

Till: Socialnämnden
För kännedom: Kommunfullmäktige

Revisionsrapport nr 9/2017 – Granskning av socialnämnden

På vårt uppdrag har EY granskat socialnämnden i syfte att bedöma om nämnden säkerställt en styrning som skapar förutsättningar för en ekonomi i balans.

Utifrån granskningens resultat ges följande rekommendationer till nämnden som vi instämmer i:

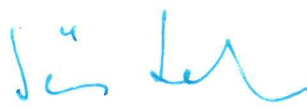
- Gör nämndens uppföljning av resultatområdenas åtgärdsplaner mer frekvent och systematisk. Med hänsyn till det starka behovet av att åtgärderna får effekt bedömer vi att en tydligare och dokumenterad uppföljning av nämnden bidrar till ett fokuserat och uthålligt arbete. Genom detta kan nämnden också stärka sin roll som ansvarig nämnd i relation till kommunledningen och kommunstyrelsen.
- Dokumentera nämndens uppföljning av åtgärderna i protokollen.
- Genomför en djupare analys och åtgärdsplan av försörjningsstödet jämförelsevis höga administrativa kostnader.
- Vidta åtgärder för att förbättra användningen av IT-stödet vid uppföljning och volymberäkningar. Nu finns det ibland olika och ibland motstridiga uppgifter om volymer.
- Beakta de arbetsmiljömässiga konsekvenserna av besparingarna inom de olika verksamheterna.

Svar från socialnämnden önskas senast 2018-03-31.

För revisorerna i Södertälje kommun



Christer Björk



Sören Lekberg

Bilaga: Revisionsrapport nr 9/2017 – Granskning av socialnämnden

Södertälje kommun

Granskning av Socialnämnden 2017



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning och slutsatser	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Genomförande	4
3. Revisionskriterier	5
3.1. Mål och budget 2017-2019.....	5
3.2. Socialnämndens reglemente	5
4. Organisation och uppföljning av socialnämndens verksamhet	6
4.1. Social- och omsorgskontorets organisation har förändrats	6
4.2. Uppföljningsprocedurerna	6
5. Ekonomi och produktionsstatistik.....	9
5.1. Försörjningsstöd.....	9
5.2. Barn och ungdom	10
5.3. Vuxenenheten	13
6. Styrningen syftar till att säkerställa god ekonomisk hushållning – åtgärder för effektivitet och åtgärder utifrån avvikelser från planer och budget.....	14
6.1. Försörjningsstöd.....	14
6.2. Barn och ungdom	16
6.3. Vuxenenheten	17
6.4. Områdesövergripande aktiviteter.....	18
7. Sammanfattande bedömning	20
<i>Bilaga 1: Källförteckning</i>	<i>22</i>

1. Sammanfattning och slutsatser

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Södertälje kommun granskat socialnämnden i syfte att bedöma om nämnden säkerställt en styrning som skapar förutsättningar för en ekonomi i balans.

Den övergripande bedömningen utifrån ansvarsprovningens grunder är att socialnämnden inte fullt ut i sin styrning säkerställt en utveckling mot en ekonomi i balans. Det huvudsakliga skälet till denna bedömning är att åtgärderna ännu inte fått tillräcklig effekt, att det finns vissa problem med statistiken för volymläsningsberäkningar samt att nämnden inte i tillräcklig utsträckning och genom dokumentation följer upp de beslutade åtgärderna. Korta svar på revisionsfrågorna återfinns i slutet av rapporten.

Granskningen visar emellertid att nämnden låtit genomföra en extern genomlysning av verksamheten med rapportering i mars 2017. Samtliga tre resultatområden, barn- och ungdom, försörjningsstöd och vuxenheten har utarbetat tydliga handlingsplaner för både kortsiktiga och långsiktiga åtgärder för en effektivare verksamhet och för bättre kostnadskontroll. Vår bedömning är att dessa åtgärder är relevanta och att det är rimligt att de ska ge positiva effekter. Det finns en frekvent, månadsvis, rapportering om utvecklingen i termer av volymer och kostnader inom kontoret och till nämnd men inte av aktiviteterna som heller inte försetts med mätbara mål.

Utifrån granskningens resultat ger vi följande rekommendationer till nämnden:

- ▶ Gör nämndens uppföljning av resultatområdenas åtgärdsplaner mer frekvent och systematisk. Med hänsyn till det starka behovet av att åtgärderna får effekt bedömer vi att en tydligare och dokumenterad uppföljning av nämnden bidrar till ett fokuserat och uthålligt arbete. Genom detta kan nämnden också stärka sin roll som ansvarig nämnd i relation till kommunledningen och kommunstyrelsen.
- ▶ Dokumentera nämndens uppföljning av åtgärderna i protokollen.
- ▶ Genomför en djupare analys och åtgärdsplan av försörjningsstödet jämförelsevis höga administrativa kostnader.
- ▶ Vidta åtgärder för att förbättra användningen av IT-stödet vid uppföljning och volymläsningsberäkningar. Nu finns det ibland olika och ibland motstridiga uppgifter om volymer.
- ▶ Beakta de arbetsmiljömässiga konsekvenserna av besparingarna inom de olika verksamheterna.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Socialnämnden har det övergripande ansvaret för individ- och familjeomsorg för barn och ungdomar, vuxna och andra sociala frågor. Nämnden verkställer socialtjänst utifrån socialtjänstlagen (SoL) och ansvarar för viss hälso- och sjukvården utifrån sitt uppdrag. Nämnden redovisar ett omfattande underskott, 35,1 Mnkr, år 2016. För att skapa en hållbar utveckling och för ett effektivt användande av kommuninvånarnas skattemedel krävs en väl fungerande styrning av kommunorganisationen. Även tidigare år har nämnden haft svårt att nå en ekonomi i balans. Orsakerna till budgetavvikelserna är inte desamma som tidigare år men indikerar på brister i styrningen. En aspekt i ändamålsenlig styrning handlar således om att i ökad utsträckning använda analyser och riktlinjer som underlag för styrningen av verksamheten.

Utifrån *Årsredovisning 2016* framgår det att barn- och ungdomsvårdens nettokostnader 2016 ökat med 13 procent (28 mkr) jämfört med föregående år. De främsta kostnadsökningarna återfinns i köp av jourhem, institutionsvård och familjehemsvård. I huvudsak beror detta på ökade antal placeringar men även det låga utbudet av platser vilket drivit upp kostnaderna för placeringar. Antalet vård dygn har ökat med 27 procent. Även personalkostnaderna för att tillhandahålla resurser till familjehem har ökat med 10 procent.

Kommunens revisorer har utifrån sin riskanalys för 2017 gjort bedömningen att det föreligger skäl att genomföra en fördjupad granskning av socialnämndens styrning och uppföljning av verksamheten.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om socialnämnden säkerställt en styrning som skapar förutsättningar för en ekonomi i balans.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Finns väl dokumenterade underlag till budgeten för väsentliga områden med antaganden om volymer och priser?
- ▶ Är antagandena om volym- och prisförändringar realistiska i förhållande till utfallet när budgeten beslutades och den volym- och prisutveckling som rimligen kan förväntas utifrån extern och intern information?
- ▶ Har nämnden en tydlig strategi för att bedriva verksamheten effektivt? Finns exempelvis analyser av kostnader för att driva verksamhet i intern kontra extern regi och analyseras och prioriteras kostnader för ej lagstyrd verksamhet på ett tydligt sätt?
- ▶ Har nämnden initierat någon övergripande översyn av ekonomistyrning och kostnader?
- ▶ Finns tydliga åtgärdsplaner med detaljerade beskrivningar av ekonomiska och verksamhetsmässiga effekter i de fall nämnd och kontorsledning inte bedömer att budgeten kommer att räcka? Är dessa åtgärdsplaner framtagna i god tid och beslutade av nämnd?
- ▶ Finns en tydlig uppföljning från nämndens sida att beslutade åtgärder vidtas och får förväntad effekt?

- ▶ Hur identifieras personer som riskerar att hamna i försörjningsstöd och vilka åtgärder vidtas för att så inte ska ske?
- ▶ Vidtas ändamålsenliga åtgärder för att förverkliga fullmäktiges mål att minska antalet institutionsplaceringar?

Granskningen omfattar samtliga social- och omsorgskontorets verksamheter där socialnämnden är ansvarig nämnd.

2.3. Genomförande

Granskningen grundas på intervjuer och dokumentstudier (se bilaga 1). Intervjuer har skett med politiker, ekonomidirektör och ledande tjänstemän inom Social- och omsorgskontoret. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att sakgranska rapporten. Granskningen är genomförd under oktober/november 2017.

3. Revisionskriterier

3.1. Mål och budget 2017-2019

Kommunens mål och budget belyser den långsiktiga inriktningen för individ- och familjeomsorg vilket ska vara att möjliggöra ett självständigt liv med rätt stöd för berörda individer. Insatserna ska anpassas till individuella behov utifrån ett helhetsperspektiv och i samverkan med berörda aktörer. Vidare ska verksamheterna arbeta för att minska antalet barn, ungdomar och vuxna som omhändertas.

Kommunfullmäktiges långsiktiga fastställda mål är:

- ▶ Människors upplevda trygghet ska öka.
- ▶ Människors upplevda inflytande (information, kontakt, påverkan, förtroende) i kommunen ska öka.
- ▶ Barn och ungas livsvillkor ska förbättras.
- ▶ Andelen vuxna och barn med bra självskattad psykisk och fysisk hälsa ska öka.
- ▶ Valdeltagandet ska öka.
- ▶ Kommunens inköp av ekologiska livsmedel ska öka.
- ▶ Människor ska i ökad grad uppleva Södertälje som en attraktiv kommun att bo i.
- ▶ Den hållbara arbetshälsan ska öka och leda till att fler medarbetare är friska och i arbete.

Specifika mål som berör Socialnämnden är:

- ▶ Medborgare i behov av stöd ska uppleva delaktighet och kvalitet i insatserna.
- ▶ Andelen Södertäljebor med egen försörjning ska öka.
- ▶ Riktade mål kopplade till verksamhetsområden "särskilt riktade insatser (ensamkommande barn)" och "verksamhet för personer med funktionsnedsättning (socialpsykiatri)"

3.2. Socialnämndens reglemente

Utifrån reglementet ska beslut om riktlinjer, normer och övriga styrdokument avseende kommunalt försörjningsstöd behandlas i socialnämnden för att därefter fastställas av kommunfullmäktige. Nämnden skall även se till att den interna kontrollen är adekvat och säkerställa att verksamheten i övrigt bedrivs på ett tillfredsställande sätt. De förtroendevalda i nämnden bör särskilt ägna sig åt frågor som rör verksamhetens mål, inriktning, omfattning och kvalitet.

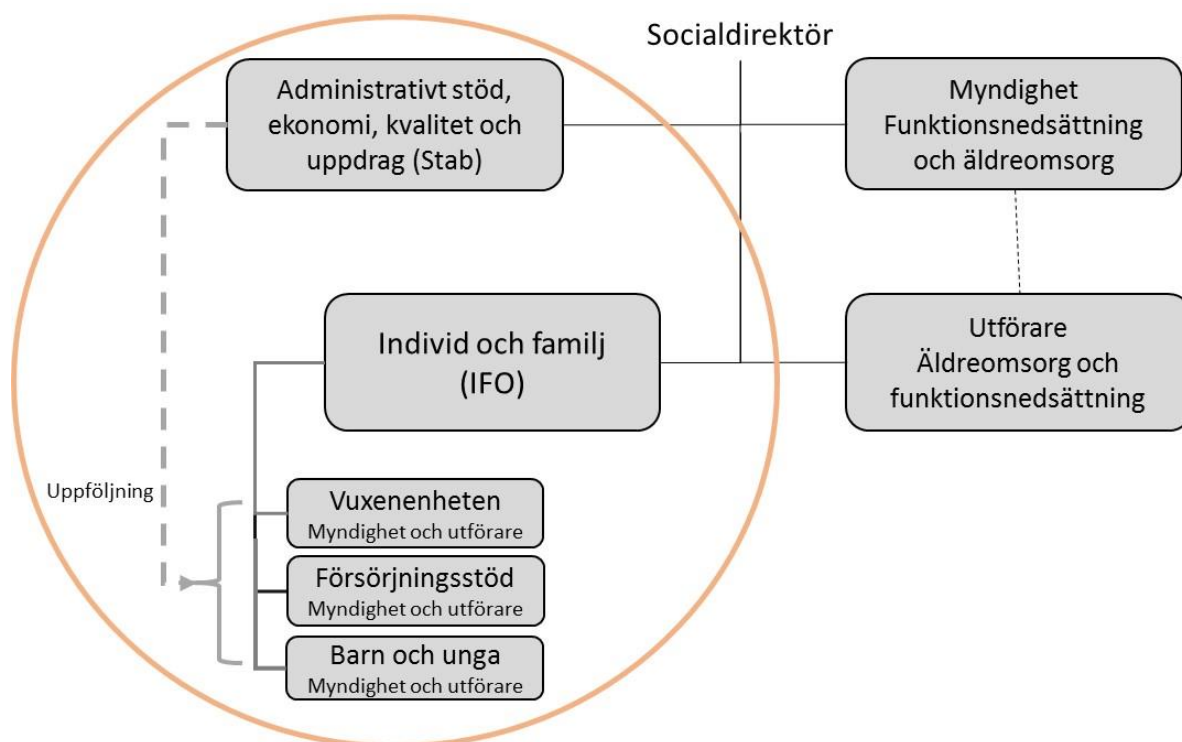
Enligt nuvarande reglemente så ingår inte socialpsykiatri i socialnämndens ansvarsområde vilket inte stämmer med verkligheten. Enligt ekonomidirektören kommer detta att korrigeras till 2018.

4. Organisation och uppföljning av socialnämndens verksamhet

4.1. Social- och omsorgskontorets organisation har förändrats

Socialnämnden har det övergripande ansvaret för individ- och familjeomsorg, vilket inkluderar försörjningsstöd och insatser för psykiskt funktionshindrade under 65 år. Nämnden verkställer socialtjänst utifrån socialtjänstlagen (SoL) och ansvarar för viss hälso- och sjukvård utifrån sitt uppdrag.

Social- och omsorgskontoret har genomgått flera organisationsförändringar under senare tid. Det handlar främst om en ny enhetsuppdelning där barn och ungdom, försörjningsstöd och vuxenenheten, som tidigare var separata enheter direkt under socialdirektören, har samordnats under "individ och familj" (IFO). Förvaltningen för funktionsnedsättning och äldreomsorgen kvarstod med den förändringen att myndigheterna för dessa verksamheter samlades i en enhet. Därtill har staben renodlats i tre sektioner. En av dessa, kvalitetsavdelningen, följer upp avtalen. Myndigheterna följer upp utförandet på individnivå. Det administrativa verksamhetsstödet återfinns nu på central nivå och verkar som en resurs för alla verksamheter att tillgå.



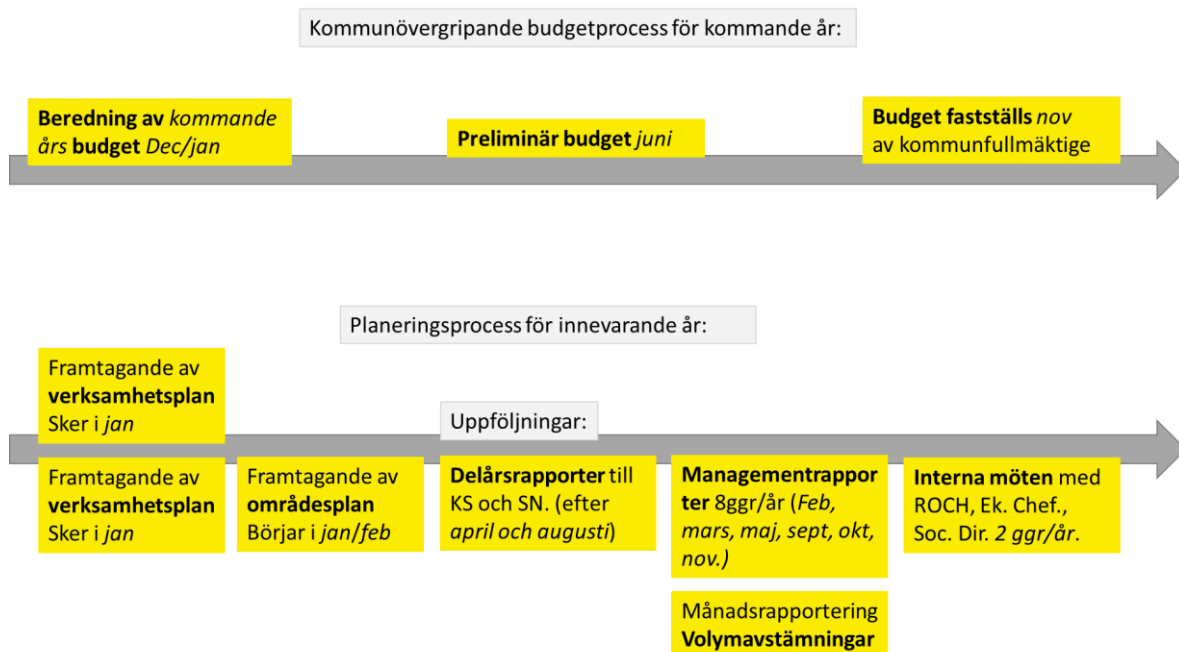
Bilden ovan beskriver inom ringen vilka delar av social- och omsorgskontoret som denna granskning omfattar, d.v.s. socialnämndens verksamhet.

Det har även tillkommit nya chefsnivåer inom verksamhetsområdena. Förändringarna genomfördes främst för att stärka den översiktliga samordningen mellan områdena. Ett annat motiv var att minska socialdirektörens då breda ledningsspann.

4.2. Uppföljningsprocedurerna

Socialnämndens uppdrag och ansvar är att förvalta verksamheten i enlighet med fullmäktiges fastställda mål, budget och riktlinjer samt de föreskrifter som gäller för

verksamhetsområdet i övrigt. Nämnden ska fördela de ekonomiska resurser som nämnden tilldelats och har valt att uppdra till socialdirektören att föreslå en konkret fördelning. Vidare har nämnden ett uppföljningsansvar under pågående verksamhetsår för hela sitt verksamhetsområde oavsett driftsform och ska följa både den verksamhetsmässiga och ekonomiska utvecklingen. Detta sker genom ett flertal parallella procedurer som pågår under året. Se bild nedan.



Budgetprocessen för kommande år inleds med att förvaltningschefen och verksamhetscontrollern analyserar verksamhetens behov och bereder ett beslutsunderlag till nämnden. I de fall sparkrav eller äskande av utökade medel planeras har ett utökat arbetsunderlag arbetats fram av respektive verksamhets resultatområdeschef (ROCH). Beredningsfasen påbörjas av förvaltningen i december/januari föregående år och läggs fram som förslag till kommunstyrelsen. Den slutliga budgeten fastställs sedan av Kommunfullmäktige i november, därefter fattar nämnden beslut. Planering, genomförande och uppföljning av budget tar tillsammans drygt två år.

Verksamhetsplanerna är utgångspunkten för kontorens planering. Utifrån planerna och nämndens mål fastställer varje resultatområde en verksamhetsspecifik områdesplan. Resultatområdeschef (ROCH) har ansvaret för att verksamheten bedrivs i enlighet med fastställda mål och inriktningar samt de fastställda ekonomiska ramarna.

I samband med delårsrapporten för augusti, lämnas en beskrivning av verksamhetsmålen samt en prognos för att uppnå mål och budget per den 31 december. Uppföljning av verksamhetsmålen sker endast vid delårsrapporten i augusti. Kontoret utgår ifrån kommunstyrelsens fasta mall som innefattar måluppfyllelse och avstämning av internkontrollplanen. Social- och omsorgskontorets ekonomichef och controller träffar samtliga chefer i april och augusti för avstämning. Resultatområdescheferna har då arbetat fram ett underlag som innefattar genomförda och planerade åtgärder¹. Kvalitetsutvecklarna ansvarar därutöver för att revidera mål- och internkontrollplanen. Kvalitetsutvecklarna tar

¹ "Ekonomisk uppföljning", resultatområdesuppföljning

fram förslag på revidering av mål- och internkontrollplan medan nämnden fastställer dessa i verksamhetsplanen.

Nämnden ansvarar för att följa upp och säkerställa återrapporteringar från de olika verksamheterna för att kunna uppdatera kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Den regelbundna uppföljningsstrukturen baseras bland annat på managementrapporter, månadsuppföljningar med volymavstämningar och delårsrapporteringar.

Baserat på volym- och kostnadsunderlag arbetar kontorets controller fram managementrapporterna i samråd med ekonom, IFO-chef, resultatenhetschefer och resultatombudschef. Rapporten stäms av med ledningsgrupp och IFO-chef för att sedan beslutas av socialdirektör. Vid befarad negativ prognos tar socialdirektör och ombudschef även fram åtgärder att föreslå för nämnden. Rapporten skickas till nämnden och kommunstyrelsens kontor samt redovisas muntligt för nämnden och på möten med ledning, stadsdirektör, ekonomidirektör och ekonomichef.

Månadsrapporteringar av volymer sker vid möten mellan IFO-chef, ekonom, controller och respektive resultatombudschef. Volymavstämmningarna utgår delvis ifrån sammanställt underlag från verksamhetssystemet Procapita men även, av chef, sammanställda siffror. Till managementrapporterna inkluderas en bilaga med eventuella kritiska volymer.

Därtill hålls interna möten två gånger per år med socialdirektör, ekonomichef, kvalitet- och uppdragschef, IFO-chef, resultatombudschef för att belysa kritiska områden och diskutera förutbestämda frågor. Dessa möten är enbart för intern samordning och rapporteras inte uppåt till kommunledning eller nämnd. I intervju med nämndens presidium framkommer det dock att denna samberedning inte upplevs helt lämplig i vissa avseenden då beslut fattas centralt och, till viss del, åsidosätter nämnden.

4.2.1. Bedömning

I vissa avseenden tycks styrningen ske genom informella strukturer. Nämnden beskriver svårigheter i styrningen då de, i vissa avseenden, känner sig åsidosatta när socialdirektören och ekonomen har en separat uppföljning och styrkedja som innefattar kommunchefen och ekonomidirektören. Möjligen finns det ett behov av att förbättra viss kommunikation och rapportering mellan social- och omsorgskontoret och socialnämnden efter samberedningarna för att skapa en enhetlig styrning.

I övrigt gör vi bedömningen att budgetprocessen involverar verksamhetscheferna på ett sätt som kan skapa delaktighet.

5. Ekonomi och produktionsstatistik

5.1. Försörjningsstöd

Utifrån *managementrapport* för oktober framkommer det att resultatområdet försörjningsstöd visar på en positiv avvikelse med +3,6 miljoner kronor(mnkr) jämfört med budget. Detta förutspås härstamma från vakanta och obemannade tjänster samt en fördelaktig semesterlöneskuld. Prognosen för helåret är en positiv avvikelse mot budget med +3,5 mnkr, främst med anledning av det minskade inflödet och bättre matchning av personal enligt intervjuad ROCH.

Kostnaden för utbetalt bistånd för januari – september är 2,3 % (3,9 mnkr) lägre jämfört med samma period föregående år. I delårsrapport april angavs målet att biståndet skulle minska med 7,6 mnkr på helår. Antal hushåll med bistånd har i genomsnitt minskat med 8 procent och inflödet, i form av nybesök, har minskat med 13,7 procent. Samtidigt har snittkostnaden per hushåll ökat och ligger för perioden på 9 831 kr/månad och hushåll, att jämföra med 9 216 kr under föregående år. Enligt rapporten *Försörjningsstöd* har kommunen en större andel flerpersonghushåll än riket vilket anses bidra till högre kostnader per hushåll respektive månad. Andelen långtidshushåll låg 2015 på 70,4 % av det totala antalet hushåll som var bidragstagande.

I den andra *delårsrapporten* framgår det att snittet för biståndsutbetalningar för att hålla prognosen för budget behöver ligga på omkring 16,2 mnkr. Det utbetalade biståndet har varierat från månad till månad mellan ett spann på 15-20 mnkr. I intervju med verksamhetschef framgår det att verksamheten håller på att se över vad som föranleder den förhållandevis stora variationen i utbetalt bistånd från månad till månad.

Vidare framgår det av *IFO snabbanalys ekonomi 2016* att verksamhetens administrativa kostnader 2016 översteg kostnaderna hos jämförbara kommuner (35 % jämfört med jämförbara kommuner på 22 %², vilket motsvarar cirka 50 mnkr högre kostnader). Detta härleds till den utökade personalstyrkan som har inneburit vissa, temporärt, högre introduktionskostnader. För att komma i fas har verksamheten prioriterat kompetensutveckling av befintlig personal. Intervjuad resultatområdeschef för försörjningsstöd uppger dock att den höga personalomsättningen föranlett att verksamheten behövt nyrekrytera i liknande utsträckning som föregående år. Utifrån rapporten *försörjningsstöd* framkommer det även att medarbetarna i Södertälje har något lägre antal ärenden per person i jämförelse med andra kommuner.

5.1.1. Bedömning

Social- och omsorgskontoret bedöms gjort en adekvat översyn av försörjningsstödet med volymer och antaganden om volymförändringar, antal långtidshushåll och hushåll med flera personer i relation till jämförbara kommuner. En förklaring till att Södertälje kommuns utbetalda bistånd ligger förhållandevis högt i relation till jämförbara kommuner tros vara andelen flerpersonghushåll. En djupare analys pågår vilket bedöms vara positivt. Anmärkningsvärt är dock att antalet hushåll med bistånd har minskat, likväl som inflödet av nya hushåll, samtidigt som snittkostnaden per hushåll har ökat. Verksamheten har dessutom en stor andel hushåll som har varit bidragstagande en längre tid. Avseende de förhållandevis höga administrativa kostnaderna och det faktum att medarbetarna har en förhållandevis låg

² jämförelsegrupp avseende likvärdiga kommuner utifrån Kolada, SCB.

andel ärenden i jämförelse med liknande kommuner, är det möjligt att anta att enheten till viss del har en omotiverat stor administrativ bemanning i relation till verksamheten. Vår sammantagna bedömning är att resultatområdet i stort sett har en god kunskap om hur förhållandena ser ut och vad som är kostnadsdrivande. Därmed bedömer vi att det finns underlag för att initiera aktiviteter för ökad effektivitet och kostnadskontroll.

5.2. Barn och ungdom

Verksamhetsområdet för barn och ungdom har visat sig vara den verksamhet som är svårast att prognostisera då förhållanden i samhällsomgivningen har stor påverkan på volymförändringar. I intervjuer med nämndens presidium framkommer det att det flyttar in många familjer till kommunen som är i behov av insatser. Behovet i dessa familjer uppmärksammas ofta plötsligt utan att verksamheten har fått in "varningssignaler" i ett tidigt skede och kunnat följa och prognostisera en händelseutveckling mot insats. Utifrån *delårsrapporten* framkommer det att orosanmälningarna har ökat markant de senaste åren, se tabell nedan. Orosanmälningar leder dock inte alltid till insatser.

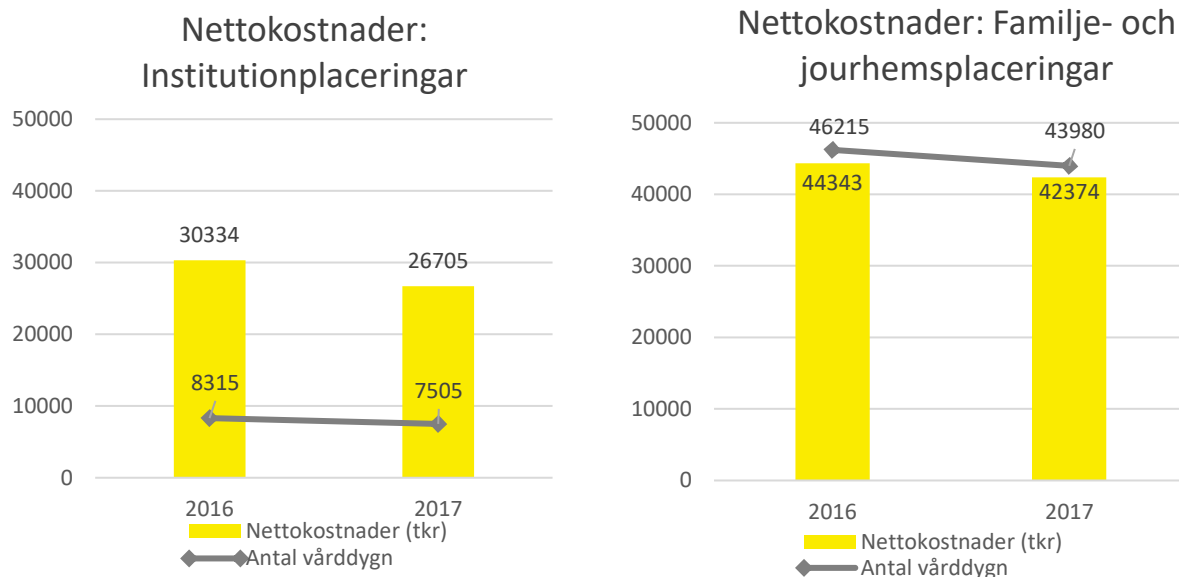
Denna statistik ska ses i ljuset av att ensamkommande flyktingbarn ingår vilket påverkar 2015-2017. Den verksamheten finansieras till största del med statliga medel.

Period: Jan - Aug	2013	2014	2015	2016	2017
Antal aktualiseringar:	2516	2952	3035	3315	3342

Utifrån *managementrapport* för oktober framkommer det att barn och ungdom visar på en prognostiserad negativ avvikelse på -8,5 mnkr för 2017. Underskottet förklaras främst av högre kostnader än budgeterat för familje- och jourhemsplaceringar. Trots detta visar *delårsrapporten* på att köpet av institutionsvård för januari- augusti har minskat med 10 % jämfört med samma period föregående år. För familje- och jourhemsplaceringarna ser vi, för motsvarande period, en minskning på 5 %. Nettokostnaderna för perioden har minskat med 4 %.

Tabell 2: Delårsrapport 2017

I delårsrapporten framkommer det att



Tabell 1: Delårsrapport 2017

prognostiserat underskott låg på – 7 mnkr, utfallet är en nettoeffekt av att verksamheten har en högre kostnad (+12,8 mnkr vid delår) än budgeterat för familje- och jourhem i egen regi. Samtidigt har verksamhetens personalkostnader sjunkit något med anledning av otillsatta vakanta tjänster samt en fördelaktig semesterlöneskuld. Kostnader för inhyrd personal är dock oundviklig för vissa sårbara verksamheter när det uppstår vakanser.

Verksamheten planerade inför budget 2017 en utökad satsning på öppenvård med fler program för att förebygga framtida institutionsplaceringar. Denna satsning möjliggjordes delvis genom att verksamheten fick ta del av statsbidrag (välfärds miljarderna) per 20 mnkr. Därutöver har verksamheten bemannat lägre än budgeterat för att kompensera för ökade vårdkostnader. I intervjuer framkommer det att det har funnits viss kompetensmässig överkapacitet, i förhållande till behov, i öppenvården.

Utifrån årsredovisningen 2016 framgår antalet vård dygn och antalet placerade klienter. Antalet placerade barn och ungdomar har ökat något vilket korrelerar med statistiken för vård dygn. Se tabell nedan. Avseende HVB-boendena har kostnaderna minskat mindre än

Verksamhetstal	2014	2015	2016
Nettokostnad totalt mkr			
Barn och ungdomsvård	205	221	249
Vuxenvård, missbruk	68	70	71
Barn och ungdomar			
Antal placerade barn/ungdomar totalt	228	310	324
<i>Varav</i>			
Antal barn familjehem	103	102	128
Antal barn jourhem	90	177	165
Antal barn institution	35	31	31
Antal vård dygn totalt	74005	90538	114 514
<i>Varav</i>			
Vård dygn familjehem	42022	48076	53563
Vård dygn jourhem	19437	29362	47615
Vård dygn institution	12546	13100	13336
Vuxenvård missbruk			
Antal placerade i familjehem/institution	20	21	17
Vård dygn institution	3582	3948	4003

Årsredovisning 2016, Verksamhetstal 1

intäkterna vilket medför en budgetavvikelse med -1,9 mnkr lägre än budgetposten per sista augusti vilket beror på mindre volymer än prognostiserat. Därtill har inte omplaceringen av barn till egen regi utförts i tillräckligt stor utsträckning vilket har resulterat i underbelagda boenden. Med anledning av detta har ett av boendena avvecklats, varpå ett annat kommer att avvecklas. I och med att boendena inte haft full beläggning har verksamheten inte heller kunnat söka lika stor andel statsbidrag (ensamkommande) vilket föranlett minskade intäkter.

Utifrån intervjuad resultatombudschef framgår det att en stor del av volymerna som produceras i verksamhetsstödet Procapita är missvisande och inte speglar verkligheten vilket har gjort att de får arbeta en del med manuellt sammanställt material.

5.2.1. Bedömning

Både årsredovisningen 2016 och delårsrapporten (T2, 2017) redovisar volymer avseende antal vård dygn över 2016 men dessa siffror korrelerar inte i de olika rapporterna. Det är i dagsläget oklart vad detta beror på. En av förklaringarna som uppgetts är att vissa beräkningar görs manuellt.

Det manuellt sammanställda materialet avseende volymer bedöms potentiell kunna leda till felaktiga siffror. Det finns ett behov av att säkerställa att underlaget är korrekt för att kunna göra realistiska prognoser. Vidare medför manuella sammanställningar en del administrativt arbete som hade kunnat fördelas på kärnverksamheten. Ett väl fungerande och fullt implementerat verksamhetssystem är av vikt.

5.3. Vuxenenheten

Utifrån *managementrapport* för oktober framkommer det att resultatet för missbruksvården (per sista oktober) är +0,1 mnkr och en negativ avvikelse jämfört med budget på -3,9 mnkr för socialpsykiatri. Nettokostnaderna har minskat med -1,6 mnkr respektive -1,2 mnkr. För missbruksvården beror det främst på lägre kostnader för externa placeringar under perioden jämfört med föregående år. Socialpsykiatriens minskade kostnader härleds till försäljningar av platser på Emy korttidsboende till omsorgsnämnden, men även på grund av att kostnaderna för externa placeringar är lägre i år, jämfört med föregående år.

Antal placeringar för missbruksvård är i genomsnitt (jan-sept 2017) 11, vilket korrelerar med antalet från föregående år. Därmed ligger beläggningen på, i snitt, 82 procent vilket är 4 % lägre än motsvarande period föregående år. För socialpsykiatri ligger de externa placeringarna i snitt på 13 platser, vilket är två färre än samma period föregående år, men fler än budgeterat. Antal köpta dygn för tillfälligt boende har dock minskat med 53 procent jämfört med samma period 2016.

Helårsprognosen för socialpsykiatri beräknades i *delårsrapport 2* till -4,0 mnkr delvis med anledning av att det förutspås finnas behov av ytterligare köp av externa placeringar då rörligheten i de egna boendena är trög. Det ökade inflödet inom socialpsykiatri har medfört en ökad bemanning inom den socialpsykiatriska rehabiliteringsenheten. Bemanningen har till viss del finansierats av tidigare effektiviseringar. Från intervju med resultatombudschef framgår det att verksamheten är känslig för förändringar av landstingets medverkan i denna verksamhet. Förändringar eller utökade diagnoser från landstinget påverkar inflödet av klienter till allmänpsykiatri vilket försvårar prognosarbetet. Utifrån den senaste *managementrapporten* har prognosen justerats till ett underskott på – 5 mnkr för socialpsykiatri.

I intervju med socialnämndens presidium framkommer det även att samverkan mellan verksamheten och landstinget kommer att förändras. Verksamheten har haft gårdar (lokaler) där landstingets och kommunens resurser har arbetat tillsammans. Enligt nämnden har dock landstinget beslutat att förändra detta samarbete för att arbeta mer likvärdigt över länet.

Vård och omsorg enligt LSS utförs på uppdrag av omsorgsnämnden och signalerar en negativ avvikelse mot budget med -0,3 mnkr.

5.3.1. Bedömning

Verksamheten arbetar med handräknande vilket riskerar felaktiga underlag. Enligt intervjuad chef framstår det specifikt som att volymerna avseende externa placeringar är lägre än de faktiska siffrorna. De manuellt införda siffrorna medför större administrativa resurser och möjliggör potentiella felaktigheter i volymerna. Vi bedömer att det finns ett behov av att se över verksamhetssystemets praktiska implementering och kontrollrutiner.

Förändringar i omgivningen, däribland landstinget, påverkar verksamheten vilket ställer krav på adekvata riskanalyser.

6. Styrningen syftar till att säkerställa god ekonomisk hushållning – åtgärder för effektivitet och åtgärder utifrån avvikelser från planer och budget

6.1. Försörjningsstöd

Utifrån kostnadsanalyserna och budgetprognoserna har varje verksamhetsområde fastställt aktuella åtgärdsplaner i resultatområdesuppföljningen för delårsrapport augusti som varje verksamhet arbetar mot. För enheten som arbetar med försörjningsstöd handlar åtgärderna främst om samverkan, uppföljning och rättssäkerhet.

Eftersom delårsprognosen var negativ för socialnämnden, presenterades en *åtgärdsplan* som bilaga till rapporten. I denna framkommer det konkreta sparkrav för försörjningsenheten där utbetalt bistånd under 2017 ska sänkas från i snitt 16,7 mnkr/månad till 16,0 mnkr maj till augusti och till ytterligare 15,5 mnkr för september och december, vilket förväntas ge en besparing på totalt 7,6 mnkr för året. Av volymrapporten för oktober framkommer det att verksamhetens snittkostnader för bistånd låg över 16 mnkr maj till augusti, däremot låg det under 15,5 mnkr i september för att sedan öka igen i oktober.

Mån	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Åtgärds mål:	16 mnkr	16 mnkr	16 mnkr	16 mnkr	15,5 mnkr	15,5 mnkr	15,5 mnkr	15,5 mnkr
Utfall (utb. ekon. bist) 2017:	18,2 mnkr	16,6 mnkr	17,5 mnkr	16,1 mnkr	15,5 mnkr	17,3 mnkr		

Redan i oktober hade det utbetalda biståndet nått budgettaget vilket sannolikt innebär ett underskott. Jämför vi med föregående år har dock kostnaderna, mätt till oktober, minskat med -2,3 %.

I rapporten *Försörjningsstöd* konstaterades en viss bristfällig handläggning vilket kräver effektiviseringar. Av de granskade ärendena framgick det att korrekt information saknades gällande bland annat: adress, personer i hushållet och andra inkomster (t.ex. bostadsbidrag). För en kostnadseffektiv verksamhet har enheten fokuserat på ett antal åtgärder, bland annat:

- ▶ Säkerställa att beslutande handläggare har en aktuell behovsbild.

Socialekreterarna har "instrument X" att jobba utefter för att följa klienten och notera uppföljningar. För att främja en uppdaterad behovsbild strävar verksamheten efter mer kontinuerliga hembesök vid uppmärksammade förändringar i hushållsbilden. I samband med detta kommer genomförandeplanen följas upp bättre. I intervju med nämndens presidium framgår det dock att aktuella planer inte är uppdaterade och hembesök inte genomförs i tillräcklig utsträckning. För att säkerställa en lättare uppföljning vill nämnden implementera digitala system där klienten ska kunna fylla i många uppgifter själv.

- ▶ Dagligt attestarbete

Genomför attestarbete dagligen där 15 ärenden analyseras i grupp. Det dagliga arbetet anses underlätta åtgärdande av felaktigheter i ett tidigare skede än om attestarbetet skulle ske i större omfattning mot slutet av året. Chefer och FUT-utredare utgår ifrån givna attestpunkter och går igenom, bland annat, hushållssummor för att skapa enlighet. Syftet är att främst att upptäcka brottsliga avsikter men även att identifiera utvecklingsbehov för

verksamheten. Därutöver har alla gruppleddare till uppdrag att se över sina handläggares ärenden.

- ▶ Projektet FIA (Fler i arbete) och samverkan med Arbetslivskontoret

Projektet FIA, Fler i arbete, är inte en insats i sig utan framstår som en sluss mellan försörjningsenheten och arbetsmarknadsenheten (AME) på arbetslivskontoret. Projektet följer individens insatser vilket i många fall innebär att klienten är inskriven hos Arbetsförmedlingen (AF). FIA verkar således som en samverkansarena för försörjningsenheten, AME, AF och kommunen där klienten ska få en smidig övergång mellan stöd och insatser. Intervjuad resultatombudschef påpekar dock att enbart nya ärenden (försörjningsstöd för arbetslöshet) har gått direkt till FIA, de långvariga klienterna har inte överförs automatiskt. Därutöver finns det klienter som "skickas tillbaka" för att det inte finns lämpliga insatser. Utifrån intervjuade framgår det dock att FIA kommer att förändras eller avvecklas helt.

- ▶ Bättre stöd till enhetschefer

För att ge enhetscheferna bättre förutsättningar att leda har verksamheten arbetat mer med verksamhetsstöd som arbetar administrativt. Vidare har man anställt tre nya chefer vilket gör att totalen ligger på sju. Hälften av funktionerna har förhållandevis lång erfarenhet av verksamheterna. Vidare har ansvar och roll för gruppchefer förtydligats, där de har fått ett tydligare uppdrag ansvar som gruppleddare, utan chefsstruktur.

- ▶ Ställa högre krav på klienten.

Enligt intervjuad resultatombudschef har gruppleddare och enhetschefer blivit bättre på att förklara ett avslag.

6.1.1. Bedömning

Det finns flera projekt (som MAP2020, MIA och FIA)³ i samverkan med arbetslivsnämnden och Arbetsförmedlingen som leder till att individer identifieras förhållandevis tidigt. Projektet med FIA beskrivs som försvagat. Det framgår också i intervjuer med chef och nämnd att personer inom försörjningsstöd som står långt ifrån arbetsmarknaden har svårigheter i att tilldelas insatser på arbetsmarknadssidan. Vi bedömer det som angeläget att den pågående översynen av processen där försörjningsstödet samordnas med arbetsmarknadsinsatserna leder till att försörjningsstödstagare snabbt kommer i kontakt med arbetsmarknadsresurserna.

Verksamheten behöver säkerställa att informationen i ärendena är korrekt genom adekvata kontroller och stöd. Digitala verktyg bör rimligen främja en effektivare handläggning men även det kräver ett fungerande kontrollsystem.

De planerade aktiviteterna bedöms vara adekvata men det återstår att konstatera effekter av arbetet.

³ MIA – Mobilisering inför arbete MIA innebär (Samordningsförbundet är med på detta och medel finansieras via EU-pengar)

MAP – Stort arbetsmarknadsprojekt som väder sig till ungdomar som har försörjningsstöd

6.2. Barn och ungdom

I kommunstyrelsens *underlag till mål och budget 2018-2020* framkommer det att myndigheten har gjort en genomlysning av administration och myndighet för vuxenenheten samt barn och ungdom. Det framkom att verksamheterna har tillräckliga resurser och att kostnadsnivåerna kan påverkas och effektiviseras.

För att komma i fas med den ekonomiska hushållningen ser åtgärdsplanen för barn och ungdom ut som följer:

- ▶ Minska personalstyrkan och resursfördela bättre.

Genom att vakanspröva alla vakanta tjänster och om möjligt ej tillsätta vakanser och sjukskrivningar samt avveckla konsulthyrd personal förväntas de årliga kostnaderna minska med 3 mnkr. Vidare har resurser från ungdomsöppenvård flyttats till barnöppenvård då inflödet och volymen på den senare är större. Konkret så strävar verksamheten efter att minska 10 tjänster vilket förväntas ge en effekt på 6 mnkr. Kontaktverksamheten har gått ned från 3 till 2 tjänster och satt ett stopp för att expandera med nya kontaktfamiljer. Av intervjuad chef framgår det att det potentiellt kan leda till ett högre tryck på dessa 2 tjänster.

- ▶ Minska antalet kontaktpersoner och kontaktfamiljer.

Individer ansöker om att bli kontaktpersoner och utreds samt godkänns av nämnden. Nämndens presidium beskriver dock en verklighet där många individer inte fullföljer anmälningar för att bli kontaktpersoner, delvis på grund av ersättningar som upplevs vara låga. Intervjuad resultatområdeschef för barn och ungdom delar inte uppfattningen om svårrekryterade kontaktpersoner och belyser att ersättningarna ligger på samma nivå som närliggande kommuner. Verksamheten har dock haft ett mål att minska antalet familjer och personer, då det inte är en lagstyrd verksamhet, genom att minska antalet nya beslutade kontaktpersonsinsatser. Enligt intervjuad resultatområdeschef är målet nått, där verksamheten har färre uppdragstagare än föregående år.

- ▶ Minska jourhemsplaceringar och HVB-placeringar.

De praktiska aktiviteterna handlar om att minska jourhemsplaceringarna (från ca 80) till normalläge på 35-40 placeringar. Detta förväntas ge en prognostiserad helårseffekt på 3,9 mnkr. Dessutom strävar enheten efter att förkorta avtal med HVB-boenden. Från intervjuad resultatområdeschef framkommer det dessutom att ett av två boenden i den egna regin har avvecklats och från 15 januari 2018 kommer även det andra boendet avvecklas vilket beror på minskningen av antalet ensamkommande barn.

- ▶ Avsluta externt köpt öppenvård och skolplaceringar.

Verksamheten ämnar jobba mer strukturerat med hemtagningar. Förhoppningen är att extern öppenvård ska överföras till egen regi i större utsträckning för att uppnå nämndens mål avseende färre institutionsplaceringar.

Från intervjuad chef framkommer det även att verksamheten vill stärka insatserna på hemmaplan för att på så vis minska antalet potentiella placeringar. Institutionsplaceringarna ska minska genom satsningar på förebyggande arbete. Detta arbete är fokuserat på tidigare upptäckande och samverkan dels genom den nyöppnade familjecentralen men även genom ungdomscoacher i skolan och satsningar på fältverksamheten. Familjecentralen beskrivs som ett forum för att kunna samverka med flera enheter. Därutöver handlar effektiviseringarna om att vidareutveckla och skapa en mer evidensbaserad öppenvård.

Dessutom arbetar enheten mycket med att säkerställa att rätt instans eller kommun ansvarar för individerna. Det framkommer från intervjuad resultatområdeschef att det har funnits individer som möjligen ska tillhöra andra kommuner eller andra verksamheter inom kommunen. En översyn av rutinerna kring klienterna i åldrarna 18-20 år ämnar tillföra bättre överföringar till, bland annat, vuxenenheten.

6.2.1. Bedömning

Utvärderingen av familjecentralen kommer göras under 2018. De långsiktiga effekterna av dessa åtgärder är dock svåra att prognostisera i dagsläget. Vår bedömning är att verksamheten arbetar med förebyggande åtgärder för att försöka minska institutionsplaceringarna och att dessa aktiviteter bygger på analyser.

Verksamheten bedöms vara medveten om att en minskad personalstyrka kan leda till ökat tryck på kvarvarande personal. Vi bedömer att det finns ett fortsatt behov av att vara uppmärksamma på den arbetsmiljömässiga effekten. I övrigt bedömer vi att resultatområdet initierat adekvata aktiviteter för att kunna erbjuda effektiva insatser och för att få så stor kostnadskontroll som möjligt. Aktiviteterna bör följas systematiskt av nämnden.

6.3. Vuxenenheten

Utifrån förvaltningens förslag till budget framkom det att kostnadsnivåerna ligger förhållandevis högt även för vuxenvård. Det har bedömts att kostnaderna kan effektiviseras. Av den anledningen har enheten tagit fram en åtgärdsplan som innefattar:

- ▶ Översyn av platser

Översynen inkluderar analyser av möjligheten att omstrukturera och slå ihop flera mindre enheter men även att effektivisera antalet tjänster (behandlare), i den mån det är möjligt. Verksamheten drar även in de avtal som är möjliga att skala ned.

- ▶ Översyn av beläggning

Det upplevs finnas ett behov av att se över beläggningen med anledning av att en del individer som är placerade inom verksamheten bör tillhöra andra institutioner, kommuner eller enheter. Ett prioriteringsarbete utifrån behov förväntas möjliggöra en potentiell nedläggning av boende.

- ▶ Kartläggning av behoven

Utifrån genomlysningen av myndighetsverksamheterna som presenterades för nämnden 30 mars 2017 § 38 framgår det att det saknas en fördjupad målgruppsanalys. Behovet av att kartlägga hushåll och målgrupper härleds till att klientgrupper förändras vilket gör att prognostiseringar av verksamheten är ytterst känsliga. I intervju framgår det att verksamheten har planerat att åtgärda detta genom en kartläggning.

- ▶ Bättre flöde med kommunkontrakten

Kommunkontrakt är en biståndsbedömd boendeinsats som erbjuds personer med svårigheter att få eller behålla en bostad. Kommunen, i detta fall Telge bostäder, hyr ut lägenheten i andra hand till individen. Målet är att individen ska kunna ta över bostaden som förstahandshyresgäst, vilket således ska skapa nya lägenheter som fördelas med kommunkontrakt. Intervjuad chef uppger dock att flödet genom kommunkontrakten är trögrörigt då många hyresgäster inte uppfyller kriterierna för att kunna överta lägenheterna. Det kan handla om att klienter inte får ta över ett kommunalkontrakt om man har skulder trots att en betalningsplan finns. Detta resulterar i att klienter inom verksamheten som inte har ett

behov av behandling på vårdboende inte kan röra sig vidare och lösgöra platser på behandlingsboenden. I intervju framgår det att vuxenheten har 83 av 500 kommunkontrakt. Verksamheten har 7 personer med missbruk som är kvar på boenden då de inte kan flytta ut. Enheten är känslig för bostadsbrister för kommunen.

6.3.1. Bedömning

Det finns ett behov att se över vidta åtgärder för att öka genomströmningen när det gäller kommunkontrakten. Enligt intervjuerna är sådana diskussioner initierade.

Vi bedömer att vuxenheten har uppmärksammat resultaten från den externa analysen som rapporterades i nämnden i mars och lagt upp åtgärder därefter, bland annat analyser av beläggningen.

6.4. Områdesövergripande aktiviteter

Rent generellt finns det en problematik med manuellt sammanställt underlag avseende volymer. Resultatområdescheferna beskriver att verksamhetsstödet, Procapita, inte är användarvänligt och leder till volymer som inte korrelerar med verkligheten. Det tycks finnas problem med hur volymerna avseende interna och externa placeringar porträtteras i systemet vilket skapar ett behov av komplettera med manuellt sammanställda volymer. Enligt intervjuad ekonomichef framgår det att verksamheten inte har använt rätt modul i det dagliga arbetet, där det finns en för vård och omsorg medan de flesta har arbetat i IFO-modulen. Oliktigheterna i de två modulerna är det som uppges tolkas som icke-användarvänligt. Enligt intervjuad ekonomichef föranleder detta att statistik, till viss del, behöver föras manuellt, varpå risk för följdfel ökar.

De manuellt införda siffrorna medför större administrativa resurser och möjliggör potentiella felaktigheter i volymerna. Social- och omsorgskontoret har i sin rapport *Försörjningsstöd* signalerat ett behov av en digitalisering. Intervjuerna med nämndens presidium speglar dessutom en vilja att införa digitala verktyg där klienterna själva kan föra in information och vara mer delaktiga i uppföljningar. Nämnden hävdar att kommunen är långt efter andra kommuner när det kommer till införandet av digitala verksamhetsstöd. Idén att implementera digitala system stöds av IFO-chef.

Nämndens presidium beskriver även att de har haft svårt att följa flöden eller ärenden när de måste granska handräknade siffror eller akter. De har önskat att ha ytterligare volymavstämningar 2 gånger per år. Förvaltningen har dock beskrivit det som svårlöst då flödet anses vara för stort för volymavstämningar.

Då verksamheterna har kantats av underskott har nämnden och verksamheterna arbetat med åtgärdsplaner för att främja en ekonomi i balans. I intervju med presidiet framgår det dock att formen för åiterrapportering inte är fullt fastställd och att de har varit bristfälliga i att kräva tidsbestämda åiterrapporteringar. I nämndens protokoll från 30 mars 2017 framgår det i § 34 att verksamheterna för barn och ungdom samt vuxenheten har redovisat föreslagna åtgärder samt påbörjade åtgärder. Nämnden gav dessutom kontoret i uppdrag att till bokslutet i april redovisa en konkret åtgärdsplan vilket gjordes. Nämnden belyser dock att åtgärderna tenderar att vara förhållandevis liknande från år till år samt att de sällan åstadkommer resultatet. Vid intervjun med presidiet framkommer även att uppföljningen av de tre resultatområdenas aktiviteter för att nå en ekonomi i balans behöver bli mer systematisk och frekvent.

Det framkommer i intervju med nämnden att de önskar att det centralt i kommunen hålls en mindre pott med pengar inför varje budget som verksamheterna genom nämnderna sedan ska kunna äska pengar ifrån, vid exempelvis oväntade behov av dyra insatser. Intervjuad socialdirektör uttryckte även ett behov av en central pott, möjligen hos nämnden. Intervjuat nämndpresidium vill dock inte ha en central pott inom nämnden utan hos kommunstyrelsen på samma sätt som för skolan och äldreboendet.

6.4.1. Bedömning

Utifrån intervjuerna framkommer det delade bilder om verksamhetsstödet användarvänlighet. Bedömningen är att det finns ett behov av att utbilda verksamheterna mer i användandet av rätt modul samt hur ärenden bör registreras i Procapita.

Åtgärdsplanerna tycks inte ha en enhetlig form eller struktur. Delar av återslagberättelsen beskrivs i intervjuer som förhållandevis informell. Det finns ett behov av en tydligare och mer enhetlig mall för åtgärdsplaner där formen för återslagberättelse och dess förankring i de planerade styrkorten framgår tydligt. Effekter av verksamhetsmässiga och ekonomiska effekter bör även tydliggöras och formaliseras.

Utifrån nämndens beskrivning av svårigheter att uppnå åtgärdernas resultat och att de ska ha långsiktiga effekter bedömer vi att det finns ett behov av att systematisera och formalisera nämndens uppföljning av aktiviteterna. Det bör bland annat framgå av protokollen.

7. Sammanfattande bedömning

Nedan beskrivs svaren på granskningens revisionsfrågor kortfattat.

Revisionsfråga	Svar
Finns väl dokumenterade underlag till budgeten för väsentliga områden med antaganden om volymer och priser?	Till övervägande delen ja. Bedömningen är också att det finns en process inom social- och omsorgskontoret som borgar för en delaktighet bland chefer i budgetprocessen.
Är antagandena om volym- och prisförändringar realistiska i förhållande till utfallet när budgeten beslutades och den volym- och prisutveckling som rimligen kan förväntas utifrån extern och intern information?	Med hänsyn till svårigheterna att förutsäga volymer inom vissa områden, exempelvis placeringar inom barn- och ungdom, bedömer vi att antagandena är rimligt realistiska. Det finns dock problem med vissa volymavstämningar i den kontinuerliga uppföljningen beroende på hantering av IT-stöd och manuella beräkningar. Beskrivningen av volymer och kostnader kan göras mer transparent för att nämnden ska kunna göra analyser. Exempelvis kan volymer och kostnader för ensamkommande flyktingbarn specificeras då de påverkar utfallet.
Har nämnden en tydlig strategi för att bedriva verksamheten effektivt? Finns exempelvis analyser av kostnader för att driva verksamhet i intern kontra extern regi och analyseras och prioriteras kostnader för ej lagstyrd verksamhet på ett tydligt sätt?	Det finns tydliga handlingsplaner för respektive tre resultatområden inom nämndens verksamhet. Åtgärderna syftar till stor del om att nå en ekonomi i balans. Med hänsyn till vikten av åtgärderna bedömer vi att nämnden följer utvecklingen av åtgärderna mer kontinuerligt och formellt än i delårsrapporter. Analyser av verksamheters delar görs liksom övervägande av egen regi eller köpta insatser. Gäller inom både Barn- och ungdom samt vuxenheten.
Har nämnden initierat någon övergripande översyn av ekonomistyrning och kostnader?	Ja. En sådan gjordes av extern konsult och rapporterades i mars 2017.
Finns tydliga åtgärdsplaner med detaljerade beskrivningar av ekonomiska och verksamhetsmässiga effekter i de fall nämnd och kontorsledning inte bedömer att budgeten kommer att räcka? Är dessa åtgärdsplaner framtagna i god tid och beslutade av nämnd?	Ja. I bland annat delårsrapport april beskrivs sådana åtgärder explicit. Ekonomiska förväntade effekter är inte alltid detaljerade vilket vi bedömer vara svårt att göra på detaljnivå. Flera av åtgärder är långsiktiga. Ja

Finns en tydlig uppföljning från nämndens sida att beslutade åtgärder vidtas och får förväntad effekt?	Nej. Bedömningen är att nämnden bör ta en aktivare roll i uppföljningen och genomföra den tätare och mer systematiskt. Det bör även dokumenteras i nämndens protokoll.
Hur identifieras personer som riskerar att hamna i försörjningsstöd och vilka åtgärder vidtas för att så inte ska ske?	Något förebyggande arbete sker inte annat än i anslutning till de familjer som har koppling till försörjningsstödet. Däremot sker samverkan med arbetslivskontoret för att skynda på utvecklingen mot egen försörjning. Denna samverkan är emellertid för närvarande under omprövning.
Vidtas ändamålsenliga åtgärder för att förverkliga fullmäktiges mål att minska antalet institutionsplaceringar?	Vår bedömning är att verksamheten har god uppsikt över frågan som står högt på agendan ledningsmässigt. Satsningar görs på andra vårdformer för att om möjligt minska behovet av placeringar. Sambandet mellan öppenvård och behovet av institutionsplacering är emellertid inte så starkt. Med hänsyn till frågans svårigheter att styra bedömer vi att åtgärder vidtas.

Stockholm den 12 januari 2018

Anders Hellqvist och Madeleine Gustafsson

EY

Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

- ▶ Socialnämndens presidium
- ▶ Socialdirektören
- ▶ Ekonomidirektören
- ▶ Chef för ekonomi och IT-staben
- ▶ Chef för Individ och familj
- ▶ Resultatområdeschefer för Barn och ungdom, försörjningsstöd och vuxenenheten

Dokument:

- ▶ Mål- och budget 2017-2019
- ▶ Socialnämndens reglemente
- ▶ Socialnämndens sammanträdesprotokoll, 30 mars 2017
- ▶ Ev övriga av fullmäktige beslutade riktlinjer eller styrdokument
- ▶ Rapport, Försörjningsstöd, Social- och omsorgskontoret, 2017
- ▶ Delårsrapport Socialnämnden, T2 augusti, Social- och omsorgskontoret, 2017
- ▶ Managementrapport 2017, oktober, Socialnämnden
- ▶ Ekonomisk månadsrapport, januari - september 2017, Kommunstyrelsens kontor
 - ▶ Bilaga 1: Åtgärdsplan, augusti 2017
- ▶ Årsredovisning 2016, Verksamhetstal, Omsorg om barn, ungdomar och vuxna
- ▶ Verksamhetsplan Socialnämnden 2017
- ▶ Socialnämndens årsrapport 2016
- ▶ Delårsrapport Socialnämnden T1 april 2017
- ▶ Delårsrapport Kommunen T1 och T2, 2017
- ▶ IFO snabbanalys ekonomi 2016, Kommunstyrelsens kontor