



**Älmhults kommun**

**Budgetprocessen  
Granskningsrapport**

**Audit  
KPMG AB  
3 mars 2017  
Antal sidor: 16**

**Rapport budgetprocessen Älmhult.docx**

## **Innehåll**

1.	<b>Sammanfattning</b>	2
2.	<b>Bakgrund</b>	3
3.	<b>Syfte och revisionsfrågor</b>	3
4.	<b>Metod och avgränsning</b>	4
5.	<b>Revisionskriterier</b>	4
6.	<b>Ansvarig nämnd/styrelse</b>	4
7.	<b>Projektorganisation</b>	4
8.	<b>Kommunens styrsystem</b>	4
9.	<b>Budgetprocessen övergripande</b>	7
10.	<b>Utbildningsnämnden</b>	8
11.	<b>Socialnämnden</b>	12

# 1. Sammanfattning

Revisorerna har i sin riskanalys inför 2017 års revisionsverksamhet noterat risker i kommunens budgetprocess och arbetet med budget på olika nivåer. Vi har mot bakgrund av detta fått i uppdrag av kommunens revisorer att granska kommunens budgetprocess.

I granskningen har vi följt upp om styrelsens och nämndernas organisation, styrdokument och nuvarande budgetprocess verkar i riktning mot en ändamålsenlig och effektiv budgetprocess i enlighet med de krav som anges i lagstiftning och riktlinjer.

Vår bedömning är att processen med att sätta mål är skilt från budgetprocessen i den meningen att vi inte kan se någon direkt koppling mellan mål och medel. Tydligast är detta för utbildningsnämnden där ett av målen är att Älmhults kommun ska ha Sveriges bästa skola. Samtidigt har kommunen ett ersättningssystem för utbildningsnämnden som gör att allt mindre resurser per elev tilldelas i takt med att antalet elever växer.

Kommunens budgetfördelningsmodell är relativt statisk och vi har svårt att se att omvärldsförändringar påverkar i någon större omfattning. Eventuell ny lagstiftning som påverkar någon nämnds behov av budgetmedel beaktas men samtidigt ser vi att fördelningen till skolan inte påverkas fullt ut vid förändringar i antalet elever.

Båda nämnderna som ingått i denna granskning har gott stöd från sina förvaltningar i att arbeta fram sin internbudget. Det fungerar normalt bra men inför 2017 års budget fungerade det inte fullt ut. Detta berodde på sjukfrånvaro på kommunens ekonomienhet.

Anpassningar till volymförändringar görs för skolan och för enheten. Skolan kompenseras dock inte fullt ut för volymförändringar vilket gjort att budgeten urholkats under de allra senaste åren i takt med att elevantalet ökat. I princip ersätts utbildningsnämnden med hälften av de rörliga kostnaderna vid en elevantalsökning.

Konsekvensanalyser görs i huvudsak i samband med internbudgetarbetet på nämnds nivå. När internbudgetarbetet börjar är redan de ekonomiska ramarna beslutade av fullmäktige. Vi rekommenderar att det redan i samband med dialogdagarna presenteras konsekvensanalyser som kan ligga som grund för fullmäktiges ställningstaganden gällande fördelning av ramarna. I samband med internbudgetarbetet i socialnämnden fattade nämnden beslut om att inte godkänna ett förslag från förvaltningen att minska personaltäteten inom äldreomsorgen som en konsekvens av uppnå en budget i balans. Detta är en sådan sak som borde kommit fram redan i budgetberedningen och kommunicerats under dialogdagarna.

I övrigt bedömer vi att budgetprocessen är ändamålsenlig i meningen att det finns utrymme för dialog mellan nämnder och budgetberedning. Att sedan t.ex. socialnämnden inte tagit tillfället i akt och inte förberett sig bättre inför dialogdagarna är en annan fråga.

Utifrån vår granskning rekommenderar vi:

- Att budgetberedning och nämnder i högre grad väger mål och budget mot varandra.
- Att resursfördelningsmodellen för utbildningsnämnden och kostenheten ses över och att resursfördelning till andra verksamheter i kommunen övervägs i syfte att anpassa resurstilldelning till volymvariationer.
- Att i ett tidigt skede i budgetprocessen ställa krav på nämnderna att presentera konsekvensanalyser.

## 2. Bakgrund

Revisorerna har i sin riskanalys inför 2017 års revisionsverksamhet noterat risker i kommunens budgetprocess och arbetet med budget på olika nivåer. Vi har mot bakgrund av detta fått i uppdrag av kommunens revisorer att granska kommunens budgetprocess.

## 3. Syfte och revisionsfrågor

I granskningen har vi följt upp om styrelsens och nämndernas organisation, styrdokument och nuvarande budgetprocess verkar i riktning mot en ändamålsenlig och effektiv budgetprocess i enlighet med de krav som anges i lagstiftning och riktlinjer.

Följande frågor har besvaras;

1. Hur ser processen ut att ta fram budget för nämnderna och kan processen anses ändamålsenlig?
  - Står budgeten i relation till de mål man fastställt?
  - Hur anpassas budgeten utifrån omvärldsförändringar mm?
  - Vilket stöd har nämnderna i att arbeta fram budget?
  - Vilka hänsyn tas till volymförändringar, demografi mm i budgetprocessen?
  - Redovisas konsekvensanalyser avseende förslag till budget/ramar?
2. Vilken möjlighet har nämnden och förvaltningen haft till dialog och synpunkter i budgetprocessen?
3. Vilken anpassning görs av mål och tilldelade medel/budget
4. Hur samordnas budgetarbetet tidsmässigt?
5. Hur ser processen ut med arbetet kring internbudgeten?

## **4. Metod och avgränsning**

Granskningen kommer genomföras med hjälp av dokumentstudier och intervjuer med berörda befattningshavare och förtroendevalda.

De två stora nämnderna d.v.s. socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden samt kommunstyrelsen är föremål för granskningen.

## **5. Revisionskriterier**

Revisionskriterierna i denna granskning utgörs av kommunallagen (bl.a. kraven på god ekonomisk hushållning 8 kap 5 och 5a §§ och nämndernas ansvar för verksamheten rörande mål och intern kontroll 6 kap 7 §), kommunfullmäktiges, kommunstyrelsens och nämndernas antagna mål, riktlinjer och styrprinciper inom området.

I granskningen har vi att följt upp om styrelsens och nämndernas organisation, styrdokument och nuvarande budgetprocess verkar i riktning mot en ändamålsenlig och effektiv budgetprocess i enlighet med de krav som anges i lagstiftning och riktlinjer.

## **6. Ansvarig nämnd/styrelse**

Granskningen har avsett kommunstyrelsen, utbildningsnämnden och socialnämnden.

Rapporten är saklighetsgranskad PO Johansson, Tomas Simonsson.

## **7. Projektorganisation**

Granskningen har genomförts av Göran Acketoft, Certifierad kommunal revisor med Kristian Gunnarsson, Certifierad kommunal revisor som kvalitetsssäkrare.

## **8. Kommunens styrsystem**

### **8.1 Iakttagelser**

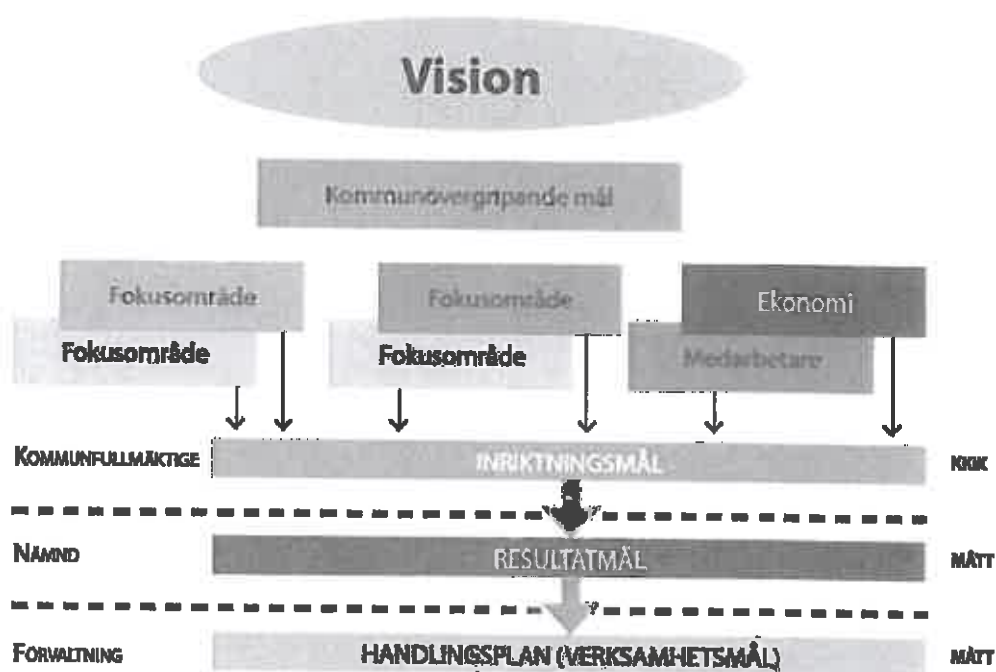
Budgetprocessen utgår från det styrsystem och resursfördelningssystem som kommunen har. Kommunfullmäktige i Älmhult beslutade 2013-12-16, § 138 att anta av kommunledningsförvaltningen upprättat förslag till samlat "Styrsystem för Älmhults kommun", daterat 2013-11-26 att gälla från och med 2014-01-01. Kommunen definierar ett styrsystem som en målmedveten styrningsprocess som syftar till att påverka organisationens beslut och beteende i riktning mot önskat resultat och effektivitet.

Styrprocessen definierar kommunen såsom fyra huvudaktiviteter: strategisk utvecklingsplan (SUP), budget, uppföljning och årsredovisning.

Kommunens strävan med sitt styrsystem är att skapa ett system där:

- Det finns en röd tråd från vision, övergripande mål och strategier till nämnds/bolagsmål, uppdrag och aktiviteter.
- Det ska finnas ett samband mellan tillgängliga resurser och verksamhetsmål.

Fullmäktige ska ange inriktningsmål, nämnderna ska ange resultatmål som utgår från inriktningsmålen och förvaltningen ska utifrån sin respektive nämnds resultatmål upprätta handlingsplaner och verksamhetsmål.

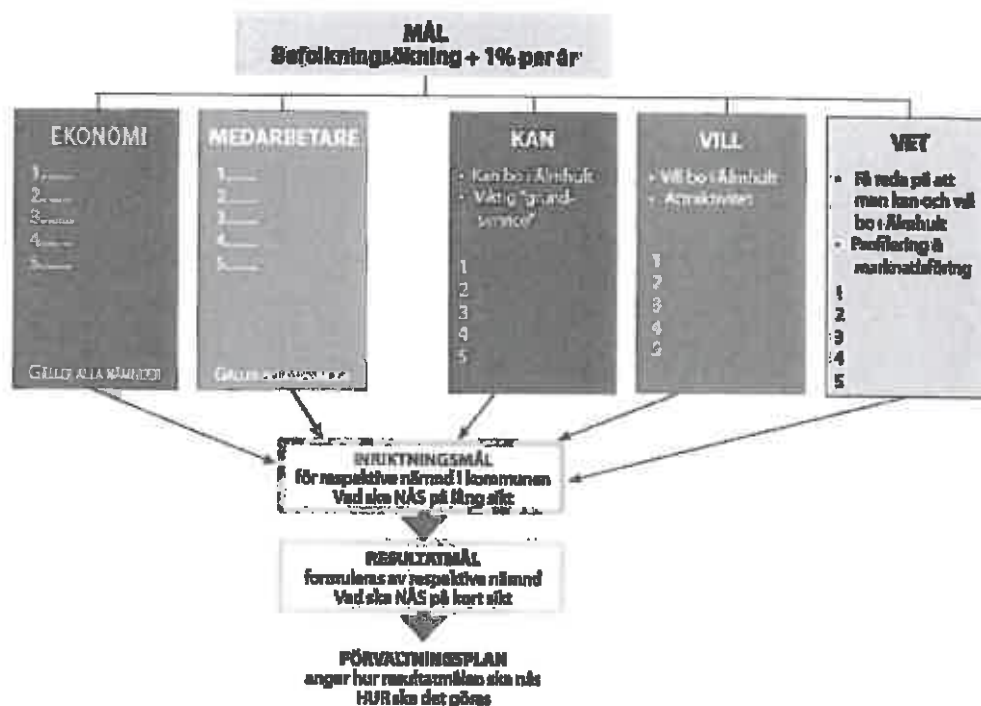


De nämndvisa målen ska fastställas av respektive nämnd för sin förvaltning. Resultatmål för medarbetare och ekonomi ska fastställas av kommunstyrelsen.

Varje mandatperiod ska kommunfullmäktige dessutom fastställa en strategisk utvecklingsplan för kommunen. I planen ska finnas ett antal fokusområden som ska peka ut och tydliggöra de viktigaste och högst prioriterade utvecklingsområdena.

Nuvarande strategiska utvecklingsplan är för perioden 2015-2019 och sammanfattas schematiskt i nedanstående bild.

# VISION



Det övergripande målet är att befolkningen ska öka till 20 000 invånare. Detta bryts ner till kortsiktiga mål på 1 % tillväxt per år. Den strategiska utvecklingsplanen pekar på flera positiva saker som en befolkningstillväxt har jämfört med en stagnerande eller minskande befolkning.

Fem fokusområden är definierade varav två är permanenta. De permanenta målen är "Ekonomi" och "Medarbetare". Målet "ekonomi" innebär att kommunens budgetar ska vara i balans och ha en buffert för volymförändringar. Eventuella politiska satsningar ska återspeglas i medelstildelningen till berörda verksamheter. Uppföljningen ska vara enhetlig och kostnader och intäkter ska redovisas och analyseras av verksamheterna. Målet "medarbetare" handlar bl.a. om att alla medarbetare ska ha tydliga uppdrag med koppling till kommunens mål och att ansvar och befogenheter ska följas åt. Alla ska också känna till och leva efter kommunens värdegrund och kommunen ska uppfattas som en attraktiv arbetsgivare.

Tre fokusområden är bundna till den period som den strategiska utvecklingsplanen avser. Dessa är "kan", "vill" och "vet".

Med "kan" menas att göra det möjligt att bo i Älmhults kommun och behandlar bostäder, arbetsmarknad, infrastruktur, kommunikationer, barnomsorg, skola, hälso- och sjukvård och trygghet.

Med "vill" avses att göra det attraktivt att bo i Älmhults kommun och behandlar attraktiva boendemiljöer, "Sveriges bästa skola", attraktiv stadsmiljö, attraktivt kultur- och fritidsutbud, hållbart samhälle, trygghet och hälsa samt att det ska vara lätt att leva i Älmhults kommun.

Med "vet" menas att stärka kommunens platsvarumärke och att marknadsföra kommunen för boende men också som besöksmål, handelsplats och för etablering av verksamheter. IKEA vill kommunen använda i detta arbete.

Styrsystemet har en ambition att göra en tydlig gränsdragning mellan politik och förvaltning och att inga frågor ska kunna falla mellan stolarna samt att ansvarsutkrävande ska kunna vara möjligt.

## **9. Budgetprocessen övergripande**

### **9.1 Iakttagelser**

Budgetprocessen för år 2016 började den 10:e mars år 2015 med att budgetberedningen (kommunstyrelsens arbetsutskott) diskuterade acceptabla värden för strategiska nyckeltal.

En vecka senare genomfördes den första av tre dialog- och strategidagar. Under den första dialog- och strategidagen gjordes en genomgång av 2015 års bokslut avseende såväl ekonomi som verksamhetsmål. Andra frågeställningar var slutredovisning av stora investeringsprojekt, eventuella tilläggsbudgetar, befolkningsprognos och omvärldsanalys, presentation av de strategiska nyckeltalen m.m.

Den 31:a mars sammanträdde kommunstyrelsens arbetsutskott för att påbörja en analys av budgetförutsättningar, befolkningsprognos och internränta. Detta fortsatte även den 7:e april.

Den 9-10:e april träffade budgetberedningen respektive nämnds presidium/utskott samt kommunfullmäktiges presidium för att föra en dialog kring aktuella händelser och framtidsfrågor, kort- och långsiktiga investeringsbehov, förslag till avgiftsförändringar, volym- och demografiförändringar, strategiska nyckeltal – acceptabla värden (värden på nyckeltal som fullmäktige beslutat) samt en dialog kring resultatmål.

Under april-maj arbetade nämnderna med förslag till avgiftsförändringar och den 28:e april var sista dag för inlämnande av förslag till investeringsbehov på kort och lång sikt.

Den 12:e maj genomfördes den andra av tre dialog- och strategidagar. Då behandlades budgetförutsättningarna för år 2016 innehållande en prognos för 2015 baserad på mars månads bokslut. Övriga frågeställningar var kommunens resultatbudget för 2016, investeringar, avgiftsförändringar samt den strategiska utvecklingsplanen.

Den 22:a juni tog kommunfullmäktige beslut om driftbudget per nämnd, eventuella volymjusteringsbelopp, resultat- och balansbudget, skattesatsen, eventuella särskilda uppdrag till nämnderna samt förändringar i avgifter och taxor.



Med fullmäktiges beslut som grund vidtog sedan under juli-november nämndernas arbete med sina internbudgetar.

Den tredje och sista dialog- och strategidagen var den 17 november. Då fick nämnderna presentera sina resultatbudgetar, resultatmål samt jämförelser med andra kommuner från aktuell statistik inkl. strategiska nyckeltal. Kommunens resultatbudget presenterades med senaste skatteprognos m.m.

Budgetprocessen avslutades den 14 december med att fullmäktige beslutade om internbudget för den politiska organisationen och eventuella nödvändiga kompletterande budgetbeslut på grund av nya övergripande omständigheter. Samtidigt informerades fullmäktige om nämndernas budgetar.

Till samtliga dialog- och strategidagar har kommunstyrelsen, nämndernas presidier/utskott, kommunfullmäktiges presidium, förtroendevalda revisorer, förvaltningschefer, ekonomichef, kommunikationschef, personalchef, ekonomer samt representanter för övriga partier varit inbjudna. Till dialog- och strategidag 1 var även representanter från de kommunala bolagen inbjudna att delta.

Samverkan med olika fackliga grupperingar har skett vid olika tillfällen under processens gång.

Budgetprocessen för 2017 har i princip haft samma upplägg som budgetprocessen för 2016. Information om nämndernas internbudgetar vid fullmäktiges sammanträde i december uteblev dock trots att det enligt tidplanen skulle skett. Förklaringen, enligt kommunens ekonomichef, är kapacitetsbrist på kommunledningskontoret bl.a. i form av omsättning av personal som har behövt skolas in. I och med detta fattades beslutet att skjuta på informationen till fullmäktige till början av 2017. I normala fall ska det ske en presentation av internbudget vid dialog- och strategidagen i november och information till fullmäktige i december.

## 9.2 Bedömning

Vi bedömer att budgetprocessen till sin struktur är ändamålsenlig.

## 10. Utbildningsnämnden

### 10.1 Relationen mål och budget

#### 10.1.1 Iakttagelser

Fullmäktiges grunduppdrag till utbildningsnämnden är:

- Älmhults kommun ska ha Sveriges bästa skola
- En kostnadseffektiv skola med fokus på resultat där varje elev når sin fulla potential och där pojkar och flickor får likvärdiga förutsättningar

- En skola för bildning och kreativitet där eleverna trivs och är trygga
- Gymnasiet ska vara så attraktivt att eleverna väljer det

Kommunfullmäktige fastställer acceptabla värden för nämndernas strategiska nyckeltal. För skolan handlar det i huvudsak om andel behöriga till högre utbildning och kostnad per betygspoäng.

## Kommunfullmäktigets strategiska nyckeltal

Nyckeltal	Värde	Strategisk måltavla	Isom parentes anges resultatet från föregående måttavla		
			Årskurt*	Årskurt**	Årskurt***
<b>FÖRSKOLA</b> Avvikelse mot standardkostnad förskola och skolbarnomsorg. Avvikelse redovisad kostnad och strukturjusterad standardkostnad förskola och skolbarnomsorg.	%	2014	7,2 (8,2)	2,4 (2,5)	-
<b>GRUNDSKOLA</b> Kostnad per betygspoäng (medelvärde) i årskurs 9 Kostnaderna avser total kostnad exklusive folok.	kronor/ betygspoäng	2014	397 (366)	368 (361)	360
Andel godkända i de nationella proven i årskurs 6 Elever i åk 6 som deltagit i alla delprov som fått lägst betyget E för ämnesprovet i svenska, svenska som andraspråk, engelska och matematik. Avser elever folkbokförda i kommunen oavsett var de går i skolan.	%	2014	89 (93)	92 (93)	99
Andel i årskurs 9 som är behöriga till gymnasieskolan Avser behörighet till yrkesprogram som är den högsta formen av behörighet. Uppjiften avser elever folkbokförda i kommunen	%	2013	83,1 (83,6)	85,2 (86,4)	85,0
Medelvärde årskurs 6	antal poäng	-	-	-	-
Avvikelse mot standardkostnad grundskola Avvikelse i procent mellan nettokostnad och strukturjusterad standardkostnad för grundskola.	%	2014	3,9 (6,1)	2,7 (2,9)	-
<b>GYMNASIESKOLA</b> Andel gymnasieelever som är behöriga till universitet Andel av eleverna folkbokförda i kommunen som erhållit slutbetyg med grundläggande behörighet till universitet och högskola.	%	2014	74,1 (90,3)	64,5 (86,6)	98,4
Andel som fullföljer gymnasieprogram inom 4 år Elever i gymnasieskolan folkbokförda i kommunen oavsett huvudman för skola eller elevens studieort.	%	2014	87,0 (80,5)	78,3 (77,2)	75,0
Avvikelse mot standardkostnad gymnasieskola Avvikelse i procent mellan nettokostnad och strukturjusterad standardkostnad för gymnasieskola, kronvårdare.	%	2014	20,3 (12,5)	2,7 (2,4)	-

I budgetprocessen vägs inte inriktningsmål och tilldelad budget mot varandra. Det säger såväl nämndens presidium som förvaltningsledningen. Arbetet med att ta fram mål ingår förvisso i budgetprocessen men det finns ingen klar koppling mellan mål och budget menar man.

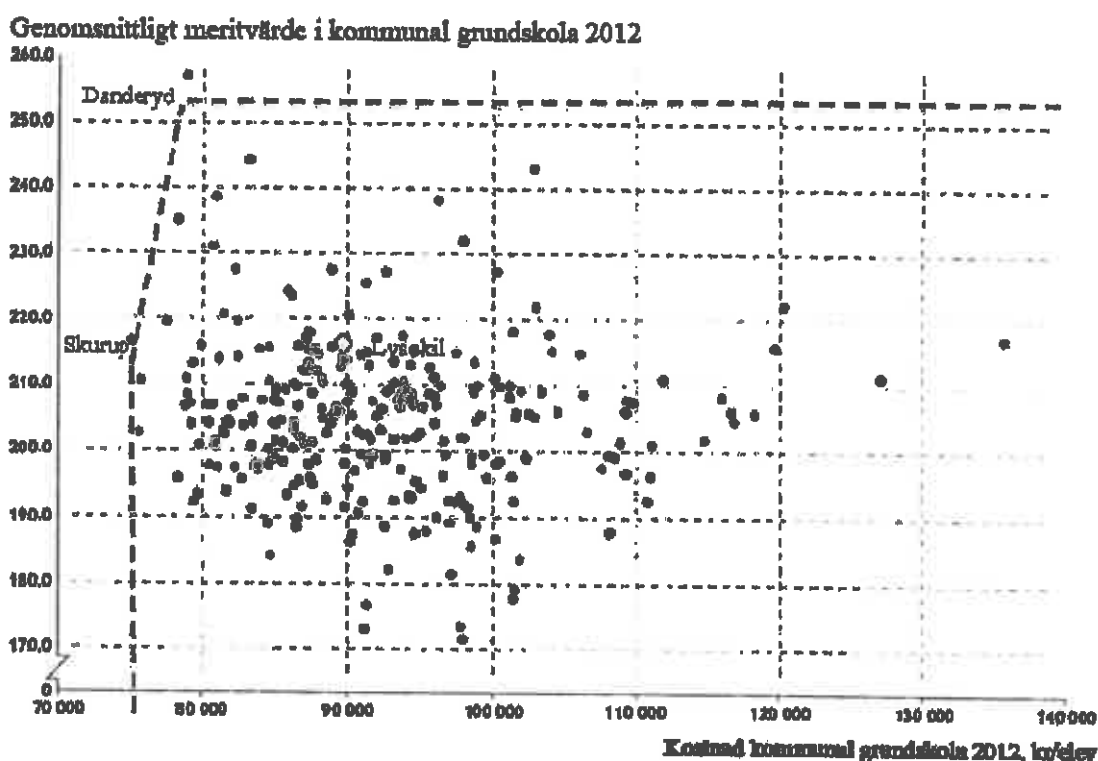
Utbildningsnämnden och även kostenheten omfattas av ett system där de kompenseras för volymförändringar. Det innebär att budgeten justeras utifrån befolkningsförändringar. En avstämning görs tre gånger per år (mars, augusti och december) och kan innebära att budgeten justeras både nedåt och uppåt beroende på om befolkningen minskat eller ökat.

Uppräkning sker med hälften av beloppet som friskolor får exkl. hyresbelopp och momskompensation samt en schablonuppräkning för barn med särskilda behov.

## 10.1.2 Kommentarer

Målet att ha Sveriges bästa skola är ambitiöst. Definitionen på vad som är Sveriges bästa skola är svår att göra och därmed svår att följa upp. Målet om att vara kostnadseffektiv är lättare att mäta. Någon slags definition gör forskarna Magnus Arnek, Tore Melin och Anders Norrlid i ESO-rapporten "Mer än tur i struktur (2016:6)" där kostnader vägs emot meritvärden. "Sveriges bästa skola" presenteras här i termer av effektivitet. En kommunal grundskola med höga meritvärden och låga kostnader anses effektiv. Slutsatsen av nedanstående sammanställning visar att det inte finns ett självklart samband mellan tilldelade resurser och höga meritvärden.

**Figur 3.1 Exempel på produktionsfront och effektivitetsberäkning**



Datat från figur 3.1 ovan är från 2012. Om vi jämför Älmhults kommuns genomsnittliga meritvärde för 2016 med riket ligger Älmhult lägre än riket. 2015 var det genomsnittliga meritvärdet 209,1 vilket placerade Älmhults kommun på plats nr 246 bland rikets kommuner.

		2016
Elever i åk. 9, meritvärde kommunala skolor, genomsnitt (17 ämnen)	Riket	224.8
	Älmhult	208.3

Källa: Kolada

Älmhults kommun har heller inte lägst kostnad per elev i grundskolan. Senast tillgängliga data från Kolada är från 2015 och där ligger Älmhult någonstans i mitten av rikets kommuner med sina 94 150 kr per elev. Söderhamn har lägst kostnad med 77 064 kr och Bräcke kommun har högst med 137 812 kr per elev. Älmhult ligger på plats nr 110 bland landets kommuner.

Nuvarande resursfördelningssystem till utbildningsnämnden gör att budgeten urholkas successivt vid en volymökning. Detta har observerats och fullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att utvärdera volymkompensationen till utbildningsförvaltningen och lämna förslag på förändringar i ersättningsystemet. Ett reviderat system ska börja gälla från och med 2018.

Att utbildningsnämndens budget "urholkas" med nuvarande system säger ingenting om huruvida budgeten är på rätt nivå eller inte, bara att utbildningsförvaltningen tvingas bedriva verksamheten mer effektivt med mindre budget och ett krav på att höja meritvärdena för att uppnå målet om "Sveriges bästa skola".

Vi rekommenderar att kommunen preciserar målsättningarna och i högre grad försöker koppla målsättningarna till tilldelad budget även om det, som nämnda ESO-rapport belyser, är svårt att finna något direkt samband mellan bra resultat och högre resurstilldelning.

## **10.2 Vilket stöd har nämnden i att arbeta fram budget?**

### **10.2.1 Iakttagelser**

Förvaltningen för en löpande dialog med nämnden under året vilket framgår av nämndens protokoll. Då kommunen tillämpar vad vi skulle kunna kalla rullande treårsbudget i kombination med volymanpassningssystemet är förutsättningarna för nästkommande års budget i hög grad kända.

Nämnden säger sig få det stöd de behöver för att arbeta fram sin budget. Inför 2017 års budget fungerade det dock sämre men det berodde på sjukfrånvaro på kommunens ekonomienhet.

Konsekvensanalyser görs i samband med att internbudgeten arbetas fram och detta arbete presenteras för och stäms av med nämnden. Konsekvensanalyser görs i huvudsak efter att nämnden fått sin ram från fullmäktige.

### **10.2.2 Kommentarer**

Konsekvensanalyser görs naturligt i samband med att internbudgeten skapas. Förvisso förs en dialog med budgetberedningen i samband med dialogdagarna men några konkreta och dokumenterade konsekvensanalyser i detta skede görs inte.

Vi rekommenderar att det någon gång under budgetprocessens gång föreläggs konsekvensbeskrivningar för budgetberedningen i syfte att förbättra beslutsunderlagen inför beslut om fördelning av ramar till nämnderna.

### **10.3 Vilken möjlighet har nämnden och förvaltningen haft till dialog och synpunkter i budgetprocessen?**

#### **10.3.1 Iakttagelser**

I budgetprocessen, vilket vi beskrivit i avsnitt 9, genomförs tre dialogdagar där möjligheter till dialog mellan nämnden och budgetberedningen finns. Under dessa dagar är även förvaltningens representerad.

#### **10.3.2 Kommentarer**

Vi bedömer att budgetprocessen ger utrymme för dialog.

### **10.4 Hur ser processen ut med arbetet kring internbudgeten?**

#### **10.4.1 Iakttagelser**

Internbudgetprocessen startar efter sommaren då ramarna är beslutade av fullmäktige. Då fattar nämnden beslut om elevpengar, interkommunala ersättningar och annat som påverkar den nämndsinterna budgetfördelningen. En dialog mellan nämnd och förvaltning sker och avstämningar görs innan en slutlig budget beslutas.

#### **10.4.2 Kommentarer**

Vi bedömer att processen kring arbetet med internbudgeten är ändamålsenlig.

## **11. Socialnämnden**

### **11.1 Relationen mål och budget**

#### **11.1.1 Iakttagelser**

Fullmäktiges grunduppdrag till socialnämnden är:

- Socialnämndens verksamhet ska präglas av respekt, värdighet och trygghet
- Samtidigt som det är viktigt att via väl fungerande hemtjänst göra det möjligt att bo kvar hemma är det viktigt att de allra sjukaste, d.v.s. demenssjuka och äldre personer med flera sjukdomar, utan alltför lång väntetid kan beredas plats i särskilt boende
- Nämnden ska tillhandahålla bra hemsjukvård, rehabilitering och omvårdnad för personer med funktionsnedsättning och äldre för att de ska kunna återvinna eller bibehålla sin förmåga.

Kommunfullmäktige fastställer acceptabla värden (beredda av kommunstyrelsen) för nämndernas strategiska nyckeltal. För socialnämnden handlar det om såväl kostnader som olika nöjdhetsindex.

## Kommunfullmäktigets strategiska nyckeltal

Inom parentes anges resultatet från föregående måttning

Nyckeltal	Enhet	Senaste måttning	Årskift	Budgetmål	Acceptabelt värde
<b>Individ- och familjecare</b>					
Andel invånare med ekonomiskt bistånd					
Invånare som någon gång under året erhållit ekonomiskt bistånd.	%	2014	3,2 (3,2)	4,2 (4,1)	3,5
Avvikelse mot standardkostnad individ- och familjecare					
Avvikelse redovisad kostnad och strukturjusterad standardkostnad individ- och familjecare.	%	2014	-3,5 (-9,5)	4,7 (4,6)	-
<b>Äldreomsorg</b>					
<b>Nöjdhet, hemtjänst äldreomsorg</b>					
Brukarbefrämning, andel av personer i åldrarna 65 år och äldre som har bemött och uppgett att de är mycket eller ganska nöjda med hemtjänsten.	%	2015	92 (95)	91 (91)	90
Har många olika vårdare som besöker en person med hemtjänst under 14 dagar	Antal personer	2014	11 (10)	15 (14)	15
<b>Nöjdhet, särskilt boende äldreomsorg</b>					
Brukarbefrämning, andel av personer i åldrarna 65 år och äldre på äldreboende som har uppgett att de är mycket eller ganska nöjda med hemtjänsten.	%	2014	90 (82)	83 (84)	81
Avvikelse mot standardkostnad äldreomsorg					
Avvikelse redovisad kostnad och strukturjusterad standardkostnad äldreomsorg.	%	2014	17,9 (4,9)	1,4 (1,4)	-
<b>LSS</b>					
Avvikelse mot standardkostnad LSS					
Avvikelse redovisad kostnad och strukturjusterad standardkostnad LSS.	%	2014	-16,0 (-8,2)	-1,8 (-1,8)	-

Vi kan konstatera att fullmäktige i två fall har beslutat om acceptabla värden som redan är uppnådda. Det är brukarnöjdheten inom hemtjänst och särskilda boenden.

I budgetprocessen vägs inte inriktningsmål och tilldelad budget mot varandra. Det säger såväl nämndens presidium som förvaltningsledningen. Arbetet med att ta fram mål ingår förvisso i budgetprocessen men det finns ingen klar koppling mellan mål och budget menar man.

### 11.1.2 Kommentarer

Nämnden har internt en resursfördelningsmodell för hemtjänst och särskilda boenden i syfte att ställa mål och budget i relation till varandra. Något liknande finns inte som grund för att beräkna ramen för hela nämnden. Inte heller revideras budgeten såsom för t.ex. utbildningsnämnden vid förändringar i volymer.

Vi rekommenderar att det i kommande förslag till volymjusteringar som ska träda i kraft den 1 januari 2018 övervägs en volymbaserad budgetfördelning till de nämnder där det går att mäta volymer och där volymerna varierar.

## **11.2 Vilket stöd har nämnden i att arbeta fram budget?**

### **11.2.1 Iakttagelser**

Förvaltningen för en löpande dialog med nämnden under året vilket framgår av nämndens protokoll. Då kommunen tillämpar vad vi skulle kunna kalla rullande treårsbudget är förutsättningarna för nästkommande år i hög grad kända.

Nämnden säger sig få det stöd de behöver för att arbeta fram sin budget.

Konsekvensanalyser görs i samband med att internbudgeten arbetas fram och detta arbete presenteras för och stäms av med nämnden. Konsekvensanalyser görs i huvudsak efter att nämnden fått sin ram från fullmäktige. I förvaltningens förslag till internbudget framhålls att för att lägga en budget i balans med nuvarande ramtilldelning finns risken att patientsäkerhet äventyras och att socialnämnden inte följer bl.a. socialtjänstlagen till fullo.

Inför 2017 års budget lade förvaltningen fram ett förslag till nämnden där budgeten bedömdes kunna följas. Nämnden beslutade dock inte såsom förvaltningen föreslog. Bland annat gick förslaget att minska personaltäteten på de särskilda boendena från 0,59 personal per brukare till 0,55 personal per brukare inte igenom. Totalt är det en differens mellan förvaltningens budgetförslag och vad nämnden beslutat på 5,1 miljoner kronor. Nämnden beslutade bland annat 2016-11-23 § 153 att inte minska personaltäteten inom särskilda boenden från 0,59 till 0,55. Nämnden har sedan beslutat om att den ekonomiska prognosen för 2017 är minus 5,1 miljoner kronor. Nämnden har hos kommunstyrelsen begärt ett utökat budgetanslag om 5,1 miljoner kronor vilket kommunstyrelsen avlog 2017-02-07 § 27. Den 27 februari behandlades ärendet i kommunfullmäktige som beslutade att återremittera ärendet till socialnämnden med stöd av 5 kap 36 § i kommunallagen. Kommunfullmäktige beslutade också att den ekonomiska prognosen efter februari 2017 ska användas som underlag i ärendets beredning.

### **11.2.2 Kommentarer**

Konsekvensanalyser görs naturligt i samband med att internbudgeten skapas. Förvisso förs en dialog med budgetberedningen i samband med dialogdagarna men några konkreta och dokumenterade konsekvensanalyser i detta skede görs inte.

Vi rekommenderar att det någon gång under budgetprocessens gång föreläggs konsekvensbeskrivningar för budgetberedningen i syfte att förbättra beslutsunderlagen inför beslut om fördelning av ramar till nämnderna. Att nämnden har behov av att minska personaltäteten för att skapa en budget i balans borde varit känt redan under budgetdialogerna.

### **11.3 Vilken möjlighet har nämnden och förvaltningen haft till dialog och synpunkter i budgetprocessen?**

#### **11.3.1 Iakttagelser**

I budgetprocessen, vilket vi beskrivit i avsnitt 9, genomförs tre dialogdagar där möjligheter till dialog mellan nämnden och budgetberedningen finns. Under dessa dagar är även förvaltningens representerad.

#### **11.3.2 Kommentarer**

Vi bedömer att budgetprocessen ger utrymme för dialog.

### **11.4 Hur ser processen ut med arbetet kring internbudgeten?**

#### **11.4.1 Iakttagelser**

Internbudgetprocessen startar efter sommaren då ramarna är beslutade av fullmäktige. En dialog mellan nämnd och förvaltning sker och avstämningar görs innan en slutlig budget beslutas.

#### **11.4.2 Kommentarer**

Vi bedömer att processen kring arbetet med internbudgeten är ändamålsenlig.

Datum som ovan  
KPMG AB



Göran Acketoft  
Certifierad kommunal yrkesrevisor