

KVALITETSSÄKRAD VÄLFÄRD

# Signaler på ekonomisk obalans

EKONOMISK UPPFÖLJNING AV UTFÖRAREN

Sveriges Kommuner och Landsting

Signaler på ekonomisk obalans. Ekonomisk uppföljning av utföraren

2014



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



*KVALITETSSÄKRAD VÄLFÄRD*

---

# Signaler på ekonomisk obalans

EKONOMISK UPPFÖLJNING AV UTFÖRARE

**Upplysningar om innehållet:**

Lena Svensson, lena.svensson@skl.se

**Sveriges Kommuner och Landsting**

118 82 Stockholm Besök Hornsgatan 20

*Tfn* 08-452 70 00 *Fax* 08-452 70 50

[www.skl.se](http://www.skl.se)

© Sveriges Kommuner och Landsting

1:a upplagan, januari 2015

*Text* Helene Ersson, Leena Ekberg, Alvin Wendelius, Sandra Kroon

*Grafisk form och produktion* Elisabet Jonsson

*Bild omslaget* Bildarkivet.

*Typsnitt* Chronicle och Whitney

ISBN 978-91-7585-071-9

## Förord

---

En allt större andel av kommuner, landsting och regioners verksamheter upphandlas och utförs av andra organisationer. God ekonomi hos utföraren ger bättre förutsättningar att driva verksamheten med god kvalitet. En utförare med ansträngd ekonomi måste lägga kraft på att få företaget att överleva. Därmed riskerar verksamheten att inte leva upp till de krav som ställts av beställaren.

Genom att vara uppmärksam på signaler på ekonomisk obalans och kontinuerligt ha en dialog med utföraren kan förhoppningsvis oförutsedda händelser förebyggas, vilket är till nytta för både beställare, brukare, patienter och elever. Åtminstone minskar risken för överraskningar.

Den här skriften ger tips med hur man kan påbörja samt utveckla den ekonomiska uppföljningen. Råden är hämtade från verksamheter inom vård och omsorg.

Underlaget är framtaget av Leena Ekberg och Helene Ersson, båda på Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) samt Alvin Wendelius och Sandra Kroon, Skatteverket. Lena Svensson har varit projektledare och svarar på frågor om skriften.

Detta är den tredje skriften i serien kvalitetssäkrad välfärd. Den kompletterar de övriga skrifterna *Offentliga uppgifter till vår tjänst* och *Förhindra fusk och oegentligheter*.

Stockholm i januari 2015

*Lennart Hansson*

Sektionen för demokrati och styrning  
Sveriges Kommuner och Landsting

## Innehåll

---

3	<b>Förord</b>
4	<b>Innehåll</b>
5	<b>Inledning</b>
7	<b>Kända interna rutiner höjer kvaliteten på arbetet</b>
9	<b>Vad kan man göra?</b>
9	Börja prata om ekonomi
9	Samarbeta med andra kommuner, landsting och regioner
10	Formulera villkor i avtalet som möjliggör ekonomisk uppföljning
10	Offentliggöra resultaten av uppföljningen
11	Fastställd plan för nämndens uppföljning
12	<b>Lär känna utföraren</b>
13	Att läsa och förstå en årsredovisning
14	Ekonomiska nyckeltal i en årsredovisning
14	Information från myndigheter
15	Tecken på ekonomisk obalans
16	Internetsökning
17	<b>Läs- och länktips</b>

# Inledning

Sveriges kommuner, landsting och regioner har lång tradition av att upphandla tjänster. Det som på senare år har ökat i omfattning är köp av verksamhet, det vill säga kärnverksamhet som utförs av annan än den egna regin.

För kommunen, landstinget eller regionen är det viktigt att medborgare känner förtroende för den offentligt finansierade verksamheten. I en upphandling enligt lagen om valfrihetssystem (LOV) eller lagen om offentlig upphandling (LOU) ställs det ofta mycket höga krav på en leverantör i kvalificeringsfasen. Beställarna är ofta duktiga på att bedöma den ekonomiska kapaciteten hos en anbudsgivare. När avtalet är påskrivet och verksamheten är i gång är det dock lätt att glömma att ekonomin kan förändras hos utförarna.

En löpande uppföljning behövs för att veta att allt fungerar som det är tänkt. Svag ekonomi hos utföraren kan ge bristande kvalitet på den tjänst som ska levereras. Den ekonomiska uppföljningen bör därför betraktas som en naturlig del i uppföljningen av alla privata utförare, som dessutom är offentligt finansierade.

Det är alltid bättre att göra lite än inget. Ett tips är att börja i liten skala, samla kompetenser och pröva er fram.

- Tydliggör interna processer i organisationer så att alla vet vem som gör vad.
- Prata ekonomi med utföraren och de förtroendevalda.
- Omvärldsbevaka – håll koll på vad som händer i andra delar av landet.
- Scenarioövningar och handlingsplaner ger en beredskap vid en akut händelse.
- Var modig – ta initiativet och led arbetet.
- Samla ett team med blandade kompetenser.
- Utveckla några enkla rutiner för dialog och kontroll – testa dessa under en tid, utvärdera och utveckla dem ytterligare.

Från början kan det vara svårt att överblicka hur man ska starta den ekonomiska granskningen och identifiera de viktigaste signalerna på en eventuell ekonomisk obalans. Kontrollmöjligheterna skiljer sig också åt för olika juridiska personer. Det ställs till exempel större krav på offentlig redovisning av aktiebolag än stiftelser och enskilda firmor. Skriften kommer förhoppningsvis vara en hjälp vid starten av ett sådant arbete och ett stöd under arbetets gång.



# Kända interna rutiner höjer kvaliteten på arbetet

Redan idag finns sannolikt interna rutiner för ekonomisk uppföljning och kontroll, men hur ser rutinerna egentligen ut? En framgångsfaktor är att rutiner, processer eller arbetssätt är kända inom den egna organisationen.

Förstärk det interna samarbetet och rutinerna för granskningen runt en utförare och involvera nödvändiga funktioner så som ekonomi, upphandling, juridik och verksamhetsuppföljning! När man ska pröva sig fram till rutiner och effektiv uppföljning finns det stora fördelar med ett arbetssätt där olika professioners kunskap och information möts.

Ett tips är att göra en riskanalys för att prioritera vilka företag man ska börja med. Börja i liten skala med några få utförare.

- Är våra rutiner för kontroll och uppföljning tydliga, säkra och tillämpade?
  - Hur insatta är attestanterna och granskarna i avtalets innehåll?
  - Har attestanten tid att kontrollera?
  - Finns det flera personer som har insyn i samma avtal?
- Finns det en tydlig intern rollfördelning?
- Genomför vi återkommande utbildningar till både nyanställd och befintlig personal?
- För vi löpande diskussioner om risker och om etiska dilemman?
- Genomför vi tester av rutiner och system?
- Hur agerar vi när fel upptäcks?

Med ett förändrat arbetssätt går det ofta att med samma resurser få en effektivare uppföljning.

- Har vi genom riskanalys identifierat de mest kritiska punkterna och prioriterat dem i uppföljningen?
- Använder vi rätt uppföljningsmetod vid rätt tillfälle?
- Nyttjar vi de möjligheter till automatiska kontroller som de elektroniska systemen ger?
- Har vi ställt krav på utföraren att lämna ekonomiska uppgifter istället för att vi själva ska söka efter dem?
- Finns det tid för intern avstämning av uppgifter som tillsammans kan bilda en helhetsbild?
- Har vi avsatt tid för omvärldsspaning och kontakt med andra kommuner, landsting och regioner?

Ju mer man granskar och analyserar information som företaget lämnar, desto bättre blir man på att bedöma risker och ana händelseförlopp. För att granska och analysera krävs även kunskap om vedertagna definitioner och relevanta nyckeltal för den aktuella branschen samt en förståelse för företagsekonomi.

# Vad kan man göra?

## Börja prata om ekonomi

I samband med att anbudsgivaren lämnar ett anbud i upphandlingen, är det möjligt för beställaren att ställa krav på att anbudsgivaren lämnar in en affärsplan. Affärsplanen är en prognos för företagets ekonomi under avtalsperioden. Använd affärsplanen som en del i den löpande ekonomiska uppföljningen och dialogen med utföraren. Om det uppstår avvikelser utifrån affärsplanen, negativa som positiva, är det av stort intresse att höra varför det har inträffat och hur utförarens åtgärdsplan ser ut. Beställaren kan även i detta skede kräva att en åtgärdsplan lämnas in, för att trygga beställaren i förvisningen om att tjänsten även fortsättningsvis kommer att levereras.

## Formulera villkor i avtalet som möjliggör ekonomisk uppföljning

För att uppföljning ska vara möjlig behöver förutsättningarna finnas med i förfrågningsunderlaget och avtalet. Var noga med att formulera tydliga och konkreta skrivelser – det underlättar uppföljningsarbetet. Lägg i största möjliga mån ansvaret på utföraren att meddela uppgifter. Det ökar effektiviteten i uppföljningsarbetet väsentligt. Exempel på villkor som bör ställas i förfrågningsunderlaget:

- När företagets säte, ägarförhållandet, styrelsens sammansättning eller företrädare ändras ska det meddelas beställaren. Beställaren förbehåller sig rätten att avsluta i förtid eller häva avtalet, kopplat till de förändrade förutsättningarna.
- Ställ krav på bankgaranti eller moderbolagsgaranti. Garantins storlek bedöms från fall till fall.

- Krav på en fullföljandegaranti (företaget garanterar att leverera avtalad tjänst under hela avtalsperioden) kan vara nödvändig i vissa situationer som till exempel vid planerad expansion eller andra större förändringar då det finns risk för försämrad kassalikviditet.
- Beställaren ges möjlighet att via fullmakt ta kontakt med företagets revisor för att höra den aktuella ekonomiska situationen. Reglera även i avtalet vem som ska stå för revisorns merarbete.
- Om den årliga uppföljningen indikerar på svårigheter hos utföraren att fullfölja uppdraget bör det finnas möjlighet att göra en fördjupad revision. Formulera i avtalet att beställaren i dessa fall äger en ensidig rätt att göra en fördjupad revision oavsett vem som betalar. Det är inte att jämställa med det som ibland kallas öppna böcker.
- Om företaget har fått ett aktieägartillskott, begär in villkoren för tillskottet. Om aktieägartillskottet kan tas ut vilken dag som helst, kan det ske snabba förändringar i företagets ekonomiska förutsättningar.

Samla juridisk, ekonomisk och upphandlingsteknisk kompetens vid formuleringen av avtalsvillkoren.

Tänk på att dokumentera och ha som rutin att korrespondens ska ske skriftlig – det är uppgifter som eventuellt kan behövas som bevissäkring i en framtida tvist.

## Fastställd plan för nämndens uppföljning

I den inledande fasen av upphandlingen sker en stor del av det politiska arbetet. Det handlar om att undersöka förutsättningarna för att upphandla och bedriva verksamheten i annan driftform, formulera mål och fastställa vilka effekter som förväntas uppnås med upphandlingen.

Då en politisk nämnd fattar beslut om förfrågningsunderlag är det en fördel om det samtidigt fattas beslut om hur, när och i vilken form nämnden ska ta del av resultaten av den ekonomiska uppföljningen under avtalstiden. Ett tips är att redan i förväg presentera några scenarier och tänkbara händelseförlopp och därigenom låta alla förbereda sig på de situationer som kan uppkomma.

## Samarbeta med andra kommuner, landsting och regioner

Under de senare åren har det, bland annat genom uppköp av mindre och lokala företag, bildats större koncerner som verkar i många kommuner, landsting och regioner samtidigt. Det är till viss del en ny situation för beställaren att möta en part som agerar utifrån ett marknadsekonomiskt ”tänk” och som kanske planerar för expansion. Företagets investeringar i andra delar av lan-

det kan påverka förutsättningarna att bedriva verksamhet i den egna kommunen, landstinget eller regionen.

Andra beställare kan ha erfarenheter av utförare som kan vara värdefulla att notera i samband med uppföljningen. Utveckla samarbetet genom att ta referenser, offentliggör uppföljningsresultat och byt erfarenheter om hur man utvecklar effektiva uppföljningsrutiner.

## Offentliggöra resultaten av uppföljningen

Resultaten av den ekonomiska uppföljningen som sker under avtalstiden bör resultera i någon form av kort rapport eller sammanfattning. Finns det något att anmärka på bör krav ställas på utföraren att ta fram en åtgärdsplan. Rapporter och åtgärdsplaner bör diarieföras. Dels för transparensen för medborgare, patienter och brukarens skull, dels för att det ger möjligheter för andra kommuner, landsting och regioner att få information om vad som händer i landet. Det innebär inget undantag från sekretessprövning vid utlämnande av uppgifter, till exempel handlingar som innehåller företagshemligheter.

Allmänhetens rätt till insyn i upphandlad verksamhet stärks ytterligare i kommunallagen från och med den 1 januari 2015.

## Lär känna utföraren

Med utgångspunkt i vad som skrivits i avtalet finns flera olika sätt att göra en granskning av ett företag. Exempelvis kan man gå igenom företagets årsredovisning, göra sökningar på internet, ta referenser från andra som anlitat företaget, fråga olika myndigheter om offentliga uppgifter, göra en kreditupplysning på företaget eller anlita någon för en fördjupad granskning.

Inget företag är det andra likt utan förutsättningarna ändras från fall till fall. Genom erfarenheter från tidigare granskningar blir det lättare att formulera de frågor som man bör ställa till utföraren. Dra inte förhastade slutsatser utan ha en tydlig dialog med utföraren och låt dem få förutsättningar att svara. En bra dialog uppstår först efter en i övrigt respektfull och professionell relation.

Det finns många orsaker till att ett företag kommer på obestånd. Det kan vara en marknadsanalys som inte slår in, en affärsidé som inte håller, för snabb expansion i företaget, för hög overheadkostnad, nyckelpersoner som försvinner från bolaget, konjunkturförsämringar, lagändringar, villkorsändringar och andra externa faktorer som är omöjliga för företaget att påverka. Orsakerna kan vara naturliga, men kan även i vissa fall bero på fusk och uppsåtliga fel. Det är bra att ha fler års siffror tillgängliga och göra jämförelser över tiden för att se trender.

## Att läsa och förstå en årsredovisning

En grundläggande del i att kontrollera ett bolag är att tolka och analysera deras årsredovisning. Informationen i årsredovisningarna kan vara väldigt olika och att läsa en årsredovisning är inte alltid lätt. Den kan vara allt från några få sidor som ett mindre bolag gör, till en liten skrift med mycket text och siffror som i de börsnoterade bolagen. Alla rapporter och redovisningar för de börsnoterade svenska företagen är uppbyggda på ett likartat sätt. Även de svenska icke börsnoterade företagens redovisningar har en gemensam uppbyggnad, fast enklare.

Följande delar ingår i en årsredovisning:

- **Förvaltningsberättelsen** beskriver verksamheten i företaget och viktiga händelser under året redovisas. Här beskrivs också förväntningar inför framtiden, positiva såväl som negativa.
- **Resultaträkningen** visar bland annat företagets kostnader och intäkter under året och årets resultat (vinst eller förlust).
- **Balansräkningen** visar företagets tillgångar, skulder och eget kapital på räkenskapsårets sista dag.
- Större företag redovisar också **kassaflödet**, det vill säga företagets in- och utbetalningar under året. Resultatet redovisas under Likvida medel i balansräkningen.
- **Noterna** förklarar vissa beräkningar, exempelvis vilken avskrivningsperiod som används.
- Har utföraren en revisor så finns även en **revisionsberättelse** med.

Titta lite extra i årsredovisningen på:

- Förvaltningsberättelsen och rubrikerna ”upplysningar om risker och osäkerheter” samt ”väsentliga händelser som påverkat bolaget under året eller efter räkenskapsårets slut”.
- Hur ekonomiskt överskott hanteras. Används det i bolagets verksamhet, överförs det till moderbolaget eller delas det ut till aktieägare?
- Hur ekonomiskt underskott hanteras. Kostnadsminskningar eller förväntade intäktsökningar?
- Resultatutvecklingen, det vill säga om resultat före skatt är negativt något av de senaste åren. Be företaget om en förklaring. Det kan finnas helt naturliga förklaringar till exempel en planerad expansion där tidigare vinster har tagits i anspråk.
- Balansräkningen och om det är kapitalbrist, det vill säga om det egna kapitalet understiger hälften av det registrerade aktiekapitalet. Be företaget om en beskrivning över hur de tänker lösa den uppkomna situationen.

- Om kassaflödet är svagt, det vill säga om inbetalningarna är lägre än utbetalningarna. Då saknas det pengar för att betala kommande utgifter. Be i så fall företaget om en likviditetsprognos.
- Om revisionsberättelsen avviker från standardutformningen. Är det något fel och revisorn upptäcker det så framgår det av revisionsberättelsen.

Årsredovisningen ger ändå en rätt begränsad bild av ett företag. Många gånger är informationen redan gammal när den görs offentlig. Själva årsredovisningen ska lämnas senast sex månader efter det att bokslutsdagen passerats (sju månader om det görs elektroniskt). Samtidigt grundar sig en stor del av kreditupplysningarna just på årsredovisningen.

Årsredovisningen i kombination med andra uppgifter ger en bra indikation på den finansiella ställningen samt verksamheten överlag.

## Ekonomiska nyckeltal i en årsredovisning

Det finns en rad olika nyckeltal. De två viktigaste är kassalikviditet och soliditet.

**Kassalikviditet** visar företagets förmåga att betala kortfristiga skulder till exempel fakturor, löner och räntor. Använd uppgifterna i resultaträkningen och beräkna kassalikviditeten genom att dividera omsättningstillgångar med kortfristiga skulder.

En kassalikviditet över 100 procent innebär att kortfristiga skulder kan betalas direkt. En kassalikviditet under 100 procent betyder ofta att företaget måste sälja byggnader eller utrustning eller ta lån för att betala sina kortfristiga skulder.

**Soliditet** visar hur stor andel av tillgångarna som är finansierade med eget kapital. Använd uppgifterna i balansräkningen och beräkna soliditet genom att dividera eget kapital med summan av tillgångarna.

I personalintensiva branscher behöver soliditeten normalt sett inte vara så hög, då en stor del av kostnaden är rörliga kostnader. Däremot är det värdefullt att kontrollera hur stor personalkostnaden är i förhållande till omsättningen.

Den som vill veta mer om nyckeltal och hur det ser ut i olika branscher gör bäst i att kontakta branschorganisationer eller söka på internet. Branschorganisationerna kan ha information om vilka nyckeltal som är bäst för respektive område och kan även ha räknat ut branschgenomsnitt för olika nyckeltal.

## Information från myndigheter

Många statliga myndigheter har register där det går att stämma av eller komplettera uppgifterna, se skriften *Offentliga uppgifter till vår tjänst*.



**Bolagsverket** kan tillhandahålla genom beställning årsredovisningar. Ett bolag som är nystartat har inte upprättat någon årsredovisning men det kan då vara intressant att se företrädarnas tidigare erfarenheter och engagemang.

**Skatteverket** kan ge information om F-skatt, moms- och arbetsgivarregistrering, hur mycket företaget betalar i arbetsgivaravgifter och vilket namn som är registrerat till organisationsnumret. De kan även ge ut beskattningsbeslut som visar om utföraren exempelvis beslutats att betala mer arbetsgivaravgifter än de redovisat. Det är även möjligt att se företrädarnas beskattningsbara inkomst då dessa uppgifter är offentliga.

Skatteverket har tagit fram ett förslag till en överenskommelse för samarbete med kommuner och landsting, för att förhindra och upptäcka fusk med registrering, skatter och avgifter.

**Kronofogden** kan ge information om hur många olika ärenden företaget har hos myndigheten och vad den totala aktuella skulden är. De kan även ge upplysningar om det har gjorts någon utmätning på bolaget, det vill säga om de har varit ute och sett om de kan sälja av något för att täcka sina skulder.

## Tecken på ekonomisk obalans

En enskild signal betyder inte att ett företag är i ekonomisk obalans. Det är helheten som gör att man kan utläsa om ett företag inte ”mår bra”.

Exempel på varningssignaler:

- Företaget minskar kraftigt de rörliga kostnaderna så som kostnader för varor, böcker och mat.
- Påringningar om förskottsbetalningar görs, vilket kan tyda på att företaget inte har tillräckliga likvider att betala ut löner till de anställda.
- Företaget har under året fått många betalningspåminnelser.
- Redovisade arbetsgivaravgifter pendlar kraftigt månad för månad.
- Redovisade arbetsgivaravgifter sjunker drastiskt gentemot tidigare redovisade avgifter.
- Betalningskrav med text om restföring för obetalda skatter och avgifter men ”skulderna” har inte gått över till kronofogden.
- Företaget har bytt revisor flera gånger.
- Ständiga förändringar på ledningsnivå.
- En person står som företrädare av företaget, men vid möten framgår det att det är någon annan som ”sköter snacket”.
- Omsättning av ledamöter i styrelsen.

Tänk alltid på vad som är rimligt, sannolikt och våga ställ frågor. Är det någonting som verkar konstigt eller inte stämmer överens med vad som inkommit i ett svar? Fråga igen!

Dokumentera och begär skriftliga svar – då kan du vid senare tillfälle gå tillbaka och kontrollera svaren om så skulle behövas. Du har även möjligheten att analysera svaren och ställa följdfrågor. Är du inte nöjd med det svar du fått, be utföraren förtydliga.

## Internetsökning

För att snabbt få en bild av ett företag kan det vara bra att göra en vidare sökning. Den behöver inte alls vara omfattande. Företaget, dess ägare och företrädare kan ha varit uppmärksammat i media, både i positiva och negativa sammanhang. Tillsammans med andra beställares publicerade uppföljningsresultat, företagets egen hemsida och analysföretags gratissajter träder ofta en helhetsbild fram av ett företag som antingen signalerar ekonomisk stabilitet eller som bör granskas djupare.

En internetsökning kan också vara en första kontroll om företaget är seriöst eller om man kan misstänka fusk och oegentligheter i företagets ekonomiska verksamhet.

Följande områden kan vara värda att uppmärksamma:

- Företaget
  - Byter företaget ofta namn, men hela tiden till liknande? Byter de ofta styrelse? Har företaget en hög omsättning med få anställda? Går ersättningen till ett bankkonto knutet till bolaget?
- Företrädarna
  - Är de officiella uppgifterna samma som de verkliga företrädarna? Går företrädarna för företaget att kontakta eller ringer de upp er? Sitter de i fler styrelser i bolag med brister eller har de flera konkurser bakom sig?
- Adressen
  - Går verksamheten att utföra på adressen eller finns det endast en postbox? Var är företrädarna folkbokförda? Befinner de sig i södra Sverige och bolaget verksamt endast i norra? Har bolaget en revisor och vilken ort befinner sig denna på?
- Referenser
  - Finns det någon som anlitat företaget tidigare och skrivit om det?

Kom även ihåg att vara källkritisk till information i bloggar, sociala medier och liknande.

Tveksamheter runt enstaka svar behöver inte betyda något, men utifrån den samlade bilden kan ett mönster framträda av ett företag som bedriver en verksamhet kantad av fusk och oegentligheter. Fördjupa genast granskningen. Se mer i skriften *Förhindra fusk och oegentligheter*.

# Läs- och länktips

*Förhindra fusk och oegentligheter, SKL, ISBN 978-91-7164-794-8*

*Offentliga uppgifter till vår tjänst, SKL, ISBN 978-7164-795-5*

## Exempel på offentliga informationstjänster

[www.bolagsverket.se](http://www.bolagsverket.se)

[www.skatteverket.se](http://www.skatteverket.se)

## Exempel på kommersiella informationstjänster

[www.infotorg.se](http://www.infotorg.se)

[www.bisnode.com](http://www.bisnode.com)

[www.syna.se](http://www.syna.se)

[www.solidinfo.se](http://www.solidinfo.se)

[www.allabolag.se](http://www.allabolag.se)

[www.ratsit.se](http://www.ratsit.se)

[www.foretagsfakta.se](http://www.foretagsfakta.se)

[www.proff.se](http://www.proff.se)

## Exempel på andra informationssajter

[www.far.se](http://www.far.se)

[www.bankgirot.se](http://www.bankgirot.se) eller [www.plusgirot.se](http://www.plusgirot.se)

[www.fgj.se](http://www.fgj.se)

[www.birthday.se](http://www.birthday.se)





# Signaler på ekonomisk obalans

---

## Ekonomisk uppföljning av utföraren

En allt större andel av kommuner, landstings och regioners verksamhet utförs av andra utförare. För kommunen, landstinget eller regionen är det viktigt att medborgare känner förtroende för den offentligt finansierade verksamheten och alla utförare, privata som offentliga. God ekonomi hos utföraren ger bättre förutsättningar att driva verksamheten med god kvalitet. En leverantör med ansträngd ekonomi måste lägga kraft på att få företaget att överleva. Därmed riskerar verksamheten att inte lever upp till de krav som ställts från beställaren.

Genom att vara uppmärksam på signaler på obalans i den löpande ekonomiska uppföljningen och föra en kontinuerlig dialog med utföraren kan förhoppningsvis händelser förebyggas, vilket är till nytta för både beställare, brukare, patienter och elever. Åtminstone minskar risken för överraskningar.

Detta är den tredje skriften som Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, tagit fram i serien kvalitetssäkrad välfärd. Den kompletterar de övriga skrifterna *Offentliga uppgifter till vår tjänst* och *Förhindra fusk och oegentligheter*.

Ladda ned på [www.skl.se/publikationer](http://www.skl.se/publikationer).

ISBN 978-91-7585-071-9