

# Granskning av ekonomistyrning

**Ödeshögs kommun**

December 2025










# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ödeshögs kommun genomfört en granskning av ekonomistyrning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig mål- och budgetprocess på kommunövergripande nivå samt om socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning för den verksamhet den ansvarar för. Granskningen syftar även till att bedöma om den interna kontrollen inom granskningsområdena är tillräcklig.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** har säkerställt en ändamålsenlig mål- och budgetprocess på kommunövergripande nivå. Vidare är den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen **inte helt** har säkerställt en tillräcklig intern kontroll i mål- och budgetprocessen inom socialnämndens verksamhetsområde.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att socialnämnden **inte helt** har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning för den verksamhet den ansvarar för. Vidare är den sammanfattande bedömningen att socialnämnden **inte helt** har säkerställt en tillräcklig intern kontroll i ekonomistyrningen inom socialnämndens verksamhetsområde.

Nedan ses bedömning för varje revisionsfråga. För fullständiga bedömningar se respektive revisionsfråga i rapporten eller det avslutande avsnittet "Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor".

Revisionsfrågor	Bedömning	
1. Finns det tydliga regler och riktlinjer för den kommunövergripande mål- och budgetprocessen?	Ja	
2. Finns det regler och riktlinjer för socialnämndens ekonomistyrning?	Ja	
3. Finns ändamålsenliga fördelningsprinciper? (kommunövergripande och inom socialnämnden)	Kommunstyrelsen Delvis	
	Socialnämnden Delvis	
4. Har socialnämnden en god prognossäkerhet?	Delvis	
5. Vidtar socialnämnden åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans?	Nej	
6. Säkerställer socialnämnden en löpande kunskap om ekonomiskt läge och uppföljning av vidtagna åtgärder?	Delvis	



## Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **kommunstyrelsen**:

- Erbjudna förtroendevalda i styrelse och nämnder möjlighet att delta i utbildning kopplat till ekonomi i stort och hur information i ekonomisk uppföljning ska läsas och tolkas.
- Noggrant följa socialnämndens åtgärdsarbete för att vid behov aktivt utöva uppsikten. Om en nämnd går med underskott har kommunstyrelsen inom ramen för sin uppsikt ett ansvar att säkerställa att åtgärder vidtas. I uppsikten ingår därav att göra påpekanden och ge anvisningar till socialnämnden samt uppmärksamma fullmäktige på och ge förslag till åtgärder vid behov.
- Om socialnämnden fortsätter redovisa stora underskott kommande verksamhetsår, behöver kommunstyrelsen utreda och besluta om strukturella förändringar inte bara inom socialnämnden, utan även inom andra nämnders verksamheter för att nå en ekonomi i balans. Som en del i detta behöver styrelsen även aktualisera till kommunfullmäktige att nämnden inte kan bedriva verksamhet inom den tilldelade budgetramen.

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **socialnämnden**:

- Tillse att tillämpade fördelningsprinciper i nämndens budgetarbete dokumenteras och fastställs. Detta i syfte att göra resursfördelning samt fördelningsprinciper och beräkningar transparenta och säkerställa att principerna tar hänsyn till verksamhetens mål samt demografiska och strukturella behov för att få en god ekonomisk styrning. Som ett led i detta arbete behöver även rutin införas där fördelningsprinciperna inför varje budgetår utvärderas och uppdateras vid förändringar i behov och politiska mål.
- Fortsätta det åtgärdsarbete som har påbörjats under 2025 för att säkerställa att verksamheten bedrivs inom den av fullmäktige tilldelade budgetramen och därmed följsamhet till kommunallagens bestämmelser. Åtgärdsarbetet behöver innefatta arbete på såväl förvaltningsnivå som på politisk nivå.
- Införa rutin och en tydlig ansvarsfördelning rörande löpande uppföljning av vidtagna åtgärder för att säkerställa att åtgärderna har gett förväntad effekt, och vid behov besluta om ytterligare åtgärder för att skapa en långsiktig struktur för en ekonomi i balans.
- Hänskjuta ärende till kommunstyrelse och kommunfullmäktige för ställningstagande om verksamheten ska upphöra eller om nya resurser ska anvisas, om nämndens vidtagna åtgärder inte är tillräckliga.

# Innehållsförteckning

Inledning .....	5
Bakgrund.....	5
Syfte och revisionsfrågor.....	5
Revisionskriterier.....	6
Avgränsning .....	6
Metod .....	6
Granskningsresultat .....	7
Regler och riktlinjer för den kommunövergripande mål- och budgetprocessen.....	7
Iakttagelser.....	7
Bedömning.....	11
Regler och riktlinjer för socialnämndens ekonomistyrning .....	12
Iakttagelser.....	12
Bedömning .....	13
Ändamålsenliga fördelningsprinciper.....	14
Iakttagelser.....	14
Bedömning.....	19
Socialnämndens prognossäkerhet .....	20
Iakttagelser.....	20
Bedömning.....	22
Åtgärder för en ekonomi i balans.....	22
Iakttagelser.....	22
Bedömning.....	24
Kunskap om ekonomiskt läge och vidtagna åtgärder .....	25
Iakttagelser.....	25
Bedömning.....	26
Kommunstyrelsens åtgärder vid befarat ekonomiskt underskott .....	26
Iakttagelser.....	26
Bedömning.....	28
Samlad bedömning.....	29
Rekommendationer.....	29
Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor .....	31
Bilaga 1.....	34

# Inledning

## Bakgrund

En fungerande ekonomistyrning är en viktig del av den samlade styrningen och ledningen av kommunen. Att en och samma nämnd eller verksamhet under flera år har stora återkommande ekonomiska underskott kan tyda på att ekonomistyrningen inte fungerar, på bristande politiskt ansvarstagande eller att resursfördelningen inte sker utifrån realistiska underlag. Återkommande ekonomiska underskott riskerar medföra att kommunen inte klarar av att bedriva en verksamhet med god ekonomisk hushållning. Det kan därför finnas skäl att komplettera den grundläggande granskningen av den aktuella nämnden och kommunstyrelsen med en fördjupad granskning av ekonomistyrningen.

Socialnämnden ansvarar enligt kommunallagen kap 6 § 6 för att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Kommunstyrelsen ansvarar enligt samma lag kap 11 § 8 för att ett förslag till budget upprättas. Det är kommunstyrelsen som ska tydliggöra när de olika nämnderna ska inlämna underlag med mera till kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen ska enligt samma lag ha uppsikt över nämndernas verksamhet.

Socialnämnden har under flera år inte bedrivit sin verksamhet inom tilldelad driftbudgetram. Nämnden redovisade ett underskott under åren 2022 och 2023 om -6,8 mnkr respektive -6,0 mnkr. Av nämndens delårsrapport per augusti 2024 framgår att nämnden prognostiserar ett underskott om 3,4 mnkr för helåret 2024, utfallet är -1,3 mnkr.

Kommunens revisorer har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det som angeläget att göra en granskning av kommunstyrelsens mål- och budgetprocess samt av socialnämndens ekonomistyrning.

## Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig mål- och budgetprocess på kommunövergripande nivå samt om socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning för den verksamhet den ansvarar för. Granskningen syftar även till att bedöma om den interna kontrollen inom granskningsområdena är tillräcklig.

Följande revisionsfrågor används för att svara mot syftet:

1. Finns det tydliga regler och riktlinjer för den kommunövergripande mål- och budgetprocessen?
2. Finns det regler och riktlinjer för socialnämndens ekonomistyrning?
3. Finns ändamålsenliga fördelningsprinciper? (kommunövergripande och inom socialnämnden)
4. Har socialnämnden en god prognossäkerhet?
5. Vidtar socialnämnden åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans?

6. Säkerställer socialnämnden en löpande kunskap om ekonomiskt läge och uppföljning av vidtagna åtgärder?
7. Vidtar kommunstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid befarat ekonomiskt underskott?

Revisionsfråga 1-3 utgör grund för bedömning av ändamålsenlighet. Revisionsfråga 4-7 utgör grund för bedömning av intern kontroll.

## Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser och bedömningar.

- Kommunallag 6 kap. 6§, 11 kap. 8§ samt 6 kap.1 §
- Kommuninterna styrdokument/särskilda fullmäktigebeslut som rör granskningsområdet.

## Avgränsning

Granskningen avser kommunstyrelsen och socialnämnden och avser i huvudsak innevarande år. Till viss mån omfattas även tidigare år.

## Metod

Granskningen genomförs genom:

- dokumentgranskning av riktlinjer, regler och rutiner inom området, dokumenterad ansvarsfördelning, ekonomiska underlag, prognoser och uppföljningar, protokoll och underliggande handlingar med mera.
- intervjuer med kommunstyrelsens presidium, socialnämndens presidium samt ansvariga tjänstepersoner på såväl kommunstyrelsenivå som nämndnivå.

Rapporten har kvalitetssäkrats i enlighet med PwC:s interna rutiner och checklistor för kvalitetssäkring

De intervjuade har beretts möjlighet att sakgranska rapporten.

# Granskningsresultat

## Regler och riktlinjer för den kommunövergripande mål- och budgetprocessen

Revisionsfråga 1: Finns det tydliga regler och riktlinjer för den kommunövergripande mål- och budgetprocessen?

### lakttagelser

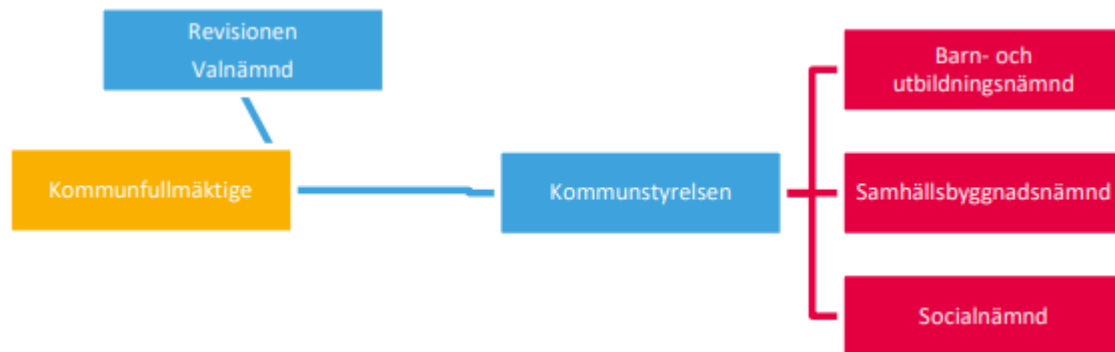
I syfte att tydliggöra grunduppdraget samt regler och principer för verksamheten har kommunfullmäktige i Ödeshögs kommun upprättat ett flertal styrdokument, både övergripande och inom olika arbetsområden av stor vikt.

### Styrmodell Ödeshögs kommun<sup>1</sup>

*Styrnings- och ledningssystem för Ödeshögs kommun*, senast reviderad av kommunfullmäktige i november 2024, beskriver kommunens styrmodell. Styrmodellen utgör en kvalitets- och målstyrningsmodell som hanteras inom ramen för en tillitsbaserad styrning. Det görs gällande att styrmodellen bygger på grundtanken att styrning innehåller två huvudbeståndsdelar som omfattar struktur och kultur.

Syftet med styrmodellen är att leverera hög kvalitet effektivt och vara stödjande för medarbetare samt chefernas och politikernas möjligheter att leverera den kommunala servicen. Styrmodellen beskriver övergripande centrala områden och funktioner som är viktiga i styrningen av kommunens verksamheter. I styrmodellen redogörs för hur den politiska styrningen är organiserad, vilket framgår av figur 1 nedan.

Figur 1. Den politiska organisationen. Hämtad från kommunens styrmodell.

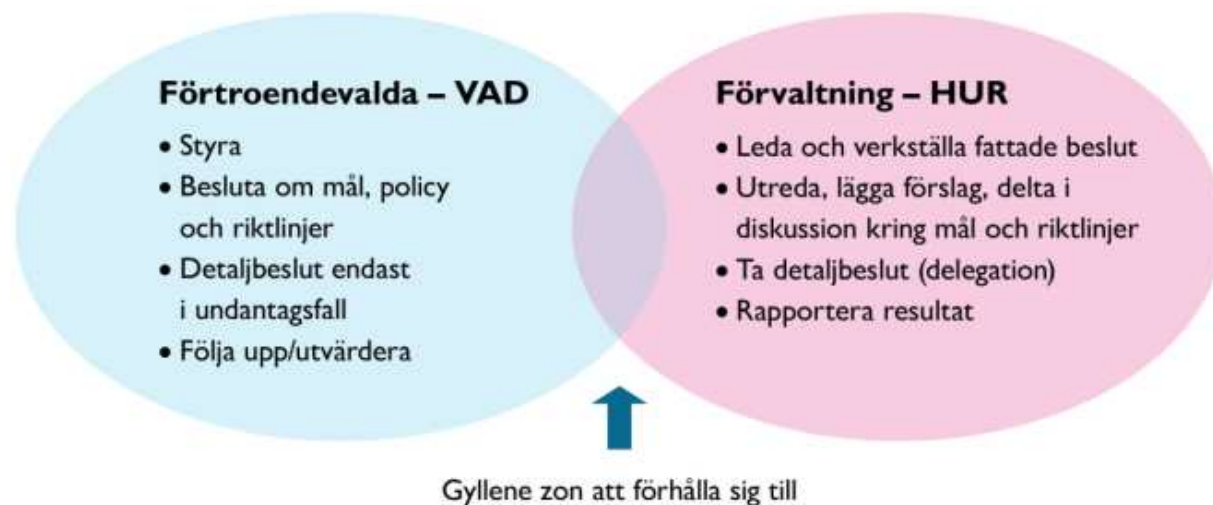


Av figur 1 ovan framgår att kommunfullmäktige utövar sin styrning genom kommunstyrelsen, som i sin tur styr kommunens tre nämnder efter tilldelade direktiv och riktlinjer. Ett annat centralt styrdokument är nämndanpassade reglementen som avser att tydliggöra nämndens föremål och ändamål.

<sup>1</sup> Senast reviderad av kommunfullmäktige 2024-11-25 § 88, gällande från och med 2025-11-25  
7 Revisionsrapport

Vidare ser vi att roller och samspel mellan den politiska organisationen och förvaltningarnas verksamheter också tas upp och beskrivs som att förtroendevaldas syfte är att hantera "vad" som behöver göras medan förvaltningen hanterar "hur" beslut och arbetssätt ska implementeras i verksamheten. Denna gränsdragning och rollfördelning återfinns i figur 2 nedan.

**Figur 2. Ansvarsfördelningen mellan politiken och förvaltningen. Hämtad från kommunens styrmodell.**



Figuren ovan illustrerar en så kallad "Gyllene zon" som enligt styrmodellen innebär att ett tydligt samspel behöver ske genom löpande samtal och en kommunikativ arbetsstruktur.

Av styrmodellen framgår fem viktiga begrepp som avses beskriva grunduppdraget, vilka är följande:

- **Vision:** En tydlig bild av en önskad framtid, minst 2 mandatperioder fram, för kommunen som geografiskt område. Visionen ska ge en vägledning om inriktning och ge energi för utvecklingsarbetet.
- **Statlig styrning:** Styrdokument som beslutas av staten som till exempel lagstiftning, planer, riktlinjer etcetera.
- **Kommunal styrning:** Styrdokument som beslutats av kommunen som till exempel lagstiftning, planer, riktlinjer etcetera.
- **Kommunplan:** Den politiska majoritetens styrning av kommunens utveckling under en mandatperiod.
- **Grunduppdrag:** Verksamhetens grundläggande uppdrag utifrån statliga och kommunala styrdokument. Grunduppdraget ska beskriva varför verksamheten finns till, vad den ska göra och för vem den ska göras. Det ska svara på följande fråga "För vem eller vilka (målgrupp) ska vi lösa vilka situationer (behov) genom att göra vad (utbud) i samverkan med vem?".

## Planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027<sup>2</sup>

Planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027, antagen av kommunfullmäktige i oktober 2024, är ett centralt styrdokument som bland annat syftar till att förtydliga kommunfullmäktiges beslutade prioriteringsområden för året samt inför kommande år. Planeringsdirektivet är ett överordnat styrdokument som utöver prioriterade målområden även inkluderar planeringsförutsättningar, ekonomiska förutsättningar, budget och investeringsplan.

Dokumentet inkluderar även en till viktig del i verksamhetsutövningen som avser uppföljning. För att säkerställa en ändamålsenlig verksamhet krävs det uppföljning av viktiga verksamhetsområden. Uppföljningen blir också en viktig del för verksamhetsutvecklingen där brister och utvecklingsområden även upptäcks och skapar goda förutsättningar för en flexibel och uppdaterad verksamhet i en värld i ständig förändring.

I syfte att tydliggöra arbetssättet och uppföljningsrutinen framgår en upprättad styrmodell över rutinens olika delar och moment. Denna styrmodell återfinns i figur 3 nedan.

Figur 3. Styrmodell för uppföljning. Hämtad från Planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027.



En annan viktig aspekt i styrningen beskrivs vara en tydlig roll- och ansvarsfördelning. Enligt planeringsdirektivet är det kommunstyrelsen som leder den övergripande styrningen genom planerings- och uppföljningsprocessen. Nämnderna i sin tur ansvarar för att kvalitetssäkra förvaltningens verksamhet som ansvarar för att verkställa tilldelat arbetssätt och ramverk. Vidare framgår, enligt planeringsdirektivet 2025 plan 2026-2027, att ekonomiska styrprinciper är av stor vikt för en fungerande finansiering av verksamheten.

Budget är en central faktor i verksamhetsutövningen där all typ av utövning ska ske inom budgetens ekonomiska ramar och för finansiell måluppfyllelse.

I syfte att även kunna styra mer specifika verksamhetsområden framgår även verksamhetsmål inom tre områden med tillhörande mål, som för år 2025 uppges vara:

- **Finansiella mål för hela mandatperioden**
  - 1. Resultatnivån ska uppgå till lägst 2 % av skatteintäkter, utjämning och generella bidrag i

<sup>2</sup> Antagen av kommunfullmäktige 2024-10-28 § 74  
9 Revisionsrapport

genomsnitt under mandatperioden.

- 2. Investeringar exklusive taxefinansierad verksamhet ska över mandatperioden finansieras till 21 % med egna medel.

- **Finansiella mål för 2025**

- 1. Årets resultat ska inte understiga 3 % av skatteintäkter, utjämning och generella statsbidrag.

- 2. Kommunens soliditet ska uppgå till minst 25 %, inklusive ansvarsförbindelser för pensionsåtaganden.

- 3. Självfinansieringsgraden för skattefinansierade investeringar ska minst uppgå till 60 %.

- 4. Låneskulden ska inte överstiga 159 mnkr år 2025.

- **Personalpolitiska mål**

- 1. Ödeshögs kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare.

- 2. Ödeshögs kommun ska vara en innovativ och jämställd arbetsgivare.

- **Mål för verksamheten**

- 1. Arbetslöshetssiffror ska understiga länsnittet.

- 2. God mark och planberedskap för olika bostadstyper som följer efterfrågan.

- 3. Aktiv utbyggnad av bredband.

- 4. Ökad digitaliserad verksamhetsutveckling.

- 5. Ökad digital inkludering.

Enligt planeringsdirektivet ska nämnderna aktivt arbeta löpande med att utveckla sina respektive grunduppdrag. Under förutsättningen att åtgärden ryms inom tilldelad budgetram får både styrelsen och nämnderna även besluta om särskilda utvecklingsuppdrag inom sitt ansvarsområde.

### **Ekonomiska styrprinciper<sup>3</sup>**

Enligt styrdokumentet *Ekonomiska styrprinciper*, fastställd av kommunfullmäktige 51 § 2020-06-22 och reviderad 61 § 2025-06-16, framgår kommunens huvudprinciper samt en fördelning av ansvar som utgår ifrån tre organisationsnivåer.

- Kommunfullmäktigenivå
- Nämndnivå
- Verksamhetsnivå

Varje nivå har sina egna uppgifter och ansvar inom den ekonomiska processkedjan som tydligt redovisas för respektive nivå. Sammanfattningsvis är det kommunstyrelsen som leder och samordnar förvaltningen av kommunens angelägenheter genom att utöva tillsyn av nämndernas verksamheter och bevakar frågor som kan påverka kommunens utveckling och ekonomi. Nämnderna ansvarar för att inom sina respektive områden bedriva verksamheten i enlighet med fastställda mål, kvalitetskrav, budget, uppdrag och riktlinjer.

### **Anvisningar till planeringsdirektiv och årshjul**

Kommunstyrelsen fastställer årligen anvisningar till planeringsdirektiv. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av *Anvisningar Planeringsdirektiv 2025-2027* och *Anvisningar*

---

<sup>3</sup> Antagen av kommunfullmäktige 2020-06-22 § 51 och senast reviderad 2025-06-16 § 61

*Planeringsdirektiv 2026-2028*, som har fastställts av kommunstyrelsen i mars 2024 respektive mars 2025. Av anvisningarna för 2025-2027 framgår att styrelsen ska begära in preliminära förslag till bland annat driftsbudget för 2025 och flerårsplan för 2026-2027 från samtliga nämnder. De preliminära förslagen behandlas i kommundirektörens ledningsgrupp under våren och arbetet skall bedrivas enligt tidplan. I de två anvisningarna som vi har tagit del av framgår en detaljerad tidsplan.

På kommunens webbplats finns information som beskriver kommunens årshjul för budgetprocessen. Enlig årsplanen börjar processen i mars med två planeringsberedningar där diskussioner förs kring ekonomisk styrning och utvecklingsuppdrag. Kommunstyrelsen antog i mars en anvisning för planeringsdirektivet som ett styrande dokument i beredningen. Senare i maj hålls två nya planberedningstillfällen där förvaltningscheferna redovisar utförandet av grunduppdraget med behovs- och konsekvensbeskrivningar samt förslag på möjliga effektiviseringar. I juni beslutar nämnden sedan om sitt preliminära planeringsdirektiv som ska inkludera drift- och investeringsbudget. Sista planberedningstillfället sker i september månad där nämnden presenterar sitt planeringsdirektiv med äskanden om både drift- och investeringsbudget. Slutligen fastställer kommunfullmäktige ett kommunövergripande planeringsdirektiv på förslag från kommunstyrelsen i oktober.

## **Intervju**

Vid intervjuer beskrivs mål- och budgetprocessen som tydlig med ramar och direktiv från fullmäktige som bryts ned i mer nämndspecifika planer som antas av nämnderna i december. Enligt uppgift har mål- och budgetprocessen förändrats senaste åren. Tidigare har verksamhetsmålen bestått av uppdrag som ska göras av nämnderna, men från år 2025 finns fastställda verksamhetsmål i planeringsdirektivet. Vidare framgår det att det ibland kan vara svårt med budget då delar av budgeten är lagstyrd, vilket inte alltid är helt tydligt. Det anges att planeringsdirektivet samt ekonomiska styrprinciper från kommunfullmäktige är de centrala styrdokumenterna med bland annat mål, riktlinjer, beskrivningar och budgetramar för nämnderna att anpassa sig efter. Dessa styrande dokument anses vara tydliga och informativa i arbetet med mål- och budgetberedningen.

## **Bedömning**

*Finns det tydliga regler och riktlinjer för den kommunövergripande mål- och budgetprocessen?*

**Ja**

Bedömningen baseras på att Ödeshögs kommun har en dokumenterad styrmodell och ekonomiska styrprinciper samt årshjul som tydligt reglerar den kommunövergripande mål- och budgetprocessen. Granskningen visar att kommunfullmäktiges planeringsdirektiv och ekonomiska styrprinciper är de centrala styrdokumenterna vid styrningen av mål- och budgetprocessen. Vi bedömer att det finns en tydlig styrningskedja från kommunfullmäktiges övergripande planeringsdirektiv som appliceras ner i nämndspecifika planeringsdirektiv som syftar till att genomföra och uppnå fullmäktiges mål och vision.

Kommunstyrelsen beslutar om anvisningar till planeringsdirektiv i mars, vilket ger en tidig och strukturerad start på processen. Nämndernas arbete med preliminära planeringsdirektiv pågår fram till september och utgör underlag för kommunfullmäktiges kommunövergripande planeringsdirektiv. Styrmodellen fastställer också rutiner för uppföljning, vilket vi bedömer säkerställa ansvarstagande under hela budgetåret.

# Regler och riktlinjer för socialnämndens ekonomistyrning

Revisionsfråga 2: Finns det regler och riktlinjer för socialnämndens ekonomistyrning?

## Iakttagelser

### Nämndernas ansvar för ekonomistyrning enligt ekonomiska styrprinciper

Som redogjorts för i revisionsfråga 1 har fullmäktige fastställt *Ekonomiska styrprinciper*. Syftet med styrdokumentet är att skapa delaktighet och förståelse för en helhetssyn och samordning i de ekonomiska frågorna. Syftet är även att klargöra ansvar, befogenheter och handlingsutrymme i organisationen vad gäller ekonomin och att utgöra ett stöd för organisationen i arbetet med planering och uppföljning.

Nämndernas ansvar enligt fullmäktiges ekonomiska styrprinciper kan sammanfattas i 12 st punkter enligt nedan.

- Diskutera planeringsdirektiv på nämndnivå.
- Leda, optimera och utveckla den verksamhet som man ansvarar för.
- Verksamheten bedrivs utifrån högsta möjliga mål-, kvalitets- och resultatuppfyllelse samt tillgodoseende av medborgarnas behov utifrån tilldelade resurser.
- Riktlinjer, föreskrifter och taxor (m.m.) som gäller för verksamheten följs.
- Verksamheten bedrivs inom den av kommunfullmäktige fastställda budgetramen.
- Vid prognos om budgetavvikelse ska nämnden besluta om en åtgärdsplan för att uppnå en budget i balans vid årets slut.
- Kommunstyrelsen ska informeras om åtgärdsplanen samt fortlöpande hållas informerad om effekt av vidtagna åtgärder.
- Beslut som kräver ekonomiska resurser ska ha klarlagd finansiering.
- Omdisponera medel mellan verksamhetsområden i syfte att nå högre måluppfyllelse, kvalitet, resultat och eller tillgodoseende av medborgarnas behov.
- Upprätta och fastställa nämndbudget på ansvars-/verksamhetsnivå enligt tidsplan.
- Eventuella besparingar inom nämnd utöver eventuella besparingar givna från fullmäktige.
- Besluta om effektiviseringskrav inom nämnd utöver eventuella givna effektiviseringsnivåer av fullmäktige.

Förvaltningen får sedan i uppdrag att genomföra det som beslutats på politisk nivå och skapa förutsättningar för mål-, kvalitets- och resultatuppfyllelse samt en god följsamhet av beslutad

budget. I syfte att styra planering och uppföljning av nämndens och förvaltningens ekonomi innehåller styrdokumentet en fastställd tidsplan som redogör fastställda tidpunkter för planberedningar, uppföljningar och rapportering.

### **Socialnämndens planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027<sup>4</sup>**

*Planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027 Socialnämnden* gör gällande att nämndens planeringsdirektiv är framtagen och fastställd utifrån den av kommunfullmäktige tilldelade budgeten.

Socialnämndens planeringsdirektiv redogör för nämndens grunduppdrag, socialförvaltningens organisation samt planeringsförutsättningar. Det övergripande ansvaret för verksamheterna ligger på socialchefen/förvaltningschefen. Planeringsförutsättningarna omfattar en redogörelse för socialnämndens verksamhetsanalys dels utifrån ett nationellt perspektiv, dels utifrån ett lokalt perspektiv. För det lokala perspektivet lyfts ett antal omvärldsfaktorer och förändringar, vilket bland annat omfattar investering i digital välfärdsteknik i förvaltningen, det fortsatta investeringsbehovet inom äldreomsorgen gällande lokaler, kompetensförsörjning, ärendevolymer och den demografiska utvecklingen.

Av planeringsdirektivet framgår att nämndens sammanfattande bedömning inför 2025 är att nämnden bör klara en ekonomi i balans. Det anges att marginalerna är små och det kräver ett regelbundet arbete kring ekonomisk uppföljning för att snabbt upptäcka eventuella avvikelser. Detta gäller främst externa placeringar och framför allt inom LSS, där nämnden har tappat ett tillfälligt budgetanslag. Ett annat orosmoment som påtalas är volymökningarna inom hemtjänsten, som beräknas fortsätta framöver. Även storleken på statsbidrag och återbetalningskrav anges påverka den strategiska planeringen och att bedöma de ekonomiska förutsättningarna långsiktigt.

Granskningen noterar att planeringsdirektivet inte redogör för socialnämndens mål och saknar bestämmelser om uppföljning och återrapportering av ekonomi och verksamhet.

### **Iakttagelser vid intervjuer**

Vid intervjuer har det framkommit att det inte finns några skriftliga riktlinjer eller policys som specifikt berör socialnämndens ekonomistyrning. Enligt de intervjuade finns det inte något behov av nämndspecifika dokument då de som finns på kommunövergripande nivå anses tillräckliga.

## **Bedömning**

*Finns det regler och riktlinjer för socialnämndens ekonomistyrning?*

**Ja.**

Vår bedömning baseras på att socialnämndens ekonomistyrning har sin grund i de av fullmäktige framtagna ekonomiska styrprinciperna som bland annat anger att nämnden ska upprätta planeringsdirektiv på nämndnivå. Styrprinciperna tydliggör även att nämnden ansvarar för att verksamheten bedrivs inom den fastställda budgetramen och att nämnden ska besluta om åtgärdsplaner vid prognostiserade budgetavvikelser. Ytterligare centralt styrdokument för socialnämnden utgörs av nämndens planeringsdirektiv för 2025. I granskningen har vi noterat att

---

<sup>4</sup> Antagen av socialnämnden 2024-12-09 § 77

planeringsdirektivet inte innehåller några närmare bestämmelser rörande uppföljning och återrapportering av ekonomi och verksamhet.

Vidare grundar vi vår bedömning på att det i intervjuer har framkommit att det på nämndnivå inte finns något behov av ytterligare regler som stöd i ekonomistyrningen än de som finns på kommunövergripande nivå. De kommunövergripande reglerna anges vara tillräckliga.

## Ändamålsenliga fördelningsprinciper

Revisionsfråga 3: Finns ändamålsenliga fördelningsprinciper? (kommunövergripande och inom socialnämnden)

### lakttagelser

Enligt kommunallagen ska fullmäktige fastställa en budget i balans, och denna bestämmelse behöver utgöra grunden för fördelning av den totala budgetramen för budgetåret.

#### Kommunövergripande fördelning av budgetramar 2025

Enligt kommunfullmäktiges fastställda *Ekonomiska styrprinciper* (tidigare beskriven under revisionsfråga 1 och 2) ska planering av ekonomiska ramar för kommunen baseras på kostnadsnivån för nuvarande verksamhet enligt senaste bokslut, de förändringar i nuvarande verksamhet som kan förutses och förväntade skatter och bidrag. De ekonomiska ramarna bryts sedan ner till ramar för respektive nämnd för egna prioriteringar av nämnderna. Verksamhetens anslagna resurser ska användas för att se till att fastställda mål uppnås.

Av kommunstyrelsens antagna *Anvisningar Planeringsdirektiv 2025-2027* (tidigare beskriven under revisionsfråga 1) framgår att kommunfullmäktiges budgetanslag till nämnderna är ett nettoanslag. Anvisningarna gör gällande att nämndernas och styrelsens förslag till preliminära planeringsdirektiv ska utgöra underlag för kommunövergripande planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027. I anvisningarna återfinns en fördelning av nettodriftbudgetramen för 2025-2027, vilket återfinns i tabell 1 nedan.

Tabell 1. Nettodriftbudgetram för 2025-2027. Hämtad från anvisningar till planeringsdirektiv 2025-2027.

	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027
Kommunfullmäktige	-757	-757	-757
Fullmäktiges revisorer	-809	-809	-809
Valnämnden	-0	-100	-0
Överförmyndare	-1 047	-1 047	-1 047
Miljönämnd	-887	-887	-887
Kommunstyrelse	-50 228	-50 228	-50 228
Samhällsbyggnadsnämnden	-18 142	-18 142	-18 142
Barn- o utbildningsnämnd	-148 206	-148 206	-148 206
Socialnämnd, egen regi	-125 315	-125 315	-125 315
Socialnämnd, externa placeringar			
<b>SUMMA</b>	<b>-363 636</b>	<b>-363 736</b>	<b>-363 636</b>

Av tabellen ovan framgår att verksamhetens totala ramar för åren 2025-2027 uppgår till 363,6 mnkr med undantag av år 2026 där totala ramen är 0,1 mnkr högre till följd av att valnämnden har beviljats en driftbudgetram. Socialnämndens driftbudgetram uppgår till 125,3 mnkr.

Granskningen noterar att anvisningarna till planeringsdirektiv inte innehåller några bestämmelser rörande fördelningsprinciper som tillämpats vid fördelning av verksamhetens totala budgetram. Däremot framgår det i kommunfullmäktiges *Planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027*, antagen i oktober 2024, de antaganden som utgjort förutsättningar för den budgeterade planperioden. Dessa antaganden återfinns i tabell 2 nedan.

**Tabell 2. Förutsättningar för planperioden 2025-2027. Hämtad från planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027.**

	2025	2026	2027
Invånarantal (31/12-2023)	5 279	5 279	5 279
Befolkningsförändring	+0	+0	+0
Löner	3,5	3,3	3,3
Kostnader exkl. löner %	1,8	1,9	2,0
Intäkter exkl. stb mm %	1,8	1,9	2,0
Kommunal utdebitering, % (sänkning med 0,2 procentenheter)	22,40	22,40	22,40
Skatteunderlagsförändring	4,9	4,5	4,0

Av tabellen ovan framgår att invånarantalet baseras på statistik från december 2023 och förväntas vara oförändrat under åren 2025-2027 och att uppräknings av löner samt övriga kostnader ska göras årligen.

Av *Planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027* framgår vidare att kapitaltjänstkostnader budgeteras centralt och kompenseras 1 gång/år i samband med bokslut. Vid intervjuer förklaras att i budgetramen är kapitaltjänstkostnader för planerade ej aktiverade investeringar kalkylerad på finansförvaltningen. När anskaffningsvärdet för genomförda investeringar är fastställt och investeringen ska tas i bruk, dvs aktiveras som en anläggningstillgång, sker en budgetkompensation till den verksamhet som investeringen är hänförlig till. Denna budgetkompensation motsvarar kapitaltjänstkostnaderna för investeringarna.

Av planeringsdirektivet framkommer även att:

- Nämnderna under planperioden ska lägga stort fokus på att effektivisera sina verksamheter för att hålla tilldelad budget vilket gjort att inga nya riktade uppdrag delats ut.
- För behov av politiska satsningar som inte finns med i nämndernas ramar har avsatts särskilda resurser i posten för "Politiska prioriteringar". Dessa medel anslås under finansförvaltningen och disponeras fritt av kommunstyrelsen. Medlen är tänkta att användas vid situationer som inte har kunnat förutses i budgetarbetet.
- Under 2025-2026 har även resurser tillförts samhällsbyggnadsnämnden, barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden för nämndens egna politiska prioriteringar.

I kommunfullmäktiges planeringsdirektiv för 2025 återfinns en övergripande driftsbudget för budgetåret 2025 med plan för 2026-2029. Denna driftsbudget återfinns i tabell 3 på nästkommande sida.

**Tabell 3. Övergripande driftsbudget för 2025 med plan för åren 2026-2029. Hämtad från planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027.**

Övergripande driftsbudget (tkr) Nämnd/styrelse	Budget 2025	Plan 2026	Plan 2027	Plan 2028	Plan 2029
Kommunfullmäktige	-757	-757	-757	-757	-757
Fullmäktiges revisorer	-990	-990	-990	-990	-990
Valnämnden	0	-100	0	0	0
Överförmyndare	-1 047	-1 047	-1 047	-1 047	-1 047
Miljönämnd	-976	-976	-976	-976	-976
Kommunstyrelse	-51 589	-51 589	-51 589	-51 589	-51 589
Samhällsbyggnadsnämnd	-18 589*	-18 589*	-18 453	-18 453	-18 453
Barn- och utbildningsnämnd	-150 649*	-150 229*	-150 029	-150 029	-150 029
Socialnämnd, egenregi	-127 985*	-127 985*	-129 785	-129 785	-129 785
Socialnämnden, externa placeringar	-18 245	-18 245	-18 245	-18 245	-18 245
Lön-/inflationssuppräkning	-7 869	-20 250	-32 843	-45 729	-58 818
<b>Summa nämnder</b>	<b>-378 696</b>	<b>-390 7557</b>	<b>-404 714</b>	<b>-417 600</b>	<b>-430 689</b>

\* Nämnder som tillförts resurser för nämndens egna politiska prioriteringar under 2025–2026.

Samhällsbyggnadsnämnden har tillförts 136 tkr samt barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden har tillförts 200 tkr vardera.

Av tabellen ovan framgår att nämndernas totala driftbudgetram för 2025 uppgår till 378,7 mnkr, varav socialnämndens driftbudgetram uppgår till totalt 146,2 mnkr inklusive externa placeringar.

Vid intervjuer med kommunstyrelseförvaltningen beskrivs att utgångspunkten vid fördelning av driftbudgetramar för 2025 är föregående års budget med uppräknig av löner, kapitaltjänster mm. Dessutom sker kompensation utifrån faktorer som framkommit i dialog i kommunledningsgruppen, bland annat kopplat till nya lagkrav. Den fördelning av driftbudgetramen som har skett finns inte dokumenterat på ett tydligt sätt. Enligt uppgift har ett arbete pågått sedan 2024 med införande av en ny fördelningsmodell inför budgetåret 2026. Denna modell finns beskriven senare under denna revisionsfråga.

### Socialnämndens driftbudgetram 2025-2027 och detaljbudget 2025

I Planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027 Socialnämnden (som tidigare har beskrivits under revisionsfråga 2) finns en fördelning av nämndens tilldelade budgetram. Tabellerna 4 och 5 nedan och på nästkommande sida redovisar nämndens totala driftbudget fördelat på egenregi och extern regi samt driftbudgeteten fördelat på olika verksamhetsområden inom egenregin för åren 2023-2027 där år 2023 motsvarar resultatet för verksamhetsåret 2023.

**Tabell 4. Socialnämndens nettokostnad bokslut 2023 samt driftbudget för budgetåren 2024-2027. Hämtad från socialnämndens planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027.**

Socialnämnden nettokostnad, tkr	Bokslut 2023	Budget 2024	Budget 2025*	Plan 2026*	Plan 2027*
SN Verksamhet i egenregi	-119 488	-127 157	-128 163	-128 163	-129 963
SN Externa insatser och placeringar	-25 462	-23 408	-18 245	-18 245	-18 245
<b>Socialnämnden totalt</b>	<b>-144 950</b>	<b>-150 565</b>	<b>-146 408</b>	<b>-146 408</b>	<b>-148 208</b>

\*Differens mot KF beslut är 178 tkr beror på sent tillkommen lönekomensation i avtalsrörelsen 2024

**Tabell 5. Socialnämndens driftbudget fördelat på verksamhetsområden. Hämtad från socialnämndens planeringsdirektiv 2025 med plan 2026-2027.**

Nettokostnad per verksamhet, tkr	Bokslut 2023	Budget 2024	Budget 2025*	Plan 2026*	Plan 2027*
<b>Verksamhet i egen regi</b>					
Nämnd o styrelseverksamhet	-551	-508	-508	-508	-508
Miljö och hälsa (alkoholtillstånd mm)	-93	-105	-130	-130	-130
Hälso- och sjukvård (HSL)	-11 890	-13 219	-14 286	-14 286	-14 286
Äldreomsorg	-63 329	-67 222	-67 710	-67 710	-69 510
Funktionsnedsättning (SOL)	-2 893	-3 519	-4 209	-4 209	-4 209
Insatser enligt LSS, SFB	-20 421	-21 135	-20 839	-20 839	-20 839
Färdtjänst	-2 628	-2 585	-2 350	-2 350	-2 350
Individ- och familjeomsorg	-13 807	-14 264	-13 409	-13 409	-13 409
Ekonomiskt bistånd	-2 990	-3 300	-3 363	-3 363	-3 363
Arbetsmarknadsåtgärder	-887	-1 299	-1 358	-1 358	-1 358
<b>SN verksamhet i egen regi totalt</b>	<b>-119 488</b>	<b>-127 157</b>	<b>-128 163</b>	<b>-128 163</b>	<b>-129 963</b>

\*Differens mot KF beslut är 178 tkr beror på sent tillkommen lönekompensation i avtalsrörelsen 2024

Av tabell 4 på föregående sida framgår att nämndens totala driftbudgetram för 2025 uppgår till 146,4 mnkr. Det innebär en minskning av ramen med 4,2 mnkr mellan åren 2024 och 2025, vilket motsvarar cirka 2,8 %. Av nämndens totala budgetram har 128,2 mnkr fördelats till verksamhet i egen regi, och 18,2 mnkr till externa insatser och placeringar. Av intervjusvar framkommer att nämnden de senaste två åren valt att särredovisa externa placeringar och verksamheten i egen regi i syfte att tydliggöra redovisning av kostnadsökningar vid budgetuppföljningar. Av den undre tabellen (tabell 5) framgår att den största delen av driftbudgeten för egenregin är fördelat till äldreomsorg och insatser inom LSS.

I nämndens planeringsdirektiv lämnas kommentarer till förändringar av budgetramarna för 2025. Det går att utläsa att socialnämnden har beviljats tillskott för planeringsperioden, som för budgetår 2025 uppgår till 2,3 mnkr. Tillskottet avser främst grundbemanning inom äldreomsorgen med 6,5 årsarbetare som anges vara ett permanent tillskott. Samtidigt har det tillfälliga tillskottet som beviljats nämnden 2024, uppgående till 5,8 mnkr, upphört för 2025. Detta tillskott avser placeringar inom LSS och IFO. Sammantaget ger det en nettominskning av tillskott om 3,5 mnkr för 2025. I samband med sakgranskning av rapporten framkommer att socialnämnden för år 2025 fick tillskott motsvarande 3,5 av de 6,5 årsarbetare som framgår av planeringsdirektivet. Resterande 3 årsarbetare ska nämnden kompenseras för år 2027 enligt beslut.

Vid intervjuer framkommer att socialnämnden inte har fastställt några resursfördelningsmodeller innehållande bakgrundsfaktorer och volymmått som grund för fördelning av nämndens detaljbudget. Enligt uppgift sker ett gemensamt arbete i ledningsgruppen kring fördelning av nämndens budgetram på verksamhetsnivå. Grund för fördelning anges ske utifrån olika prioriteringar främst avseende personalkostnader. Fördelning av ram för personalkostnader sker utifrån bemanningskrav i verksamheten. Vi har inom ramen för granskningen tagit del av ett arbetsmaterial som socialförvaltningens ledningsgrupp har utgått ifrån när prioriteringar i detaljbudgeten har arbetats fram. Utöver arbetet i ledningsgruppen sker även en dialog mellan förvaltningschef och nämndens ordförande.

Enligt uppgift har fördelningen av såväl driftbudgetram från fullmäktige till nämnd som i socialnämndens detaljbudget under 2024 och 2025 skett med en högre uppräkningsfaktor för köp av

huvudverksamhet än den uppräknig som finns angivet fullmäktiges planeringsdirektiv för 2025. I köp av huvudverksamhet ligger mycket personalkostnader varvid uppräknig har skett med omsorgsprisindex (OPI).

Av intervju svar framgår att om nämndens tilldelade budgetram inte täcker alla kostnader behöver förvaltningen göra effektiviseringar. De intervjuade påtalar även att fördelningen mellan olika verksamheter inte skiljer sig väsentligt från tidigare år.

### Nya fördelningsprinciper inför budget 2026

Av anvisningar för planeringsdirektiv 2026-2028 framgår att SKR:s resursfördelningsmodell har använts vid framtagande av den kommunövergripande budgeten för 2026. Denna resursfördelningsmodell innebär att tekniska ramar skapas utifrån ”prislappar” och demografi för olika verksamheter. Prislappar baseras på kostnadsutjämnig inklusive struktur. I anvisningarna återfinns en fördelning av nettodriftbudgetramen 2026 med hjälp av prislappsmodellen respektive utifrån den gamla budgetmodellen. Skillnaden mellan de två beräkningssätten benämns som prioritering. Av tabell 6 nedan framgår nettodriftbudgetramen för 2026.

**Tabell 6. Nettodriftbudgetram för 2026. Hämtad från anvisningar till planeringsdirektiv 2026-2028.**

(-) intäkt (+) kostnad	Teknisk ram 2026	Prioritering	Budget 2026
Kommunfullmäktige	776	0	776
Fullmäktiges revisorer	1 010	0	1 010
Valnämnden	0	100	100
Överförmyndare	1 070		1 070
Miljönämnd	978		978
Kommunstyrelse	60 872	-1 000	59 872
Samhällsbyggnadsnämnden	15 878	1 000	16 878
Barn- o utbildningsnämnd	138 936	16 000	154 936
Socialnämnd, egen regi	154 604	0	154 604
<b>SUMMA</b>	<b>374 124</b>	<b>16 100</b>	<b>390 224</b>
<b>FINANSFÖRVALTNINGEN</b>	<b>-411 013</b>	<b>0</b>	<b>-411 013</b>
<b>BERÄKNAT RESULTAT</b>	<b>-36 888</b>	<b>16 100</b>	<b>-20 788</b>
<i>Genom skatter och bidrag</i>	<i>8,7 %</i>		<i>4,9 %</i>

Utrymmet mellan den totala budgetramen och den tekniska ramen utgörs av prioriteringar, vilket motsvarar det utrymme som finns för politiska prioriteringar och satsningar. Av tabellen ovan framgår att socialnämnden preliminära budgetram för 2026 uppgår till 154,9 mnkr. Socialnämndens driftbudgetram för år 2025 uppgår till totalt 146,2 mnkr inklusive externa placeringar. Den preliminära budgetramen för 2026 innebär att socialnämnden får en ramökning om 8,2 mnkr inför 2026. I samband med sakgranskningen framkommer att denna ramökning enbart motsvarar uppräknig av kostnader enligt index och löneökningar. Nämnden har inte tilldelats några utökade prioriteringar inför år 2026, vilket framgår av tabellen ovan.

Enligt uppgift har prislappsmodellen varit en stående punkt vid kommunstyrelsens sammanträden sedan arbetet med denna modell påbörjades. Från socialförvaltningen anges att arbetet med socialnämndens internbudget 2026 behöver se över och anpassas utifrån den nya prislappsmodellen.

## Övriga iakttagelser

Av intervjuer framgår att det överlag finns en god kännedom om vilka fördelningsprinciper som tillämpas i budgeten, både vid fördelning av kommunfullmäktiges totala budgetram och vid fördelning socialnämndens budgetram. Några av de intervjuade ger uttryck för att svårigheten kring förståelsen för hur stor del av socialnämndens totala budgetram som behöver tillgodose den lagstyrda verksamheten och hur stor del av budgeten som finns till förfogande för övrig verksamhet.

Den resursfördelningsmodell som användes inför framtagande av budget fram till år 2025 har inneburit att löneökningarna budgeterats centralt men efter lönerevisionen har nämnderna fått kompensation för löneökningar. Detta har i sin tur medfört förändring i budgetramen efter beslut av kommunfullmäktige. I och med införandet av prislappsmodellen från budgetår 2026 kommer beräknad löneökning beaktas redan i samband med fördelning av tekniska ramarna.

Flera av de intervjuade anger att den nya resursfördelningsmodellen, prislappsmodellen, skapar ett bättre ingångsvärde i budgetarbetet. I sammanhanget vill vi påtala att ett flertal kommuner använder sig av prislappsmodellen och verktyget i budgetmodellen utgörs av en Excel-fil som är skapad av SKR. I SKR:s fil finns budgetförutsättningar inlästa som bland annat omfattar skatteintäkter utifrån senaste skatteprognos, befolkningsförändringar kommande år, prisindex för kommunal verksamhet och prislappar från kostnadsutjämnings.

## Bedömning

*Finns ändamålsenliga fördelningsprinciper? (kommunövergripande och inom socialnämnden)*

*Kommunstyrelsen*

**Delvis.**

Bedömningen baseras på att de kommunövergripande fördelningsprinciperna till delar finns dokumenterade. Fördelningsprinciperna finns beskrivna i kommunfullmäktiges antagna planeringsdirektiv för 2025 med plan 2026-2027, men däremot inte i de anvisningar som finns framtagna som stöd inför upprättande av det kommunövergripande planeringsdirektivet.

Fördelningen av budgetramar, dvs nettoanslag, till styrelse och nämnder sker med utgångspunkt från föregående års budgettilldelning med uppräknings av löner och övriga kostnader samt kompensation för kapitalkostnader. Fullmäktiges planeringsdirektiv gör gällande att nämnderna ska lägga stort fokus på att effektivisera sina verksamheter för att hålla tilldelad budget. I planeringsdirektivet finns även avsatta resurser för politiska prioriteringar som får disponeras fritt av kommunstyrelsen att använda för oförutsedda situationer.

Granskningen noterar att de justeringar som sker i nettoanslaget per nämnd inte finns tydligt dokumenterat och redovisat i kommunfullmäktiges fastställda budget för 2025, dvs i planeringsdirektivet för 2025 med plan 2026-2027. Det är väsentligt att resursfördelning samt fördelningsprinciper och beräkningar är transparenta och tar hänsyn till verksamhetens mål samt demografiska och strukturella behov för att få en god ekonomisk styrning. Vi ser positivt på införandet av en ny resursfördelningsmodell inför budgetåret 2026 som baseras på demografin i kommunens olika verksamheter. Vi bedömer att modellen kommer att bidra till en tydligare och transparent dokumentation av resursfördelning av kommunens totala budgetram och vilka politiska prioriteringar som har beslutats.

**Delvis.**

Bedömningen för socialnämnden baseras på att det inte finns några fastställda och dokumenterade fördelningsprinciper på nämndnivå. Granskningen indikerar på att fördelning av budgetramen på olika verksamheter främst har utgått från prioritering av personalkostnader utifrån bemanningskrav i verksamheten. I övrigt finns inte några fastställda resursfördelningsmodeller inom socialnämnden som grund för fördelning av nämndens internbudget. Viss dokumentation av fördelningen i detaljbudgeten finns upprättad i ett arbetsmaterial, men det framgår inte tydligt vilka beräkningar som ligger till grund för fördelningen.

De kommunövergripande anvisningar som finns framtagna som stöd inför upprättande av nämndens planeringsdirektiv för 2025 saknar beskrivning av fördelningsprinciper som har tillämpats. Det är väsentligt att resursfördelning samt fördelningsprinciper och beräkningar är transparenta och tar hänsyn till verksamhetens mål samt demografiska och strukturella behov för att få en god ekonomisk styrning.

## Socialnämndens prognossäkerhet

Revisionsfråga 4: Har socialnämnden en god prognossäkerhet?

### lakttagelser

Enligt *Reglemente för nämnder och styrelse*<sup>5</sup> 4 § ska nämnderna kontinuerligt följa upp sin verksamhet och två gånger per år redovisa informationen vidare till kommunfullmäktige. Det framgår i reglementets 34 § att kommunstyrelsen ansvarar för att följa kommunens utveckling och ekonomiska ställning samt fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till fullmäktige.

Styrdokumentet *Ekonomiska styrprinciper* omfattar en beskrivning av rapporteringsstrukturen för respektive nämnd och återfinns i tabellen 7 nedan.

Tabell 7. Fastställd rapporteringsstruktur. Hämtad från *Ekonomiska styrprinciper*.

Rapport	Period	Kommunstyrelsen	Kommunfullmäktige
Uppföljningsrapport 1	Januari till april	Maj. Beslut om åtgärd vid underskott.	Senast juni.
Delårsrapport	1 januari till 31 augusti	Sept/okt	Oktober
Årsredovisning	1 jan till 31 december	April	Juni

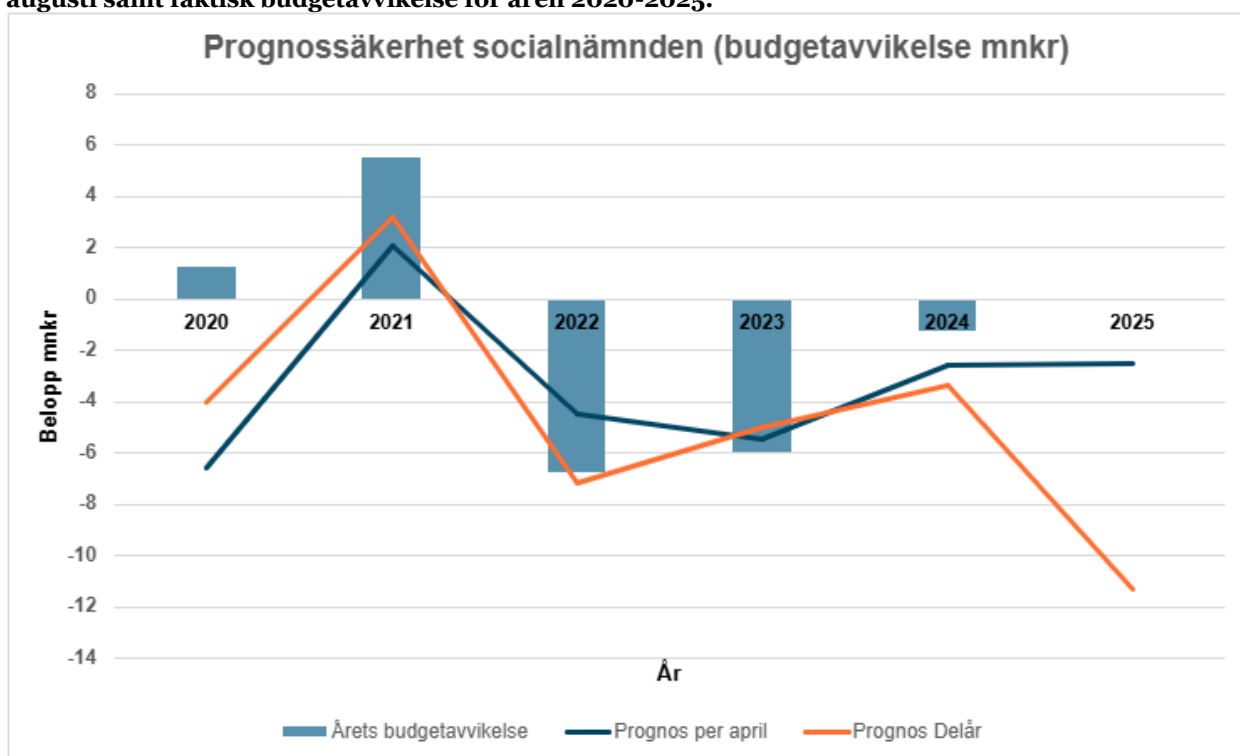
<sup>5</sup> Fastställd av kommunfullmäktige 2024-11-25 § 89  
20 Revisionsrapport

Enligt rapporteringsstrukturen ska nämnderna lämna en uppföljningsrapport, delårsrapport och årsredovisning enligt anvisningar från kommunstyrelseförvaltningen. Nämnden ska i sin ekonomiska rapportering till kommunstyrelsen även redovisa helårsprognoser. Vidare framgår att helårsprognoserna ska ha en följsamhet till prognosperiodens bedömda kostnader och intäkter.

De ekonomiska styrprinciperna gör gällande att uppföljningen ska ge nämnden möjlighet att ta ansvar för den ekonomiska utvecklingen, måluppfyllelse, kvalitet, resultat och volymförändringar samt i tid kunna besluta om nödvändiga åtgärder för budget i balans inför årets slut.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av socialnämndens tertialrapport per april samt delårsrapport per augusti för åren 2020-2025 och jämfört lämnade prognoser med resultat i årsredovisningen för respektive år. Med anledning av att verksamhetsår 2025 vid tidpunkten för granskningen inte är slut kan inga siffror för årets budgetavvikelse för helåret 2025 redovisas. Resultatet av jämförelsen återfinns i figur 3 nedan.

**Figur 3. Resultat av jämförelse av socialnämndens prognostiserade budgetavvikelse per april och per augusti samt faktisk budgetavvikelse för åren 2020-2025.**



Figuren ovan illustrerar socialnämndens budgetavvikelse mot upprättade prognoser under verksamhetsåren år 2020-2025.

Socialnämnden har de senaste tre åren gått med budgetunderskott från -6,8 mnr år 2022 till -1,3 mnr år 2024. Enligt figuren ovan framgår det hur löpande prognoser under årens gång förhåller sig till årets slutliga budgetavvikelse. I april år 2022 prognostiserades ett underskott om -4,5 mnr som senare i augusti istället prognostiserades till ett underskott om -7,2 mnr.

Prognosavvikelse år 2022 mot redovisat resultat visar en avvikelse i april om 33,8% samt en avvikelse om 6,5% i delårsrapporten från augusti.

Vidare redovisas det ett budgetunderskott år 2023 om -6 mnr. Den löpande helårsprognosen var per april -5,5 mnr samt -5 mnr per augusti. År 2023 visar initialt en god prognossäkerhet med en prognosavvikelse om 9 % i april till en något sämre prognosavvikelse om 20% i delårsrapporten per augusti.

Under år 2024 prognostiserade nämnden ett budgetunderskott om -2,6 mnkr per april och ett budgetunderskott om 4,3 mnkr per augusti. Den slutliga budgetavvikelsen för året landade till slut på ett resultat om -1,3 mnkr, vilket innebär en prognosavvikelse om 50% i april samt en avvikelse om 69,8 % i augusti.

I den första uppföljningsrapporten per april år 2025 prognostiserade nämnden ett budgetunderskott för helåret om -2,5 mnkr. I nästa uppföljning i delårsrapporten per augusti har det skett en markant förändring där prognosen för helåret istället är beräknad till ett budgetunderskott om -11,3 mnkr. Det innebär att det prognostiserade underskottet från april ökade med 77,9% fram till augusti.

### **Iakttagelser vid intervjuer**

Av intervju svar framkommer att prognosen per augusti 2025 är upprättad utan hänsyn till planerade åtgärder i syfte att nå en budget i balans. Enligt uppgifterna behöver verksamheten äska efter finansiering av planerade åtgärder, vilket oftast kräver ett nämndbeslut för att kunna finansiera och arbeta in åtgärderna i verksamheten.

## **Bedömning**

*Har socialnämnden en god prognossäkerhet?*

### **Delvis.**

Vi grundar vår bedömning på den sammanställning av prognos och redovisat resultat som gjorts för socialnämnden de senaste fem åren.

Prognossäkerheten inom socialnämnden kan bedömas som delvis tillfredsställande. Den sammanställning som har gjorts visar på avvikelser mellan prognoser och redovisade resultat i procent för åren 2020-2024. Vid jämförelse mellan utfall för helåret mot prognosen per augusti i belopp visar granskningen att avvikelserna beloppsmässigt inte är väsentliga. Granskningen visar däremot att prognosen per augusti 2025 är väsentligt högre än prognosen per april.

För 2024 redovisades ett underskott om -1,3 mnkr, vilket motsvarar ca 0,9 % av nämndens tilldelade budgetram för 2024 som uppgick till 150,6 mnkr. För 2025 prognostiseras ett underskott -11,3 mnkr, vilket motsvarar ca 7,7 % av nämndens tilldelade budgetram för 2025 som uppgick till 146,4 mnkr.

## **Åtgärder för en ekonomi i balans**

Revisionsfråga 5: Vidtar socialnämnden åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans?

### **Iakttagelser**

Av kommunens ekonomiska styrprinciper framgår att nämnden vid ett befarat anslagsöverskridande i första hand ska göra en omprioritering inom nämndens verksamhetsområde (åtgärdsplan). Om detta inte är möjligt ska ärendet hänskjutas till kommunstyrelsen/kommunfullmäktige för ställningstagande om verksamheten ska upphöra eller om nya resurser ska anvisas. Styrprinciperna gör även gällande att om nämndens underskott har

stor påverkan på kommunens totala resultat kan det komma att åtgärdas genom anpassningar i andra nämnder.

Vid genomgång av socialnämndens sammanträdesprotokoll för perioden juni 2024 till oktober 2025 framgår att nämnden vid tre tillfällen har fattat beslut om åtgärdsplaner.

Av protokollet från **2024-06-17 § 42** framgår att nämnden beslutade om en handlingsplan för att minska placeringskostnader 2024. Av intervjusvar beskrivs att planen handlade om att komma tillrätta med höga placeringskostnader inom LSS. Handlingsplanen utgjorde snarare ett rutindokument hur handläggare i verksamheten ska arbeta med placeringsärenden än en åtgärdsplan.

Vid nämnden **2025-05-12 § 24** beslutade socialnämnden om att godkänna informationen kring framtagna åtgärdsplaner och uppdrar åt förvaltningen att arbeta vidare med åtgärderna för en långsiktig ekonomisk hållbarhet. Socialnämnden beslutade att hos kommunstyrelsen äska om ytterligare ett års tillfälligt budgetanslag på 2,5 mnkr för placering LSS, avseende år 2025. Av den framtagna åtgärdsplanen framgår dels den framtagna åtgärden om att äska om förlängning av tilläggsanslaget, dels att förvaltningen ser ett behov av att se över ytterligare förslag på åtgärder för att långsiktigt komma i balans med tilldelad budgetram. Förslag på mer långsiktiga lösningar bör arbetas fram och i åtgärdsplanen nämns ekonomiskt bistånd, placeringar, personlig assistans och ny gruppbostad som områden som bör ses över.

Vid nämnden **2025-09-22 § 54** beslutade socialnämnden om att anta en åtgärdsplan. Åtgärdsplanen är framtagna av förvaltningen på uppdrag av nämnden med anledning av det ekonomiska underskottet som nämnden redovisade i lämnad prognos 1. Av denna åtgärdsplan framgår att prognosen som lämnades i april 2025 visade på ett underskott om 2,5 mnkr. Kostnaderna har under sommaren ökat ytterligare och prognostiserat underskott i delårsrapporten per augusti 2025 uppgår till -11,3 mnkr. Underskottet återfinns dels inom externa placeringar inom LSS, dels inom IFO. Det görs gällande att nämnden tidigare år har haft ett tilläggsanslag för externa placeringar LSS. Av åtgärdsplanen framgår att nämnden i samband med prognosen i april har äskat om att få en förlängning av tilläggsanslaget på 2,5 mnkr under ytterligare 1 år.

Den antagna åtgärdsplanen innehåller totalt 11 planerade åtgärder. Respektive åtgärd adresserar vilka verksamheter som åtgärden berör samt vilken tidsaspekt som åtgärden avser. De planerade åtgärderna förväntas sammantaget minska kostnaderna med totalt 3,6 mnkr under 2025. Några av åtgärderna kommer att ge effekt först i slutet av 2025. De föreslagna åtgärderna anges ge en kostnadsreducering för helåret 2026 om 4,0 mnkr. I bilaga 1 återfinns de framtagna åtgärderna i nämndens åtgärdsplan.

Av socialnämndens ekonomiska uppföljning per april 2025 framgår att nämnden prognostiserar ett underskott för helåret om -2,5 mnkr. Underskottet är hänförligt till externa insatser och placeringar och förklaras av att det tillfälliga anslaget inte längre finns i nämndens budget för 2025. Verksamheten för egen regi prognostiserar sammantaget ett nollresultat men det föreligger både positiva och negativa avvikelser mellan olika verksamheter. Av uppföljningen framgår att ekonomiskt bistånd har haft ökade kostnader och prognostiserar ett underskott om 1,8 mnkr. Ett arbete pågår med att analysera vad de ökade kostnaderna beror på. Hänvisning lämnas till nämndens åtgärdsplan 2025 för ytterligare information.

Av socialnämndens verksamhetsberättelse per augusti 2025 framgår att nämnden prognostiserar ett underskott för helåret om 11,3 mnkr. Underskottet är hänförligt dels till verksamhet i egen regi

(-3,5 mnkr), dels till externa insatser och placeringar (-7,8 mnkr). Av dokumentet framgår att en åtgärdsplan finns upprättat i separat ärende, som vi har redogjort för ovan.

Av kommunens delårsrapport per augusti 2025 framgår att socialnämnden prognostiserar ett stort underskott, främst kopplat till ökade kostnader för externa placeringar och egenregiverksamhet. Av delårsrapporten går att utläsa att kommunen har arbetat med olika effektiviseringsåtgärder. Trots dessa insatser kvarstår behovet av ytterligare åtgärder, särskilt inom socialnämnden, där underskottet har förvärrats under året. Det framgår att nämnden har försökt hantera ökade kostnader genom att satsa på hemmaplanslösningar och samordning av öppenvårdsinsatser, men effekterna har hittills varit begränsade. Vid intervjuer med socialförvaltningen anges att arbete med effektiviseringar pågår, bland annat digitala lösningar för bland annat matdistribution.

Från socialförvaltningen och från politisk nivå beskrivs att socialnämnden brottas med stora underskott, främst kopplade till placeringskostnader och inom egenregins kostnader som ökar kraftigt. Några av de intervjuade ger uttryck för avsaknad av tydliga riktlinjer och struktur för hur åtgärdsplaner ska tas fram och genomföras, vilket skapar otydlighet kring ansvar. Det påtalas att de underskott som nämnden har redovisat tidigare år ofta har täckts med statsbidrag eller tilläggsanslag, vilket ger tillfälliga lösningar och fördröjer långsiktiga åtgärder. Det framhålls att kommunstyrelsen inte har varit tillräckligt tydlig med krav på neddragningar eller genom att tillskjuta permanenta tillskott, vilket medför att beslut om åtgärder inte fattas. De intervjuade anger vidare att kostnaderna för placeringar är svårstyrda och driver underskotten. Det är främst kopplat till personalkostnader som besparingar kan göras utifrån ett kortsiktigt perspektiv men inte utifrån ett långsiktigt perspektiv.

Flera av de intervjuade påtalar att socialförvaltningen har tagit fram förslag på åtgärder men inga beslut har fattats av socialnämnden. Exempel på sådana förslag anges vara organisationsförändring samt neddragning av frivillig verksamhet utifrån tidigare uppdrag att utreda vilka delar av verksamheten som är lagstyrt respektive valbart. Mot bakgrund av att kommunen på totalen har redovisat överskott har inte heller behovet av att fatta beslut om verksamhetsförändringar varit aktuellt.

## Bedömning

*Vidtar socialnämnden åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans?*

**Nej.**

Det har i granskningen framkommit att socialnämnden under 2025 beslutat om en åtgärdsplan och även gett förvaltningen i uppdrag att arbeta vidare med åtgärderna för en långsiktig ekonomisk hållbarhet. Nämnden har även under 2025 beslutat att hos kommunstyrelsen äska om ytterligare ett års tillfälligt budgetanslag om 2,5 mnkr för placeringar inom LSS.

Utifrån socialnämndens prognostiserade underskott för 2025 om 11,3 mnkr gör vi bedömningen att trots beslutade åtgärder har de inte gett någon samlad positiv effekt. Bedömningen baseras på en jämförelse mot det underskott som redovisades för 2024 om 1,3 mnkr. Socialnämndens underskott har försämrats ännu mer under 2025 vilket vi bedömer vara allvarsam. Den effekt som den antagna åtgärdsplanen beräknas ha på 2025 uppgår till 3,6 mnkr, vilket inte är tillräckligt att nå en ekonomi i balans under 2025. Av granskningen har framkommit att nämndens återkommande underskott främst kan hänföras till kostnader som är svåra att påverka.

Socialnämnden ansvarar enligt kommunallagen 6 kap 6 § för att nämndens verksamhet bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt. Därav är det väsentligt att socialnämnden fortsätter sitt åtgärdsarbete för att tillse att verksamheten bedrivs inom den av fullmäktige tilldelade budgetramen. Socialnämndens preliminära driftbudgetram för 2026 innebär en ramökning om 8,2 mnkr. Vi konstaterar att denna ramökning inte är tillräcklig för att möta ett eventuellt underskott för 2026 som är i paritet med det prognostiserade underskottet för 2025, varvid vi bedömer att nämnden även behöver fortsätta sitt åtgärdsarbete under kommande år.

## Kunskap om ekonomiskt läge och vidtagna åtgärder

Revisionsfråga 6: Säkerställer socialnämnden en löpande kunskap om ekonomiskt läge och uppföljning av vidtagna åtgärder?

### lakttagelser

Enligt kommunfullmäktiges *Planeringsdirektiv 2025 plan 2026-2027* är det planeringsdirektivet som är överordnat styrdokument för Ödeshögs kommuns nämnder. Nämndernas egna planeringsdirektiv grundar sig på kommunfullmäktiges planeringsdirektiv är därför det centrala styrdokumentet som är specifikt för nämnden. Socialnämndens planeringsdirektiv fokuserar både på ekonomiska och verksamhetsmässiga aspekter där grunduppdraget och nuläget analyseras ihop med en driftbudget.

Enligt socialnämndens planeringsdirektiv 2025 bedömdes det att nämnden bör klara en ekonomi i balans, men att marginalerna är små. Det kräver därför ett regelbundet arbete kring ekonomisk uppföljning för att snabbt upptäcka eventuella avvikelser. Externa placeringar inom LSS är en faktor som enligt uppgifterna skapar stor osäkerhet.

Som redogjorts för i revisionsfråga 4 ska nämnderna enligt reglemente för styrelse och nämnder regelbundet följa upp sin verksamhet. Kommunstyrelsen ansvarar för att följa upp kommunens utveckling, ekonomi och mål samt återrapportera detta till fullmäktige. Rapportstrukturen, som framgår av styrdokumentet *Ekonomiska styrprinciper*, består av tre formella uppföljningstillfällen som sker per april i en uppföljningsrapport, per augusti i delårsrapporten samt per helår i årsredovisningen.

Vid genomgång av socialnämndens sammanträdesprotokoll för perioden juni 2024 till oktober 2025 framgår att nämnden har erhållit ekonomisk uppföljning vid fem tillfällen. Den ekonomiska uppföljningen har skett i samband med nämnden i maj och september 2024 samt i februari, maj och september 2025. Den ekonomiska uppföljningen har utgjorts av delårsrapporter per april och per augusti samt av verksamhetsberättelse för 2024. Utöver denna ekonomiska uppföljning tar nämnden från september 2025 även del av ekonomisk uppföljning rörande ekonomiskt bistånd och placeringar.

Genomgång av socialnämndens sammanträdesprotokoll visar att någon uppföljning ännu inte har skett av nämnden avseende den åtgärdsplan som fastställdes i september 2025.

Vid intervju med socialförvaltningen framkommer att det sker månadsvisa uppföljningar i excel av enhetscheferna med fokus på framför allt personalkostnader och placeringskostnader. Den formella rapporteringen till nämnden sker i huvudsak tre gånger per år genom en uppföljningsrapport i april samt i delårsrapport och i årsredovisningen.

Enligt uppgifter från intervju på politisk nivå är de underlag som nämnden erhåller av god kvalitet. Däremot ger de intervjuade uttryck för att det föreligger ett behov av utbildning för att samtliga ledamöter ska kunna ta till sig ekonomisk information för bästa möjliga insikt i verksamheterna. Enligt uppgift har hela nämnden en rimlig insikt i förvaltningens ekonomiska läge.

## Bedömning

*Säkerställer socialnämnden en löpande kunskap om ekonomiskt läge och uppföljning av vidtagna åtgärder?*

### Delvis.

Vi grundar vår bedömning på protokollsgenomgång samt efterföljande intervjuer med nämndens politiska ledning samt förvaltningen.

Som redogjorts för både under denna och tidigare revisionsfrågor ska ekonomisk uppföljning lämnas till socialnämnden tre gånger per år enligt de ekonomiska styrprinciperna. Den ekonomiska uppföljningen ska även innehålla en helårsprognos. Protokollsgranskningen visar att nämnden har tagit del av ekonomisk uppföljning i enlighet med fastställda styrprinciper. I granskningen har framkommit att månadsvisa uppföljningar sker på förvaltningsnivå med fokus på personalkostnader och kostnader för placeringar, men den formella rapporteringen till nämnden sker huvudsakligen tre gånger per år. Granskningen visar även att nämnden från september 2025 tar del av specifik ekonomisk uppföljning rörande ekonomiskt bistånd och placeringar, vilket vi ser som positivt utifrån nämndens ansvar för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde.

Granskningen visar på att nämnden ännu inte har gjort någon uppföljning av den åtgärdsplan som nämnden beslutade om i september 2025. I nämndens åtgärdsarbete ingår att löpande följa upp att vidtagna åtgärder har gett förväntad effekt, och vid behov besluta om ytterligare åtgärder för att skapa en långsiktig struktur för en ekonomi i balans.

## Kommunstyrelsens åtgärder vid befarat ekonomiskt underskott

Revisionsfråga 7: Vidtar kommunstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid befarat ekonomiskt underskott?

### lakttagelser

Av reglemente för nämnder och styrelse framgår att kommunstyrelsen har ett helhetsansvar för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen har i sin ledningsfunktion ett ansvar att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet. Reglementet gör även gällande att kommunstyrelsen har en uppföljningsfunktion innebärande att styrelsen ska följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till fullmäktige.

Vid genomgång av kommunstyrelsens sammanträdesprotokoll för perioden juni 2024 till november 2025 kan konstateras att kommunstyrelsen har delgetts ekonomisk uppföljning för såväl

den egna verksamheten som socialnämnden i samband med budgetuppföljning per april 2024, delårsrapport 2024, årsredovisning 2024, budgetuppföljning per april 2025 samt delårsrapport 2025.

Vid protokollsgenomgången noteras vidare att vid kommunstyrelsens sammanträde **2025-04-09 § 61** har styrelsen beslutat om omfördelning av budget avseende politiska prioriteringar till evakuering av skola.

Vid kommunstyrelsens sammanträde **2025-06-04 § 105** har styrelsen hanterat äskande av medel från socialnämnden. Styrelsen beslutade att återremittera ärendet till socialnämnden med uppdrag att inkomma med:

- Ett mer konkret förslag till åtgärdsprogram som redovisar vilka åtgärder som vidtas för att nå budgetbalans under 2025 och hur en långsiktigt hållbar ekonomi ska uppnås.
- Tidsplan för när respektive åtgärd planeras att genomföras och när och om effekter kan förväntas.
- Ekonomisk bedömning av varje åtgärd – kostnadsbesparing, investering eller annan konsekvens.
- Eventuella alternativa scenarier eller konsekvenser om föreslagna åtgärder inte genomförs.

Vid kommunstyrelsens sammanträde **2025-11-05 § 179** har styrelsen beslutat om att bevilja socialnämndens äskande om utökad budgetram på 2,5 mnkr. Av beslutet framgår att budgetmedlen omfördelas från finansförvaltningens prognostiserade överskott.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av kommunstyrelsens internkontrollplan för år 2024<sup>6</sup> respektive år 2025<sup>7</sup>. Risker kopplat till budgetföljsamhet finns inte med varken i internkontrollplanen för 2024 eller för 2025.

Vid intervjuer beskrivs att alla förvaltningschefer träffas varannan vecka och det sker löpande dialoger med kommunstyrelsens ordförande. Vidare anges att kommunstyrelsen utövar sin uppsiktsplikt främst genom löpande ekonomisk uppföljning från nämnderna enligt fastställt årshjul och informationspunkter vid styrelsens sammanträden. Däremot gör kommunstyrelsen sällan direkta påpekanden eller riktade anvisningar till specifik nämnd då ansvar för ekonomi åvilar respektive nämnd enligt fastställda styrprinciper. Enligt uppgift har kommunstyrelsen hittills inte sett behov av en mer aktiv uppsikt och styrning.

När det gäller socialnämndens äskande om medel för LSS har kommunstyrelsen i november 2025 (2025-11-05 § 179) beslutat om viss omfördelning från finansförvaltningen, men inga ytterligare tillskott planeras. Det görs gällande att nämnden ska arbeta vidare med egna åtgärder. Av intervju svar framgår att kommunstyrelsen inte avser att införa inköpsstopp eller större gemensamma besparingar, utan ser att återhämtning främst ska ske utifrån socialnämndens

---

<sup>6</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2024-02-07 § 23

<sup>7</sup> Antagen av kommunstyrelsen 2025-02-05 § 11

åtgärdsplan under 2026. Utmaningen för 2025 ligger i sent vidtagna åtgärder, vilket försvårar möjligheten att snabbt nå ekonomisk balans.

## Bedömning

*Vidtar kommunstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid befarat ekonomiskt underskott?*

### **Delvis.**

Kommunstyrelsen har en uppsiktsplikt enligt fullmäktiges reglemente. Utifrån genomförd protokollsgenombgång samt intervjuer konstaterar vi att det finns en systematik i kommunstyrelsens arbete med uppsikt och styrelsen följer socialnämndens ekonomiska resultat enligt ett fastställt årshjul. Granskningen visar att kommunstyrelsen under 2025 har uppmanat socialnämnden att ta fram ett mer konkret förslag till åtgärdsprogram både för verksamhetsåret 2025 och för en mer långsiktigt hållbar ekonomi. Styrelsen uppmanar att åtgärdsprogrammet ska innehålla tidsplan och ekonomisk bedömning för respektive åtgärd.

Granskningen visar vidare på att kommunstyrelsen i fastställda anvisningar för planeringsdirektiv 2026-2028 har tilldelat socialnämnden en preliminär ramökning om 8,2 mnkr inför budgetår 2026. I denna ramökning har nämnden inte tilldelats några utökade prioriteringar.

Sammanfattningsvis bedömer vi att kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder enligt sin uppsiktsplikt vid ekonomiska avvikelser. Utifrån socialnämndens prognostiserade underskott för helåret 2025, som har försämrats jämfört med tidigare lämnad prognos, krävs det dock ytterligare förstärkningar för att säkerställa en långsiktig balans i kommunens samlade ekonomi.

# Samlad bedömning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ödeshögs kommun genomfört en granskning av ekonomistyrning. Granskningens syfte är att bedöma om kommunstyrelsen har säkerställt en ändamålsenlig mål- och budgetprocess på kommunövergripande nivå samt om socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning för den verksamhet den ansvarar för. Granskningen syftar även till att bedöma om den interna kontrollen inom granskningsområdena är tillräcklig.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att kommunstyrelsen **i allt väsentligt** har säkerställt en ändamålsenlig mål- och budgetprocess på kommunövergripande nivå. Vidare är den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen **inte helt** har säkerställt en tillräcklig intern kontroll i mål- och budgetprocessen inom socialnämndens verksamhetsområde.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att socialnämnden **inte helt** har säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning för den verksamhet den ansvarar för. Vidare är den sammanfattande bedömningen att socialnämnden **inte helt** har säkerställt en tillräcklig intern kontroll i ekonomistyrningen inom socialnämndens verksamhetsområde.

## Rekommendationer

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **kommunstyrelsen**:

- Erbjud förtroendevalda i styrelse och nämnder möjlighet att delta i utbildning kopplat till ekonomi i stort och hur information i ekonomisk uppföljning ska läsas och tolkas.
- Noggrant följa socialnämndens åtgärdsarbete för att vid behov aktivt utöva uppsikten. Om en nämnd går med underskott har kommunstyrelsen inom ramen för sin uppsikt ett ansvar att säkerställa att åtgärder vidtas. I uppsikten ingår därav att göra påpekanden och ge anvisningar till socialnämnden samt uppmärksamma fullmäktige på och ge förslag till åtgärder vid behov.
- Om socialnämnden fortsätter redovisa stora underskott kommande verksamhetsår, behöver kommunstyrelsen utreda och besluta om strukturella förändringar inte bara inom socialnämnden, utan även inom andra nämnders verksamheter för att nå en ekonomi i balans. Som en del i detta behöver styrelsen även aktualisera till kommunfullmäktige att nämnden inte kan bedriva verksamhet inom den tilldelade budgetramen.

Med utgångspunkt från de iakttagelser och bedömningar som har framkommit i granskningen lämnar vi följande rekommendationer till **socialnämnden**:

- Tillse att tillämpade fördelningsprinciper i nämndens budgetarbete dokumenteras och fastställs. Detta i syfte att göra resursfördelning samt fördelningsprinciper och beräkningar transparenta och säkerställa att principerna tar hänsyn till verksamhetens mål samt demografiska och strukturella behov för att få en god ekonomisk styrning. Som ett led i detta arbete behöver även rutin införas där fördelningsprinciperna inför varje budgetår utvärderas och uppdateras vid förändringar i behov och politiska mål.

- Fortsätta det åtgärdsarbete som har påbörjats under 2025 för att säkerställa att verksamheten bedrivs inom den av fullmäktige tilldelade budgetramen och därmed följsamhet till kommunallagens bestämmelser. Åtgärdsarbetet behöver innefatta arbete på såväl förvaltningsnivå som på politisk nivå.
- Införa rutin och en tydlig ansvarsfördelning rörande löpande uppföljning av vidtagna åtgärder för att säkerställa att åtgärderna har gett förväntad effekt, och vid behov besluta om ytterligare åtgärder för att skapa en långsiktig struktur för en ekonomi i balans.
- Hänskjuta ärende till kommunstyrelse och kommunfullmäktige för ställningstagande om verksamheten ska upphöra eller om nya resurser ska anvisas, om nämndens vidtagna åtgärder inte är tillräckliga.

# Sammanfattande bedömningar utifrån revisionsfrågor

Revisionsfråga	Bedömning	
1. Finns det tydliga regler och riktlinjer för den kommunövergripande mål- och budgetprocessen?	<b>Ja</b> Kommunens styrmodell, ekonomiska styrprinciper samt årshjul reglerar tydligt den kommunövergripande mål- och budgetprocessen. Kommunfullmäktiges planeringsdirektiv och ekonomiska styrprinciper är de centrala styrdokumenterna vid styrningen av mål- och budgetprocessen. Det finns en tydlig styrningskedja från kommunfullmäktiges övergripande planeringsdirektiv som appliceras ner i nämndspecifika planeringsdirektiv som syftar till att genomföra och uppnå fullmäktiges mål och vision. Styrmodellen fastställer också rutiner för uppföljning, vilket vi bedömer säkerställa ansvarstagande under hela budgetåret.	
2. Finns det regler och riktlinjer för socialnämndens ekonomistyrning?	<b>Ja</b> Socialnämndens ekonomistyrning har sin grund i de av fullmäktige framtagna ekonomiska styrprinciperna som bland annat anger att nämnden ska upprätta planeringsdirektiv på nämndnivå. Styrprinciperna tydliggör även att nämnden ansvarar för att verksamheten bedrivs inom den fastställda budgetramen och att nämnden ska besluta om åtgärdsplaner vid prognostiserade budgetavvikelser. På nämndnivå inte finns något behov av ytterligare regler som stöd i ekonomistyrningen än de som finns på kommunövergripande nivå. De kommunövergripande reglerna anges vara tillräckliga.	
3. Finns ändamålsenliga fördelningsprinciper? (kommunövergripande och inom socialnämnden)	<i>Kommunstyrelsen</i> <b>Delvis</b> De kommunövergripande fördelningsprinciperna finns till delar dokumenterade i kommunfullmäktiges antagna planeringsdirektiv för 2025 med plan 2026-2027, men däremot inte i de anvisningar som finns framtagna som stöd inför upprättande av det kommunövergripande planeringsdirektivet. Fördelningen av budgetramar, dvs nettoanslag, till styrelse och nämnder sker med utgångspunkt från föregående års budgettilldelning med uppräknings av löner och övriga kostnader samt kompensation för kapitalkostnader. De justeringar som sker i nettoanslaget per nämnd	

finns inte tydligt dokumenterat och redovisat i fastställt planeringsdirektiv för 2025

#### *Socialnämnden*

##### **Delvis**

Det finns inte några fastställda och dokumenterade fördelningsprinciper på nämndnivå. Fördelning av budgetramen på olika verksamheter har utgått från prioritering av personalkostnader utifrån bemanningskrav i verksamheten. Inga fastställda resursfördelningsmodeller inom socialnämnden finns som grund för fördelning av nämndens internbudget. Viss dokumentation av fördelningen i detaljbudgeten finns upprättad i ett arbetsmaterial, men det framgår inte tydligt vilka beräkningar som ligger till grund för fördelningen.



4. Har socialnämnden en god prognossäkerhet?

##### **Delvis**

Sammanställningen visar på avvikelser mellan prognoser och redovisade resultat i procent för åren 2020-2024. Vid jämförelse mellan utfall för helåret mot prognosen per augusti i belopp visar granskningen att avvikelserna beloppsmässigt inte är väsentliga. Granskningen visar däremot att prognosen per augusti 2025 är väsentligt högre än prognosen per april. För 2025 prognostiseras ett underskott -11,3 mnkr, vilket motsvarar ca 7,7 % av nämndens tilldelade budgetram för 2025.



5. Vidtar socialnämnden åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans?

##### **Nej**

Utifrån socialnämndens prognostiserade underskott för 2025 om 11,3 mnkr gör vi bedömningen att trots beslutade åtgärder har de inte gett någon samlad positiv effekt. Bedömningen baseras på en jämförelse mot det underskott som redovisades för 2024 om 1,3 mnkr. Socialnämndens underskott har försämrats ännu mer under 2025 vilket vi bedömer vara allvarsamt. Den effekt som den antagna beslutsplanen beräknas ha på 2025 uppgår till 3,6 mnkr, vilket inte är tillräckligt att nå en ekonomi i balans under 2025.



6. Säkerställer socialnämnden en löpande kunskap om ekonomiskt läge och uppföljning av vidtagna åtgärder?

##### **Delvis**

Protokollsgranskningen visar att nämnden har tagit del av ekonomisk uppföljning i enlighet med fastställda styrprinciper. Från september 2025 tar nämnden del av specifik ekonomisk uppföljning rörande ekonomiskt bistånd och placeringar, vilket vi ser som positivt utifrån nämndens ansvar för den interna kontrollen



inom sitt verksamhetsområde. Nämnden har ännu inte gjort någon uppföljning av den åtgärdsplan som nämnden beslutade om i september 2025. I nämndens åtgärdsarbete ingår att löpande följa upp att vidtagna åtgärder har gett förväntad effekt, och vid behov besluta om ytterligare åtgärder för att skapa en långsiktig struktur för en ekonomi i balans.

---

7. Vidtar kommunstyrelsen åtgärder utifrån sin uppsiktsplikt vid befarat ekonomiskt underskott?

**Delvis**

Det finns en systematik i kommunstyrelsens arbete med uppsikt och styrelsen följer socialnämndens ekonomiska resultat enligt ett fastställt årshjul. Kommunstyrelsen har under 2025 uppmanat socialnämnden att ta fram ett mer konkret förslag till åtgärdsprogram både för verksamhetsåret 2025 och för en mer långsiktigt hållbar ekonomi. Utifrån socialnämndens prognostiserade underskott för helåret 2025, som har försämrats jämfört med tidigare lämnad prognos, krävs det dock ytterligare förstärkningar för att säkerställa en långsiktig balans i kommunens samlade ekonomi.



# Bilaga 1

I tabellen nedan återfinns socialnämndens antagna åtgärdsplan vid 2025-09-22 § 54 sammanträdet.

**Tabell 8. Förslag på åtgärder med kostnadsreducering 2025 och helår 2026. Hämtad ur Åtgärdsplan Socialnämnden, september 2025.**

Åtgärd	Verksamhet som berörs	Kostnadsreducering 2025 (tkr)	Kostnadsreducering helår från 2026 (tkr)	Tidsaspekt
Åskande om ett års förlängning av tilläggsanslag avseende en placering LSS	Placering LSS	2 500	0	2025
Ej ersätta vakant tjänst <small>(IFO 75 % familjehemssekreterare)</small>	IFO	240	720	Från och med 1 sept. 2025
Avtal uppsagt med Familjehemsbanken	IFO	0	18	2025
Säga upp avtal med Infotorg	IFO	10	25	2025
Inköpsstopp (ex. extern handledning)	Samtliga verksamheter	49	0	2025
Översyn av övertidsuttag enligt Allmänna Bestämmelser (AB)	Samtliga verksamheter	140	540	2025
Inga övernattningar vid konferenser och utbildningar	Samtliga verksamheter	40	0	2025
Omplacering från HVB till familjehem	IFO	579	1 104	Senast 1 november 2025
Tillämpa möjligheten att ta ut egenavgift vid placeringar <small>(inkomstbaserad, vid minst 2 betalande vårdnadshavare/månad)</small>	IFO	9	53	Från och med 1 nov 2025
Effektivisering av placeringar och externa insatser <small>(mål = minskade kostnader med 5 % pga. kortare placeringstider)</small>	IFO, FO/LSS	0	752	2026
Översyn och omförhandling av avtal med externa utförare vid placeringar <small>(ex. vid lyckad sänkning med 5 % under 2026)</small>	IFO	0	752	2026
Utökad avtalssamverkan inom fler områden/med fler kommuner (+ 25 %)	IFO	0	138	2025 och 2026
<b>Summa</b>		<b>3 567</b>	<b>4 049</b>	

2025-12-03

Karin Jäderbrink

Cecilia Axelsson

---

*Uppdragsledare*

---

*Projektledare*

---

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Ödeshögs kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från juni 2025. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.

# Deltagare

---

**ÖHRLINGS PRICEWATERHOUSECOOPERS AB** 556029-6740 Sverige

**KARIN JÄDERBRINK** Sverige

*Signerat med Svenskt BankID*

---

*2025-12-09 12:55:15 UTC*

---

**Undertecknare**

Datum

Namn returnerat från Svenskt BankID: Karin Viola Jäderbrink

Karin Jäderbrink

Leveranskanal: E-post

**CECILIA AXELSSON** Sverige

*Signerat med Svenskt BankID*

---

*2025-12-09 08:27:48 UTC*

---

**Undertecknare**

Datum

Namn returnerat från Svenskt BankID: CECILIA AXELSSON

Cecilia Axelsson

Leveranskanal: E-post