

Timrå kommun
Socialnämnden

För kännedom
Kommunfullmäktiges
presidium
Kommunstyrelsen

2026-02-10

Revisionsrapport ”Granskning av särskilt boende”

Azets Revision & Rådgivning har på uppdrag av kommunens revisorer genomfört en granskning av kommunens arbete med att anpassa kostnadsnivån inom kommunens särskilt boende.


Revisionen önskar att socialnämnden lämnar synpunkter på de slutsatser som finns redovisade i rapporten senast den 15 maj 2026. Av svaret bör det framgå vilka eventuella åtgärder som ska vidtas och när de beräknas vara genomförda.

Svaret skickas till Kristin Larsson, Azets Revision & Rådgivning,
(mailadress: kristin.larsson@azets.com) för vidarebefordran till revisorerna.

För Timrå kommuns revisorer

Keijo Ojala
Ordförande

Inger Nyhman
Vice ordförande

A decorative graphic on the left side of the page consists of a large blue triangle pointing right, followed by a series of overlapping triangles in shades of grey, green, and blue, creating a sense of depth and movement.

Granskning av särskilt boende

Rapport

Timrå kommun

2026-02-10

Antal sidor 21

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
1	Syfte och revisionsfrågor	5
2	Avgränsning	6
3	Revisionskriterier	6
4	Metod	6
5	Resultat av granskningen	7
5.1	<i>Verksamhets- och ekonomistyrning</i>	7
5.1.1	Styrande förutsättningar	7
5.1.2	Socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning	7
5.1.3	Bedömning	10
5.2	<i>Analys av kostnader inom särskilt boende</i>	10
5.2.1	Analys av särskilda boenden	10
5.2.2	Bedömning	13
5.3	<i>Hantering av ekonomiska avvikelser</i>	13
5.3.1	Socialnämndens ekonomiska planering för år 2025	13
5.3.2	Uppföljning av ekonomiskt utfall	14
5.3.3	Bedömning	15
5.4	<i>Personalresurser</i>	16
5.4.1	Rutiner för bemanning	16
5.4.2	Bedömning	19
6	Samlad bedömning och rekommendationer	21

1 SAMMANFATTNING

Azets Revisions & Rådgivning har fått i uppdrag av Timrå kommuns revisorer att översiktligt granska kommunens arbete med att anpassa kostnadsnivån inom kommunens särskilt boende. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.


Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete med att minska kostnaderna inom särskilt boende.

Bakgrunden till vår samlade bedömning är bland annat att det finns en dokumenterad process som tydliggör hur planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi ska ske på nämndnivå. Däremot kan vi konstatera att det saknas en dokumenterad process som tydliggör hur vård- och omsorgsboende verksamheterna ska involveras i nämndens planering och uppföljning.

Vi ser att det har genomförts ett flertal analyser av kostnader som omfattar vård- och omsorgsboenden. Vi bedömer att analyserna har skapat möjligheter för nämnden att fatta beslut om åtgärder för att hantera ekonomiska kostnader och kapacitetsbehov. Vi kan även konstatera att nämnden vidtagit ett flertal åtgärder för en budget i balans men trots detta kvarstår en prognostiserad budgetavvikelse per helår för vård- och omsorgsboende vid granskningens genomförande.

Vad gäller personalresurser kan vi konstatera att det finns skriftliga rutiner som syftar till att säkerställa ett effektivt nyttjande av personalresurser inom verksamheten för vård- och omsorgsboenden. Rutiner berör till exempel processerna för schemaläggning, samplanering och vikarieanskaffning. Däremot kan vi konstatera att det inte genomförs någon vårdtyngdsmätning och att bemanningsplaneringen utgår från den av nämnden fastställda grundbemanningen.

I det följande redovisas våra samlade bedömningar av respektive revisionsfråga.

	
Revisionsfråga	Bedömning
Finns det riktlinjer, rutiner och tillhörande verktyg/system för hur styrning och uppföljning ska fungera och som följs?	Endast delvis
Har en analys av kostnader gällande särskilda boenden genomförts?	Ja
Sker en aktiv styrning och åtgärder vidtas då ekonomiska avvikelser uppmärksammas?	I allt väsentligt
Finns rutiner för att säkerställa att personalresurser nyttjas optimalt?	I allt väsentligt

För närmare beskrivning av bakgrunden till våra bedömningar hänvisar vi till respektive avsnitt i revisionsrapporten.

Utifrån våra iakttagelser och bedömningar rekommenderar vi socialnämnden att:

- Tillse att verksamheternas involvering i planering och uppföljning tydliggörs, i syfte att stärka målstyrningen och skapa bättre förutsättningar för en enhetlig och effektiv verksamhetsstyrning, se avsnitt 5.1.3.
- Tillse att det vidtas tillräckliga åtgärder för att nå en budget i balans inom verksamheten för vård- och omsorgsboenden, se avsnitt 5.3.3.
- Tillse att processen för ekonomisk uppföljning i verksamheten formaliseras och dokumenteras, se avsnitt 5.3.3.
- Säkerställa att bemanningsplaneringen sker utifrån det faktiska behovet, se avsnitt 5.4.2.

2 BAKGRUND

Azets Revisions & Rådgivning har fått i uppdrag av Timrå kommuns revisorer att översiktligt granska kommunens arbete med att anpassa kostnadsnivån inom kommunens särskilt boende. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2025.

Timrå kommun har enligt uppgifter i Kolada de senaste åren haft en nettokostnadsavvikelse avseende äldreomsorg, 2021: 43 mnkr, 2022: 39 mnkr och 2023: 38 mnkr.

Nettokostnadsavvikelsen visar om kommunens faktiska nettokostnader är högre eller lägre än vad som kan förväntas utifrån kommunens specifika strukturella förutsättningar om de bedrev verksamheten vid en genomsnittlig ambitions-, effektivitets- och avgiftsnivå.

Avseende särskilt boende visar uppgifter i Kolada att kostnaden för särskilt boende (kr/inv) är högre än såväl liknande kommuner, länet, och riket. Kostnaden per brukare är även högre än liknande kommuner och riket.

Med anledning av ovanstående har kommunens revisorer dragit slutsatsen i sin riskanalys, att särskilt boende behöver granskas.

1 SYFTE OCH REVISIONSFRÅGOR

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete med att minska kostnaderna inom särskilt boende.

Granskningen har omfattat följande revisionsfrågor:

- Finns det riktlinjer, rutiner och tillhörande verktyg/system för hur styrning och uppföljning ska fungera och som följs?
- Har en analys av kostnader gällande särskilda boenden genomförts?
 - o Har åtgärder planerats och genomförts utifrån genomförd analys?
 - o Genomförs åtgärder enligt planering och följs det upp om de gett avsedd ekonomisk effekt? Hur hanteras eventuella avvikelser?
- Sker en aktiv styrning och åtgärder vidtas då ekonomiska avvikelser uppmärksammas?
- Finns rutiner för att säkerställa att personalresurser nyttjas optimalt?
 - o Sker bedömning av det individuella behovet och sker bemanningsplaneringen utifrån detta behov, t.ex. med stöd av IBIC¹ och vårdtyngdsmätning?
 - o Säkerställs och följs efterlevnad upp, och åtgärder vidtas vid avvikelser?
 - o Finns rutiner för flexibelt och effektivt personalutnyttjande mellan vård- och omsorgsboendena som t.ex. personalpool och vikariehantering?

¹ Individens behov i centrum (IBIC)

2 AVGRÄNSNING

Granskningen har avgränsats till särskilt boende i egen regi.

3 REVISIONSKRITERIER

I granskningen har revisionskriterierna utgjorts av:

- Kommunallag (2017:725)
- Reglemente för socialnämnden
- Kommunfullmäktiges verksamhetsplan och budget för 2025–2027

4 METOD

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av bland annat reglemente för socialnämnden, socialnämndens plattform för ledning och styrning, verksamhetsplan och budget för perioden 2025–2027, fyramånadersrapport 2025, delårsrapport 2025 och bemanningshandbok.
- Intervjuer har genomförts med förvaltningschef, verksamhetschef för äldreomsorgen, enhetschefer på vård- och omsorgsboenden samt medarbetare på bemanningsenheten.

De bedömningar som avlämnas i granskningen har utgått ifrån följande bedömningsnivåer.



Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

5 RESULTAT AV GRANSKNINGEN

5.1 Verksamhets- och ekonomistyrning

5.1.1 Styrande förutsättningar

Enligt reglemente för socialnämnden² är nämnden ansvarig för att fullgöra kommunens uppgifter inom socialtjänsten och vad som anges i lag om socialnämnd.

Det framgår av kommunallagen att en kommun årligen ska upprätta en budget för nästkommande år, vilken ska innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. I planen ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för en god ekonomisk hushållning.

Kommunfullmäktiges verksamhetsplan och budget för 2025 – 2027³ gör gällande att socialnämndens budget för året är 580,8 mnkr.

Enligt kommunallagen ska nämnderna, inom sina respektive områden, tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. Nämnderna ska även tillse att den interna kontrollen är tillräcklig för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten, och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Reglemente för socialnämnden gör gällande att nämnden ska, förutom vid årsredovisning, minst två gånger per år rapportera till fullmäktige hur verksamheten utvecklas mot bakgrund av fastlagda mål och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret.

5.1.2 Socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning

Organisation

Socialnämndens ansvarsområde är uppdelad på fyra verksamhetsområden, varav äldreomsorg är ett av dem. Det framgår av nämndens attestantförteckning⁴ att äldreomsorgen leds av verksamhetschef. Det framgår på kommunens webbplats⁵ att det ingår fyra vård- och omsorgsboenden inom verksamhetsområdet, vilka tillsammans omfattar totalt 192 lägenheter. Se tabell nedan.

Tabell 1. Vård- och omsorgsboenden

Boende	Antal	Övrigt
Merlogården	33 lägenheter	Fördelade på fyra plan.
Hagalid	69 lägenheter	Fem enheter, samt öppen verksamhet via hobbyverksamheten Tuvan.
Tallnäs	28 lägenheter	Fördelade på fyra plan.
Strandbo	62 lägenheter	Fem enheter.

² Kommunfullmäktige 2021-11-29, § 197

³ Kommunfullmäktige 2024-06-10, § 110

⁴ Socialnämnden 2024-12-17, § 131

⁵ Hämtat 2025-06-20

Respektive vård- och omsorgsboende leds av en eller flera enhetschefer med ledningsansvar samt en eller flera hälso- och sjukvårdsansvariga sjuksköterskor.

Socialnämndens planering och uppföljning av verksamheten

Socialnämnden har fastställt en plattform för ledning och styrning⁶ i syfte att säkra ägarskap av styrmodellen på nämndnivå. Plattformen ska tydliggöra hur nämnden ska ta sig an sitt uppdrag i relation till fullmäktiges långsiktiga inriktning och de ansvarsområden som anges i reglementet. Plattformen ska revideras vid behov och uppdateras kontinuerligt. Det uppges i plattformen att dokumentet ska behandlas vid det första nämndssammanträdet under varje kalenderår.

Enligt plattformen ska nämndens kortsiktiga styrning hanteras genom det årliga arbetet med verksamhetsplan och budget, uppföljning och tillkommande aktiva beslut. Det framgår även att verksamhetsplanen ska följas upp och analyseras under året utifrån insatser, uppnådda effekter, avvikelser och ekonomiskt utfall. Plattformen gör även gällande att förvaltningschef bland annat ska planera, dimensionera och följa upp verksamheterna. Förvaltningschefen uppges även ha huvudansvaret att leda och utveckla förvaltningens verksamheter utifrån socialnämndens uppställda mål.

Av plattformen framgår två årshjul, vilka anger nämndens aktiviteter kopplade till planering och uppföljning av verksamheten.

Årshjulet för planering innehåller aktiviteter som rör bland annat verksamhetsplan, budget och riskbedömning inför internkontrollplan:

- December: socialnämndens presidium ska delta vid ett analysseminarium för att kommunstyrelsen och kommunfullmäktige ska få en nulägesbild av kommunens utmaningar och möjligheter inför arbetet med verksamhetsplan och budget.
- Mars/april: ska genomföras en gemensam beredning av förslag till kommunövergripande verksamhetsplan och budget.
- Juni: kommunfullmäktiges beslutar om verksamhetsplan och budget. Efter detta ska socialnämnden påbörja sitt arbete.
- September: socialnämnden ska genomföra ett analysseminarium avseende innehåll och prioriteringar i nämndens verksamhetsplan kopplat till mål och ekonomi som kommunfullmäktige beslutat om.
- Oktober: nämnden ska fatta beslut om sin verksamhetsplan och budget. Under hösten ska socialnämnden även utarbeta förslag till och fatta beslut om plan för intern kontroll. Syftet med att fastställa en plan för intern kontroll uppges bland annat vara att säkerställa att verksamheten når sina mål med effektivitet, säkerhet och stabilitet. Det syftar även till att säkerställa att information och rapportering om verksamheten och ekonomin är tillförlitlig och rättvisande samt att verksamheten efterlever lagar, regler och avtal.

Enligt årshjul för uppföljning ska socialnämnden fatta beslut om fyramånadersrapport i maj månad, vilken avser verksamhetsuppföljning under innevarande år till och med den sista april. I september ska nämnden fatta beslut om delårsrapport, vilken avser uppföljning per sista augusti. I oktober månad ska det genomföras en resultatdialog utifrån delårsrapporten mellan

⁶ Socialnämnden 2022-06-21, § 98

socialnämnden, kommunstyrelsen ordförande och kommunchef. I samband med delårsrapporten ska nämnden även följa upp plan för intern kontroll. I februari månad ska nämnden besluta om verksamhetsberättelse, vilket avser uppföljning av verksamheten under föregående år. Under våren ska nämnden även besluta om ett flertal andra uppföljningar avseende föregående år, däribland plan för intern kontroll och patientsäkerhetsberättelse.

Styrning av verksamheterna

Det uppges vid intervju att det inte finns styrande eller stödande dokument som tydliggör hur verksamheterna ska involveras i nämndens planering och uppföljning av verksamheten. Däremot anges det i årshjulet för uppföljning när verksamhetsuppföljningar ska genomföras på enhetsnivå. Det uppges i intervju att det även pågår ett arbete för att utarbeta mallar som ska användas vid uppföljningarna. Vid granskningens genomförande var mallarna inte färdigställda.

Det beskrivs vid intervju att socialförvaltningens ledningsgrupp driver förarbetet till nämndens verksamhetsplan. När socialnämnden fastställt sin verksamhetsplan och budget ska nämndens mål och budget brytas ner på verksamhetsnivå av verksamhetschef tillsammans med enhetschefer inom både hemtjänst och särskilt boende. Det utarbetas inte några verksamhetsplaner, eller motsvarande, på enhetsnivå. Respektive chef inom äldreomsorgen blir tilldelad en budget utifrån nämndens interna budgetfördelning. Det framgår av socialnämndens verksamhetsplan och budget för perioden 2025–2027⁷ att särskilt boende blivit tilldelad 138 090 tkr. Det uppges vidare vid intervju att respektive enhetschef är ansvarig för att förankra målen och budgeten till sina medarbetare. Detta arbete dokumenteras inte. Det uppges även att det inte finns styrande eller stödande dokument som tydliggör hur arbetet med målstyrning och ekonomistyrning ska ske mot enhetsnivå.

Arbetet för måluppfyllelse och budget följs upp i samband med nämndens ordinarie verksamhetsuppföljningar genom fyramånadersuppföljning, delårsuppföljning och helårsuppföljning. Det beskrivs vid intervju att det finns en controller-funktion på socialförvaltningen som är ansvarig för att samordna verksamhetsuppföljningarna inom förvaltningen. Detta inkluderar bland annat uppföljningsmöten tillsammans med verksamhetschef och respektive enhetschef. Vid uppföljningsmötena diskuteras vad som genomförts utifrån äldreomsorgens verksamhetsplan. Informationen sammanställs sedan till förvaltningsledningsgruppen. Det beskrivs vid intervju att en stor del av sammanställningarna som sker inför verksamhetsuppföljningarna är baserade på data som hämtas och sammanställs manuellt från olika verksamhetssystem.

Det uppges vid intervju att förvaltningsledningsgruppen har fattat beslut under år 2025 att förvaltningens SAS (socialt ansvarig samordnare) ska delta på de månatliga ledningsgruppsmötena för att följa upp arbetet med målstyrningen.

⁷ Socialnämnden 2024-10-15, § 107

5.1.3 Bedömning

Vår bedömning är att det **endast delvis** finns riktlinjer, rutiner och tillhörande verktyg/system för hur styrning och uppföljning ska fungera och som följs.

Det finns en övergripande plattform för styrning och ledning som tydliggör hur planering och uppföljning ska ske på nämndnivå. Plattformen kompletteras av årshjul för både planering och uppföljning samt en plan för intern kontrollarbetet, vilket sammantaget utgör strukturen för nämndens arbete.

Samtidigt noterar vi att det saknas styrande eller stödjande dokument som konkretiserar hur vård- och omsorgsboende verksamheterna ska involveras i nämndens planering och uppföljning. Detta innebär en risk för att arbetssätt och tillämpning varierar mellan olika enheter. Det är dock positivt att det finns ett årshjul för uppföljning som enheterna ska utgå ifrån, samt att ett arbete pågår med att ta fram mallar för uppföljning på enhetsnivå.

Att tydliggöra verksamheternas roll i både planering och uppföljning är centralt för att säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med kommunfullmäktiges mål och riktlinjer samt gällande lagstiftning. Det stärker även förutsättningarna för att verksamheten ska kunna bedrivas på ett tillfredsställande och effektivt sätt.

5.2 ANALYS AV KOSTNADER INOM SÄRSKILT BOENDE

5.2.1 Analys av särskilda boenden

Undersökning av behov av platser på vård- och omsorgsboenden

Av protokoll⁸ framgår att socialförvaltningens lokalsamordnare fick i april år 2023 uppdrag av förvaltningschef att se över möjligheten att tillskapa ytterliga boendeplatser inom äldreomsorgen enligt uppdrag från kommunfullmäktige. I november år 2023 har förvaltningschef redovisat analysen av denna inventering samt prognos och behov.

Slutsatser av analysen var bland annat att socialnämnden behöver kunna erbjuda nya boendeplatser för att kunna möta det ökade behovet fram till år 2030. Det framgår vidare att de nya boendeplatserna behöver tillkomma skyndsamt för att undvika externa tjänsteköp, ineffektiva lösningar med hemtjänst och eventuella viten. Det anges att den lösning som bäst bedöms svara mot behoven är att bygga ett särskilt boende.

Utifrån den genomförda översynen av vård- och omsorgsboenden fattade socialnämnden beslut⁹ om att utföra en ombyggnation på Strandbo för att skapa tre nya boendeplatser. Nämnden beslutade även att föreslå kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige att återuppta arbetet med investeringen äldreomsorgscenter med ändrad inriktning. Nämnden föreslår att det byggs ett nytt vård- och omsorgsboende med 40–50 platser.

⁸ Socialnämnden 2023-11-21, § 156

⁹ Socialnämnden 2023-11-21, § 156

I december år 2024¹⁰ har socialnämnden tagit del av en ny prognos¹¹ över behovet av platser för särskilt boende under tiden fram till år 2040. Prognosen tyder på att behovet inte är lika stort som tidigare beräknat. Bedömningen är att det totala antalet platser kommer att öka med 14 platser från år 2023 till år 2040. Utifrån detta beslutade nämnden om att uppdra till förvaltningschef att återkomma under år 2025 med ett förslag om hur behovet av platser för särskilt boende kan verkställas fram till år 2040. I åiterrapporteringen av uppdraget¹² anges det att Hagalid kan byggas om för att utöka antalet boendeplatser. Det anges även att ombyggnationen ska leda till en standardhöjning av fastigheten för att kunna möta nuvarande samt kommande behov hos brukare samt de krav som ställs för att kunna nyttja välfärdsteknik. Utifrån åiterrapporteringen fattade socialnämnden beslut om att föreslå kommunstyrelsen att föreslå kommunfullmäktige att:

- Avsluta uppdrag avseende äldreomsorgscenter samt investering i nytt vård- och omsorgsboende med 40–50 platser.
- Uppdra till Timråbo att investera, renovera och utöka befintliga vård- och omsorgsboenden i kommunen tillsammans med socialnämnden och kultur- och tekniknämnden för att motsvara verksamhetens behov avseende utformning och platsantal enligt genomförd genomlysning och prognos.
- Uppdra till förvaltningschef att kontinuerligt åiterrapportera till nämnden under projektets gång.

Analys av bemanning och scheman

Det framgår av socialnämndens protokoll från maj 2024¹³ att det har genomförts en genomlysning av bemanning och kostnadsläge inom vård- och omsorgsboenden under år 2023 med anledning av tidigare uppdrag gällande åtgärder för en budget i balans. Arbetet omfattade utveckling av schemalägningsarbetet samt kartläggning av nuläge, analys samt framtagande av bemanningshandbok.

Som en del av genomlysningen genomfördes det schemaanalyser av en extern part på samtliga avdelningar/enheter på kommunens vård- och omsorgsboenden. Syftet med analysen var att undersöka hur arbetstiden var förlagd i förhållande till verksamhetens behov i eftersträvan att få en så optimal schemaförläggning som möjligt ur ett brukarperspektiv, ekonomiskt perspektiv och utifrån ett hälsofrämjande perspektiv.

Utifrån schemaanalyserna lämnades ett flertal förslag på åtgärder, däribland att rikta fokus mot en gemensam bemanningsprocess, att se över bemanningskravet samt att utöka och börja samplanera mellan avdelningar och enheter. Det lämnades även en rekommendation om att ta fram följande nyckeltal inför varje schemaperiod:

- Antal timmar i bemanningskravet kopplat till personaltimmar.
- Antal förändringar av bemanningskravet samt orsak till förändringen eller varför det inte har förändrats.
- Antal timmar utlagda i schemat.

¹⁰ Socialnämnden 2024-12-17, § 119

¹¹ Prognosalternativ särskilt boende för äldre fram till år 2040. Ensolution.

¹² Socialnämnden 2025-04-15, § 48

¹³ Socialnämnden 2024-05-21, § 47

- Antal turbyten i färdigt schema.
- Antal beviljade ledigheter i färdigt schema.
- Antal beställningar till Bemanningenheten (med beställningsorsak).
- Utbetalad övertid.
- Antal fridagar.
- Sjukfrånvaro.

Under kartläggningen framkom att det inte finns några nyckeltal fastställda av nämnden kring grundbemanningen av omvårdnadspersonal inom äldreomsorgen/särskilda boenden. Kartläggningen påvisade en bemanningstäthet vid särskilda boenden, inklusive korttidsboende som varierade från 0,61 till 0,92 för dag och kväll. Vad gäller natt varierade tätheten mellan 0,15–0,22. Det anges i kartläggningen av nuläget att vissa boenden hade en överkapacitet.

Med anledning av den genomförda genomlysningen fattade socialnämnden beslut¹⁴ om att fastställa grundbemanningen för omvårdnadspersonal dag och kväll till 0,67, korttidsvård till 0,71, Merlogården plan 1 till 1,05 samt nattbemanning inom spannet 0,15–0,22. Av protokoll för beslut framgår dock att det, inom verksamheten, ska finnas möjlighet att i samråd med verksamhetschef justera bemanningstätheten på avdelningarna utifrån brukares behov eller lokalernas utformning.

Kostnad per brukare

Vi har tagit del av en rapport från extern leverantör avseende kostnad per brukare utfall år 2024¹⁵. Av rapporten framgår till exempel kostnad per brukare, volymkonsumtion, insatskostnader samt dygnskostnader inom särskilt boende. Det anges även jämförelser mellan kostnad och upplevd nöjdhet samt mellan boendestorlek och dygnskostnad. En del av indikatorerna jämförs även med andra kommuner.

Rapporten påvisar att dygnskostnaden för särskilt boende, inklusive hälso- och sjukvård, i Timrå år 2024 uppgick till 2 849 kr, vilket var bland de högsta kostnaderna i jämförelsen med andra kommuner.

Det framgår av protokoll att förvaltningschefen informerade nämnden vid återsrapporteringstillfället om pågående och planerade insatser utifrån rapportens resultat. Det beskrivs vid intervju att insatserna som avses i protokollet är det pågående arbetet kring personaltäthet på vård- och omsorgsboenden. Det uppges att det har genomförts en uppföljning av personaltätheten under år 2025. Med anledning av detta har socialnämnden beslutat¹⁶ om att fastställa den genomsnittliga grundbemanningen för dag och kväll till 0,72–0,73 inom korttidsvård och till 0,19 för nattbemanning. Det förändrade bemanningstalet ska införas under år 2026.

¹⁴ Socialnämnden 2024-05-21, § 47

¹⁵ Socialnämnden 2025-05-21, § 63

¹⁶ Socialnämnden 2025-10-14, § 123

5.2.2 Bedömning

Vi bedömer att en analys av kostnader gällande särskilda boenden **har** genomförts.

Vi bedömer åtgärder i **allt väsentligt** planerats och genomförts utifrån genomförd analys.

Vi bedömer att åtgärder i **allt väsentligt** genomförs enligt planering och följs det upp om det gett avsedd ekonomisk effekt.

Vi bedömer att det har genomförts ett flertal analyser av kostnader som omfattar vård- och omsorgsboenden. Vi bedömer att analyserna har skapat möjligheter för nämnden att fatta beslut om åtgärder för att hantera ekonomiska kostnader och kapacitetsbehov.

Vi konstaterar att åtgärder har vidtagits utifrån genomförda analyser. Exempelvis har socialnämnden fattat beslut om grundbemanning, tagit fram en bemanningshandbok och identifierat nyckeltal för uppföljning. Vidare har politiska beslut fattats om renovering och utökning av befintliga boenden. Dessa åtgärder bedöms vara kopplade till de analyser som genomförts.

Vad gäller beslut om personaltäthet på vård- och omsorgsboenden kan vi konstatera att socialnämnden följt upp detta vid ett flertal tillfällen, vilket föranlett en justering av tidigare beslut om personaltäthet. I nästkommande avsnitt (5.3) kommer vi att beskriva nämndens övergripande struktur för uppföljning av planerade effektiviseringar och besparingsåtgärder för år 2025 som anges i nämndens verksamhetsplan. I rapportens sista avsnitt (5.4) kommer vi att beskriva nämndens struktur för ekonomisk uppföljning på enhetsnivå där vi kan konstatera att det ekonomiska resultatet följs upp tillsammans med andra nyckeltal som till exempel budgeterad personaltäthet, arbetade timmar samt övertid. Vi bedömer att denna uppföljning ger nämnden förutsättningar att följa utveckling och bedöma effekterna för en del av de vidtagna åtgärderna som beskrivs i detta avsnitt.

5.3 HANTERING AV EKONOMISKA AVVIKELSER

5.3.1 Socialnämndens ekonomiska planering för år 2025

Enligt socialnämndens verksamhetsberättelse år 2024¹⁷ redovisade nämnden ett negativt resultat på -68,7 mnkr för året. Det uppges att nämnden har arbetet på ett systematiskt sätt under året med att vidta åtgärder för att förbättra resultatet, vilket ska medföra en kostnadssänkande effekt. Effekten av respektive åtgärd redovisas i verksamhetsberättelsen. Kopplat till särskilda boenden anges det att beslutet om ett sänkt bemanningstal och nya scheman började att gälla från och med oktober, vilket beräknas ge en positiv inverkan på resultatet. Det framgår inte av verksamhetsberättelsen när åtgärden förväntas kunna påverka det ekonomiska resultatet. Se avsnitt 5.2.2 för redogörelse av arbetet med bemanningstal. Det framgår även av socialnämndens verksamhetsberättelse år 2024 att en modell för ekonomisk

¹⁷ Socialnämnden 2025-02-18, § 9

uppföljning har implementerats under året och en bemanningshandbok ska implementeras under år 2025.

Det framgår av socialnämndens verksamhetsplan och budget för perioden 2025–2027 att nämndens budgetram för år 2025 uppgår till 580,8 mnkr, vilket är en utökning med 66,8 mnkr jämfört med föregående år. Det framgår vidare att detta delvis motsvarar det prognosticerade ökade kostnader för personal och volymökningar. Det beskrivs att det finns ett fortsatt behov av effektiviseringar och ambitionssänkningar om 16,4 mnkr inom verksamheterna för att klara det lagstadgade uppdraget.

Verksamhetsplan och budget för åren 2025 – 2027 gör gällande för ett flertal planerade effektiviseringar och besparingsåtgärder:

- **Sänkt försörjningsstöd:** - 500 tkr
- **Avveckla utvecklingsår:** - 1 400 tkr
- **Egenavgifter IFO:** - 500 tkr
- **Statsbidrag:** - 2 200 tkr
- **Hemtagning LSS:** - 3 900 tkr
- **Effektivisering vuxenplaceringar:** - 2 000 tkr

De angivna åtgärder beräknas till ett värde av 10,5 mnkr, vilket medför en ytterligare differens att hantera om cirka 6 mnkr. Det framgår inte av verksamhetsplan om den beräknade ekonomiska effekten avser hela planperioden eller endast år 2025.

Vid socialnämndens analysseminarium i september år 2024 gav nämnden förvaltningen en politisk viljeriktning om vilka prioriteringar som ska göras inför år 2025:

- **Utökning ferieungdomar:** + 200 tkr
- **Avveckla ledsagarservice:** - 730 tkr
- **Statsbidrag habiliteringsersättning:** - 600 tkr
- **Inte öppna det särskilda boendet Örnen:** - 5 000 tkr

Av nämndens verksamhetsplan och budget år 2025 – 2027 framgår även ett flertal åtgärder där den möjliga kostnadsmässiga effekten inte kunde beräknas inför framtagandet av planen:

- Handlingsplan sänkta sjuktal
- IHR – Intensivt hemrehabiliteringsteam
- Se över strukturen för särskilda boenden

5.3.2 Uppföljning av ekonomiskt utfall

Vi noterar att socialnämnden följt upp ekonomin genom periodrapporter¹⁸, inklusive fyramånadersrapport och delårsrapport. Detta är i enlighet med de krav på återrapportering till kommunfullmäktige som anges i socialnämndens reglemente. Det uppges vid intervju att det inte finns styrande eller stödjande dokument som tydliggör processen för ekonomisk uppföljning på enhetsnivå.

¹⁸ Socialnämnden 2025-02-18, § 10, 2025-03-18, § 31, 2025-04-15, § 49, 2025-05-21, § 68, 2025-06-17, § 89, 2025-09-16, § 104, 2025-10-14, § 122

Det uppges vid intervju att verksamhetschef för äldreomsorgen och förvaltningens controllerfunktion genomför enskilda uppföljningar med respektive enhetschef inför varje ekonomisk uppföljning. Det beskrivs att det genomförts ett arbete inför år 2025 för att göra enhetscheferna mer involverade i planering och uppföljning av sin egen budget. Bland annat ska det finnas mallar enhetschefer kan använda sig av för att sammanställa data i ekonomisystemet både för det egna arbetet och inför uppföljningarna med verksamhetschef och controller. Vid uppföljningsmötena behandlas det ekonomiska resultatet och förklaringar till detta. Även möjlighet till särskilda åtgärder på enhetsnivå ska diskuteras vid uppföljningarna.

Det uppges vid intervju att uppföljningsmötena ska sammanställas av förvaltningens controllerfunktion och rapporteras till förvaltningens ledningsgrupp.

I nämndens fyramånadersrapport per den sista april år 2025¹⁹ redovisas en positiv budgetavvikelse med 4,2 mnkr för perioden och en positiv årsprognos på 8,9 mnkr. Vad gäller vård- och omsorgsboenden prognosticeras ett överskott på 0,8 mnkr per helår. Det uppges att det prognosticeras ökade statliga bidrag, men även ökade personalkostnader. Vård- och omsorgsboende uppges ha samma problematik som hemtjänsten vad avser möjligheten att bemanna upp vakanser med vikarier. Det beskrivs vidare att bristen på vikarier gör att ordinarie personal behöver beordras ut för det ska vara möjligt att utföra det lagstadgade uppdraget.

Det framgår av nämndens delårsrapport per sista augusti att resultat för helår 2025 prognosticeras till en positiv budgetavvikelse på 11,2 mnkr. Det beskrivs i delårsrapporten att socialnämnden bland annat tagit del av ej tidigare kända bidrag från Socialstyrelsen och ersättning från Migrationsverket. Det uppges även i delårsrapporten att de effektiviseringar, besparingsåtgärder och ambitionssänkningar som angavs i verksamhetsplan och budget år 2025 – 2027 till stor del är genomförda. Däremot anges det i delårsrapporten att socialnämnden har identifierat ett flertal ökade kostnader under perioden, däribland avseende personalkostnader med anledning av volymökningar och vårdtyngd och försörjningsstöd.

Gällande särskilt boende anges det i delårsrapporten att prognos för helår är ett underskott på - 1,4 mnkr. Det beskrivs att det prognosticeras ökade kostnader för extrabevakning av vaktbolag och ökade personalkostnader. Det uppges att det finns en svårighet att bemanna upp vakanser med vikarier samt för mer avancerade arbetsuppgifter som delegeras av legitimerad. Däremot prognosticeras de statliga bidragen att öka. Ledsagarservicen är planerad att avvecklas men detta var vid tiden för delårsrapporten ännu inte verkställt. Åtgärden beräknas spara 0,7 mnkr.

5.3.3 Bedömning

Vår bedömning är att det **i allt väsentligt** sker en aktiv styrning där åtgärder vidtas då ekonomiska avvikelser uppmärksammas.

Vi bedömer att socialnämnden i allt väsentligt vidtar åtgärder vid ekonomiska avvikelser och att det finns en aktiv styrning av ekonomin. Vi konstaterar att nämnden under år 2024 arbetat med

¹⁹ Socialnämnden 2025-05-21, § 68

kostnadsdämpande insatser, samt att effekterna av dessa redovisats i verksamhetsberättelsen. För år 2025 har nämnden planerat flera effektiviseringar och besparingsåtgärder.

Den övergripande ekonomiska uppföljningen sker via periodrapporter, fyramånadersrapport och delårsrapport, vilket är i enlighet med de krav på återrapportering som anges i nämndens reglemente.

Gällande den ekonomiska uppföljningen på enhetsnivå sker möten mellan verksamhetschef, controllerfunktion och enhetschefer inför varje rapportering vilket vi ser positivt på. Samtidigt konstaterar vi att det saknas styrande dokument som beskriver hur den ekonomiska uppföljningen på enhetsnivå ska genomföras, vilket kan leda till variation i arbetssätt och begränsa möjligheten till en enhetlig och systematisk uppföljning.

Trots att flera åtgärder har genomförts inom särskilt boende kvarstår en prognostiserad budgetavvikelse, och vid tidpunkten för delårsrapporten hade inte alla planerade besparingsåtgärder verkställts, vilket innebär att tillräckliga åtgärder för att nå budget i balans ännu inte säkerställts.

5.4 PERSONALRESURSER

5.4.1 Rutiner för bemanning

Bemanningshandbok

Det uppges vid intervju att socialförvaltningens bemanningshandbok utgör förvaltningens rutiner för schemaläggning och bemanning. Bemanningshandboken gör gällande att bemanningsprocessen ska bestå av fyra delar:

1. **Behovs- och resursplanering:** bemanningsprocessen tar sin utgångspunkt i en behovsanalys, vilken ska innefatta en bedömning av antalet brukare och omfattningen av deras behov. Bedömningen ska ske utifrån tilldelad budget. Det ska vidare genomföras en resursplanering av vilka personalresurser som behövs, var och när de behövs samt vilken kompetens som krävs. Vi har inte tagit del av styrande eller stödande dokument som tydliggör hur denna behovsbedömning ska genomföras.
2. **Bemanning och schema:** schemaprocessen ska utgå från en fast rullande struktur. Det beskrivs att grundschema samtidigt ska vara flexibla nog för att tillåta justeringar vid behov.
3. **Daglig operativ drift:** överkapacitet av personal ska i första hand användas inom den egna enheten. Vid situationer av underkapacitet bör rekrytering övervägas. Om det är tillfällig brist på personal ansvarar enhetschef för att hitta lösningar för att täcka upp personalbristen, exempelvis genom att temporärt låna in personal från andra enheter med överkapacitet. Vid korttidsfrånvaro ska enheten göra en noggrann översyn och bedömning för att avgöra om arbetspasset behöver tillsättas helt eller delvis.
4. **Analys och uppföljning:** relevanta nyckeltal avseende till exempel antalet arbetade timmar av personal, omfattning av overtid och sjukfrånvaro ska identifieras och analyseras. Arbetet med att ta fram och analysera nyckeltal bör enligt bemanningshandboken inkludera en process för att regelbundet samla in, analysera och agera utifrån informationen som nyckeltalen tillhandahåller. Vi har tagit del av en sammanställning av data per enhetschef avseende ett flertal nyckeltal, däribland

budgeterad personaltäthet, antalet arbetade timmar av personal samt omfattning av övertid för aktuella boenden. Det beskrivs vid intervju att denna data följs upp vid de månatliga avstämningarna tillsammans med det ekonomiska resultatet. Vid eventuella avvikelser ska enhetschef kunna förklara vad detta beror på samt beskriva hur avvikelserna ska hanteras.

Det framgår av bemanningshandboken att det är enhetschef som har det yttersta ansvaret för schema och bemanning men kan ta hjälp av stödfunktion såsom economicontroller och planerare. Det uppges vid intervju att det inte sker någon samplanering mellan enheter i schemalägningsprocessen.

Det beskrivs vid intervju att biståndsbeslut avseende särskilt boende ska utgå från individens behov i centrum (IBIC) då rubriksättningen i kommunens dokumentationssystem är baserat på detta. Detta innebär att biståndshandläggarnas beskrivningar ska utgå från dessa rubriker. Det beskrivs även att biståndshandläggarna ska beskriva enskilda individers resurser och behov utifrån internationell klassifikation av funktionstillstånd, funktionshinder och hälsa (ICF).

När ett biståndsbeslut om särskilt boende är fattat ska det utarbetas en genomförandeplan för insatserna. Rutin för genomförandeplaner på vård- och omsorgsboende²⁰ gör gällande att utsedd kontaktperson ska färdigställa genomförandeplanen tillsammans med brukaren inom två veckor efter att brukaren flyttat in på boendet. Genomförandeplanen ska även dokumenteras och publiceras i verksamhetssystemet. Vi har tagit del av en mall för genomförandeplan, vilken innehåller avsnitt kring brukarnas behov utifrån beviljade insatser. I mallen ska behovet beskrivas utifrån ”var, när och hur”. Rutinen för genomförandeplaner anger även att planen ska följas upp minst en gång per år. Vid förändrade insatser ska den följas upp och uppdateras.

Det uppges vid intervju att det inte genomförs en formell vårdtyngdsmätning när nya brukare tillkommer eller då behovet förändras.

Det sker ingen omfördelning av budget vid förändrade behov på enhetsnivå, vilket uppges medföra att budgeten på enhetsnivå inte alltid motsvarar verksamhetens faktiska behov. Schemalägningsprocessen ska utgå från socialnämndens beslut om personaltäthet. Vid intervju uppges det att enhetschef ska informera verksamhetschef om verksamhetens behov överstiger fastställt nyckeltal för personaltäthet och således medför ökade personalkostnader. Detta innebär till exempel att enhetschef gör en bedömning om extra resurser ska planeras i schema, trots det ökade behovet av bemanning avviker för budgeterad personalkostnad.

Hantering av korttidsfrånvaro

Enligt bemanningshandboken ska enhetschef genomföra en översyn och bedömning av behov vid korttidsfrånvaro. Denna bedömning ska ske i samverkan med enhetens medarbetare och ska avgöra om arbetspasset behöver tillsättas helt eller delvis. Om det bedöms som nödvändigt ska vakansen rapporteras till socialförvaltningens bemanningsenhet. Enligt bemanningshandboken är enheten ansvarig för att rekrytera personal vid korttidsfrånvaro utifrån vakansbeställningar. Tillsammans med berörd enhetschef ska bemanningsenheten ansvara för samtliga rekryteringar upp till tre månaders vikariat.

²⁰ 2025-05-23

Det beskrivs vid intervju att vakansbeställningen från verksamheten till bemanningsenheten skickas via system. När beställningen kommer till bemanningsenheten ska det först ske en översyn om det finns övertalighet på någon annan avdelning på samma vård- och omsorgsboende. Om det inte finns ska tillgången till personalpoolen ses över. Om detta inte heller finns ska bemanningsenheten kontakta timvikarier.

Vi har tagit del av underlag avseende poolpersonal på vård- och omsorgsboende, vilket gör gällande att poolpersonal ska fungera som ordinarie personal på de avdelningar som innefattas i aktuellt boende. Detta i syfte att möjliggöra att kompetens alltid finns utifrån de behov som varje avdelning har. Det framgår inte av dokumentet vilken funktion som beslutat om denna eller för vilka den gäller. Vid intervju uppges att innehållet är aktuellt och förhandlat mellan arbetsgivaren och den fackliga organisationen enligt lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL). Det framförs även vid intervju att arbetssättet är specifikt för vissa vård- och omsorgsboenden men ska troligen utökas för att omfatta alla enheter.

Enligt underlaget ska personal i poolen bokas via bemanningsenheten. Det framgår att poolpersonal har ett grundschema som bygger på arbete varannan helg eller utifrån verksamhetens behov. Det uppges vid intervju att poolen består av tio tillsvidareanställda medarbetare som arbetar heltid. Medarbetarna arbetar både på vård- och omsorgsboenden och i hemtjänsten. Poolpersonalen ska endast användas för att hantera korttidsfrånvaro. Det uppges vid intervju att det är väldigt sällsynt att det inte finns behov av poolpersonalen. Om personalen inte bokas in på något pass ska tiden nyttjas till introduktion på nya arbetsplatser eller utbildning.

Det uppges vid intervju att bemanningsenheten ska återkoppla till den berörda enheten ifall de inte kunnat tillsätta vakansen. Enhetschef ska då beslut om det finns behov av att beordra in ordinarie personal. Enligt bemanningshandboken ska bemanningsenheten, på uppdrag av tjänstgörande sjuksköterska, beordra in ordinarie personal på helg och röda dagar i de fall timvikarier inte finns att tillgå.

Samverkan vid resursfördelning

Vi har tagit del av ett underlag avseende samverkan vid resursfördelning inom vård- och omsorgsboende. Det framgår inte av dokumentet vilken funktion som beslutat om denna eller för vilka den gäller. Vid intervju uppges att innehållet är aktuellt och förhandlat mellan arbetsgivaren och den fackliga organisationen enligt lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet (MBL). Det uppges i underlaget att personal ska planeras till annan avdelning inom samma vård- och omsorgsboende i det fall det bedöms finnas övertalighet, sett till antal brukare. Vid sådana fall är enhetschef ansvarig för att informera den berörda medarbetaren senast innan arbetspassets början, men helst dagen innan. Sådan flytt ska om möjligt ske frivilligt, men kan beordras. Vid en förflyttning till annan enhet ska det ske en samverkan med Kommunals företrädare på sektionen. Vid intervjuer framförs upplevelser om att det funnits visst motstånd bland en del medarbetare att arbeta på andra avdelningar och enheter.

Underlaget avseende samverkan vid resursfördelning gör gällande övertalighet kan nyttjas till att skola in personal på andra avdelningar och boenden. Det beskrivs vid intervju att detta ska underlätta för framtida samplanering.

Enligt underlaget avseende samverkan vid resursfördelning ska enhetschef, i samverkan med medarbetare, genomföra kontinuerliga bedömningar av brukarnas behov och vårdtyngden. Det uppges vid intervju att det ska genomföras riskbedömningar av arbetsmiljö enligt förvaltningens mall. Däremot finns det ingen rutin eller mall för bedömning av arbetstygnd. Vid personalfrånvaro ska enhetschef tillsätta en ersättare om det bedöms finnas ett behov. Om boendebeläggningen tillåter att endast en del av frånvarande personals arbetspass ersätts ska vikarie endast bokas under den tiden och inte för hela passet. Om det finns behov av att minska personal under en längre tid ska detta samverkas med Kommunals företrädare på sektionen. Det ska även ske kontinuerlig uppföljning och utvärdering i samband med arbetsplatsträffar utifrån arbetsmiljö.

5.4.2 Bedömning

Vi bedömer att det i **allt väsentligt** finns rutiner för att säkerställa att personalresurser nyttjas optimalt.

Vi bedömer att bedömningen av det individuella behovet och bemanningsplaneringen **endast delvis** sker utifrån detta behov, t.ex. med stöd av IBIC och vårdtyngdsmätning.

Vi bedömer att det i **allt väsentligt** sker en uppföljning och att åtgärder vidtas vid avvikelser.

Vi bedömer att det i **allt väsentligt** finns rutiner för flexibelt och effektivt personalnyttjande mellan vård- och omsorgsboendena som t.ex. personalpool och vikariehantering.

Vi bedömer att det finns skriftliga rutiner som syftar till att säkerställa ett effektivt nyttjande av personalresurser inom verksamheten för vård- och omsorgsboenden. Vi kan konstatera att det finns rutiner för tex. schemaläggning, samplanering och vikarieanskaffning.

Vi bedömer att det finns ett dokumenterat och vedertaget arbetssätt för uppföljning av nyckeltal med koppling till ett effektivt personalnyttjande, vilket framgår av rutinen i bemanningshandboken.

Vi kan konstatera att det genomförs månatliga uppföljningar på enhetsnivå där det ekonomiska resultatet följs upp tillsammans med andra nyckeltal som till exempel budgeterad personaltäthet, arbetade timmar samt övertid. Vid dessa avstämningar förs även dialog kring eventuella avvikelser, där enhetschefen ska kunna förklara orsakerna och redogöra för planerade åtgärder. Mot bakgrund av detta bedömer vi att det finns systematik och etablerat arbetssätt för att följa upp nyttjandet av personalresurser på enhetsnivå. Vi bedömer att uppföljning av de ekonomiska och personalrelaterade nyckeltalen vid de månatliga uppföljningarna skapar goda möjligheter för att identifiera avvikelser i nyttjandet av personalresurser.

Vi konstaterar att någon vårdtyngdsmätning inte genomförs och att bemanningsplaneringen i stället baseras på den grundbemanning som nämnden har fastställt. Vi konstaterar att det finns beskrivet i rutin att en behovs- och resursplanering ska göras inför varje schemaperiod, med utgångspunkt i antalet brukare och omfattningen av deras behov. Dock har vi inte tagit del av något styrande dokument som tydliggör hur denna behovsbedömning ska genomföras. Av

granskningen framgår att det finns möjlighet att justera bemanningstätheten vid ökat behov, detta via samråd med verksamhetschef.

Av granskningen framgår att biståndsbeslut upprättas utifrån (IBIC), verkställigheten upprättar därefter genomförandeplaner som ska spegla brukarens individuella behov. Vi konstaterar att det finns framtagna rutiner för hur genomförandeplaner ska upprättas inom vård-och omsorgsboende verksamheten.

6 SAMLAD BEDÖMNING OCH REKOMMENDATIONER

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden bedriver ett ändamålsenligt arbete med att minska kostnaderna inom särskilt boende.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden i allt väsentligt bedriver ett ändamålsenligt arbete med att minska kostnaderna inom särskilt boende.

Se inledning samt respektive rapportkapitel för en mer detaljerad beskrivning.

Utifrån resultatet av vår granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Tillse att verksamheternas involvering i planering och uppföljning tydliggörs, i syfte att stärka målstyrningen och skapa bättre förutsättningar för en enhetlig och effektiv verksamhetsstyrning, se avsnitt 5.1.3.
- Tillse att det vidtas tillräckliga åtgärder för att nå en budget i balans inom verksamheten för vård- och omsorgsboenden, se avsnitt 5.3.3.
- Tillse att processen för ekonomisk uppföljning i verksamheten formaliseras och dokumenteras, se avsnitt 5.3.3.
- Säkerställa att bemanningsplaneringen sker utifrån det faktiska behovet, se avsnitt 5.4.2.

Datum som ovan

Azets Revision & Rådgivning AB

Gustav Vinterek

Verksamhetsrevisor

Liam Alldén

Verksamhetsrevisor

Lena Medin

Certifierad kommunal yrkesrevisor