Uppföljning avseende tidigare granskning av ekonomistyrningen inom socialnämnden

Rapport

Emmaboda kommun

KPMG AB

2025-03-11

Antal sidor 11

© 2025 KPMG AB, a Swedish limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

Emmaboda kommun
Uppföljning avseende tidigare granskning av ekonomistyrningen inom socialnämnden

2025-03-11

Innehållsförteckning

1 Sammanfattning 2

2 Bakgrund 3
2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning 3
2.2 Revisionskriterier 3
2.3 Metod 3

3 Resultat av granskningen 5
3.1 Styrdokumentation avseende budget och uppföljning 5
3.2 Diskussioner med budgetberedningen 6
3.3 Vidtagna åtgärder och protokollföring 7
3.4 Analyser av verksamheterna 10

4 Samlad bedömning och rekommendationer 11

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification KPMG Public

1 Sammanfattning

KPMG har av Emmaboda kommuns revisorer fått i uppdrag att följa upp resultatet av 2023 års genomföra granskning angående socialnämndens ekonomistyrning. Syftet med granskningen har varit att följa upp hur de rekommendationer som lämnats av kommunens revisorer i tidigare genomförd granskning beaktats av socialnämnden.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden endast delvis har vidtagit åtgärder utifrån de rekommendationer som lämnades i tidigare granskning.

Vi anser att nämnden behöver utveckla sin ekonomistyrning, vari ingår att tydliggöra prioriteringar till grund för handlingsplaner som upptar åtgärder för ekonomi balans omfattande hela det ekonomiska underskottet och som är både tidsatta och ekonomiskt beräknade.

Vidare behöver nämnden se över riktlinjer för nämnden ekonomistyrning avseende hur resursfördelning till förvaltningens olika verksamheter sker. Hur nämnden behandlar de ekonomiska förutsättningarna inför kommunens övergripande budgetberedning.

Vidare saknas en fördjupad analys av verksamheterna för att säkerställa en önskvärd kvalitet- och effektivitetsnivå.

Nedan är de revisionsfrågor som besvarats under respektive avsnitt.

Revisionsfrågor
Vilka åtgärder socialnämnden har vidtagit med anledning av respektive rekommendation
Nuvarande status och eventuella förändringsarbeten som pågår/har genomförts med anledning av våra rekommendationer

Utifrån den uppföljande granskningen lämnas följande rekommendationer till socialnämnden att:

- tydliggöra prioriteringar till grund för handlingsplaner som upptar åtgärder för ekonomi i balans omfattande hela det ekonomiska underskottet och som är både tidsatta samt ekonomiskt beräknade.

- besluta om principer för ekonomistyrning med riktlinjer för resursfördelning inom förvaltningens olika verksamheter. Vilka ska grundas på volymer, vårdtyngd eller andra kostnadsdrivande faktorer.

- utveckla analysen i uppföljningsrapporterna genom volymmått och/eller nyckeltal.

- säkerställa att nämnden behandlar de ekonomiska förutsättningar inför ett nytt budgetår inför kommunikation med kommunens övergripande budgetberedning.

- genomföra analys av verksamheten avseende kvalitets- och effektivitetsnivåer.

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

- om nämnden bedömer att den inte kan hantera den ekonomiska situationen, lyfta fram ärende till fullmäktige med eventuellt begäran om tilläggsanslag eller efterfråga andra instruktioner kopplat till verksamheten.

2 Bakgrund

Vi har av Emmaboda kommuns revisorer fått i uppdrag att följa upp resultatet av 2023 års genomföra granskning angående socialnämndens ekonomistyrning. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2024.

Granskningen syftade till att bedöma socialnämndens arbete med ekonomistyrning, vilket resulterade i den sammanfattande bedömningen att socialnämnden inte har en ändamålsenlig ekonomistyrning och att arbetet med de ekonomiska processerna kan förbättras. Bland annat framkom att nämnden inte vidtar åtgärder med anledning av den information gällande det ekonomiska läget som lämnas. I samband med granskningen lämnades ett antal rekommendationer avseende riktlinjer, behovsframställan, säkerställande av åtgärder, samt fördjupade analyser.

Kommunens revisorer konstaterar att det även under innevarande år prognostiseras med budgetunderskott och bedömer i sin riskanalys att en uppföljande granskning av tidigare lämnade rekommendationer behöver genomföras.

2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Syftet med granskningen har varit att följa upp hur de rekommendationer som lämnats av kommunens revisorer i tidigare genomförd granskning beaktats av socialnämnden.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Vilka åtgärder socialnämnden har vidtagit med anledning av respektive fråga/rekommendation
- Nuvarande status och eventuella förändringsarbeten som pågår/har genomförts med anledning av våra rekommendationer

Granskningen har avgränsats till ”Granskning av ekonomistyrningen inom socialnämnden”, från mars 2023.

2.2 Revisionskriterier

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Tillämpbara interna regelverk och policys.

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

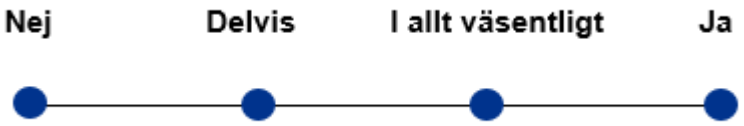
- Dokumentstudier av ekonomiska styrdokument

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

- Intervjuer har genomförts med socialnämndens presidium, förvaltningschef, ekonom och verksamhetschefer, samt intervju med kommunens chefsekonom.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Rapporten är faktakontrollerad av socialnämndens presidium, förvaltningschef, ekonomichef, ekonom och verksamhetschefer.

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

3 Resultat av granskningen

3.1 Styrdokumentation avseende budget och uppföljning

Rekommendera kommunstyrelsen att utveckla befintliga övergripande styrande och stödjande dokument avseende budget- och uppföljningsprocesserna

Socialnämnden beslutade den 19 april 2023 att ” rekommendera kommunstyrelsen att utveckla befintliga övergripande styrande och stödjande dokument avseende budget- och uppföljningsprocesserna”.

Kommunstyrelsen har den 13 februari 2024 fastställt en kommunövergripande riktlinje[1] för budget och uppföljning. Vid tiden för tidigare granskning fanns ingen särskild riktlinje för processerna, i stället beskrevs processen endast kortfattat i budgeten. Riktlinjen är mer omfattande och beskriver budgetprocessen ingående. Den inkluderar ansvarsfördelning och de olika rollerna, något som konstaterades i tidigare granskningsrapport finnas en avsaknad av. Bland annat framgår av riktlinjen att kommunstyrelsen två gånger per år ska rapportera till kommunfullmäktige utifrån mål och budget. Nämnderna ansvarar för att uppföljning av den egna verksamheten sker kontinuerligt och att ekonomin följs upp månadsvis. Nämndens ekonomi ska rapporteras till kommunstyrelsen sex gånger per år.

Utarbeta egna nämndspecifika riktlinjer för arbetet med budget- och uppföljningsprocesserna samt att synliggöra dessa för budgetansvariga chefer

Socialnämnden beslutade den 19 april 2023 utifrån revisionens rekommendationer att ”*Styrdokument ska upprättas så snart som möjligt”* och att ”*Samtliga processer ska vara väl kända hos samtliga ansvariga chefer*”. Det har sedan nämndens svar på revisionsrapporten inte upprättats några nämndspecifika riktlinjer för arbetet med budget- och uppföljningsprocesserna.

Enligt intervjuade finns dock en framtagen och inarbetad rutin för hur de ska arbeta med processerna. Enhetscheferna rapporterar månatligen till verksamhetscheferna om prognos och åtgärder för budget i balans. Kommunikationen mellan verksamhetscheferna och enhetscheferna upplevs god. Det finns ett fortlöpande bra stöd från förvaltningens ekonom i processerna.

Därefter sker rapporteringen till socialchef, som tillsammans med ekonom bereder ärenden till nämnden. En utmaning som lyfts fram är att hinna med månadsrapporteringen. För tillfället finns inget ledningsstödsystem för framtagande av rapporter och analyser, uppföljning sker i stället genom Excel-mallar. Det planeras att införas ett analysverktyg i verksamheterna (ett för kommunen centralt projekt), vilket man menar kommer underlätta arbetet.

Verksamhetscheferna deltar även vid beredning och nämndsammanträde för statutsuppdatering om nuläge och orsaker till underskottet. Vid intervjuer med

[1] Riktlinje avseende budget, uppföljning, drift och investering för Emmaboda kommun, fastställd av kommunstyrelsen 2024-02-13

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

tjänstepersoner uppges att både verksamhets- och enhetschefer har möjlighet att kontakta den centrala ekonomifunktionen för stöd i arbetet.

Inom förvaltningen finns en ledningsgrupp som träffas cirka varannan vecka för att arbeta med nyckeltal, analys och uppföljning av kvalitet och effektivitet.

Det framkommer att det skett en utveckling kring uppföljningsrapporterna. Samtidigt framgår av intervjuer att rapporterna ytterligare kan utvecklas vad avser analys kopplat till verksamhetens utveckling i form av volymer och nyckeltal.

3.1.1 Bedömning

Vår bedömning är att socialnämnden rekommenderat kommunstyrelsen att utveckla de befintliga övergripande styrande och stödjande dokument avseende budget- och uppföljningsprocesserna.

Vi konstaterar att kommunstyrelsen fastställt en riktlinje som avser budget- och uppföljningsprocesserna. Riktlinjen är mer omfattande och beskriver roll- och ansvarsfördelningen inom processerna, vilken tidigare granskning bedömde vara en brist.

Vår bedömning är att det inte utarbetats nämndspecifika riktlinjer för arbetet med budget- och uppföljningsprocesserna.

Vi kan konstatera att det inte utarbetats nämndspecifika skriftliga riktlinjer för budget- och uppföljningsprocesserna. Samtidigt framgår, baserat på intervjuerna, att det skett en utveckling av processerna inom förvaltningen vad avser budget och uppföljning.

3.2 Framställning av behov vid budgetberedning

Att framställningen av socialnämndens behov utvecklas i kommande diskussioner med budgetberedningen.

I tidigare granskning framgick att nämndens utmaningar och behov framställdes i budgetberedningen, dock påpekades att det i budgetunderlaget inte fanns några specifika äskanden i kronor, vilket bedömdes som en brist. Inför budgetberedningen 2025 har ett underlag tagits fram i form av Powerpoint där det framgår vilka förstärkningsbehov som förvaltningen har, varav till flertalet kopplat en bedömd kostnad. Det framställs dock inget formellt äskande från nämnden.
Av intervjuer och dokument framgår att det saknas ett resursfördelningssystem inom nämndens verksamhetsområden. Vidare saknas i de dokument vi tagit del av en underbyggd grund för de behov av förstärkningar som lyfts fram, samt en bedömning/analys av konsekvenser vid bristande finansiering. Socialnämnden behandlar inget sådant underlag inför de framställningar som förvaltningen ger i samband med kommunens övergripande budgetberedning.

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

3.2.1 Bedömning

Vår bedömning är att framställningen av socialnämndens behov inte utvecklats i diskussioner med budgetberedningen.

Vi grundar vår bedömning på att nämnden inte behandlar behov, prioriteringar och konsekvensanalyser som en grund för det arbete som sker vid kommunens övergripande budgetberedning.

3.3 Vidtagna åtgärder och protokollföring

Säkerställa att åtgärder vidtas, och synliggörs i protokoll, för en budget i balans framöver

2023

I samband med att socialnämnden den 22 februari 2023 fastställde budgeten för 2023 beslutades även följande:

- *”Ge socialförvaltningen i uppdrag att göra en generell besparing på ca 2 procent i alla verksamheter i syfte att säkerställa en budget i balans”*
- *”Samtliga enhetschefer varje månad rapportera till verksamhetscheferna hur utfallet ser ut samt vilka åtgärder som vidtas vad gäller kravet på besparingar inom socialnämndens område”*
- *”Vid samtliga tillfällen som socialnämndens presidium har beredning skall samtliga verksamhetschefer vara beredda på att kunna rapportera det ekonomiska läget samt redogöra för åtgärder som vidtas vad gäller kravet på besparingar inom socialnämndens område”*

Den 25 maj redogör verksamhetschefer för IFO, äldreomsorg och funktionsstöd samt hälso- och sjukvård för de åtgärder som vidtagits och planeras att vidtas framgent. Åtgärderna som beskrivs har synliggjorts i protokollet. Nämnden fattar följande beslut:

1. Ge förvaltningschefen i uppdrag säkerställa att verksamhetsområdena samarbetar över områdesgränserna för att tillsammans hitta arbetssätt för att öka kvalité, säkerhet, kontinuitet och effektivitet
2. Ge förvaltningschefen i uppdrag att ta fram en plan för ekonomi i balans med redovisning till nästa möte
3. Ge förvaltningschefen i uppdrag att ta fram ett arbetsmaterial/diskussionsunderlag på vilka verksamheter som eventuellt kan tas bort eller reduceras inklusive kostnader och eventuella konsekvenser, till nästa möte.

Nämnden har en stående punkt vid varje sammanträde avseende ekonomi, kallad ”Ekonomi i balans”. **I detta avsnitt beskrivs den protokollsgranskning som vi genomfört mellan åren 2023–2024.** Vi har sett över nämndens beslutsfattande utifrån ärendet **”Ekonomi i balans”** för att bedöma om nämnden säkerställt att åtgärder vidtagits för en budget i balans.

Den 14 juni behandlas två mötespunkter avseende ekonomi: ”*Ekonomi i balans 2023*” och ”*Ekonomi i balans 2024”.* Informationen som lämnas i båda ärenden sker endast

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

muntligen utan beslutsunderlag. Vid ärendepunkten ”Ekonomi i balans 2023” framkommer av protokollet att förvaltningschef avlämnar information kring arbetet med att få en budget i balans 2023. Dock framgår inte av protokollet vad för typ av åtgärder som åsyftas, men att socialnämnden tar del av en redovisning av vilka konsekvenser det blir i samband med olika vidtagna åtgärder. Det enda som belyses är att åtgärder som vidtas under 2023 inte fullt ut kommer medföra en budget i balans. Socialnämnden beslutar att ”*socialförvaltningen ska fortsätta att arbeta aktivt för att få ekonomin i balans”.*

Vid ärendepunkten ”*Ekonomi i balans 2024*” framkommer av protokollet att förvaltningschef informerar om hur arbetet med att få en ekonomi i balans under 2024 kommer ske. Socialnämnden beslutar att förvaltningschefen senast den 30 augusti ska ha vidtagit åtgärder för att förvaltningens ekonomi ska vara i balans inför år 2024. Samt att förvaltningschefen den 30 augusti på nämndens sammanträde ska återrapportera om de åtgärder som genomförts.

Den 30 augusti tar nämnden, enligt protokollet, del av en tjänsteskrivelse där det framgår vilka åtgärder som vidtagits och kommer vidtas framgent. De åtgärder som lyfts fram i skrivelsen är ekonomiskt beräknade och konsekvensbeskrivna. Nämnden beslutar att ”notera att socialnämnden har tagit del av rapporteringen”. Av ärendet gällande ekonomisk uppföljning framgår en prognos som ger ett underskott om ca 16 mnkr.

Den 20 september redogör förvaltningschefen för ärendet ”Ekonomi i balans. Nämnden beslutar att ”notera att socialnämnden har tagit del av rapporteringen” samt ”förtydliga att socialnämnden fullt ut står bakom de avrapporterade åtgärderna samt dess genomförande”. Åtgärderna framgår av tjänsteskrivelse och omfattar ca 10 mnkr, varav nära 2 mnkr effektuerats. **Den 25 oktober** beslutar nämnden att ”notera att socialnämnden har tagit del av rapporteringen”. Det framkommer inte av protokollet vilka åtgärder som presenterats. Beslutsunderlag: ”SN 2023-06-14 § 74 Ekonomi i balans 2024” och ”SN 2023-08-30 § 79 Ekonomi i balans”.

Den 22 november föredrar förvaltningschef samt verksamhetschefer om åtgärder som vidtagits och planeras att vidtas framgent. Nämnden beslutar att ”notera att socialnämnden har tagit del av rapporteringen”. Det framkommer inte av protokollet vilka åtgärder som presenterats. Det saknas särskilda beslutsunderlag till ärendet.

Den 13 december föredrar ekonom muntligen om åtgärder som vidtagits och planeras att vidtas framgent. Nämnden beslutar att ”notera att socialnämnden har tagit del av rapporteringen”. Det framkommer inte av protokollet vilka åtgärder som presenterats. Det saknas särskilda beslutsunderlag till ärendet. Samtidigt framgår av den ekonomiska uppföljningen, som tas upp i att ärendet, att prognosen ger ett underskott om 20 mnkr.

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

2024

Den 21 februari beslutar nämnden att ”en konkret åtgärdsplan tas fram för att ta bort budgetunderskottet, särskilt inom äldreomsorgen, samt att detta presenteras till nästa beredning”. Underskott prognostiserades till ca 4 mnkr.

Den 27 mars föredrar förvaltningschef muntligen ärendet ”Ekonomi i balans – Åtgärdsplan”. Det beskrivs inte i protokollet vilka åtgärder som behandlats. Nämnden beslutar att ”notera att socialnämnden har tagit del av rapporteringen”. Underskott prognostiserades till ca 7 mnkr.

Den 24 april redogör förvaltningschef och verksamhetschefer för åtgärder i balans. Det saknas närmare beskrivning i protokollet. Socialnämnden beslutar att den med godkännande tagit del av rapporteringen. Under ärendet ekonomisk uppföljning framgår *”Socialnämnden får även information om hur det har gått med budgetberedningen inför kommunfullmäktiges beslut i juni om årsbudget för 2025. Enligt socialförvaltningens bedömningar behöver socialnämnden för 2025 få en utökad budgetram på 13 miljoner”.* Socialnämnden noterar även denna information till protokollet. Av ärendet ekonomi i balans **den 22 maj** framgår att prognosen för år 2024 fortsatta är ett underskott om ca 7 mnkr, samt att kommunstyrelsen fattat beslut om uppdrag att vidta åtgärder för att hålla årsbudget senast i november 2024. Även **den 19 juni** mottar socialnämnden information om ekonomi i balans.

Den 28 augusti redogör förvaltningschef och verksamhetschefer muntligen för vilka åtgärder som genomförs för att sträva efter en ekonomi i balans. Nämnden beslutar att ”notera att socialnämnden har tagit del av rapporteringen”. Det framkommer inte av protokollet vilka åtgärder som presenterats. Av ärendet ekonomisk uppföljning framgår att underskottet beräknas uppgå till ca 9 mnkr för år 2024.

Den 25 september beslutar nämnden att ”ge förvaltningschef i uppdrag att arbeta för ett så lågt budgetunderskott som möjligt under 2024” samt att ”ge förvaltningschef i uppdrag att uppnå budget i balans inför 2025”. Det prognostiserade underskottet för år 2024 beräknas nu till 11,6 mnkr. **Den 23 oktober, den 20 november**, samt **den 11 december** noteras information till protokollet. Underskottet för år 2024 beräknades vid decembersammanträdet till 12,6 mnkr.

Utifrån vår protokollsgranskning kan vi konstatera att nämndens beslutsfattande ofta innebär att förvaltningen ska arbeta för en budget i balans. Det saknas ytterligare direktiv eller förslag på konkreta åtgärder att vidta.

En bemanningsenhet, öppenvårdsteam och vikariepool planeras att införas vilket tros ska ge en positiv ekonomisk effekt på längre sikt. Den 23 oktober fattar nämnden beslut om att föreslå kommunstyrelsens personalutskott att införa en bemanningsenhet.

I intervju med politiker delges att ytterligare besparingar och åtgärder för att uppnå budget i balans är svårt att åstadkomma. Tjänstepersoner uppger samtidigt att det inom nuvarande struktur och uppdrag är svårt att uppnå en budget i balans.

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

Som framgår ovan saknas en konkret handlingsplan för budget i balans med åtgärder som omfattar den totala obalansen och som är tidsatta och ekonomiskt beräknade.

Det framgår av underlag att de åtgärder som vidtagits företrädesvis genomfördes under år 2023, med en reducerad kostnaden om ca 6-7 mnkr på årsbasis.

3.3.1 Bedömning

Vår bedömning är att nämnden inte säkerställer att åtgärder vidtagits för en budget i balans.

Vi grundar vår bedömning på att nämnden, likväl som vid tidigare granskning, får regelbunden information kring det ekonomiska läget, men att nämnden inte säkerställer att det finns beslut om åtgärder för en budget i balans.

Nämnden har inte säkerställt att beslut kring åtgärder om ekonomi i balans fattats i tillräcklig omfattning. Trots återkommande obalans beslutar nämnden att ”notera rapporteringen” och att uppdra åt förvaltning att ”nå en budget i balans” utan några konkreta direktiv därutöver. I tidigare granskning påtalades att nämnden inte utövade en styrning gentemot verksamheten.

Nämnden behöver säkerställa att tillräckliga åtgärder för budget i balans effektueras. Om nämnden bedömer att åtgärder ej kan ske i tillräcklig omfattning utifrån uppdrag och struktur, har den vid väsentliga avvikelser i ekonomin, att lyfta fram situation ifråga till fullmäktige med eventuellt begäran om tilläggsanslag eller efterfråga andra instruktioner kopplat till verksamheten.

3.4 Analyser av verksamheterna

Genomföra fördjupade analyser av verksamheterna för att säkerställa att önskvärd kvalitet- och effektivitetsnivå erhålls.

Det har inte genomförts fördjupad analys av verksamheterna för att säkerställa att önskvärd kvalitet- och effektivitetsnivå erhålls. Det finns enligt intervjuade för närvarande heller ingen planering för ett sådant uppdrag framöver.

3.4.1 Bedömning

Vår bedömning är att fördjupade analyser av verksamheterna inte har genomförts för att säkerställa att önskvärd kvalitet- och effektivitetsnivå erhålls.

Det har inte genomförts analyser av verksamheterna för att säkerställa att kvalitet- och effektivitetsnivå erhålls.

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

4 Samlad bedömning

Syftet med granskningen har varit att följa upp hur de rekommendationer som lämnats av kommunens revisorer i tidigare genomförd granskning beaktats av socialnämnden.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden delvis har vidtagit åtgärder utifrån de rekommendationer som lämnades i tidigare granskning.

Datum som ovan

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public

Emmaboda kommun
Uppföljning avseende tidigare granskning av ekonomistyrningen inom socialnämnden

2025-03-11

KPMG AB

Jörn Wahlroth
Certifierad kommunal yrkesrevisor

Johanna Sjöberg
Verksamhetsrevisor

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

© 2025 KPMG AB. All rights reserved.

Document classification: KPMG Public