

Datum
2021-02-15

Revisionen

Till:
VälståndsnämndenFör kännedom:
Kommunfullmäktiges presidium

Revisionsrapport "Grundläggande granskning"

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en grundläggande granskning för att bedöma om nämnden har skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet.

Vi förslår även att nämnden kontaktar KPMG för en utbildning inom de områden som rapporten omfattar.

Revisionen önskar att välförståndsnämnden lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 21 juni 2021. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda. Vi vill även att nämnden går igenom resultatet av enkäten samt undersöker varför så få har besvarat den.

Med vänliga hälsningar

Bertil Wiklund
Ordförande



Grundläggande granskning - Välfärdsnämnden

Rapport

Kramfors kommun

KPMG AB

2021-02-15

Antal sidor 10



Kramfors kommun
Grundläggande granskning - Valfördsnämnden

2021-02-15

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	3
3	Kommentarer till granskning år 2019	4
4	Enkät – resultat	5
4.1	Målstyrning	5
4.2	Ekonomistyrning	6
4.3	Uppföljning av intern kontroll	8
5	Risker och utmaningar identifierade av nämnden	9
6	Slutsats och rekommendationer	10

1 Sammanfattning

Kommunallagen ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområde.

Grundläggande granskning är den granskning som varje år genomförs avseende styrelse och nämnder. Den grundläggande granskningen är till sin karaktär en löpande insamling av fakta och iakttagelser. Granskningen ska ge underlag för att bedöma styrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll, säkerhet i redovisnings-system och rutiner samt måluppfyllelse, för att kunna uttala sig i ansvarsfrågan.

Sammantaget är vi, precis som tidigare år, kritiska till den bristande budgetföljsamheten och anser att arbetet mot en ekonomi i balans behöver förstärkas. Vi bedömer även att nämnden behöver se över styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål och förstärka arbetet med intern kontroll.

Vi lämnar utifrån vår granskning följande rekommendationer:

- att nämnden undersöker varför så få har svarat samt att nämnden går igenom resultatet av enkäten tillsammans med våra slutsatser, se avsnitt 4
- att se över styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål, se avsnitt 4.1
- att fortsätta att aktivt arbeta med att reducera underskottet, se avsnitt 4.2
- att förstärka arbetet med intern kontroll, se avsnitt 4.3

2 Inledning/bakgrund

Kommunallagen (KL 12 kap §1) ger uttryck för att revisorerna årligen ska granska all verksamhet som bedrivs inom nämndernas verksamhetsområde.

Grundläggande granskning är den granskning som varje år genomförs avseende styrelse och nämnder. Den grundläggande granskningen är till sin karaktär en löpande insamling av fakta och iakttagelser. Granskningen ska ge underlag för att bedöma styrelsens och nämndernas styrning, uppföljning och kontroll, säkerhet i redovisnings-system och rutiner samt måluppfyllelse, för att kunna uttala sig i ansvarsfrågan.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Det övergripande syftet med den grundläggande granskningen är att bedöma om nämnden har skapat förutsättningar för tillräcklig styrning, uppföljning och kontroll av verksamheten. Resultatet av granskningen ligger till grund för revisorernas ansvarsprövning tillsammans med övriga granskningar.

I årets grundläggande granskning har ledamöterna, både ordinarie och ersättare, i nämnden fått frågor skickat till sig via en webbenkät.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

— Kommunallagen (2017:725)

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Enkät till nämndsledamöter
- Dokumentstudier av underlag erhållits av nämnden och inhämtas från hemsida, bl.a. protokoll, verksamhetsplan, delårsrapport, internkontrollplan.
- KPMG har tillsammans med revisionen träffat nämndens presidium.

Rapporten är faktakontrollerad av nämndsordförande och förvaltningschef.

3 Kommentarer till granskning år 2019

KPMG genomförde på uppdrag av kommunens revisorer motsvarande granskning under år 2019. Valfärdsnämnden svarade på rekommendationerna till denna granskning:

- Valfärdsnämnden antog en ny handlingsplan för en ekonomi i balans den 23 maj 2019. Den innebar ett stort förändringsarbete, ett nytt sätt att arbeta med kostnadssänkande åtgärder, med nya arbetssätt, nya organisationsformer, innovativa lösningar, att tydliggöra och standardisera processer och sist, men inte minst, en förändringsledning för att åstadkomma resultat. Hela organisationen har och håller på att ställa om till en ledning och styrning enligt kommunfullmäktiges intentioner om tillitsbaserad styrning.
- Att åstadkomma stora förändringar i kommunens största förvaltning tar dock tid, men redan under hösten började underskottet att sjunka. I revisionsrapporten om den grundläggande granskningen görs bedömningen, under punkten ekonomistyrning, att de ekonomiska resultaten under året kraftigt har försämrats. Det finns det inte belägg för. Sant är att vissa kostnader har ökat, som t.ex. kostnaderna för ekonomiskt bistånd, men det prognosticerade underskottet i februari på -40,3 Mnkr hade till bokslutet sjunkit till -26,0 Mnkr. Kostnaderna fortsätter också att minska under början av 2020.
- Den 12 december beslutade nämnden om en handlingsplan för 2020. Den har ambitionen att både sänka kostnaderna och åstadkomma långsiktigt hållbara resultat. Det kräver en förändringsledning som har kompetens och, tillsammans med medarbetarna, klarar att förändra strukturer och arbetssätt. Förvaltningens chefer genomgår alla utbildning i förändringsledning. Även samverkansavtalet har stor betydelse för framgång och därför arbetar förvaltningen tillsammans med de fackliga organisationerna för en utökad och reell samverkan.
- Det kräver också politiskt mod att tillämpa tillitsbaserad styrning på riktigt, något nämndens verksamhetsplan för 2020 stödjer med full kraft. Valfärdsnämndens ledamöter har alla bidragit till ett förändrat målarbete enligt kommunfullmäktiges beslut om budget 2020. Verksamhetsplan 2020 och handlingsplan 2020 för Valfärdsnämnden kompletterar varandra. Grunden har lagts för en effektiv styrning av verksamheterna, där nämnden fr.o.m. februari får en samlad uppföljning av verksamheternas resultat.
- En kontinuerlig dialog under året mellan verksamhet och nämnd om mål och uppföljning möjliggör för nämnden att förfina den riktning varmed nämnden leder förvaltningen/verksamhetens arbete. Därmed kan nämnden löpande följa vad som händer och kan vidta snabba åtgärder när så behövs.
- Internkontrollen har tidigare innehållit verksamhetsstatistik som numera är en del av den regelbundna uppföljningen. Planen för internkontroll är från 2020 gemensamt formulerad i kommunen och innehåller kontrollområden som stödjer nämndens förbättringsarbete.

4 Enkät – resultat

Enkäten har skickats till 25 ledamöter. Åtta ordinarie ledamöter och sex ersättare har svarat.

Vi anser att det är väsentligt att revisionens granskningar beaktas. Vi rekommenderar att nämnden undersöker varför så få har svarat samt att nämnden går igenom resultatet av enkäten tillsammans med våra slutsatser.

4.1 Målstyrning

1	Målstyrning	Antal			
		Ja	Nej	Delvis	Vet ej
1.1	Har nämnden/styrelsen fastställt verksamhetsmål som är tydligt kopplade till KF:s mål? ¹	11		2	1
1.2	Har nämnden/styrelsen formulerat verksamhetsmålen så att de är mätbara?	9		4	1
1.3	Följer nämnden/styrelsen upp hur verksamhetsmålen utvecklas under året?	11		2	1
1.4	Har nämnden/styrelsen beslutat om åtgärder vid brister i måluppfyllelsen? ²	10		1	3

Valfördsnämnden antog den 12 december 2019³ verksamhetsplan för år 2020. Av verksamhetsplanen framgår kommunfullmäktiges styrmodell som bygger på de fyra perspektiv som utgör de kommunövergripande målen. Utifrån dessa perspektiv med tillhörande mål har nämnden utvecklat åtta inriktningsmål.

Vi kan av nämndens verksamhetsplan inte ta del av några aktiviteter som enligt styrmodellen är nödvändiga att utföra i respektive verksamhet för att nå de mål som den politiska ledningen fastställt. Enligt delårsrapporten per sista augusti har varje enhet omsatt nämndsmålen till aktiviteter.

Vi har tagit del av måluppföljning per 2020-08-31 varav nämnden bedömer att samtliga nämndsmål är på väg att uppnås. Av delårsrapporten framgår inte någon ytterligare information vad som ligger till grund för den bedömningen t.ex. vilka aktiviteter som är genomförda eller vilket utfall målen uppgår till. Vidare framgår att covid-19 har påverkat verksamheternas möjlighet att arbeta med aktiviteterna.

4.1.1 Bedömning

Det är svårt att utifrån nämndens verksamhetsplan tolka vad/vilken nivå som ska uppnås för att målen ska anses vara uppfyllda. Det framgår inte heller hur målen ska mätas och följas upp. Enligt styrmodellen ska det av nämnden finnas fastställda aktiviteter och mätetal vilket vi konstaterar saknas.

¹ Ledamot har till fråga 1.1 svarat att ledarbyten på högsta nivå försenar arbetet.

² Ledamot har till fråga 1.4 svarat att förvaltning och nämnd varit tvungna att fokusera på annat till följd av covid-19.

³ VFN 2019-12-12 §77

Vi rekommenderar nämnden att se över styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål.

4.2 Ekonomistyrning

2	Ekonomistyrning	Antal			
		Ja	Nej	Delvis	Vet ej
2.1	Har nämnden/styrelsen fastställt en budget i balans? ⁴	8		4	2
2.2	Följer nämnden/styrelsen upp ekonomin och upprättar prognoser under året?	11			3
2.3	Har nämnden/styrelsen fattat beslut om tillräckliga åtgärder för att uppnå budget? ^{5 6}	4		6	4
2.4	Har nämnden/styrelsen redovisat en konsekvensanalys till KF i de fall budget inte anses stå i relation till uppdraget?	5	2	4	3

Valfördsnämnden antog den 12 december 2019⁷ en reviderad handlingsplan för att nå en budget i balans.

Handlingsplanen innehåller en fördelning av förväntade omställningskostnader, 46,3 mnkr, samt strategiskt viktiga insatsområden. Åtgärder motsvarande 31 mnkr planeras eller har vidtagits enligt handlingsplanen. Trots ett omfattande förändringsarbete konstateras att det saknas drygt 15 mnkr för att nämnden ska nå en ekonomi i balans. Nämnden har därför äskat att kommunfullmäktige tillför denna summa till budgeten för 2020⁸.

Kommunfullmäktige beslutade den 24 februari 2020 att tilldela valfördsnämnden 12 mnkr i samband med tilläggsbudget.

Enligt handlingsplanen måste fortsatta åtgärder vidtas under år 2020 för att valfördsnämnden ska nå en budget i balans. Det finns ingen närmare beskrivning av dessa åtgärder. Det framgår ett antal strategiskt viktiga prioriteringar och insatsområden såsom personalanalys och analys av korttidsfrånvaro.

Nämnden har följt upp ekonomin och handlingsplanen vid samtliga sammanträden.

Vi har tagit del av nämndens delårsrapport per 2020-08-31⁹. Av rapporten framgår att budgetavvikelsen uppgår till -8,7 mnkr och helårsprognos till -12,6 mnkr. Det är en betydande förbättring vid jämförelse med nämndens omställningsbehov som bedömdes uppgå till -46,6 mnkr inför år 2020.

⁴ Ledamot har till fråga 2.1 svarat att budgeten är fastställd, dock inte i balans trots stora ansträngningar och kompletterande statliga anslag.

⁵ Ledamot har till fråga 2.3 svarat att i en till största delen lagstyrd verksamhet är det inte lätt att pricka rätt. Ett så kallat ytterfall kan innebära en kostnad på flera miljoner för en person..

⁶ Ledamot har till fråga 2.3 svarat att åtgärder har vidtagits för att spara till budget i balans, möjligtvis besparingar i överkant som inneburit sämre arbetstider för medarbetare. Eftersom kommunerna är lagstadgat skyldiga att erbjuda en viss service, kan underskott i budgeten bli oundviklig.

⁷ VFN 2019-12-12 § 78

⁸ VFN 2019-12-12 § 78

⁹ VFN 2020-09-24 § 53



Kramfors kommun
Grundläggande granskning - Valförvaltningsnämnden

2021-02-15

Prognosen förklaras av effekten av vidtagna åtgärder och tillfälliga intäkter och kostnader som tillkommit till följd av covid-19.

4.2.1 Bedömning

Vi ser positivt på att handlingsplanen i större omfattning än föregående år redovisar för åtgärder, vilka effekter de strävar efter samt tidsperspektivet för effekterna även om vi anser att det kan utvecklas ytterligare. Vi skulle gärna se att handlingsplanen innehåller en beskrivning av vilka åtgärder som ska vidtas. Det behöver också säkerställas att åtgärderna får avsedd effekt.

Vi ser allvarligt på att nämnden inte vidtagit tillräckliga åtgärder och rekommenderar att nämnden förstärker arbetet mot en ekonomi i balans

4.3 Uppföljning av intern kontroll

3	Uppföljning av intern kontroll	Antal			
		Ja	Nej	Delvis	Vet ej
3.1	Finns det en fastställd årlig plan för uppföljning av den interna kontrollen?	10		2	2
3.2	Är nämnden/styrelsen delaktig i risk-och väsentlighetsanalysen som ligger till grund för planen? ¹⁰	7		4	3
3.3	Rapporteras resultat från arbetet med intern kontroll till nämnden/styrelsen?	10		2	2
3.4	Fattas beslut eller ges direktiv vid konstaterade avvikelser/brister?	8		2	4

Välfärdsnämndens internkontrollplan för år 2020¹¹ bygger på fyra kommundemensamma kontrollpunkter som har arbetats fram i samarbete med ekonomi- och HR-enheterna. Av internkontrollplanen framgår metod och tillvägagångssätt för respektive kontrollpunkt.

Det finns enligt uppgift inte någon dokumenterad riskanalys till grund för internkontrollplanen. Planen redovisar däremot att COSO-modellen, som identifierar viktiga aspekter som sedan anpassas till målen, utgör en utgångspunkt för arbetssättet för intern kontroll.

Enligt uppgift avser nämnden ta fram en skriftlig riskanalys inför internkontrollarbetet år 2021.

Resultatet av kontrollpunkterna ska enligt nämndens internkontrollplan redovisas i samband med verksamhetsberättelsen 2020.

4.3.1 Bedömning

Vi anser att en risk- och väsentlighetsanalys bör ligga till grund för uppföljning av den interna kontrollen. Detta för att säkerställa att de risker som finns inom verksamhetens områden uppdagas och även ligger till grund för den kommande uppföljningen.

Vi anser att det är nämnden som är ytterst ansvarig för att den interna kontrollen blir effektiv. Genom att identifiera kontroller som förhindrar att fel uppstår blir processen mer effektiv och risken för fel mindre. Vi skulle även se att nämnden följer upp intern kontroll löpande under året.

¹⁰ Ledamot har till fråga 3.2 svarat att det skulle vara en fördel om planen innehöll delar som berör utveckling av verksamheten.

¹¹ VFN 2020-04-02 § 19

5 Risker och utmaningar identifierade av nämnden

- Ökat behov i äldreården.
- Ökat antal orosanmälningar.
- Ökat omhändertagande och placeringar av barn och unga, på grund av bland annat ökad psykisk ohälsa som exempelvis kan bero på ökad arbetslöshet och oro för covid-19.
- Hög arbetslöshet och ökat behov av försörjningsstöd.
- Påverkan av covid-19 på ekonomin med exempelvis svårigheter att få en budget i balans. Ekonomiska svårigheter kan leda till nedskärningar av personal.
- Kompetensförsörjning.
- Kompetensbrist och rekryteringssvårigheter, speciellt inom vissa yrkeskategorier som exempelvis sjuksköterskor.
- Ökad sjukfrånvaro på grund av covid-19.
- Bristande möjlighet att satsa på förebyggande arbete.
- Social dumpning.
- Den demografiska utvecklingen i kommunen leder till ökat omsorgsbehov.



Kramfors kommun
Grundläggande granskning - Välfärdsnämnden

2021-02-15

6 Slutsats och rekommendationer

Sammantaget är vi, precis som tidigare år, kritiska till den bristande budgetföljsamheten och anser att arbetet mot en ekonomi i balans behöver förstärkas.

Vi lämnar utifrån vår granskning följande rekommendationer:

- att nämnden undersöker varför så få har svarat samt att nämnden går igenom resultatet av enkäten tillsammans med våra slutsatser, se avsnitt 4
- att se över styrning och uppföljning mot kommunfullmäktiges mål, se avsnitt 4.1
- att fortsätta att aktivt arbeta med att reducera underskottet, se avsnitt 4.2
- att förstärka arbetet med intern kontroll, se avsnitt 4.3

Datum som ovan

KPMG AB

Klara Engström
Kommunal revisor

Lena Medin
Certifierad kommunal revisor

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