamhetens ekonomi. I slutet av 2018 anställdes en konsult inom kommunstyrelseförvaltningen dedikerad till vård- och omsorgskontoret. Denna resurs beskrivs som mycket värdefull för att styra upp arbetet med ekonomiska uppföljningar och att det sedan årsskiftet 2018/2019 görs mer utförliga månatliga återrapporteringar till nämnden avseende ekonomin.

Vår genomgång av de ekonomiska rapporter som presenteras för nämnden under 2018 visar att dessa generellt endast innehåller kortfattade analyser av resultat och prognos. Vid nämndens sammanträde i december 2018 och i januari 2019 innehåller underlagen mer utvecklade resonemang avseende orsaker och åtgärder till det ekonomiska läget.

I intervjuerna beskrivs att en orsak till att de ekonomiska rapporterna saknar analys och information på enhetsnivå är kommunens bristfälliga ekonomisystem. De intervjuade inom vård- och omsorgskontoret beskriver att det ekonomiska systemet avseende uppföljning av resultat låg nere mellan januari och april 2018, samt under sommaren 2018. Detta gjorde det omöjligt, dels för

enhetschefer och kontoret och dels för nämnden, att bilda sig en fullständig uppfattning om det ekonomiska läget. Vård- och omsorgskontoret menar att det faktum att de inte kunde komma åt ekonomisystemet bidrog ytterligare till det negativa resultatet för år 2018.

Även nämndens delårsrapport 2018 och kommunens årsredovisning 2018 innehåller endast övergripande analyser. Socialchefen uppger att det bristfälliga ekonomisystemet gör analyserna i delårsrapport och årsredovisning begränsade. De intervjuade från vård- och omsorgskontoret uppger att de är förvånade över att nämnden trots allt inte ställer högre krav på analys i rapporterna.

Intervjuade politiker framhåller att det är stor skillnad på informationens kvalitet mellan år 2018 och 2019. Under år 2018 lämnades ekonomirapporterna bara som informationspunkt och det uttrycks i intervju att politikerna upplevde att de inte fick ställa frågor kring ekonomin och att de "inte hade med detta att göra" då nämnderna inte var ansvariga för sin ekonomi. Under innevarande år upplevs situationen vara helt annorlunda. Nämnden får enligt intervjuade en bra rapportering med bra föredragningar och kan ställa frågor som besvaras.

Det har under våren 2019 inte varit möjligt för nyanställda enhetschefer att från centralt håll i kommunen få utbildning i systemet och det framhålls att ekonomisystemet och svårigheten att skapa sig en överblick av verksamheten är en stor källa till frustration hos enhetschefer och verksamhetschefer. Det går till exempel inte att fullt ut periodisera personalkostnader i systemet vilket gör att resultatet och prognosen för året blir missvisande.

Verksamhetscheferna uppger vidare att det inte finns en möjlighet att ta ut ekonomiska rapporter och prognoser ur systemet utan att dessa måste skapas manuellt. Enhetscheferna erhåller vid behov stöd av controller i prognosarbetet. Det finns inga övergripande rutiner för hur verksamhetschefer och enhetschefer ska göra ekonomiska uppföljningar och verksamhetscheferna beskriver att det görs på olika sätt i de olika verksamheterna. Verksamhetscheferna får på egen hand tyda uppgifterna i systemet och försöka ta ut prognoser. Det beskrivs att ett bättre ekonomisystem inte hade kunnat avhjälpa vård- och omsorgskontorets underskott men att åtgärder hade kunnat sättas in tidigare om systemet varit mer användarvänligt och överblickbart.

Den analys som kontoret gjort avseende det ekonomiska läget framkommer i intervjuer och i det underlag som presenterades för nämnden, bland annat 2019-06-18. Det beskrivs att de senaste årens ekonomiska utveckling beror på att intäkterna minskat, framför allt på grund av minskade ersättningar från Migrationsverket. Vidare att kostnaderna ligger relativt konstanta efter avveckling av flyktningmottagandet och därmed att även antalet tillsvidareanställda har varit relativt konstant. Det framkommer även att kommunen, enligt statistik från Kolada.se 2018, i brukarbedömningar ligger lika med eller över rikssnitt för äldreomsorg och LSS. Avseende kostnader ligger kommunen lika med eller under rikssnitt. Vård- och omsorgskontoret drar därmed slutsatsen att verksamheten bedrivits på ett effektivt sätt och med en god kvalitet innan 2019 års åtgärdspaket fått genomslag. Kontoret lyfter en oro kring vilken effekt åtgärderna får på brukarbedömningar och kvalitet 2019.

### 3.1.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet att det finns tillräcklig uppföljning till omfattning och innehåll samt kunskaper om orsakerna till verksamhetens ekonomiska utfall och resultat är *delvis uppfyllt*.

Vi konstaterar att vård- och omsorgskontoret under år 2018 har haft begränsade personella resurser att analysera och förutse ekonomiska resultat. Vi konstaterar vidare att vård- och omsorgskontoret inte på ett tillfredsställande sätt har använt sig av kommunens ekonomisystem så att rättvisande prognoser och analyser kunnat göras. Vi anser att dessa bristande personella och tekniska resurser i att analysera verksamhetens ekonomiska resultat medfört att uppföljning till omfattning och innehåll, samt kunskaper om orsakerna till verksamhetens ekonomiska utfall och resultat, varit bristfällig. Vi bedömer dock att situationen förändrats och förbättrats från årsskiftet.

Nämnden erhåller bättre rapporter och analyser om verksamheternas ekonomiska utveckling, vilket innebär att förutsättningarna för nämnden att agera genom att fatta aktiva beslut förbättrats.

### **3.2. Kontrollmål 2: Vård- och omsorgsnämnden agerar på ett aktivt sätt kring ekonomin som också innefattar tydliga och aktiva beslut i nämnden.**

#### *3.2.1. Iakttagelser*

Vård- och omsorgsnämndens resultat för 2017 blev +3,5 mnkr. Av protokollsgranskning framkommer att det i den första ekonomiska uppföljningen 2018, vid nämndens sammanträde i april, rapporteras om ett prognostiserat resultat på -15,2 mnkr för helåret 2018. Nämnden beslutar att lägga rapporten till handlingarna. Ekonomiska uppföljningen på sammanträdet i maj 2018 prognostiserade -18 mnkr för helåret och på sammanträdet i juni gavs prognos på -25,9 mnkr för 2018. Nämnden godkände rapporterna vid de två sammanträdena. Vid nämndens sammanträde i augusti 2018 vidtogs de första åtgärderna av nämnden för att nå budget i balans. Vid varje sammanträde efter det framkommer att nämnden följer upp och vidtar åtgärder med hänsyn till det ekonomiska underskottet. Se sammanställning i bilaga.

I intervju med representanter från vård- och omsorgskontoret framkommer att nämnden varit tydlig med att den önskar månatliga rapporter avseende ekonomin och arbetet med att nå en budget i balans. Kontoret beskriver att nämnden uppfattat att ekonomisystemet är bristfälligt och att de ekonomiska redogörelserna därmed blir kortfattade och saknar uppgifter om resultat på enhetsnivå. Det uttrycks också att bristfällig uppföljning i verksamheten av enhetschefer har även det bidragit till en sämre analys av läget, mycket beroende på att stödsystemen för cheferna inte har varit tillräckligt tillgängliga och oklara ansvar mellan ekonomer och chefer.

Kontoret beskriver vidare att det uppdrag som nämnden givit tjänstemännen vid sammanträde 2019-05-21, om att ta fram förslag på hur verksamheten kan nå en budget i balans, inte föregåtts av en utredning eller diskussion med kontoret utan är resultat av nämndsdiskussioner och beslut som uppkommit vid sittande sammanträde. De intervjuade politikerna beskriver att de upplevde sig tvungna att agera snabbt och fatta beslut i det läge som var.

Vård- och omsorgskontoret har vid flera tillfällen, sedan november 2018, uppmanats av nämnden att ta fram åtgärdsplaner för att nå en budget i balans för 2019. Åtgärderna har sedan återkopplats till nämnden varvid nämnden förnyat uppdraget om att ta fram åtgärder, se bilaga. De intervjuade politikerna upplever att trögheten i ekonomisystemet försvårar arbetet. Önskemål finns om en snabbare och mer aktuell rapportering.

När nämnden i juni 2019 informeras om hur det går med åtgärderna redovisades att verksamheten förväntas hämta in 18,6 mnkr av det prognostiserade underskottet på ca 40 mnkr för 2019. Nämndens uppdrag till vård- och omsorgskontoret var att vidta ekonomiska åtgärder motsvarande 41,7 mnkr med fullt genomslag 2020. Sammanställningen nedan är upprättad av vård- och omsorgskontoret och visar aktiviteter, status och effekter och redovisades för nämnden. Grön färg markerar att åtgärden är genomförd, gul att det pågår och åtgärder som är rödmarkerade kommer inte att genomföras.

Verksamhet	Enhet	Område	Aktivitet	Status	Besparing från	Belopp helår i budget	Genomförande av besparing	Utebliven besparing	Kommentar
ADWIN	Bemanningsheters	Personal	Tjänster		Januari	2	2	0,0	
FO	Ensamplacering	Insats	Stolboendet		Juli	3,0	0,77	-3,0	Minimerade FamiljFörärgärinne medskolor
FO	Dagligverksamhet	Personal	Vakarser		Januari	0,5	0,5	0,0	1 Person
FO	Övergripande	Personal	Vakarser		Januari	0,7	0,7	0,0	1 Person
FO	ISS boende	Personal	Indragen chefjänst		Maj	0,7	0,59	-0,2	
HD	Övergripande	Avghör	Högskoleför serviceinsatser		Juni	2	1	-1,0	Ej utförda, 1 msek. Beslutad KS. 7000 uppslags
IFO	Myndighet	FNB	IFB placeringar		Januari	0	0	0,0	Minskad volym, budget 2019 mot total 2018 per enminskning. Dock budget 2019 2,6 msek mot budget 2018 2019 3,3 msek!
IFO	Myndighet	Familjehet	Familjehemsplaceringar		Maj	0,90	0,65	-0,3	Nya avtal
IFO	Myndighet	Personal	Vakarser		September	0,6	0,15	-0,5	Vikarie tillert Ekström. KS. Namn Peter
IFO	Freder	Personal	Flytt av verksamhet		November	1	0,1	-0,9	Förutsatt att fastighet byggen spritkrokar, värmel.
IFO	Grödan	Personal	Indragen tjänst		April	0,5	0,38	-0,1	Helår men blir bara 5 mån
IFO	Kedjar	Personal	Indragen tjänst		Januari	0,6	0,6	0,0	
IFO	Öppenvid Böli	Personal	Indragen chefjänst		Januari	0,0	0,8	0,0	Kalå med åsa. IFA till IFO
IFO	Övergripande	Personal	Indragen verksamhetschef		Mars	1	0,79	-0,2	
KS	Alla	Alla	Bilar			1,6	0,15	-1,5	Uppdrag till vid riktlinjer till Sula för verksamheten Freden.
KS	Alla	Alla	Hyrer			4	0	-4,0	Arbete pågår inom KS
KS	Alla	Alla	Möbler			2	0	-2,0	Arbete pågår inom KS
SÄBO	Partiellan	Personal	Kontorsethet		Juni	6	3	-3,0	
SÄBO	Dagverksamheterna	Personal	Vakanshållning		September	0,5	0,17	-0,3	
SÄBO	Byggenhet	Personal	Kattpersoner		Oktober	1	0,25	-0,8	
SÄBO	Övergripande	Personal	Schemalagning		Juni	7	4,08	-2,9	
ÖVERGRIPANDE	Övergripande		Kontorövergångs besparing			2,3	0	-2,3	Ert till AD om riksdagsstatistik kommer. Uppdrag att spara 2,3 msek kontorsovergångs.
IFO	EXB	Insats	Städiga ersättningar EXB		Januari	1	1	0,0	
ADWIN	IT	IT	IT samordnare SOS ESP projekt		April	0,3	0,3	0,0	
ADWIN	IT	IT	Telefonikostnader		Januari	0,5	0,5	0,0	
IFO	Myndighet	Lokaler	Överbyggen		Augusti	0,29	0,12	-0,2	Uppdrag, antal. Stolar tar över lokalen.
					Tot	41,7	18,6	-23,1	

Kommunstyrelsen har även antagit en ekonomisk kontroll- och åtgärdsplan som gäller från 2019-07-01. Planen innehåller tolv punkter där flertalet på ett eller annat sätt påverkar vård- och omsorgsnämndens verksamhet.

I intervju med socialchef och verksamhetschefer beskrivs att själva budgetprocessen ytterligare försvårat och försvårar planeringen och den ekonomiska följsamheten. De beskrivs att ramen för nämndens budget 2019 beslutades i december 2018. Budgeten justerades sedan ner i februari och först i april 2019 var budgeten för året fastställd. De intervjuade beskriver att verksamheten i stort förväntas ligga i nivå med den budget som fattades i december men att det inte finns förutsättningar att nå en budget i balans utifrån den slutgiltiga budgeten.

Budgetprocessen generellt beskrivs som en otydlig process. Socialchef och verksamhetschefer uppger att gällande budget bygger på förra årets budget, med en viss uppräknings. Vård- och omsorgskontoret har via nämnden möjlighet att påverka i budgetprocessen i form av *Strategiskt inspel* april året innan. Dokumentet behandlar nämndens alla ansvarsområden i risk- och omvärldsanalys och verksamhetscheferna beskriver att de vissa år fått gehör för behoven som lyfts i Strategiskt inspel. Verksamhetscheferna upplever alltjämt budgetprocessen som statisk och att den inte tar hänsyn till demografi och verksamhetens analyser i tillräcklig omfattning.

### 3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att kontrollmålet att vård- och omsorgsnämnden agerar på ett aktivt sätt kring ekonomin som också innefattar tydliga och aktiva beslut i nämnden är *delvis uppfyllt*.

Vi konstaterar att nämnden, trots att de fick information, inte fattade några aktiva beslut med hänvisning till det prognostiserade underskottet 2018 förrän delårsrapporten presenterades i september 2018. Vi konstaterar dock att nämnden sedan dess fattat beslut att få löpande redogörelser om det ekonomiska läget och om åtgärder för budget i balans. Av protokollen framgår emellertid att nämndens beslut avseende uppdrag till vård- och omsorgskontoret för att få en budget i balans inte har föregåtts av utredning eller mer omfattande beslutsunderlag.

### **3.3. Kontrollmål 3: Uppföljningar görs på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser noteras i ekonomi och/eller verksamhet.**

#### **3.3.1. Iakttagelser**

##### **Uppföljning av ekonomin**

Beträffande uppföljning av ekonomin så framgår av protokollsgenomgången att nämnden sedan hösten 2018 löpande efterfrågat ekonomiska uppföljningar och gett vård- och omsorgskontoret i uppdrag att komma med åtgärder för att nå en budget i balans (se tidigare kontrollmål och bilaga).

##### **Uppföljning av verksamheten**

Nämnden har en antagen verksamhetsplan för 2018-2020 där mål upprättats utifrån de kommunövergripande perspektiven hållbart samhälle, medborgare och medarbetare. Målen följs upp i delårsrapporten och i årsredovisningen. Enligt verksamhetscheferna skulle en ny verksamhetsplan ha upprättats för 2019-2021 men det arbetet prioriterades ner.

I intervjun med verksamhetscheferna och socialchefen beskrivs att målstyrningen inom kommunen upplevs som otydlig. De intervjuade inom kontoret upplever att de övergripande målen och nämndens mål inte tillräckligt visar riktning för verksamheterna utan verksamhetscheferna får skapa egna konkreta mål för att styra sin verksamhet. Kontoret upplever inte att uppföljningen och redovisningen av de kommunövergripande målen och nämndmålen på ett tydligt sätt kopplar till det praktiska uppdraget i verksamheten.

De intervjuade politikerna uppger att de vid nämndens sammanträden får rapporter från verksamhetscheferna angående verksamheten utveckling och i viss mån måluppfyllelse. Det framgår dock att det finns utrymme att förändra och förbättra målformuleringar och analys och rapportering kring detta. Vi uppfattar från intervjuerna att det finns en medvetenhet från kommunledningens sida om behovet av att se över målstyrningen och styrprocessen, men att det för närvarande inte pågår något arbete med detta.

I intervju med socialchef och verksamhetschefer lyfts en oro för de höga sjukskrivningstalen. Dagens nivåer ligger på nio-tio procent och målet är att komma ner på sex procent. Kontoret förmedlar en frustration över att kommunens HR-stöd centraliserats och kontoret upplever inte stödet som tillräckligt då det för kontorets ca 900 anställda enligt uppgift finns avsatt en HR-resurs på motsvarande ca åtta timmar i veckan.

#### **3.3.2. Bedömning**

Vi bedömer att kontrollmålet att vård- och omsorgsnämndens uppföljningar görs på ett ändamålsenligt sätt och leder till förbättringsåtgärder då avvikelser noteras i ekonomi och/eller verksamhet är *delvis uppfyllt*.

Uppföljningar av ekonomin görs löpande och rapporteras till nämnden. Nämnden tar även sedan hösten 2018 mer aktiva beslut med anledning av rapporteringen. Vi uppfattar från intervjuerna att de brister som uppvisats när det gäller uppföljning av ekonomin dels varit relaterade till brister i ekonomisystemet men även till brister i kompetens och tillgänglighet i de ekonomiska stödfunktionerna. Vår bedömning är att en avsevärd förbättring skett när det gäller kompetens och tillgänglighet avseende de ekonomiska stödfunktionerna, vilket inneburit att kvaliteten i rapportering och uppföljning till nämnden ökat och därmed nämndens förutsättningar att styra. Vi bedömer dock att uppföljning och rapportering av de verksamhetsmässiga målen bör förbättras. Kopplingen mellan fullmäktiges mål och nämndens målsättningar och den uppföljning och rapportering som görs avseende detta är behöver bli tydligare.

## 4. Revisionell bedömning

Vår samlade bedömning är att vård- och omsorgsnämnden till delar säkerställer en ändamålsenlig verksamhet genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

Vår bedömning grundar sig på iakttagelser och bedömningar för respektive kontrollmål vilka framgår av rapporten.

### 4.1. Rekommendationer

Utifrån genomförd granskning lämnas följande rekommendationer till vård- och omsorgsnämnden:

- Se över ekonomisystemet så att det är ändamålsenligt för de ekonomiska rapporter som nämnden behöver för att fatta beslut.
- Säkerställ att vård- och omsorgskontoret fortsatt har ekonomisk kompetens för att följa upp nämndens ekonomi.
- Förbättra uppföljning, rapportering och analys av verksamheten.

## 5. Bilagor

Inom ramen för granskningen har följande dokument beaktats:

- Vård- och omsorgsnämndens delårsrapport 2018
- Ekonomirapport vård och omsorg 2019-06-18
- Åtgärder inför budgetåret 2019, 2018-12-13
- Analys av ekonomiskt resultat för vård och omsorg 2018, 2019-01-24
- Budget 2019 Strategisk plan 2019-2021
- Organisationsplan 2019-05-06
- Strategiskt inspel budget 2019
- Underlag för nämnden avseende ekonomiska åtgärder, 2019-06-18
- Vård- och omsorgsnämndens verksamhetsplan 2018-2020
- Sala kommuns årsredovisning 2018

## Sammanställning av nämndprotokoll från 2018-01-18 till och med 2019-06-18

Datum	Ärende o paragraf	Skriftlig analys av ekonomiska resultatet	Beslut
2018-01-18	VON § 10 Information från verksamheten, bl a: Socialchefen informerar om att resultatet för 2017 blev 3,5 mnkr.		Att lägga informationen till handlingarna.
2018-02-14	-		
2018-03-22	-		
2018-04-26	VON § 41 Månadsuppföljning mars 2018. Avvikelse -4,2, prognos -15,2 mnkr.	Kortfattad	Att lägga rapporten till handlingarna.
2018-05-24	VON § 55 Månadsuppföljning april 2018. Avvikelse -8, prognos -18	Kortfattad	Att godkänna rapporten.
2018-06-27	VON § 83 Månadsuppföljning maj 2018. Avvikelse -12,2 mnkr, prognos -25,9.	Kortfattad	Att godkänna rapporten.
2018-08-23	VON § 92 Ekonomi. I samband med flyktingkrisen 2015/2016 kom många flyktingar/nyanlända till Sverige och även till Sala. Ett gott och intensivt arbete har bedrivits här för att bidra till en god integration i det svenska samhället. Det har genomförts med målsättningen att ge dessa personer språkundervisning, boende och sysselsättning.	Kortfattad	Att uppdra till vård- och omsorgskontoret att avveckla stödboendet så snart det är möjligt, dock senast 2018-12-31. Att uppmana vård och omsorg att fortsätta arbetet med att få nämndens budget i balans. Att i övrigt godkänna rapporten.
2018-09-20	Von § 100 Delårsrapport VON. Resultat -25,5 mnkr, Prognos -34 mnkr.	Kortfattad	Att Uppmana vård och omsorg att fortsätta arbetet med att få nämndens budget i balans, samt Att i övrigt godkänna delårsrapporten enligt förslag i bilaga och överlämna den till KS.
2018-10-17	VON § 118 Ekonomisk åtgärder. Socialchefen presenterar åtgärder gällande ekonomin.	Ingen	Att godkänna rapporten.
2018-11-22	VON § 122 Månadsuppföljning oktober 2018. Avvikelse -44,5 mnkr, prognos -41,4 mnkr.	Kortfattad	Att uppdra till socialchefen vid nämndens möte 13 december redovisa en fullständig analys över vad som förorsakat 2018 års underskott, Att uppdra till socialchefen vid samma möte redovisa en åtgärdsplan för att få 2019 års resultat i balans, Att i övrigt godkänna rapporten.
2018-12-13	VON § 139 Ekonomisk läget. Utvecklingen av vård och omsorgs ekonomi under 2018 har haft en kraftigt negativ trend med ett prognosticerat underskott på 41 mnkr. Det finns ett flertal orsaker till detta men den mest sammanhängande faktorn är en bristande ekonomisk kontroll.	Utvecklade	Att ta fram en mera noggrann ekonomisk analys som klargör varför underskottet har uppstått, Att ta fram en mera kraftfull ekonomisk handlingsplan för att balansera underskottet att vård och omsorg inför en stram ekonomisk kontroll med löpande ekonomiska redovisningar till nämnden, samt Att bifalla ordförandens yrkande



			att vid kommande nämnd få en beskrivning av respektive fyra projekt vad dessa skulle innebära för budgeten samt vad konsekvensen blir för kommunen, Att i övrigt godkänna socialchefens rapport.
2019-01-24	VON § 7 Arbetet med ekonomin. Under 2018 försämrades vård och omsorgs ekonomiska resultat drastiskt och resultatet är ett underskott motsvarande 48,5 mnkr av en budget om totalt 542 mnkr. Detta kräver en genomgång och analys om vilka faktorer som medverkat till denna negativa utveckling.	Utvecklade	Att uppdra till socialchef Per Ström att återkomma med förslag på åtgärder för att få en budget i balans, Att presentera förslaget till vård- och omsorgsnämndens sammanträde den 19 februari, samt Att lägga informationen till handlingarna.
2019-02-19	-		
2019-03-05	VON § 30 Uppdrag ekonomi. Vård- och omsorgsnämnden beslutade 2019-01-24 att uppdra till socialchef att återkomma med förslag på åtgärder för att få en budget i balans.	Kortfattad	Att uppdra till verksamhetsområdena att hålla sig inom given ram enligt förslag i bilaga, Att hemställa att kommunstyrelsen gör en översyn av kostpriserna i syfte att spara 2 mnkr för VON, Att uppdra till KS att göra en översyn av leasingbilar i syfte att spara 1,6 mnkr för VON, samt Att uppdra till socialchefen att spara 2,3 mnkr i kontorsövergripande.
	VON § 31 Intäktsökning serviceinsatser, förslag avgifter.	Kortfattad	Vård- och omsorgsnämnden beslutar föreslå att KS hemställer att KF beslutar Att avgiften för serviceinsatser höjs till samma summa per timme som LOV-företagen debiterar vård och omsorg enligt taxa tätort, enligt förslag i bilaga.
2019-03-21	VON § 37 Rapporter. Preliminär kvartal 1-uppföljning.	Ingen	Att fortsätta påbörjade åtstramningar för att få en budget i balans samt, Att titta djupare varje gång vid varje sammanträde där vis ser en negativ avvikelse, Att godkänna rapporten.
2019-04-16	VON § 41 Månadsuppföljning kvartal 1 2019. Prognos -14,9 mnkr.	Ingen	Att uppdra till tf socialchef att fortsätta arbetet med de beslutade besparingarna för att nå en budget i balans, Att uppdra till tf socialchef att ge nämnden en ordentlig redovisning på nästa möte om besparingsåtgärder som beslutats och vilka som genomförts samt dess risk- och väsentlighetsanalys
	VON § 44 Revisionsrapport Granskning av intern styrning och kontroll	-	Att uppdra till tf socialchef att till nästa sammanträde upprätta en internkontrollplan i samarbete med ekonomikontoret för 2019 i

			enlighet med revisionsrapporten.
2019-05-21	VON § 51 Månadsuppföljning. Prognos -20,7 mnkr.	Ingen	Att uppdra till socialchef att fortsätta arbetet med de beslutade besparingarna för att nå en budget i balans Att socialchefen får i uppdrag att till nämndens sammanträde den 18 juni redovisa åtgärder motsvarande 20 mnkr, som enligt prognosen saknas, för en budget i balans. Att till nästa möte redovisa kostnader för sjukskrivningarna samt en plan för hur sjukskrivningarna kan minskas inom vård och omsorg.
	VON § 52 Åtgärdsprogram ekonomi. Socialchef fick i uppdrag 2019-04-16 att till dagens sammanträde ge nämnden en ordentlig redovisning om besparingsåtgärder som beslutats och vilka som genomförts samt dess risk- och konsekvensanalys.	Ingen	Att fortsätta arbetet för att få en budget i balans samt, Att uppdra till socialchef att till nämndens sammanträde den 18 juni, tillsammans med ekonomi, genomlys de verksamheter som visar negativt resultat i syfte att vända trenden.
2019-06-18	VON § 62, Månadsuppföljning maj. Avvikelse -7,2 mnkr, prognos -18,8 mnkr. Högre kostnader än förväntat för placeringar inom barn och unga. Förvaltningsövergripande saknas åtgärder utifrån övergripande besparing. Även svårt att möta budgeterad IT kostnad trots besparingar. Lista över åtgärder 2019.	Kortfattad	Att uppdra till socialchefen att fortsätta arbetet med de beslutade besparingarna för att nå en budget i balans.
	VON § 67, Uppdrag från nämnden 2019-05-21. Socialchefen till dagens sammanträde redovisa åtgärder motsvarande 20 mnkr för en budget i balans samt redovisa kostnader för sjukskrivningarna och en plan för hur sjukskrivningarna ska minskas.	Kortfattad	Att uppdra till HR att ta fram kostnaderna för de två första veckorna gällande sjukskrivningar inom vård och omsorg. Att lägga redovisningen om de 20 mnkr till handlingarna.

2019-09-16

**Rebecka Hansson**

---

Rebecka Hansson  
Uppdragsledare

**Anders Törnqvist**

---

Anders Törnqvist  
Projektledare

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Sala kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den [datum]. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.