

Grundläggande granskning 2023

Kommunalförbundet Sjukvård och omsorg i
Norrtälje

Mars 2024



Innehållsförteckning

Sammanfattning med rekommendationer	03
Inledning - Bakgrund syfte och revisionsfrågor samt metod	06
Avsnitt 1: Styrning av verksamhet och ekonomi	08
Avsnitt 2: Uppföljning och rapportering av verksamhet och ekonomi	11
Avsnitt 3: Åtgärder för att nå måluppfyllelse	13
Avsnitt 4: Måluppfyllelse för verksamhet och ekonomi	15
Avsnitt 5: Direktionens arbete med intern kontroll	17
Avsnitt 6: Summering av granskningsresultat i avsnitt 1-5	20

Sammanfattning med rekommendationer

Sammanfattning och rekommendationer

Granskningsområde	Revisionell bedömning	Kommentar
<p>Ändamålsenlighet</p> <p><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	<p><i>Direktionen förvaltning har fullgjorts på ett ändamålsenligt sätt under år 2023.</i></p>
<p>Ekonomiskt tillfredsställande</p> <p><i>Baseras på följande: a) Måluppfyllelse för ekonomin samt b) Åtgärder för att nå ekonomiska mål. Se revisionsfrågor markerade med ***</i></p>	Röd	<p><i>Direktionen förvaltning har inte skett på helt tillfredsställande sätt. Åtgärder har vidtagits under året men dessa har inte fått tillräcklig effekt under året.</i></p> <p><i>Årets resultat är negativt och uppgår till -73,2 mnkr. Även årets balanskrav är negativt och är detsamma som årets resultat, dvs -73,2 mnkr. Ackumulerat balanskravsresultat uppgår till -97,7 mnkr varav 5,8 mnkr måste återställas under 2024.</i></p>
<p>Intern kontroll</p> <p><i>Baseras på resterande delar som omfattats av granskningen. Se revisionsfrågor markerade med *</i></p>	Grön	<p><i>Den interna kontrollen hänförlig till Direktionens förvaltning har delvis varit tillräcklig under år 2023. Ett par utvecklingsområden har noterats. Se nedan.</i></p>

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.

Bedömning i korthet

Ändamålsenlighet: Direktionen förvaltning har fullgjorts på ett ändamålsenligt sätt under år 2023.

Bedömningen bygger i korthet på att:

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

Ekonomiskt tillfredsställande: Direktionen förvaltning har inte skett på ett från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt under år 2023.

Bedömningen bygger i korthet på att:

- Direktionen redovisar avvikelse mot driftbudget med -72,3 mnkr. Budgeterat resultat för 2023 var -74,9 mnkr.
- Årets negativa resultat innebär att inget av de två finansiella målen som fastställts för god ekonomisk hushållning har uppnåtts.
- Balanskravsresultatet är negativt och är detsamma som årets resultat dvs -73,2 mnkr. Resultatet innebär att ackumulerat negativt balanskravsresultat uppgår till -97,7 mnkr.
- Av det ackumulerade underskottet måste minst 5,8 mnkr återställas 2024. Därefter minst 18,7 mnkr år 2025 och resterande 77,2 mnkr senast år 2026.

Intern kontroll: Den interna kontrollen hänförlig till nämndens förvaltning har delvis varit tillräcklig under år

Bedömningen bygger i korthet på att:

- Det finns en beslutad verksamhetsplan med tillhörande budget och formulerade mål för verksamhet och ekonomi. Det saknas dock indikatorer och målvärden för vissa underliggande utvecklingsområden, vilket noterats tidigare.
- Direktion har i enlighet med kommunens styrmodell tagit fram en nulägeskarta för 2023 med förslag på effektiviseringar. Det framgår dock inte av protokoll om/hur dessa implementerats i verksamheten eller hur Direktionen följer upp dessa förslag på effektiviseringar.
- Rutiner för rapportering till direktionen finns och uppföljning har skett i enlighet med direktiv. Noterar dock att ordinarie antal uppföljningstillfällen är T1, T2 samt bokslut, men att ytterligare uppföljningar av ekonomi gjorts per februari (enligt regionens anvisningar), oktober och november som följd av det svåra prognosläget, med många osäkerhetsfaktorer.
- Några särskilda beslut om eller särskild åtgärdsplan för måluppfyllelse finns inte beslutade av Direktionen. Av protokoll framgår att olika uppdrag lämnats till förvaltningen under året, såsom att ta fram effektiviseringsförslag tillsammans med förbundsmedlemmarna samt initiera en genomlysning av Tiohundra ekonomiska förutsättningar men även fattat beslut om en kapitaltäckningsgaranti för Tiohundra för att undvika kontrollbalansräkning.
- Beslutade åtgärder har dock inte varit tillräckliga under året för att nå en budget i balans.
- 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.

Inledning

Inledning

Bakgrund

Av kommunallagen och god revisionssed följer att revisorerna årligen ska granska alla styrelser och nämnder. *Kommunalförbundet leds av en förbundsdirektion som utgör såväl styrelse (nämnd) som fullmäktige.*

För att fullgöra uppdraget måste respektive organ bygga upp system och rutiner för styrning, uppföljning, kontroll och rapportering samt säkerställa att dessa rutiner tillämpas på avsett sätt. En bristfällig styrning och kontroll kan riskera att verksamheten inte bedrivs och utvecklas på avsett sätt.

Syfte och revisionsfrågor

Syftet med den översiktliga granskningen är att ge kommunalförbundets revisorer ett underlag till uttalande i revisionsberättelse. Följande övergripande revisionsfråga ska besvaras:

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

Granskningen omfattar följande granskningsområden:

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 och följsamhet till direktionens uppdrag och förbundsordningen i form av mål och budget 2023.

Metod och avgränsning

Den översiktliga granskningen har skett genom dokumentanalys. I tid avgränsas granskningen i huvudsak till år 2023. I övrigt se "syfte och revisionsfrågor".

Respektive granskningsområde bedöms med hjälp av signalsystem: grön (tillräckligt), gult (delvis) och röd (otillräckligt).

Styrning av
verksamhet och
ekonomi

1

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
1.1 Verksamhetsplan	a) Har direktionen antagit en plan för sin verksamhet? *	Grön	Ja, i Budget 2023 och verksamhetsplan 2023-2025. Beslut 2022-12-14, § 118
	b) Är plan för verksamheten upprättad i enlighet med gällande direktiv? **	Grön	Budget 2023 och verksamhetsplan 2023-2025 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 sin verksamhet? *	Grön	Ja, se ovan.
	b) Är budget upprättad i enlighet med gällande direktiv? **	Grön	Budgetomslutning överensstämmer med tilldelad budget i form av medlemsbidrag som direktionen fastställt.
	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	<p>Ja, direktionens plan och budget innefattar fyra inriktningsmål och fyra verksamhetsmål som vart och ett följs genom fastställda indikatorer. Fyra mål finns formulerade - god kvalitet, tillgänglighet för individens, hälsofrämjande och förebyggande arbete samt innovativa samarbeten. Varje mål har 2-4 angivna utvecklingsområden och tillhörande indikatorer utom för innovativa samarbeten.</p> <p>God ekonomisk hushållning (GEH) ur ett verksamhetsmässigt perspektiv utvärderas genom en samlad bedömning av måluppfyllelsen inom medlemmarnas fyra inriktningsmål och direktionens verksamhetsmål med tillhörande indikatorer.</p>
	b) Finns mål formulerade för förbundets ekonomi? *	Grön	<p>Ja, i form av budget och mål för God ekonomisk 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 genom att det inte avviker med än +/- 1 procent. Antagen budget betraktas även som mål för ekonomin.</p> <p>God ekonomisk hushållning ur ett finansiellt perspektiv utvärderas genom en bedömning av måluppfyllelsen av dessa mål där målet om prognossäkerhet bedöms ge förutsättningar och beredskap för en ekonomi i balans.</p>
	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 den regionanknutna verksamheterna.
	e) Är målen uppföljningsbara/mätbara? *	Gul	Delvis. 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 budgetavvikelse i driftsbudgeten.

Uppföljning och
rapportering av
verksamhet och
ekonomi

2

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
2.1 Direktiv för rapportering	a) Har direktionen upprättat direktiv/instruktion för sin rapportering? *	Grön	Ja. Rapportering ska enligt förbundsordningen samt direktionens skrivning i budget kopplad till riktlinjer för god ekonomisk hushållning. Uppföljning av mål och ekonomi redovisas för medlemmarna i T2 och bokslut, medan direktionen även får en uppföljning i T1. Direktiv på hur uppföljningen ska se ut skickas även från medlemmarna. Av skrivning i direktionens budgetdokument framgår hur uppföljning och rapportering av ekonomi, verksamhet och måluppfyllelse ska göras med koppling till riktlinjerna för god ekonomisk hushållning i årsredovisning och minst två ytterligare tillfällen, T1 och T2. Under 2023 har ytterligare månadsrapporter/-uppföljningar redovisats för direktionen (per februari, maj, juli, sept och oktober).
	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? *	Gul	Delvis. Måluppfyllelse respektive resultat analyseras i de uppföljningar som presenteras för direktionen. Vi har däremot inte tagit del av någon åtgärdsplan vid bristande måluppfyllelse avseende de verksamhetsmässiga målen. Fokus har under året varit åtgärder med bäring på ekonomi.
	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 budgetavvikelse beror på, volym eller kostnadsökningar.

Åtgärder för att nå
måluppfyllelse

3

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
3.1 Åtgärder	a) Vidtar direktionen tydliga åtgärder för att nå mål för verksamheten? **	Grön	Ja. Exempelvis har ersättningsmodellen för kundval och LOV reviderats i syfte att systemet i större utsträckning ska styra mot att ersätta för tid hos kund och förväntas leda till ökad kvalitet och ökad patientsäkerhet i basal hemsjukvård och hemrehabilitering och nå målet som avser tillgänglighet.
	b) Vidtar direktionen tydliga åtgärder för att nå mål för ekonomin? ***	Gul	<p>Delvis. Åtgärder har vidtagit men dessa har inte haft en tillräcklig effekt för att budget ska hållas samt att målen för ekonomin ska uppfyllas. Vi har inte tagit del av någon samlad åtgärdsplan eller en tydlig beskrivning av förväntade ekonomiska och/eller verksamhetsmässiga effekter av detta arbete.</p> <p>Direktionen ger förvaltningen två uppdrag när delårsrapport 1 behandlades(2023-05-26, § 55. Dessa var att: Återkomma med förslag till effektiviseringar och i dialog med kommunalförbundets huvudmän se över möjligheten att få en ekonomi i balans. Tillsammans med Tiohundra AB göra en fördjupad analys av bolagets ekonomiska situation och förslag på åtgärder samt konsekvensanalyser. När dessa uppdrag ska återrapporteras framgår inte av beslutet. Uppdragen har inte återrapporterats till Direktionen under året. Direktionen har även beslutat (2023-06-08, § 73) att ställa ut en kapitaltäckningsgaranti för räkenskapsåret 2023 till Tiohundra AB, förutsatt att medlemmarna lämnar motsvarande till förbundet. Vilket så skett.</p>
	c) Preciserar direktionen vid behov vad som ska göras, när det ska göras och av vem? *	Gul	Delvis. Under året har två uppdrag formulerats (se ovan).
	d) Säkerställer direktionen att åtgärder genomförs enligt lämnade direktiv? *	Gul	Delvis. Se ovan.

Måluppfyllelse för
verksamhet och
ekonomi

4

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
4.1 Måluppfyllelse	a) När direktionen uppsatta mål för verksamheten? **	Grön	Ja. Direktionen gör bedömningen att samtliga verksamhetsmässiga mål är helt eller delvis uppfyllda.
	b) När direktionen uppsatta mål för ekonomin? ***	Röd	<p>Nej. Årets resultat är negativt och uppgår till -73,2 mnkr. Årets resultat innebär att de två finansiella målen (resultatmarginal och soliditet) som Direktionen fastställt för god ekonomisk hushållning inte uppfylls för året.</p> <p>Årets negativa resultat om -73,2 mnkr är även årets balanskravsresultat. Det finns inga tidigare underskott att återställa för året. Det finns i och med årets resultat ackumulerade underskott att återställa om 97,7 mnkr varav 5,8 mnkr måste återställas senast år 2024. Av övriga underskott måste 18,7 mnkr återställas senast 2025 och slutligen 77,2 mnkr senast år 2026.</p>

Direktionens
arbete med intern
kontroll

5

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		Bedömning	Noteringar
5.1 Riskanalys	a) Finns en dokumenterad riskanalys för intern kontroll? *	Gul	Delvis. För de rutiner som ingår i internkontrollplan 2023 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 . Av reglementet framgår att en riskanalys ska tas fram och ligga till grund för internkonotrollplanen. Av de 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 2023 fastställdes av direktionen (2023-04-20 § 42) 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. Av de rutiner som ingår i internkontrollplan redovisas även en bedömning av sannolikhet och konsekvens för en önskad driskhar Riskerna omfattar följande: Omvärldsrisker - IT-baserad risker - Personrisker (Redovisningsrisk, finansiell risk, verksamhetsrisk, omvärldsbevakning).
	c) Har plan upprättats i enlighet med gällande direktiv? **	Grön	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. Enligt reglementet ska planen fastställas senast i april månad, året efter direktionens budgetbeslut. Planen ska innehålla: <ul style="list-style-type: none"> • Risk- & väsentlighetsanalys • Kontroller • Utvärdering & åtgärdsplan

Granskningsiakttagelser

Revisionsfrågor		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? **	Grön	Ja. Återrapportering av internkontrollplan 2023 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 avvikelser. 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 2022 i mars. De i uppföljningen föreslagna åtgärderna bedömer vi tillräckliga och ytterligare åtgärder från Direktionen inte nödvändiga.

Summering av
granskningsresultat
i avsnitt 1-5

6

Summering av granskningsresultat inom område 1-5

Kontrollområde	Revisionell bedömning för respektive delområde
1.a Styrning av förbundets verksamhet	Grön
1.b Styrning av förbundets ekonomi	Grön
2.a Uppföljning och rapportering av förbundets verksamhet	Grön
2.b Uppföljning och rapportering av förbundets ekonomi	Grön
3.a Åtgärder för att nå måluppfyllelse för verksamheten	Grön
3.b Åtgärder för att nå måluppfyllelse för ekonomi	Gul
4.a Måluppfyllelse för verksamheten	Grön
4.b 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 2023. Inom område 3b och 4b kan direktionens förvaltning utvecklas.

2024-03-13

Carin Hultgren

Certifierad kommunal revisor
Uppdragsledare

pwc.se

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kommunalförbundet sjukvård och omsorg i Norrtälje enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av beslutad projektplan daterad 2023-10-18. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.