



cutting through complexity™

## Forvaltningsrevisjon

### Budsjett- og økonomistyring i pleie- og omsorgseininga

Sveio kommune

2013



# Forord

Etter vedtak i kontrollutvalet i Sveio kommune den 16. april 2013 har KPMG gjennomført ein forvaltningsrevisjon av budsjett- og økonomistyringa i eining *Pleie og omsorg*.

## *Oppbygging av rapporten*

Våre konklusjonar går fram av rapporten sin hovudbodskap. Kapittel 1 har ei innleiing til rapporten. Her vert problemstillingar, metode og revisjonskriteria presentert. I kapittel 2 er fakta gjort greie for, mens vurderingar og tilrådingar går fram av kapittel 3. Rådmannen sin uttale er vedlagt kapittel 4.

Stord, 12. november 2013



Willy Hauge

*Partner*

# Hovudbodskap

I denne forvaltningsrevisjonen har KPMG kartlagt kva rutinar Pleie- og omsorgseininga i Sveio kommune har knytt til budsjett- og økonomistyring. Vi har undersøkt på kva måte Pleie og omsorg sikrar at verksemda er i samsvar med budsjett og vi har sett på korleis rapportering av budsjettforbruk og iverksetting av tiltak ved budsjettavvik, vert teken i vare.

Våre vurderingar baserar seg hovudsakleg på innhenta dokumentasjon og intervju med personar i kommunen som har kjennskap til – eller ansvar for – budsjett- og økonomistyringa i pleie- og omsorgseininga. Under fylgjer eit kort samandrag av KPMG sine funn, vurderingar og tilrådingar.

## Budsjett- og økonomistyring

Arbeidet med budsjettet er krevjande i Pleie- og omsorgseininga, og i dei siste åra har Pleie og omsorg hatt utfordringar med å halde budsjetttramma. I intervju vert det peikt på at eininga ikkje opplever å ha eit stort handlingsrom når det kjem til å fordele utgifter, men dei prøver likevel å styre verksemda med omsyn til budsjett så langt det lar seg gjere. Etter vår vurdering syner fakta at budsjettet vert lagt til grunn for drift, og at driftsnivået vert søkt tilpassa budsjett.

Lønnsutgifter utgjer den største budsjettposten, og i eininga føregår det ei kontinuerleg vurdering om det skal leigast inn vikarar eller om dei klarar å unngå det. Målet er å ha så få vikarar inne som mogleg. Overtidsbruken er og noko som eininga jobbar med å få kontroll over. Kommunen har no tatt i bruk eit system som lettare gir oversikt over omfanget. Slike tiltak kan bidra til ei meir kostnadseffektiv drift.

Elles så har eininga eit kontinuerlig fokus på drift og bruk av ressursar. Det vil sei at dei jamleg er inne og vurderar om behovet til pasientar har endra seg, og vidare om dei kan få eit redusert tilbod. Sjukefråvær er ein annan faktor som eininga jobbar med.

Samstundes syner andre tertialrapport for 2013 at pleie- og omsorgseininga styrer mot eit forventa avvik på 3,2 mill. kroner samla for 2013. Vi kan derfor konkludere med at budsjettmålet til eininga ikkje ser ut til å bli nådd inneverande år. Meirforbruket skuldast hovudsakleg større personalutgifter enn budsjettet. Trass i at kommunen arbeidar med ulike tiltak for å halde budsjettet og fremje ei meir kostnadseffektiv drift, så lukkast ikkje eininga fullt ut med å tilpassa driftsnivå til budsjettet og med å halde budsjettet.

## Rapportering

I Sveio kommune blir det rapportert på økonomi kvar månad og kvart tertial. Tertialrapportane blir utarbeida etter kvar 4. månad.

Månadsrapportane vert utarbeida av einingsleiarane, men dei kan søke hjelp både hos sin respektive kommunalsjef og økonomikontoret dersom dei møter på utfordringar undervegs i arbeidet.

Kommunen byrja med månadsrapportering i 2013, og bakgrunnen var å få betre styring med budsjettet. Gjennom månadlege statusrapporter ville einingane og måtte jobbe meir med budsjettet.

KPMG si vurdering er at kommunen har gode rapporteringsrutinar. Revisor har sett døme på både månads- og tertialrapportar, og har stadfesta at rapporteringa er i tråd med retningslinene/ malane som føreligg. Vi har og fått inntrykk av at månadsrapporteringane er med på å skape eit jamt fokus på økonomi og budsjett gjennom året, noko som på sikt truleg vil gi gode ringverknadar.

Når det gjeld rapportering internt i Pleie- og omsorgseininga så skal alle avdelingar i eininga rapportere inn avvik som oppstår, men eininga har ingen skriftlege rutinar der det er beskrive *kva* som er eit avvik frå budsjett og *korleis* eit avvik skal handterast, bortsett frå ei rutinebeskrivinga om å leige

inn vikarar. Det bør i samband med dette påpeikast at vi etter intervjurunden danna oss eit inntrykk av at kommunen ikkje har definert og kommunisert tilstrekkeleg klart kva eit avvik som skal rapporterast på er.

Det blei sagt i intervju at det føreligg ei klar forventning om at einingsleiarane har ei grunnleggjande økonomiforståing, men at kommunen kanskje ikkje har vore gode nok på å gi opplæring for å sikre naudsynt økonomisk kompetanse.

### **Avvikshandtering**

Kommunen har over fleire år sett i gong tiltak for å redusere meirforbruket. Nokre reduksjonar er gjort etter "ostehøvelprinsippet", og har fylgjeleg ikkje hatt særleg effekt, medan andre har vore av meir merkbar art.

Det siste konkrete tiltaket som er blitt vedtatt er å legge ned ei avdelinga med 6 sengeplassar. Det kan bety ei kostnadsinnsparing på ca kr 2,6 millionar i året. Årsverk ein kan spare er ca 5,2 årsverk.

Det vert i tillegg til tiltaket over vist til fleire andre tiltak som er blitt sett i verk eller som eininga har planar/ ynskjer om å gjennomføre. Vår vurdering er at eininga innfrir dei krava som føreligg om å foreslå tiltak for å hindre budsjettavvik.

Etter vår vurdering kan det og synast som om kommunen har eit forbettringspotensiale i høve til å vurdere om tiltak som skal setjast i verk byggjer på realistiske føresetnadar, og i høve til å sikre at vedtekne tiltak vert fylgt opp i eininga slik at ønskja innsparingseffekt vert realisert.

Eininga bør og i større grad fylgje opp tiltak *etter* iverksetting. Dette for å undersøke om tiltak har ønskja effekt, mellom anna for å vurdere kva innverknad tiltaket har hatt i høve budsjett. Pleie og omsorg har ingen rutinar knytt til å rapportere på eventuelle effektar av tiltak, verken internt eller via rådmannen til politisk nivå. KPMG er heller ikkje gjort kjent med at slike rutinar fins på eit meir overordna nivå i kommunen.

### **Tilrådingar**

På bakgrunn av funn og vurderingar tilrår revisor at kommunen gjer fylgjande:

- Sette i verk alle dei planlagde tiltaka for å effektivisere drifta.
- Evaluere verknaden av tiltak etter ei stund, for å sjå om ønska effekt har blitt oppnådd.
- Definere kva eit avvik er og deretter kommunisere dette ut til alle einingsleiarane.
- Halde fram med dei gode rapporteringsrutinane for økonomi som kommunen har etablert for einingane.
- Det kan vere hensiktsmessig å gi einingsleiarane kurs i økonomi, mellom anna for å sikre at dei opparbeider seg tilstrekkelig med økonomisk kompetanse og dannar seg eit solid grunnlag for å kunne analysere avvik frå budsjett.

# Innhold

## Forord 1

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Hovudbodskap</b>                             | <b>2</b>  |
| <b>1 Innleiing</b>                              | <b>5</b>  |
| 1.1 Bakgrunn                                    | 5         |
| 1.2 Forprosjektet                               | 5         |
| 1.3 Formål                                      | 5         |
| 1.4 Problemstilling                             | 5         |
| 1.5 Omgrepsavklaring                            | 6         |
| 1.6 Metode                                      | 6         |
| 1.7 Revisjonskriterium                          | 7         |
| <b>2 Fakta og vurdering</b>                     | <b>8</b>  |
| 2.1 Om pleie- og omsorgseininga i kommunen      | 8         |
| 2.2 Budsjettprosessen i kommunen                | 9         |
| 2.3 Budsjett- og økonomistyring og rapportering | 11        |
| 2.4 Tiltak ved budsjettavvik                    | 13        |
| <b>3 Vurdering og tilråding</b>                 | <b>16</b> |
| 3.1 Budsjett- og økonomistyring                 | 16        |
| 3.2 Rapportering                                | 16        |
| 3.3 Avvikshandtering                            | 17        |
| 3.4 Tilrådingar                                 | 18        |
| <b>4 Rådmannen sin uttale</b>                   | <b>19</b> |
| Vedlegg 1 Utdjupa revisjonskriteria             | 20        |
| Vedlegg 2 Mal for tertialrapportering           | 21        |

# 1 Innleiing

## 1.1 Bakgrunn

Forvaltningsrevisjon retta mot Helse og omsorg er eit område som er prioritert i Sveio sin plan for forvaltningsrevisjon 2012-2015. I den overordna analysen kjem det fram at den største utfordringa for kommuneøkonomien er å få rammeområdet for helse og omsorg til å gå i balanse. I fylgje årsmeldinga for 2011 hadde denne avdelinga ei budsjettoverskriding på 9 millionar. Også i økonomiplanen for 2013-2016 vert det rapportert om fleire utfordringar i helse- og omsorgssektoren.

## 1.2 Forprosjektet

I forkant av forvaltningsrevisjon blei 10 personar, som har god kjennskap til helse- og omsorgssektoren, intervjuet, med formål å få oversikt over kva som fungerer bra, og kor utfordringane ligg.

Resultatet av forundersøkinga synte mellom anna at enkelte einingar har utfordringar knytt til budsjett- og økonomistyring, økonomikompetanse og det å halde budsjett. Det er fokus på budsjettstyring i kommunen, og det er mellom anna sett i verk månadleg økonomirapportering. Utfordringane lista over gjelder mellom anna eininga Pleie og omsorg, som er ei stor eining som omfattar tenester både i heimen og på institusjon.

Tilråding av føremål og problemstillingar i denne forvaltningsrevisjonen er basert på opplysningar som kom fram i intervju, samt informasjon henta i frå kommunale planar og tidlegare rapportar på området.

## 1.3 Formål

Formålet med denne forvaltningsrevisjonen er å kartlegge kva rutinar Pleie- og omsorgseininga har knytt til budsjett- og økonomistyring. Det vil vere sentralt å undersøke om planlegging og omfang av verksemda vert sett i samanheng med budsjettet, herunder på kva måte Pleie og omsorg skal sikre at verksemda er i samsvar med budsjett. Sentralt er og å sjå nærare på korleis rapportering av budsjettforbruk og iverksetting av tiltak ved budsjettavvik, vert teken i vare.

Det er også eit føremål å gi tilrådingar om framtidige forbetringstiltak, dersom forvaltningsrevisjonen avdekkjer forbetringspotensiale.

## 1.4 Problemstilling

I forvaltningsrevisjonen vil vi sjå på fylgjande hovudproblemstilling:

*“I kva grad tek styringa av pleie- og omsorgstenestene omsyn til budsjett?”*

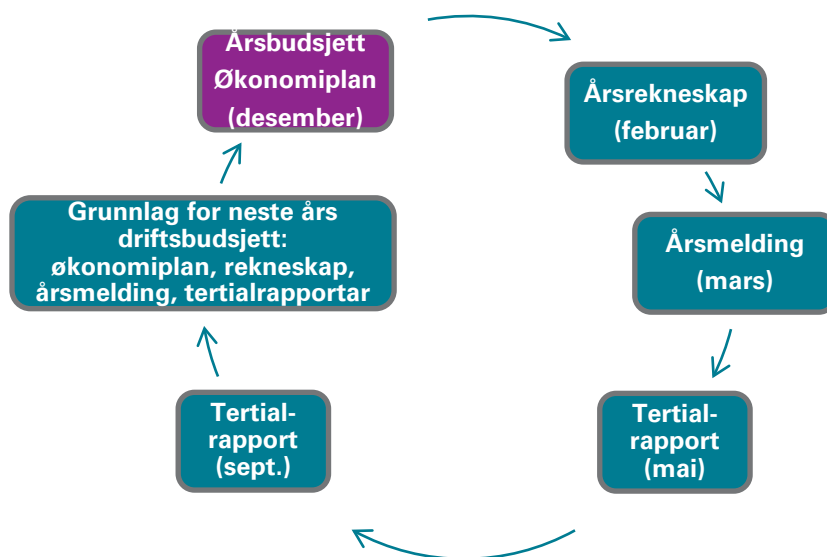
Med fylgjande underproblemstillingar:

- a) I kva grad vert verksemda/aktivitetar planlagt og gjennomført med omsyn til budsjett?
- b) I kva grad vert budsjettforbruk og budsjettavvik analysert og rapportert?
- c) I kva grad vert det satt inn tiltak ved budsjettavvik?

## 1.5 Omgrepsavklaring

- Budsjettstyring handlar om styring av ressursinnsats i høve til budsjett (i framtida). Budsjettstyringa skal sikre korrekt forvaltning av bevilga midlar.
- Økonomistyring handlar om mål og resultat i høve budsjett – det vil sei om budsjett vert haldne eller om det er meirforbruk i høve bevillingane.

Figuren under illustrerer årshjulet knytt til dei mest sentrale budsjett- og økonomirutinane i ein kommune.



## 1.6 Metode

Forvaltningsrevisjonen er gjennomført i samsvar med krav i RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon.

I prosjektet har fylgjande teknikkar blitt brukt for å samle inn data:

### Dokumentanalyse

Til grunn for rapporten ligg gjennomgang og analyse av sentrale dokument. Mottatt skriftleg dokumentasjon inkluderar mellom anna:

- Delegeringsreglement
- Innkjøpsreglement
- Normalreglement for tilvisning og postering
- Interne rapporteringsrutinar
- Budsjettsskriv
- Tertialrapportar og årsmelding
- Døme på interne rapportar

## Intervju

I samband med denne forvaltningsrevisjon er det gjennomført 5 intervju, med høvesvis rådmann, kommunalsjef, einingsleiar, oversjukepleiar for heimetenesta og økonomisjefen.

Intervju har vore ei sentral informasjonskjelde, og utval av personar er basert på forventa informasjonsverdi, personar si erfaring og formelt ansvar i høve til definert føremål og problemstillingar. Formålet med intervju har vore å få utfyllande og supplerande informasjon til dokumentasjonen vi har mottatt frå kommunen.

Data frå intervju er verifisert av respondentane, dvs. at respondentane har fått høve til å lese igjennom referata og gjere eventuelle korrigeringar.

Datainnsamlinga vart avslutta 29.10.13.

Rapport er sendt rådmannen til uttale.

## 1.7 Revisjonskriterium

Revisjonskriteria er dei krav og forventningar som kommunen vert revidert i høve til<sup>1</sup>. I denne forvaltningsrevisjonen har fylgjande kjelder vore nytta for å utlede revisjonskriteria:

- Interne rutinar og vedtak i kommunen
  - Kommunen sine rapporteringsrutinar
  - Budsjett for 2013
- Forskrift om årsbudsjett
- Kommuneloven

*Revisjonskriteria vil bli referert til undervegs i rapporten, og er lista i vedlegg 1.*

<sup>1</sup> RSK001 Standard for forvaltningsrevisjon, Noregs kommunerevisorforbund.



## 2 Fakta og vurdering

### 2.1 Om pleie- og omsorgseininga i kommunen

*I dette avsnittet vil vi sjå nærare på korleis pleie og omsorgseininga er organisert. Vi vil mellom anna sjå på historikk, dei ulike tenesteområda og korleis ansvar er delegert. Deretter vil vi sjå på korleis den økonomiske situasjonen har vore dei siste åra og fram til 2. tertial 2013.*

#### 2.1.1 Organisering

Eininga Pleie og omsorg bestod per juni 2013 av 66,93 årsverk fordelt på 141 tilsette<sup>2</sup>. Eininga har to avdelingar, høvesvis sjukeheimen og heimetenester, og vert leia av ein einingsleiar. Disse avdelingane blei slått saman til ei felles eining for nokre år sida. Noverande leiar er forholdsvis ny i stillinga - ho tiltredde i februar 2013. Pleie- og omsorgsleiaren har 8 avdelingssjukepleiarar under seg, som inngår i turnus, og som har eit medansvar på kvar sine område når dei er på vakt. I tillegg har heimetenesta ein oversjukepleiar, som har eit særskilt ansvar for utøving av heimebaserte omsorgstenester i kommunen.

Eining for Pleie og Omsorg er ei resultatining i ein tonivå-modell. Einingsleiar for Pleie og Omsorg inngår i kommunen si leiargruppe, og rapporterar til kommunalsjefen.

Ved sjukeheimen var det i 2012 52 pasientar som hadde langtids plass, og 45 som var inne på korttidsopphald. I tillegg var 82 brukarar som fekk heimehjelp og 82 som fekk heimesjukepleie.

Einings består forøvrig av 4 ansvarsområde:

- Administrasjon
- Sjukeheimen
- Heimetenesta
- Dagsenteret

Generelt sett er det blitt gjort mykje i Pleie og omsorg dei siste åra for å utvikle tenestetilbodet knytt til insitusjon og omsorgsbustader. Det er mellom anna blitt bygd 48 omsorgsbustader. Forutan dette har det omtrent samanhengande frå 1995 til 2010 pågått renoveringsarbeid og nybygging ved Sveio Omsorgssenter – inkludert sjukeheim.

#### 2.1.2 Økonomi

Arbeidet med budsjettet er krevjande, og i dei siste åra har eininga Pleie og omsorg hatt utfordringar med å halde budsjetttramma. Det skuldast mange ulike faktorar og nokon av dei vil me kome tilbake til i avsnitt 2.4.1. Til tross for at eininga også i år styrer mot eit meirforbruk har det den siste tida vore ei positiv utvikling, med tanke på oppfølging av budsjett og rekneskap.

Einingane leverer alltid eit konsekvensjustert budsjett. Det vil sei at dei synleggjer konsekvensane av å oppretthalde den aktiviteten dei har på tidspunktet budsjettet blir laga. Formålet med eit konsekvensjustert budsjett er å framskrive dagens drift basert på dei avtalar og tilsette/stillingar resultateneiningane har per 01.08.

<sup>2</sup> Frå kommunalsjefen sin presentasjon av Helse og omsorg i kontrollutvalet 11.6.13.

For å følgje med på at budsjettet vert halde, setter pleie og omsorg opp periodebudsjett som dei målar seg mot månadleg. Per 2. tertial 2013 ligg dei om lag 2,3 mill. kroner bak budsjett – det vil sei at dei hadde brukt om lag 30 mill. kroner mens periodebudsjettet var på 27,8 mill. kroner. I tillegg går det fram av den andre tertialrapporten at eininga går mot eit forventa avvik på 3,2 mill. kroner samla for pleie og omsorg i 2013.

For 2014 har pleie og omsorg fått tildelt ei ramme på 43 395 mill kroner. Kva den endelige budsjetttramma vert er ikkje klart før etter den politiske handsaminga.

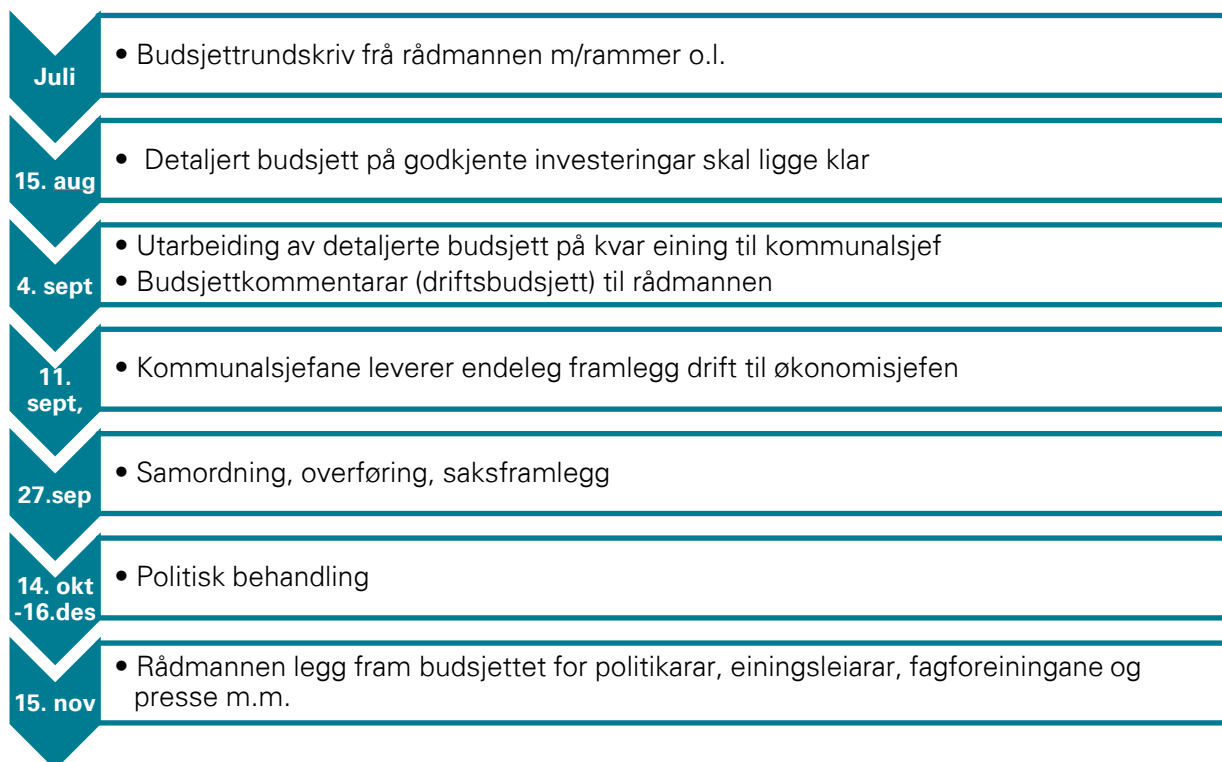
## 2.2 Budsjettprosessen i kommunen

*Denne forvaltningsrevisjonen vil sjå nærare på rutinar og praksis i pleie og omsorg knytt til budsjett – og økonomistyring, herunder vil rapportering og oppfølging av budsjettavvik vere sentralt. Fyrst vil vi sjå nærare på korleis sjølve budsjettprosessen går for seg.*

### 2.2.1 Formelle rutinar

For å beskrive rutinane kommunen har kring budsjettprosessen tar vi utgangspunkt i "BUDSJETTSCRIVET FOR ÅRSBUDSJETT 2014 OG ØKONOMIPLAN 2014-2017". Dette skrivet blei godkjent i kommunestyret 04.03.13, og det inneheld viktige premiss som einingane må fylgje i budsjettarbeidet.

Dokumentet inneheld mange milepælar/ fristar. Dei kan grovt oppsummerast slik



Budsjetttrammene vert gitt av kommunestyret, og rammene til kvar einskild eining er det kommunalsjefane, som saman med sine respektive einingsleiarar, fordeler etter interne møte. Deretter skal einingane kvar for seg utarbeide eit konsekvensjustert budsjett. I det ligg det å

budsjettere med den driftssituasjonen ein har pr. 01.08. I prosessen nyttar dei førre års rekneskap, inneverande års budsjett, revidert budsjett samt lønnsark som hjelpemiddel.

I budsjettet tar einingane som nemnt utgangspunkt i driftssituasjonen per 01.08. Det skal til dømes berre budsjetterast med lønsmildar for dei stillingane som er operative på det tidspunktet. Dersom eininga kjenner til utgifter som vil kome (til dømes på løn eller drift) skal desse leggst inn som tiltak. For å balansere budsjettet mot ramma som vert gitt skal det leggst inn tiltak, med skriftleg grunngjeving og tal. Eventuelle tiltak som det *ikkje* vert plass til innanfor ramma skal og leggst inn som tiltak og kommenterast.

Einingane skal lage detaljert budsjett, som skal påførast ansvar, teneste og art. Frist for innsending av budsjett er 4. september.

I forkant av budsjettarbeidet vert det haldet Arena-kurs for alle som skal jobbe med budsjett. Einingssleiarane får og moglegheit til avtala møte med lønn og personal eller økonomi for gjennomgong av data.

## 2.2.2 Budsjettprosessen i praksis

I pleie og omsorg er det einingsleiaren som har det økonomiske ansvaret. Det er og einingsleiar som arbeidar med budsjettet, i dialog med oversjuepleiar i heimetenesta og alle avdelingssjuepleiarane, gjennom budsjettprosessen.

I fyrste fase av budsjettprosessen vert alle nøkkeltala i eininga kontrollsjekka, for å sjå at nøkkeltala stemmer. Då vert det mellom anna stadfesta at eininga ikkje har fleire stillingar enn det tala frå økonomikontoret syner. I denne fasen er fleire tilsette involvert for å avstemme tala.

Økonomikontoret har dedikerte personar som kan fylgje opp dei som treng bistand med budsjettoppfylginga, og samarbeidet mellom Pleie og omsorg og økonomikontorer fungerer bra. I budsjettprosessen samarbeidar einingsleiaren med tilsette ved økonomikontoret, og det vert halde møter etter behov. I tillegg er også kommunalsjefen godt involvert i prosessen.

Om budsjettet vert det i intervju nemnt av fleire at det i realiteten har vore svært lave budsjetttrammer for drifta av pleie og omsorg over fleire år. Fleire meiner at dei har vore for låge. Ein har håpt at ein skulle klare å overhalde driftsbudsjetta, men det har ein, over fleire år, i realiteten ikkje klart.

I intervju går det fram at når budsjettforslaget vert lagt fram for politisk handsaming har eininga kvart år synt kva kutt som må gjerast for å kunne overhalde budsjetta. Det har mellom anna lege inne at stillingar skal kuttast, men kutta har ikkje alltid blitt gjennomført.

Praksis er at det i januar kvart år blir rapportert inn driftsutfordringar for heile tenesteområdet samla for budsjettåret, til hovudutvalet. Dette har tidlegare bidratt til at det er blitt gjort vedtak om å avvente situasjonen med omsyn til planlagde kutt, til revidert budsjett er klart, eller eventuelt i påvente av andre relevante prosessar som kan føre til innsparingar eller ekstrabevillingar i eininga. Eininga har i fleire år fått auka budsjetttramme i samband med sak om revidering av årsbudsjett.

Eininga har til tross for tilleggbeviljingar hatt eit meirforbruk dei siste åra.

## 2.3 Budsjett- og økonomistyring og rapportering

*Her vil vi presentere korleis pleie og omsorg jobbar og planlegg ut i frå budsjettet dei har fått tildelt. Herunder vil sjå på kva økonomiske mål einingar har, korleis dei rapporterar og i kva grad dei styrer etter budsjett.*

### 2.3.1 Budsjett- og økonomistyring i eininga

**Pleie og omsorg har eit overordna mål** som er å gi ei kvalitativ og forsvarleg teneste til innbyggjarane i Sveio kommunen i høve til forskrifter, avtaleverk og lovverk. Eininga har og eit mål om å halde budsjettet. I økonomiplanen til kommunen går det fram at heile tenesteområdet *Helse og omsorg* har som mål om å sikre rett teneste til rett tid – tilpassa budsjettet, samt å sikre at tenesteproduksjonen er kostnadseffektiv.

Rammene som eininga har fått tildelt har lenge vore uforandra, og i intervju vert det peikt på at eininga ikkje opplever å ha eit stort handlingsrom når det kjem til å fordele utgifter. Lønnsutgifter utgjer den største budsjettposten. Det skal vere eit gitt antall personar på jobb heile døgnet, kor mange som må vere på vakt avheng mellom anna av talet på pasientar.

I eininga er det, som nemnt, einingsleiar som styrer økonomien, men nokre oppgåver er delegert vidare. Vedtak som gjeld heimesjukepleie tar oversjukepleiar seg av. Elles er innkjøp i pleie og omsorg delegert til to personar og leasing er delegert til ein person. Det føreligg rutinar knytt til å sjekke at innkjøp er i samsvar med budsjett, og einingsleiar er alltid involvert i større innkjøp. Det vert sagt at einingsleiar har god kontroll på dette.

Det føregår ein kontinuerlig vurdering i eininga om det skal leigast inn vikarar eller om dei klarar å unngå det. Målet er å ha så få vikarar inne som mogleg, og for å oppretthalde dette fokuset har einingsleiar jamlege møte med dei som leiger inn vikarar. Eininga har utarbeida ei rutinebeskriving som må fylgjast når behov for å leige inn vikar vert vurdert. Av rutinen går det mellom anna fram at ein skal prøve å unngå overtid, ein skal vurdere om det er mogleg å korte ned vakta og endelig avgjersle om å leige inn skal takast av ansvarleg på avdelinga. Dersom det ikkje fins andre løysingar enn overtid skal avdelingsleiar ha en grundig informasjon om kvifor den løysinga blei valt.

Det blir og jobba med å få kontroll på overtidsbruken. Det har tidlegare skjedd at vikarar har tent opp mykje overtid fordi dei har jobba i ulike avdelingar utan at det er blitt fanga opp. Kommunen har no tatt i bruk eit system som lettare gir oversikt over overtidsbruken.

Eit godt arbeidsmiljø og førebygging av sjukefråvær er ein annan faktor som eininga jobbar med. I dag ligg fråværet på rundt 9 %, noko som ikkje er unormalt høgt samanlikna med andre kommunar, men det kan likevel reduserast.

Elles så har eininga eit kontinuerlig fokus på drift og bruk av ressursar. Det vil sei at dei jamleg er inne og vurderar om behovet til pasientar har endra seg, og vidare om dei kan få eit redusert tilbod. Dette gjeld særskild brukarar av heimetenesta i kommunen, då behova kan vere kortvarige og variere for brukarar av heimetenester.

Generelt om alle einingsleiarane i kommunen blei det i intervju peikt på at dei er fagpersonar, og fylgjeleg er interessefeltet naturleg nok retta mest mot fag og ikkje økonomi. Det føreligg likevel ein klar forventning om at einingsleiarane har ein grunnleggjande økonomiforståing. Vidare vert det sagt at kommunen kanskje ikkje har vore gode nok på å gi opplæring for å sikre naudsynt økonomiske kompetanse hjå einingsleiarane. I kommunen har det vore diskutert om einingsleiarane skal få økt kompetanse på økonomi, mellom anna gjennom kursing.

## 2.3.2 Rapportering

**I Sveio kommune blir det rapportert på økonomi kvar måned og kvart tertial.** Kommunen byrja med månadsrapportering i 2013. Månadsrapportane er intern rapportering i administrasjonen. Månadsrapportane vert utarbeida av einingsleiarane og adressert til rådmannsnivå. Det same vert tertialrapportane, men dei blir og lagt fram for politisk nivå.

Tertialrapportane blir utarbeida etter kvar 4. måned. Høvesvis som 1. og 2. tertialrapport og årsmelding. Det er rådmannen som har ansvaret for den økonomiske utviklinga, det vil sei rapportering til hovudutval og formannskap, men det er på einingsnivå rapportane blir utarbeida. Utarbeidinga blir gjort i samråd med kommunalsjef og økonomikontoret. Rapporteringsnivået i kommunen er som følger<sup>3</sup>:

- Resultateiningane rapporterer til kommunalsjef.
- Kommunalsjefar, økonomisjef, utviklingsjef, IKT-sjef og leiar for OSK rapporterer til rådmannen.
- Rådmannen rapporterer til ordførar og formannskap.

*Mal for tertialrapportering er lagt til vedlegg 2 i rapporten.*

Månadsrapportane vert utarbeida av einingsleiarane, men også her kan dei søke hjelp hos både sin respektive kommunalsjef og økonomikontoret dersom dei møter på utfordringar undervegs i arbeidet. Rapportane frå einingane går deretter samla til rådmannen via kommunalsjefane.

Bakgrunnen for innføringa av månadsrapportane i 2013 var å få betre styring med budsjettet. Gjennom månadlege statusrapporter ville einingane og måtte jobbe meir med budsjettet. Samstundes som månadsrapportane gir rådmannen styringsinformasjon, får han og sjå korleis einingsleiarane rapporterar på økonomi. I intervju kjem det fram at utveljing og deltajering av informasjon som vert tatt med i månadsrapportane frå einingsnivå kan forbeistrast, slik at rapportane i større grad gjev relevant informasjon.

Utfordringa gjelder fleire einingar i kommunen, deriblant Pleie og omsorg.

I månadsrapporten vert leiarane bed om ta stilling til fylgjande spørsmål<sup>4</sup>:

1. *Er eininga innanfor budsjetttramme? Vil eininga halde seg innanfor budsjetttramme ut året?*  
*Dersom nei:*
2. *Forklaring på avvik*
3. *(Forslag til) tiltak for å kome i ramme.*

Rapportering vert opplevt som svært nyttig på leiarnivå. Det er difor ynskjeleg å halde fram med rapporteringane, men talet kjem til å bli kutta frå 12 til 6 rapportar per år.

**Når det gjeld rapportering internt i Pleie og omsorgseininga** så skal alle avdelingar i eininga rapportere inn avvik som oppstår. Det gjer avdelingssjukepleiarane som regel via e-post eventuelt munnleg. Eit avvik er til dømes viss avdelinga må leige inn ein vikar fordi dei er underbemanna. Eininga har ingen skriftlege rutinar der det er beskrive *kva* som er eit avvik frå budsjett og *korleis* eit

<sup>3</sup> Frå "Prinsipper for rapportering", Sveio kommune.

<sup>4</sup> Frå informasjonsskriv (per e-post) I til alle leiarar i Sveio kommune

avvik skal handterast, bortsett frå rutinebeskrivinga om å leige inn vikarar, som blei gjennomgått tidlegare i rapporten.

I intervju vart det og peikt på at Pleie og omsorg kan bli betre på å melde inn budsjettendringar. Rutinen er at ein skal melde inn endringar så snart ein veit om dei, og økonomikontoret har laga eit budsjettendringsskjema som skal nyttast. Sjølv om endringane ikkje nødvendigvis påverkar nettoramman, så risikerer ein likevel å miste oversikten over kva midlar blir brukt på. Det kan og oppstå avvik, t.d. så kan lønna til høvesvis person som vert sjukemeldt og vikar vere ulik.

## 2.4 Tiltak ved budsjettavvik

*Korleis eininga handterer avvik frå budsjett vil bli nærare gjennomgått i dette avsnittet, mellom anna korleis avvik blir fylgt opp og kva typar tiltak eininga har eller skal iverksette – og verknaden av tiltak.*

### 2.4.1 Avvik

Revisor har ikkje mottatt noko dokumentasjon frå kommunen som klart definerer kva eit avvik er. Og i intervju kom det til dels ulike svar på spørsmålet om kva som er eit avvik som skal rapporterast. Nokon meinte at det var litt uklart, men dei fleste svara peikte i retning av at eit avvik oppstår dersom ein brukar meir enn nettoramman. Nettoramman er periodisert, og viss det er feil periodisering skal det meldast i frå.

Det er blitt forsøkt, mellom anna ved hjelpa av månadsrapportane, å få eit større fokus på dei vesentlege avvika. Dersom avvik ikkje er tilstrekkelig analysert i månadsrapportane tar kommunalsjefen kontakt med einingsleiarar og etterspør meir informasjon og utfyllande forklaring på avviket.

**Årsaka til at eininga har hatt meirforbruk** dei siste åra skuldast i all hovudsak fastlønn. Det har mellom anna vore ei auke på helge-/natt-/heilagdagstillegg som totalt sett utgjer om lag ein million kroner. Det har og vore ei vesentleg auke i vikarar utan refusjonar (ved korttidsfråvær).

Kommunen fekk innført eit turnusprogram for eit tid tilbake, som fanga opp overtid betre. Eininga oppdaga då at overtidsbruken var mykje høgare enn ein trudde. Dette blei tatt tak i, og kommunen har i dag skjerpa rutinar for å hindre unødig brukt av overtid og vikarbruk.

Ei anna årsak til meirforbruk som vert trekt fram i intervju er det nye omsorgssenteret som kommunen fekk i 2008, og som skapte eit auka bemanningsnivå. I den samanheng blei det i intervju nemnt at tidlegare hadde ikkje kommunen tilstrekkelig fokus på driftskonsekvensar som fylgje av ein investering. Dette er kommunen blitt betre på.

Avvik vert i hovudsak meldt inn i samband med tertialrapportering og elles også månadlege rapportar. Der vert dei grunngjeve og analysert.

### 2.4.2 Tiltak

**Kommunen har over fleire år satt i gong tiltak** for å redusere meirforbruket. Nokre reduksjonar er gjort etter "ostehøvelprinsippet"<sup>5</sup>, og har fylgjeleg ikkje hatt særleg effekt, medan andre har vore av

<sup>5</sup> I fylgje 2. tertialrapport 2013

meir merkbar art. Når det gjeld drift så meiner fleire i intervju at det ikkje er særlig meir å ta av. Det er allereie blitt kutta kostnader der det kan kuttast.

I fjor forsøkte Pleie- og omsorgseininga å redusere meirforbruket ved å kutta 4 stillingar rundt årsskiftet, men verknaden var minimal. Det vert nemnt av fleire i intervju at det skuldast at eininga tok inn vikarar for å erstatte dei stillingane som vart kutta. Det har vore ein reduksjon på fastlønn, men det er til gjengjeld brukt meir på overtid/ vikarar.

Andre tiltak som kommunen har sett i verk dei siste åra er, for å nemne nokon:

- Betre styring av overtidsbruk
- Dei tilsette som jobbar på kjøkken og med reinhald deltar i pleie/ hjelper til med måltid
- Kjøkkendrift – redusere drift ettermiddag/kveld og helg
- Pensjonistar køyrer ut mat
- Brukte psykiatrimidlar til å gi eit auka dagtilbod
- Auka eigenbetaling for praktisk bistand. Effekten har vore at fleire tek ansvar for å ordne seg sjølv, i høve slike oppgåver/gjeremål.

**I 2. tertialrapport vert det trekt fram to moglege, framtidige tiltak** for å redusere avviket mellom budsjett og forbruk. Det eine tiltaket er allereie vedtatt.

- Kommunen har ikkje hatt fullt belegg på sjukeheimen den siste tida. Det skuldast fleire dødsfall og fylgjeleg at kommunen har latt vera å innvilge søknadar om langtidsopphald. Det har resultert i at ei avdeling står utan belegg, og dette er bakgrunn for at ein har planar om å legge ned avdelinga og 6 sengeplassar i starten av 2014. Kommune har søkt å selje eller leige ut plassane til andre kommunar, men det har dei ikkje lukkast med. Stenging kan, i fylgje tertialrapporten, bety ei kostnadsinnsparing på ca kr 2,6 millionar i året. Årsverk ein kan spare er ca 5,2 årsverk.

*Per 9. oktober hadde arbeidet med å sette i verk tiltaket starta opp, i fylgje kommunalsjefen. Kommunestyret vedtok i møtet 30. september at 6 plassar skal stengast og at nødvendig stillingskutt skal gjerast.*

I 2. tertialrapport vert det peikt på at konsekvensen av eit kutt i talet på sengeplassar er at tenestebehovet blir overført til heimetenesta. I intervju er det blitt nemnt at det i eininga er fokus på den såkalla "omsorgstrappa", og fylgjeleg har heimetenesta blitt skjerma når kutt har blitt vurdert. Årsaka er at heimetenesta vil få meir å gjere, etterkvart som færre vert tildelt sjukeheimsplassar.

- Eit anna tiltak som blir vurdert i rapporten er å tilsette ein 5. nattevakt. Vanlegvis pleier det å vere 4 personar på nattevakt, det inkluderar to som er ute på oppdrag for heimetenesta store delar av natta og to som er fast stasjonert på sjukeheimen. Kommunen har i lengre tid hatt behov for å ha inne ein ekstra nattevakt i periodar - dette for å oppretthalde eit forsvarleg tilbod til alle brukarane. I rapporten vert det sagt at eininga vil kunne spare pengar på å få tilsett den 5. nattevakta fast, i staden for å stadig måtte bruke ekstra midlar på å engasjere ekstravakter etter behov.

I intervju blei og fleire andre tiltak nemnt som enten er satt i gong eller som det er ynskjeleg å sette i gong. Det gjeld mellom anna fylgjande:

- Det er ynskjeleg at bestillarkontoret skal vere meir effektivt enn det er i dag. Ved få et bestillarkontor får en meir samla og betre oversikt på tenestetilbodet. I tillegg vil ein at bestillarkontoret skal ligge utanfor pleie og omsorg, for å skape avstand frå eininga.

- Det er ynskeleg å få på plass fleire heiltidsstillingar fordi det er dyrt å ha mange tilsette. Samhandlingsreforma merkast, og då er det viktig at det er eit høgt fagleg nivå på sjukepleiarane. Difor bør sjukepleiardekninga aukast.
- Miljøarbeidsprosjektet har starta opp. Det går ut på å sjå om det er mogleg å få til ei meir effektiv drift, mellom anna gjennom samkøying av fleire einingar, som til dømes psykiatri, heimesjukepleie og heimehjelp.

I intervju vart det sagt at kommunen har eit forbetningspotensiale når det kjem til kontroll/ oppfølging av tiltak. Pleie og omsorg har ingen rutinar knytt til å rapportere på eventuelle effektar av tiltak, verken internt eller via rådmannen til politisk nivå. KPMG er heller ikkje gjort kjent med at slike rutinar fins på eit meir overordna nivå i kommunen.



## 3 Vurdering og tilråding

Over har vi presentert i kva grad eininga Pleie og omsorg planlegg og gjennomfører oppgåver ut i frå budsjett. Vi har sett på korleis budsjettforbruk og budsjettavvik vert analysert og rapportert, og til slutt i kva grad dei set inn tiltak ved budsjettavvik.

I dette kapittelet vil vi kome med våre vurderingar av funn ut i frå revisjonskriteria. Vi har utleia revisjonskriteria for alle tre underproblemstillingar som skal svarast på i denne forvaltningsrevisjon, og vurderinga er fylgjeleg fordelt på tre underkapittel under.

I tråd med formålet med rapporten vil KPMG foreslå nokre tilrådingar på område der forvaltningsrevisjonen har avdekka forbettringspotensiale. Tilrådingane kan bidra til at eininga – og kanskje også kommunen – framover vil kunne planlegge og jobbe betre ut i frå budsjett. Tilrådingane er dels tiltak som eininga/ kommunen allereie arbeidar med og dels forslag til nye tiltak.

### 3.1 Budsjett- og økonomistyring

Det fyrste revisjonskriteriet er frå budsjett 2013. Der går det fram at økonomiavdelinga skal gje leiinga, politikarane og einingane i Sveio kommune mest mogleg korrekte budsjett-, rekneskaps- og KOSTRA-tal, som grunnlag for økonomisk planlegging og styring. I intervju blei dei nemnt av fleire kor nyttig det er for einingane i kommunen å ha eit godt samarbeid med økonomikontoret, både i budsjettprosessen og elles i året med rapporteringane. I budsjettprosessen finn dei tilsette ved økonomikontoret fram dei nøkkeltala som einingane må ha i arbeidet med å få på plass eit konsekvensjustert budsjett. Revisor sitt inntrykk her er at dette kriteriet vert oppfylgt.

Det andre revisjonskriteriet er at budsjettet skal haldast og eininga må planlegge drifta med dette som føremål. For at eininga skal kunne halde budsjettet må drifta innrettast etter budsjett. Det er i denne samanheng og viktig med god økonomisk styring og god oppfølging gjennom heile året, sånn at eininga heile tida er kjent med korleis ein ligg an i høve til budsjettmål.

Fakta syner etter vår vurdering at budsjettet vert lagt til grunn for drift, og at driftsnivået vert søkt tilpassa budsjett. I budsjettet er det og mål om at tenesteområdet Helse og omsorg, inklusive eininga Pleie og omsorg, skal ha ein tenesteproduksjonen som er kostnadseffektiv, noko som kan medvirke til at budsjett vert halde. Fakta syner etter vår vurdering at kommunen arbeidar med tiltak for å effektivisere drifta, og at kommunen den siste tida har auka fokus på tiltak som gir betre kontroll med utgifter, som overtid og vikarbruk. Slike tiltak kan bidra til ei meir kostnadseffektiv drift. Vi syner til at det er på plass rutinar for å sikre overvaking, analyse, rapportering ved meirforbruk, som er føresetnader for å kunne reagere og sette inn tiltak.

Samstundes syner andre tertialrapport for 2013 at pleie- og omsorgseininga styrer mot eit forventta avvik på 3,2 mill. kroner samla for 2013. Vi kan derfor konkludere med at budsjettmålet til eininga ikkje ser ut til å bli nådd inneverande år. Meirforbruket skuldast hovudsakleg større personalutgifter enn budsjettet. Til tross for at kommunen arbeidar med ulike tiltak for å halde budsjettet og fremme ei meir kostnadseffektiv drift, så lukkast ikkje eininga fullt ut med å tilpassa driftsnivå til budsjettet og halde budsjettet.

### 3.2 Rapportering

Under temaet rapportering har vi plukka ut to revisjonskriteria. Det fyrste er frå forskrift om årsbudsjett §10 som seier at "*Administrasjonssjefen (...) skal gjennom budsjettåret legge fram*

*rapporter for kommunestyret (...) som viser utviklingen i inntekter og innbetalinger og utgifter og utbetalinger i henhold til det vedtatte årsbudsjett.*”

I kommunen sine rapporteringsrutinar står det at økonomisk rapportering skal gjennomførast 2 gongar i året utanom årsrekneskapen. I tillegg har kommunen etablert ein praksis som går ut på at alle einingane skal rapportere på økonomi månadleg til rådmannen. I både månadsrapportane og dei øvrige rapportane skal avvik frå (periodiert) budsjett og årsak til avvik føreligge der det er eit meirforbruk.

KPMG si samla vurdering er at kommunen har gode rapporteringsrutinar som vert fylgt av eininga Pleie og omsorg. Revisor har sett døme på både månads- og tertialrapportar, og har stadfesta at rapporteringa er i tråd med retningslinjene/ malane som føreligg. Revisjonskriteria er dermed oppfylt.

Vi har og fått inntrykk av at månadsrapporteringane er med på å skape eit jamt fokus på økonomi og budsjett gjennom året, noko som på sikt truleg vil gi gode ringverknadar. Det er etter vår meining eit klokt val å halde fram med rapporteringane, sjølv om talet på rapportar etter planen skal halverast.

Når det gjeld rapportering internt i Pleie og omsorgseininga så skal alle avdelingane som er underlagt eininga rapportere inn avvik som oppstår, men eininga har ingen skriftlege rutinar der det er beskrive *kva* som er eit avvik frå budsjett og *korleis* eit avvik skal handterast. Ein slik rutinebeskriving er heller ikkje laga for einingsleiarane i samband med månadsrapportertane. Det bør i den samanheng påpeikast at vi etter intervjurunden danna oss eit inntrykk av at kommunen ikkje i tilstrekkelig grad har definert og kommunisert *kva* eit avvik som rapporterast på er.

Tidlegare i rapporten har vi nemnt at kommunen har jobba ein del med *kva* og *korleis* einingsleiarane skal rapportere, mellom anna på grunn av at det i rapporteringane blir fokusert (for mykje) på detaljar. Det er tenkeleg at overrapportering er ein konsekvens av at avvik ikkje er tilstrekkeleg definert. Når det ikkje er heilt klart for einingsleiarane *kva* som er eit avvik kan det hende at dei heller vel å ta med litt for mykje enn å gløyme å ta med vesentlege ting.

Det blei sagt i intervju at det føreligg ein klar forventning om at einingsleiarane har ein grunnleggjande økonomiforståing, men at kommunen kanskje ikkje har vore gode nok på å gi opplæring for å sikre naudsynt økonomiske kompetanse. Det har vore diskutert om einingsleiarane skal få økt kompetanse på økonomi, mellom anna gjennom kursing.

### **3.3 Avvikshandtering**

Når det gjeld avvikshandtering, herunder i *kva* grad det vert satt inn tiltak ved budsjettavvik, er det fyrste revisjonskriteriet utleda frå forskrift om årsbudsjett §10. Der går det fram at *”Dersom administrasjonssjefen (...) finner rimelig grunn til å anta at det kan oppstå nevneverdige avvik i forhold til vedtatt eller regulert årsbudsjett, skal det i rapportene til kommunestyret (...) foreslås nødvendige tiltak”*.

Det andre revisjonskriterie er i frå kommunen sin praksis angående månadsrapportering. Der står det at einingsleiarane skal – i tillegg til å rapportere på avvik frå (periodiert) budsjett og årsak til avvik der det er eit meirforbruk – òg kome med forslag til tiltak for å kome i ramme.

Vår vurdering også her er at revisjonskriterie er oppfylt. Det er på bakgrunn av at det i både månads- og tertialrapportane, som vi har sett, blir presentert forslag til tiltak. Revisor er i tillegg gjort kjent med at arbeidet med fleire av tiltaka har starta opp.

Etter vår vurdering kan det og synast som om kommunen har eit forbedringspotensiale i høve til å vurdere om tiltak som skal setjast i verk byggjer på realistiske føresetnadar, og i høve til å sikre at vedtekne tiltak vert fylgt opp i eininga slik at ønskja innsparingseffekt vert realisert. Vi syner her til at budsjettvedtaket for eininga innebar eit kutt i fire stillingar, utan at tiltaket gav ei særleg inntening som fylgje av auka vikarbruk,

Etter vår vurdering bør kommunen og i større grad fylgje opp tiltak *etter* iverksetting. Dette for å undersøke om tiltak har ønskja effekt, mellom anna for å vurdere kva innverknad tiltaket har hatt i høve budsjett. Pleie og omsorg har ingen rutinar knytt til å rapportere på eventuelle effektar av tiltak, verken internt eller via rådmannen til politisk nivå. KPMG er heller ikkje gjort kjent med at slike rutinar fins på eit meir overordna nivå i kommunen.

### 3.4 Tilrådingar

Vi vil no liste opp dei tilrådingane som vi meiner vil kunne bidra til at dei identifiserte avvika mellom revisjonskriteria og praksis blir lukka. Tilrådingane er formulert på bakgrunn av revisor sine vurderingar, og er meint som forslag til korleis kommunen kan møte utfordringane knytt til å styre eininga meir økonomisk effektivt.

- For det fyrste vil vi tilrå eininga å sette i verk alle dei planlagde tiltaka dei har planlagd. Samla sett vil tiltaka høgst sannsynleg kunne bidra til ei meir kostnadseffektiv drift.
- Kommunen bør evaluere verknaden av tiltaka, for å sjå om tiltaka har ønska effekt.
- Deretter vil vi tilrå kommunen å definere kva eit avvik er og deretter kommunisere dette ut til alle einingsleiarane. I definisjonen kan det eksempelvis kome fram kva som er eit avvik som bør rapporterast og kva som eventuelt kan avvast.
- KPMG ynskjer til slutt å tilrå kommunen å halde fram med dei gode rapporteringsrutinane som kommunen har etablert på einingsnivå. Kommunen kan med fordel utarbeide ei rapporteringsrutine for månadsrapportering dersom det ikkje fins allereie. I rutinen kan ein eksempelvis ta med meir rettleiing til einingsleiarane om kva som skal rapporterast og korleis det skal gjerast.
- Det kan vere hensiktsmessig å gi einingsleiarane kurs i økonomi, mellom anna for å sikre at dei opparbeidar seg tilstrekkelig med økonomisk kompetanse og dannar seg eit solid grunnlag for å kunne analysere avvik frå budsjett.

## 4 Rådmannen sin uttale

### Uttale frå rådmannen til Budsjett- og økonomistyring i pleie- og omsorgseininga utarbeida av KPMG hausten 2013 for Sveio kommune

Rådmannen har motteke ferdigstilt rapport frå KPMG og har merka seg innhaldet og dei konklusjonar som vert uttrykt i rapporten. I utgangspunktet har ikkje rådmannen vesentlege kommentarar til innhaldet i rapporten. Prosessen i arbeidet har vi opplevd som godt planlagt og gjennomført i tråd med det opplegg for rapportarbeidet som vart skissert på førehand. Vi opplever at KPMG sine representantar på ein respektfull måte har teke inn i rapporten dei synspunkt som er gitt frå våre tilsette. Våre svar er referert på ein utfyllande og korrekt måte.

Konklusjonar og arbeidsoppdrag for rådmannen er uttrykt tydeleg og konkret. Dette vil lette arbeidet med å setje i verk dei forbetringstiltak som vert tilrådd i rapporten.

Rådmannen vil elles understreke at det har vore utfordrande å utvide og utvikle tenestene innafør helse- og omsorgsfeltet med knappe ressursar. Særleg har det vore krevjande å skape tilstrekkeleg rom for den vekst som har kome innafør feltet Særleg ressurskrevjande tenester. Tenestevedtak som blir gjort har ikkje til ei kvar tid samsvart med dei ressursar som kommunale budsjettvedtak har stilt til rådvelde. Situasjonen synes nå å vere meir avklart på bakgrunn av at veksten i behov på området har stansa opp forutan at budsjetttrammer er justert i høve til driftsnivå. Vi registrerer også at behov for tenester til eldre i løpet av 2013 faktisk har blitt noko redusert. Desse forhold påverkar positivt heile driftssituasjonen slik den nå framstår.

Rådmannen ser dermed fram til å implementere dei endringar og forbetringar som vert anbefalt i rapportkonklusjonen overfor motiverte medarbeidarar med eit betre samsvar mellom behov og ressursar.

Rådmannen vil ta initiativ til følgjande tiltak :

1. Tilby leiarar med budsjettansvar nødvendig og supplerande opplæring i rekneskap/-budsjettarbeid i løpet av 2014.
2. Konkretisere og klargjere betydningen av begrepet Avvik. Dette skal skje gjennom rutinebeskrivelse i tilknytning til økonomirapport-mal.
3. Sluttføre og evaluere dei driftstilpasningar som for tida pågår innafør pleie- og omsorg.
4. Etablere ein bestillarfunksjon frå 1. jan 2014.

Sveio, 19. november 2013

Bjørn Gilje

fungerande rådmann

## Vedlegg 1 Utdjupa revisjonskriteria

### Interne rutinar, vedtak og reglar i kommunen

#### ■ Rapporteringsrutinar

- Det skal utarbeidast gjennomgåande rapportering etter dei fristar som går fram av vedtatt sak.
- Økonomisk rapportering skal gjennomførast 2 gongar i året utanom årsrekneskapen
- I leiarforum 06.02.2013 vart det formidla forventning om at *"einingsleiarar månadleg får ei oversikt over rekneskapsmessig utvikling i forhold til budsjett. Kvar månad (...) vil leiargruppa gå gjennom den økonomiske utviklinga hjå einingane. Leiargruppa vil fokusere på rammeområde/ einingar som ser ut til å ha avvik i forhold til budsjett."*

#### ■ Budsjett for 2013

- Økonomiavdelinga skal gje leiinga, politikarane og einingane i Sveio kommune mest mogleg korrekte budsjett-, rekneskaps- og KOSTRA-tal, som grunnlag for økonomisk planlegging og styring.

I forskrift om årsbudsjett seier §10 *Budsjettstyring* noko om kva krav som vert stilt ovanfor administrasjonssjefen vedrørende budsjettstyring og avvikshandtering:

*"Administrasjonssjefen (...) skal gjennom budsjettåret legge fram rapporter for kommunestyret eller fylkestinget som viser utviklingen i inntekter og innbetalinger og utgifter og utbetalinger i henhold til det vedtatte årsbudsjett. Dersom administrasjonssjefen eller kommune- eller fylkesrådet finner rimelig grunn til å anta at det kan oppstå nevneverdige avvik i forhold til vedtatt eller regulert årsbudsjett, skal det i rapportene til kommunestyret eller fylkestinget foreslås nødvendige tiltak."*

**Kommuneloven § 46** "Årsbudsjettets innhold." seier at:

*"Årsbudsjettet er en bindende plan for kommunens eller fylkeskommunens midler og anvendelsen av disse i budsjettåret"*

I det ligg det at budsjettet skal haldast og at eininga må planlegge drifta og planlegge drifta med dette som føremål.

## Vedlegg 2 Mal for tertialrapportering

Revisert 03.05.2011

### 1. Tertialrapportering

I samsvar med kommunelova, Sveio kommune sitt delegeringsreglement, og vedtekne rapporteringsrutinar skal økonomisk rapportering gjennomførast 2 gonger i året utanom årsrekneskapen. Dette er og i samsvar med det nye vedteke økonomireglementet i sak 009/07.

#### Resultateining:

[Redacted]

#### Ansvarsområder som høyrer til eininga er:

[Redacted]

#### 1. REKNESKAP

| 1.tertial | 01.01.-30.04 |                 | ÅB 20xx m endring |
|-----------|--------------|-----------------|-------------------|
|           | Rekneskap    | Periodebudsjett |                   |
| Utgifter  |              |                 |                   |
| Inntekter |              |                 |                   |
| Netto     | 0            | 0               | 0                 |

#### AVVIK FOR EINGA(budsjett-rekneskap)

[Redacted] 0

#### 2. KOMMENTAR TIL EVENTUELT AVVIK

Gi forklaringar på avvik. Talfest avvika på områda løn, driftsutgifter og inntekter og gi konkret kortfatta forklaring.

Overordna økonomisk mål vil alltid vere budsjettbalanse.

#### 3. TILTAK

Gjer greie for tiltak som gir balanse mellom rekneskap og budsjett. Talfest dei ulike tiltaka.

#### 4. TENESTENIVÅ

Vurdering av resultat i forhold til målsetjinga i budsjettet. Vurdering av tenestestandard. Overordna tenestemål for den einskilde eining er vedteke i budsjettkommentaren.

#### 5. ARBEIDSMILJØ

Her kommenteres sjukefråver, resultat frå vernerundar, IA-tiltak og eventuelle avviksmeldingar.

#### 6. ANDRE MÅL SETT AV EINGA

Kommentarer eininga vil formidle til politisk nivå som ikkje naturleg høyrer inn under punkt 1 -5.

#### 7.OPPSUMMERING - KONKLUSJON

## Kontakt oss

### Willy Hauge

#### Partner

T +47 4063 9663

E [willy.hauge@kpmg.no](mailto:willy.hauge@kpmg.no)

### Kari Hesjedal

#### Prosjektleder

T +47 4063 9659

E [kari.hesjedal@kpmg.no](mailto:kari.hesjedal@kpmg.no)

[kpmg.no](http://kpmg.no)

© 2013 KPMG AS, a Norwegian member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").

