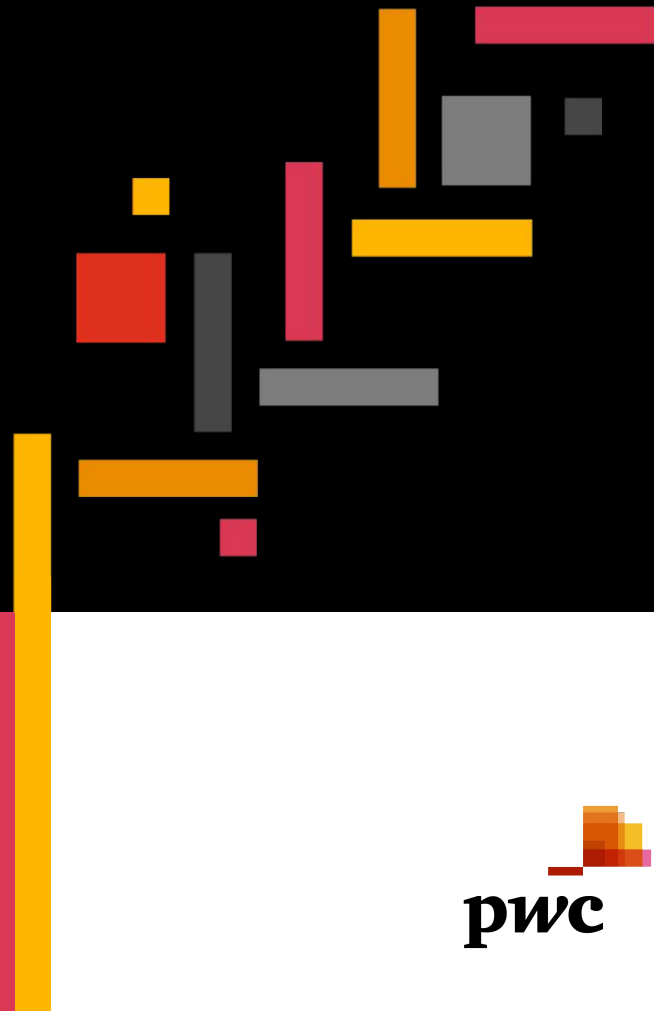


Grundläggande granskning 2024

Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje
Mars 2025



Innehållsförteckning

Sammanfattning med rekommendationer	3
Inledning	7
Avsnitt 1: Styrning av verksamhet och ekonomi	9
Avsnitt 2: Uppföljning och rapportering av verksamhet och ekonomi	12
Avsnitt 3: Åtgärder för att nå måluppfyllelse	14
Avsnitt 4: Måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi	16
Avsnitt 5: Direktionens arbete med intern kontroll	18
Summering av granskningsresultat i avsnitt 1-5	21

Sammanfattning med rekommendationer

Sammanfattning

Övergripande revisionsfrågor	Revisionell bedömning	Kommentar
<p>Utövar och vidtar direktionen en tillräcklig styrning, kontroll och åtgärder inom sina ansvarsområden? <i>Baseras på resterande delar som omfattats av granskningen. Se revisionsfrågor markerade med *</i></p>	Gul	Direktionens styrning, kontroll och åtgärder har delvis varit tillräcklig under granskningsperioden. Ett par utvecklingsområden har noterats i granskningen.
<p>Är redovisat resultat för verksamheten förenligt med beslutade mål? <i>Baseras på följande: a) Följsamhet till interna direktiv, b) Verksamhetens måluppfyllelse för verksamheten samt c) Åtgärder för att nå verksamhetsmål. Se revisionsfrågor markerade med **</i></p>	Grön	Direktionen redovisar överlag god måluppfyllelse för år 2024. Har uppnått tre av fyra verksamhetsmål. Direktionens förvaltning har fullgjorts på ett ändamålsenligt sätt under år 2024.
<p>Är redovisat resultat för ekonomin förenligt med beslutade mål? <i>Baseras på följande: a) Måluppfyllelse för ekonomin samt b) Åtgärder för att nå ekonomiska mål. Se revisionsfrågor markerade med ***</i></p>	Röd	Direktionen förvaltning har inte skett på helt tillfredsställande sätt. Åtgärder har vidtagits under året men dessa har inte fått tillräcklig effekt under året. Årets resultat - 52,2 mnkr. Finansiella mål avseende god ekonomisk hushållning i form av resultatmarginal och soliditet är ej uppfyllda.

Bedömning i korthet

Ändamålsenlighet: Direktionen redovisar överlag god måluppfyllelse för år 2024 och har uppnått tre av fyra verksamhetsmål. Direktionens förvaltning har fullgjorts på ett ändamålsenligt sätt under år 2024.

- Direktionen har fastställt mål för sin verksamhet i form av verksamhetsmässiga och finansiella mål med tillhörande indikatorer.
- De verksamhetsmässiga målen har uppnåtts.

Ekonomiskt tillfredsställande: Direktionen förvaltning har inte skett på helt tillfredsställande sätt. Bedömningen bygger i korthet på att:

- Årets resultat - 52,2 mnkr.
- Åtgärder har vidtagits under året men dessa har inte fått tillräcklig effekt under året.
- Finansiella mål avseende god ekonomisk hushållning i form av resultatmarginal och soliditet är ej uppfyllda.
- Årets resultat är detsamma som årets balanskravsresultat, dvs -86,7 mnkr.

Intern kontroll: Direktionens styrning, kontroll och åtgärder har delvis varit tillräcklig under granskningsperioden. Ett par utvecklingsområden har noterats i granskningen.

- Det finns en beslutad verksamhetsplan med tillhörande budget och formulerade mål för verksamhet och ekonomi. Målen har tillhörande indikatorer.
- I delårsrapporten beskrivs de åtgärder som vidtas för en budget i balans, men eftersom årets resultat uppgår till -52,2 miljoner kronor kan dessa åtgärder inte anses vara tillräckliga. Effekterna av vidtagna åtgärder på årets resultat framgår inte på ett tydligt sätt.
- Vid delårsrapport prognostiseras en varierande måluppfyllelse för de verksamhetsmässiga målen vid årets slut. Direktionen vidtar inga tydliga åtgärder för att nå målen. Vid årets slut är däremot måluppfyllelsen god.

Rekommendationer

För att utveckla verksamheten lämnas följande rekommendationer till Direktionen:

- Tydligare koppla budget till prestationer och volymtal och följa dessa så avvikelser i ekonomi och verksamhet kan kontrolleras och analyseras utifrån dessa.
- Överväga behovet av att följa upp måluppfyllelsen vid ytterligare tillfällen under året och att dessa uppföljningar då inkluderar årsprognos för måluppfyllelse. Detta i syfte att direktionen tidigt får kännedom om bristande måluppfyllelse och därmed får förutsättningar att vidta åtgärder, vilket är en viktig del i den interna kontrollen.
- Tydliggöra i beslut när och på vilket sätt lämnade uppdrag ska återrapporteras.

Inledning

Inledning

Bakgrund

Av kommunallagen och god revisionssed följer att revisorerna årligen ska granska alla verkställande organ.

Förbundsdirektionen, i sin roll som förbundsstyrelse, ska förvalta och genomföra verksamheten i enlighet med tilldelade uppdrag, lagar och föreskrifter. För att fullgöra uppdraget måste direktionen bygga upp system och verktyg för ledning, styrning, uppföljning, kontroll och rapportering samt säkerställa att dessa verktyg tillämpas på avsett sätt. En bristfällig styrning och kontroll kan riskera att verksamheten inte bedrivs och utvecklas på avsett sätt.

Revisionsobjektet i denna granskning är förbundsdirektionen i sin roll som förbundsstyrelse.

Syfte och revisionsfrågor

Revisorernas uppdrag regleras i kommunallagen kapitel 9 och 12. Syftet med den översiktliga granskningen är att ge förbundets revisorer ett underlag till uttalande i revisionsberättelse. Följande övergripande revisionsfråga ska besvaras:

- Har förbundsdirektionens förvaltning skett på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt med tillräcklig intern kontroll?

Granskningen omfattar följande områden:

1. Styrning av verksamhet och ekonomi
2. Uppföljning och rapportering av verksamhet och ekonomi
3. Åtgärder för att nå måluppfyllelse
4. Måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi
5. Direktionens arbete med intern kontroll

Inom respektive delområde återfinns ett antal revisionsfrågor. Dessa ligger till grund för att bedöma intern kontroll (*), ändamålsenlighet (**) eller ekonomiskt tillfredsställande (***).

Revisionskriterier i granskningen utgörs främst av kommunallagen 6:6, förbundsdirektionens reglemente, och följsamhet till direktionens uppdrag i form av mål och budget 2024.

Metod och avgränsning

Den översiktliga granskningen har skett genom dokumentanalys (främst budget, verksamhetsplan, uppföljningar av ekonomi och verksamhet. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2024. I övrigt se "syfte och revisionsfrågor".

Respektive revisionsfråga bedöms med hjälp av signalsystem: grön (ja/tillräckligt), gul (delvis), röd (nej/otillräckligt) eller grå (går ej att bedöma).

Rapportens innehåll har sakgranskats av förbundsdirektör och ekonomichef.

1

Styrning av
verksamhet och
ekonomi

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
1.1 Verksamhetsplan	a) Har direktionen antagit en plan för verksamheten? *	Grön	Ja, i budget 2024 och verksamhetsplan 2024–2026. Beslut 2023-12-07 § 128. Beslutad budget visade ett underskott om 115,5 mnkr, som antingen krävde ökade intäkter eller effektiviseringar.
	b) Är plan för verksamheten upprättad i enlighet med gällande direktiv? **	Grön	Budget 2024 och verksamhetsplan 2024-2026 är upprättad och fastställd i enlighet med förbundsordningen och krav i denna.
	c) Är plan för verksamheten heltäckande, dvs. omfattar den förbundets samtliga verksamheter? *	Grön	Budget och verksamhetsplan omfattar förbundets samtliga verksamheter.
1.2 Budget	a) Har direktionen antagit en budget för verksamheten? *	Grön	Ja, se ovan. Budget som beslutats av direktionen visade ett underskott om 115,5 mnkr varav Region Stockholms andel motsvarar - 25,7 och Norrtälje kommun - 89,7 mnkr.
	b) Är budget upprättad i enlighet med gällande direktiv? **	Röd	Budgetomslutning överensstämmer inte med tilldelad budget i form av medlemsbidrag som direktionen fastställt. Vidare är budgeten underfinansierad vilket framgår av den av direktionen beslutade budgeten.
	c) Är budget heltäckande, dvs. omfattar den förbundets samtliga verksamheter? *	Grön	Ja, se ovan.

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
1.3 Mål	a) Finns mål formulerade för förbundets verksamhet? *	Grön	Ja. Verksamhetsplanen innehåller fyra övergripande verksamhetsmål. Målen är formulerade - god kvalitet, tillgänglighet för individen, hälsofrämjande och förebyggande arbete samt innovativa samarbeten. Varje mål har tillhörande indikatorer. God ekonomisk hushållning (GEH) ur ett verksamhetsmässigt perspektiv utvärderas genom en samlad bedömning av måluppfyllelsen avseende medlemmarnas fyra inriktningsmål och direktionens verksamhetsmål med tillhörande indikatorer.
	b) Finns mål formulerade för förbundets ekonomi? *	Grön	Ja, i form av budget och mål för god ekonomisk hushållning. hushållning. Direktionen har fastställt två finansiella målsättningar (resultatmarginal och soliditet). Resultatmarginalen innebär att årets resultat inte får avvika mer än +/-1 procent av den samlade omsättningen. Soliditeten syftar till att det egna kapitalet ska vidmakthållas över planeringsperioden. Antagen budget betraktas även som mål för ekonomin.
	c) Är målen upprättade i enlighet med gällande direktiv? **	Grön	Ja, målen är beslutade av direktionen och framgår av budget med verksamhetsplan samt riktlinjer för god ekonomisk hushållning.
	d) Är målen heltäckande, dvs. omfattar de förbundets samtliga verksamheter? *	Grön	Ja, omfattar såväl den kommun som de regionanknutna verksamheterna.
	e) Är målen uppföljningsbara/mätbara? *	Gul	Delvis. Vissa av de verksamhetsmässiga målen är inte fullt ut mätbara. Däremot är de ekonomiska målen mätbara.
1.4 Mätetal	a) Används mätetal för ekonomi, prestationer och kvalitet för att styra verksamhet och ekonomi? *	Gul	Delvis. Denna typ av information används dock inte i analys av budgetavvikelser i driftsbudgeten.

2

Uppföljning och
rapportering av
verksamhet och
ekonomi

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
2.1. Direktiv för rapportering	a) Har direktionen upprättat instruktion för rapportering till direktionen? *	Grön	Ja. Rapportering framgår i förbundsordningen samt förbundets policy för god ekonomiskt hushållning. I policy för god ekonomisk hushållning framgår att budget och verksamhetsplan ska följas upp vid två tillfällen (delårsrapport och bokslut). Utöver delårsrapporter ska ekonomin följas upp månadsvis och med årsprognoser.
	b) Är direktionens direktiv heltäckande? *	Gul	Delvis. Av förekommande direktiv framgår dock inte vilka åtgärder som ska vidtas vid bristande måluppfyllelse. Vi kan dock se att ytterligare uppföljningar med fokus på ekonomi presenterades under året.
	c) Sker rapportering i enlighet med direktiv? **	Grön	Ja. Rapportering av ekonomi och verksamhet görs till direktionen i form av en tertialrapport, delårsrapport och bokslut i enlighet med direktiv.
2.2 Rapportering	a) Är rapportering till direktionen heltäckande vad gäller verksamhet? *	Grön	Ja, i tertialrapport, delårsrapport och årsbokslut.
	b) Är rapportering till direktionen heltäckande vad gäller ekonomi? *	Grön	Ja, i tertialrapport, delårsrapport och årsbokslut.
	c) Fokuserar rapportering på måluppfyllelse och resultat? *	Grön	Ja. Rapportering sker i T1 (april), T2 (augusti) och bokslut/årsredovisning, och har fokus på måluppfyllelsen och resultat.
	d) Fokuserar rapportering på analys av måluppfyllelse och resultat? *	Grön	Ja. Måluppfyllelse respektive resultat analyseras i de uppföljningar som presenteras för direktionen.
	e) Används mätetal för ekonomi, prestationer och kvalitet för att kontrollera verksamhet och ekonomi? *	Gul	Delvis. Det finns för delar av verksamheten en koppling mellan prestation, volym och budget som analyseras vilket underlättar förståelsen för vad budgetavvikelser beror på, volym eller kostnadsökningar.

3

Åtgärder för att nå
måluppfyllelse

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
3. Åtgärder	d) Vidtar direktionen tydliga åtgärder för att nå mål för verksamheten? **	Gul	Vid T2 framgår det att ett av de verksamhetsmässiga målen är uppfyllt i sin helhet, med undantag för vissa indikatorer. Ett annat mål förväntas uppnås helt och ett annat delvis vid årets slut. För ett av målen saknas en tydlig bedömning av den prognostiserade måluppfyllelsen i sin helhet. För vissa mål och indikatorer finns planerade åtgärder angivna, medan det saknas för andra.
	e) Vidtar direktionen tydliga åtgärder för att nå mål för ekonomin? ***	Gul	Vid T2 är det prognostiserade resultatet -89,6 mnkr. När det gäller de finansiella målen för god ekonomisk hushållning, visar prognosen vid T2 en resultatmarginal på -4,2 % och en soliditet på -8,3 % vid årets slut. I delårsrapporten beskrivs de åtgärder som vidtas, men eftersom årets resultat uppgår till -52,2 mnkr kan dessa åtgärder inte anses vara tillräckliga. Effekterna av vidtagna åtgärder på årets resultat framgår dock inte på ett tydligt sätt.
	c) Preciserar direktionen vid behov vad som ska göras, när det ska göras och av vem? *	Gul	Delvis. I delårsrapporten framgår det inte med tydlighet vad som ska göras, när det ska göras och av vem det ska göras.
	d) Säkerställer direktionen att åtgärder genomförs enligt lämnade direktiv? *	Gul	Delvis. Se ovan.

4

Måluppfyllelse
för verksamhet
och ekonomi

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
4.1 Måluppfyllelse	a) När direktionen uppsatta mål för verksamheten? **	Grön	Ja. Direktionen gör bedömningen att tre av fyra inriktningsmål är uppfyllda i sin helhet, även om samtliga indikatorer inte nåtts. Ett av målen bedöms delvis vara uppfyllt.
	b) När direktionen uppsatta mål för ekonomin? ***	Röd	I årsredovisningen för 2024 framgår att årets resultat för KSON är - 52,2 mnkr. Koncernens resultat uppgår till -90,9 mnkr som motsvarar en resultatmarginal om -2,4 procent, vilket innebär att målet om $\pm 1,0$ procent inte uppnåtts. Koncernens soliditet vid årets slut var -9,1 procent, vilket är en försämring jämfört med 2023 med 4,9 procentenheter. De finansiella indikatorerna har därmed inte uppfyllts.

5

Direktionens
arbete med
intern kontroll

Granskningsiakttagelser

Delfrågor		Bedömning	Noteringar
5.1. Åtgärder	a) Finns en dokumenterad riskanalys för intern kontroll? *	Gul	Delvis. För de rutiner som ingår i internkontrollplan 2024 har en riskanalys gjorts och risken bedömts utifrån (sannolikhet och konsekvens). Någon dokumenterad riskanalys som omfattar ytterligare områden har inte tagits fram.
	b) Har riskanalys utförts i enlighet med gällande direktiv? **	Grön	Riskanalys har tagits fram som beskriver och värderar olika typer av risker kopplade till väsentlighet och risk för fyra områden. Av reglementet framgår att en riskanalys ska tas fram och ligga till grund för internkontrollplanen. Av den riskanalys vi tagit del av framgår inte vem/vilka som tagit fram densamma.
5.2 Plan för intern kontroll	a) Har direktionen antagit plan för innevarande år? *	Grön	Ja. Internkontrollplan 2024 fastställdes av direktionen (2024-04-25 § 52) dvs i tid.
	b) Är planen heltäckande, dvs. omfattar den förekommande risker av olika slag? *	Grön	Ja. Riskanalysen omfattar olika typer av risker och berör som vi bedömer det relevanta områden.
	c) Har plan upprättats i enlighet med gällande direktiv? **	Grön	<p>Ja. Planen har upprättats i enlighet med "Reglemente för intern kontroll", fastställt av direktionen 2021-02-10 § 5, utifrån vilken förbundsdirektören utfärdat riktlinjer (dnr KSON 2021-3). Planen omfattar 4 identifierade risker/riskområden med tillhörande tidsatta kontrollmoment.</p> <p>Enligt reglementet ska planen fastställas senast i april månad, året efter direktionens budgetbeslut. Planen ska innehålla:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Risk- & väsentlighetsanalys ● Kontroller ● Utvärdering & åtgärdsplan

Granskningsiakttagelser

Delfrågor		Bedömning	Noteringar
5.3. Rapportering	a) Finns direktiv för rapportering till direktionen? *	Grön	Ja. Av reglementet framgår att uppföljning ska göras och redovisas i en internkontrollrapport för direktionen senast mars månad, året efter den av direktionen beslutade internkontrollplanen.
	b) Sker rapportering till direktionen enligt direktiv? **	Ej uppföljningsbart inom ramen för vår granskning	Ja. Återrapportering av internkontrollplan 2024 kommer att behandlas av direktionen i mars. Vid vår granskning har vi inte tagit del av någon "internkontrollrapport".
	c) Fokuserar rapportering på resultat och analys? *	Grön	Ja. De kontroller som genomförts ska följas upp och analyseras. För identifierade brister ska tids- och åtgärdsplan anges.
	d) Vidtar direktionen vid behov åtgärder utifrån lämnad rapportering?	Ej uppföljningsbart inom ramen för vår granskning	Uppföljning av intern kontroll genomförs i enlighet med reglementet och ska behandlas av direktionen vid sammanträdet i mars. Av förslag till beslut föreslås åtgärder vid avvikelse. Vi har dock inte inom ramen för vår granskning tagit del av Direktionens beslut med anledning av redovisningen då sammanträdet hålls efter granskningen avslutats. Vi noterar dock att Direktionen behandlade uppföljningen av internkontrollplanen 2023 i mars 2024.

6

Summering av
avsnitt 1-5

Summering av granskningsresultat inom område 1-16

Kontrollområde	Revisionell bedömning för respektive delområde
1. Styrning av förbundets verksamhet och ekonomi	Grön
2. Uppföljning och rapportering av förbundets verksamhet och ekonomi	Grön
3. Åtgärder för att nå måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi	Gul
4. Måluppfyllelse för verksamheten	Grön
4. Måluppfyllelse för ekonomin	Röd
5. Direktionens arbete med intern kontroll	Grön

Sammanställningen visar att direktionen inom flertal kontrollområden har fullgjort sitt förvaltaruppdrag på ett tillfredsställande sätt 2024. Inom område 3 och 4 kan direktionens förvaltning utvecklas.

2025-03-03

Carin Hultgren

Certifierad kommunal revisor
Uppdragsledare

Gustaf Almqvist

Projektledare

pwc.se

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i Norrtälje (KSON) enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 13 juni 2024. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.