

Välståndsnämnden

Datum
2020-11-02

Granskning av styrning, uppföljning och kontroll för ändamålsenlig, effektiv och rättssäker IFO-verksamhet

Kommunens revisorer beslutade den 3 november att överlämna ovan rubricerad rapport till kommunstyrelsen.

Syftet med granskningen är att säkerställa att välfärdsnämnden styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi av individ- och familjeomsorgen är tillfredsställande samt att den säkerställer en rättssäker verksamhet.

Den sammanfattande bedömningen är att välfärdsnämnden inte helt säkerställer att styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi av individ- och familjeomsorgen är tillfredsställande. Vi bedömer dock att välfärdsnämnden säkerställer en rättssäker verksamhet.

Utifrån genomförd granskning lämnar vi följande rekommendation till välfärdsnämnden:

- Nämnden har en väsentlig nettokostnadsavvikelse. Detta uppges bero på hög politisk ambition. Tydliga mål med denna politiska ambition samt uppföljning av målen bör förtydligas i rapportering till nämnden och kommunfullmäktige.

Kommunens revisorer önskar svar på vilka åtgärder som kommer att vidtas med anledning av vad som framkommer i rapporten samt ovan nämnda rekommendationer.

I övrigt hänvisas till de iakttagelser och rekommendationer som framgår av bifogad rapport.

KOMMUNENS REVISORER


Ingegerd Helén
Ordförande


Marcus Tonell

Vice ordförande

För kännedom till: Kommunfullmäktiges presidium, välfärdsnämndens presidium, kommunstyrelsens presidium, kommundirektör, ekonomichef, utvecklingschef, kanslichef och sektorchef för socialtjänsten.

H W

Styrning, uppföljning och kontroll för ändamålsenlig, effektiv och rättssäker IFO-verksamhet

Härryda kommun

September 2020

Projektledare Lena Brönnert

Projektmedarbetare Isabelle Panasco

Kvalitetssäkrare Fredrik Carlsson



Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor	4
1.3. Revisionskriterier	5
1.4. Avgränsning	5
1.5. Metod	5
2. Iakttagelser och bedömningar	6
2.1. Är nämndens beredningsprocess inför kommande verksamhetsårs _____mål och ekonomistyrning ändamålsenlig?	6
2.2. Har nämnden fastställt mätbara mål specifika för individ- och _____familjeomsorgens olika ansvarsområden?	9
2.3. Finns former för att förankra mål och uppdrag i verksamheterna?	11
2.4. Vidtas åtgärder för att möjliggöra att nämndens uppdrag _____kan fullföljas?	11
2.5. Finns en tydlig återrapportering till nämnd utifrån _____verksamheternas utfall?	13
2.6. Finns rutiner för kontroll av verksamheten utförs lagenligt?	14
3. Revisionell bedömning	16

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Härryda kommun genomfört en granskning för att säkerställa att välfärdsnämndens styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi av individ- och familjeomsorgen är tillfredsställande samt att den säkerställer en rättssäker verksamhet.

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att välfärdsnämnden inte helt säkerställer detta.

Nämndens beredningsprocess inför kommande verksamhetsårs mål- och ekonomistyrning bedöms som ändamålsenlig. Det finns en medvetenhet om nettokostnadsavvikelsen hos nämnden. Den förklaras av höga politiska ambitioner för individ- och familjeomsorgen.

Nämnden har inte fastställt mätbara mål specifika för individ- och familjeomsorgens olika ansvarsområden. Verksamhetsplanen visar strävan och ambitioner som dock inte följs av tydliga mätbara målvärden. Detta medför en svårighet vid uppföljning av om dessa uppnåtts under året. Det finns en gemensam struktur/former för att förankra nämndens styrning i verksamheten.

Nämnden har inte fastställt rutiner för hur rapportering och åtgärder med anledning av eventuella avvikelser ska ske.

Nämnden tar del av de åtgärder som vidtas på förvaltningsnivå med anledning av budgetavvikelser, men fattar ej beslut om dessa. En kostnadsberäkning av åtgärderna redovisas inte, varför det ej under årets gång går att ta ställning till om dessa kan anses vara tillräckliga för att fullfölja nämndens uppdrag.

Det görs en åiterrapportering till nämnd utifrån verksamheternas utfall, till övervägande delar utifrån den styrning som finns i verksamhetsplanen. Den ekonomiska uppföljningen och åiterrapporteringen är tydlig. Då verksamhetsstyrningen i övrigt, i väsentliga delar saknar mätetal, finns svårigheter att bedöma hur verksamheterna fullföljer nämndens uppdrag samt om det finns skäl att besluta om åtgärder vid avvikelser. Det är positivt att det i rapporteringen redogörs för de aktiviteter som utförs för att fullfölja uppdraget.

Att verksamheten ska utföras lagenligt berörs i riktlinjer för kvalitetsledning och i verksamhetsplanen. Ansvar för kontroller har tydliggjorts. Rutiner har tagits fram för att säkerställa att handläggningen sker rättssäkert. Detta är även en del vid introduktionen, vilket dock inte alla enheter tar del av.

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi välfärdsnämnden;

- att fatta beslut om rutiner för beredningsprocessen i syfte att tydliggöra dess delar, ansvar och åiterrapportering.
- att målvärden sätts för att kunna följa upp de politiska ambitioner som nämns i verksamhetsplanen.

- att fastställa rutiner för åtgärder med anledning av avvikelser mot nämndens styrning samt hur rapportering av dessa ska ske.
- att säkerställa att samtliga enheter har kännedom om enhetsplanen och arbetar aktivt med den
- att se över att den styrning som finns för att säkerställa en rättssäker handläggning är uppdaterade och är levande i verksamheterna.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

En fungerande styrning är en viktig del av det politiska ansvarstagandet. Genom styrning, uppföljning och kontroll säkerställer nämnden att verksamheten utförs effektivt, enligt uppdrag men även utifrån den lagstiftning som styr verksamheten. Det blir särskilt viktigt i verksamhet som innebär myndighetsutövning mot enskilda. En fungerande ekonomistyrning är en viktig del av den samlade styrningen och ledningen.

I revisorernas riskanalys inför 2020 har framkommit att kostnader för barn och ungdomsvård har ökat i Härryda och ligger högre än strukturellt liknande kommuner. Även kostnader för missbruksvård och övrig vuxenvård har ökat. Kommunens nettokostnadsavvikelse för IFO-verksamheten är 28,3 %, att jämföra med 4,4 % i liknande kommuner¹ för 2018. Denna kan ha sin grund i en hög ambitionsnivå inom kommunen eller i en lägre effektivitetsnivå.

Grund för denna granskning är även en negativ budgetavvikelse inom enhet barn och familj vilket hänförs till bland annat placeringskostnader för barn och unga. Också personalkostnader, kostnader inom vuxenenhetens verksamhet och relationsvård har ökat. Det senare pga behov av skyddat boende.

Från och med 2019 gäller en ny politisk organisation i kommunen som innebär att Valfördsnämnden ansvarar för utbildning, socialtjänst samt kultur och fritid. I förvaltningsorganisationen är nämndens verksamheter uppdelade på två sektorer där sektor för socialtjänst är en. Här finns ansvar för bl. a individ- och familjeomsorgen, uppdelade på bl a barn och familj, funktionsstöd (boendestöd), hälsa och bistånd (myndighetsutövning SoL och vuxenenhet) samt integration och arbetsmarknad (försörjningsstöd).² Bokslut för nämndens verksamhet 2019 uppgick till 1 941 mnkr vilken innebar en negativ avvikelse om 22 mnkr. Budget för 2020 uppgår till 1 955 mnkr.

Under 2019 granskade revisorerna att välfördsnämnden säkerställde en ändamålsenlig styrning och uppföljning av ekonomin inom hela sektor socialtjänst. Denna visade en otillräcklig styrning och otillräckliga åtgärder med anledning av budgetavvikelse. Uppföljningen av ekonomin bedömdes som tillräcklig. Den visade även att det saknades dokumenterade rutiner eller riktlinjer för ekonomiska styrprinciper, vilket nämnden rekommenderas att överväga.

Revisorerna har i sin riskanalys sett skäl att genomföra granskningen.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att säkerställa att välfördsnämnden styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi av individ- och familjeomsorgen är tillfredsställande samt att den säkerställer en rättssäker verksamhet. För att uppnå syfte kommer följande revisionsfrågor att besvaras.

¹Liknande kommuner individ- och familjeomsorg är avsedd för kostnadsjämförelser. Bygger på viktningen referenskostnad 70 % och befolkning 30%. Aktuella kommuner är Ekerö, Höganäs, Kävlinge, Lerum och Ystad.
² Här finns också *vård och omsorg* samt *utvecklings- och uppföljningsenheten/MAS*, vilka inte ansvarar för verksamhet inom IFO.

- Är nämndens beredningsprocess inför kommande verksamhetsårs mål- och ekonomistyrning ändamålsenlig?
- Har nämnden fastställt mätbara mål specifika för individ- och familjeomsorgens olika ansvarsområden?
- Finns former för att förankra mål och uppdrag i verksamheterna?
- Vidtas åtgärder för att möjliggöra att nämndens uppdrag kan fullföljas?
- Finns en tydlig återrapportering till nämnd utifrån verksamheternas utfall?
- Vad är skäl för nettokostnadsavvikelsen?
- Finns rutiner för kontroll av verksamhetens utförs lagenligt?

1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterierna utgörs av lagar, föreskrifter, regelverk, fullmäktigebeslut med mera och utgör underlag till de bedömningsgrunder som uttrycks i revisionsfrågorna. I denna granskning är dessa:

- Kommunallagen
- Socialtjänstlagen
- Förvaltningslagen
- Interna styrande dokument fastställd av kommunfullmäktige

1.4. Avgränsning

Granskningen omfattar framförallt välfärdsnämndens ansvar för barn- och ungdomsvård och vuxenvård, men ett fokus finns även arbetet med försörjningsstöd. Med detta innefattar granskning individ- och familjeomsorgen, vilken är en del av nämndens ansvar.

1.5. Metod

Granskningen har genomförts genom att ta del av styrande dokument, uppföljningar och rapporteringar. Detta omfattar även riktlinjer och annan övergripande styrning relevant för granskningens syfte.

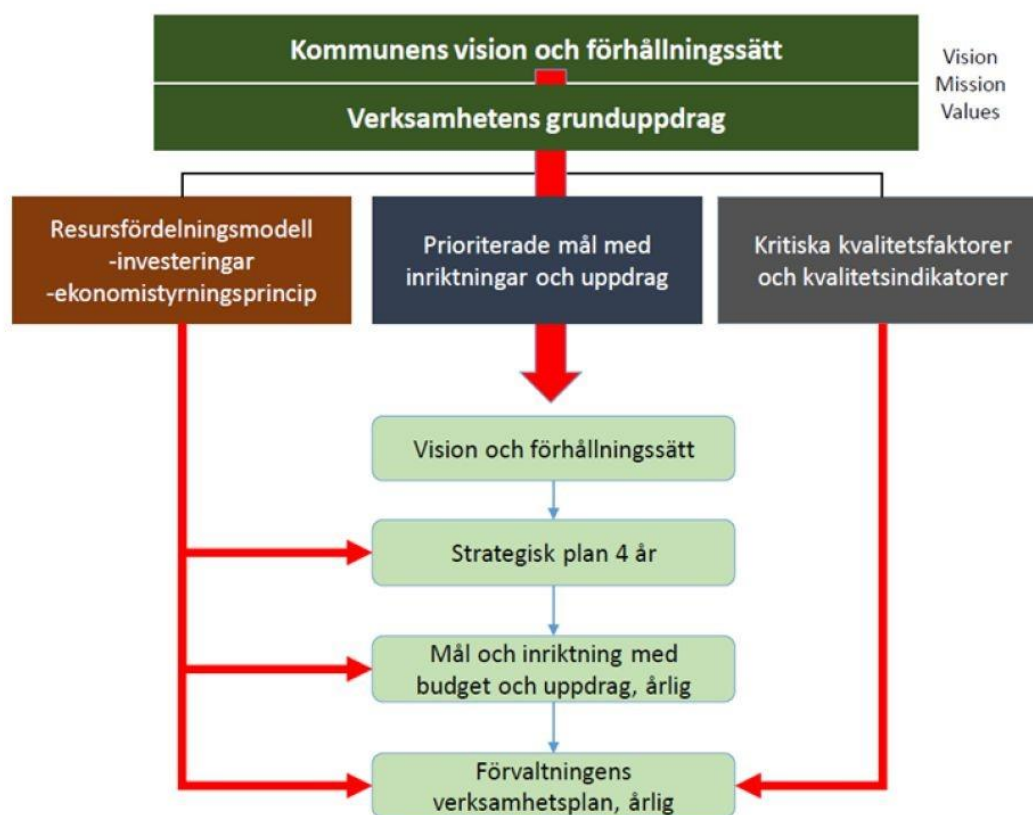
Intervjuer har hållits med nämndens ledning, ledning för IFO och ekonom. Gruppintervjuer har genomförts med representanter från Barn och familj samt Vuxenenheten. Samtliga intervjuer har genomförts digitalt.

Rapporten har sakavstämmts med de intervjuade och kvalitetssäkrats enligt PwC:s interna rutiner.

2. Iakttagelser och bedömningar

2.1. Är nämndens beredningsprocess inför kommande verksamhetsårs mål och ekonomistyrning ändamålsenlig?

Kommunens *styrmodell* började tillämpas under 2019 för att under 2020 tillämpas i sin helhet. Den beskrivs enligt bilden nedan³.



Den strategiska planen 2019 - 2022⁴ pekar utifrån vision och förhållningssätt ut långsiktig riktning och strävan för kommunen. I denna riktas tre uppdrag till välfärdsnämnden varav två uppfattas som relevanta för granskade verksamheter: att arbeta med digitalisering som ger effektivisering samt att arbeta fram sju servicegarantier under 2020. Den visar driftbudget 2020–2022 per nämnd, sektor och verksamhetsnivå. Här nämns också aktiviteter för att nå en god ekonomisk hushållning. En av dessa är att kommunen inte ska åta sig kostnader som kan bäras av annan.

Majoritetens budget för 2020 och plan 2021–2024 utgår framförallt från det av kommunfullmäktige noterade dokumentet *Ekonomiska planeringsförutsättningar inför*

³ Majoritetens strategiska plan 2019 - 2022 för Härryda kommun

⁴ Som ovan

budget/plan 2020–2024. Utifrån underlag som levererats av förvaltningarna har respektive nämnd utifrån dokumentet arbeta fram detaljbudget och verksamhetsplan.

I bilden ovan nämns *ekonomistyrningsprincip*. Enligt intervjuerna menas här den styrning som ges i den strategiska planen

lakttagelser

Nämndens riktlinjer för kvalitetsledningssystem berör beredningsprocessen⁵. Här framgår att politiska inriktningar/mål, budget och verksamhetsplanen ska konkretiseras med enhetsspecifika aktiviteter. Informationstal ska användas för att beskriva verksamhetens förutsättningar. Indikatorer ska användas som hjälpmedel för analys av huruvida grunduppdraget uppnås. Vid behov ska aktivitet/åtgärd formaliseras för att säkerställa att leveransen av grunduppdraget är av god kvalitet.

*Välfärdsnämnden årsplan*⁶ ska ge stöd för att ta fram och följa upp mål och budget och bidra till en systematik i processen med fastlagda tidsramar, enligt intervjuerna. Den har inte antagits av nämnden, men väl *noterats* enligt beslut efter information om den. Den ses som ett stöd för såväl förvaltningen som nämnd. Årsplanen visar exempelvis när uppföljning av intern kontroll, uppföljning av specifika handlingsplaner och prioriterade aktiviteter, åtgärder och kostnad per brukare m m, aktuellt kostnadsläge, verksamhetsberättelsen och verksamhetsplan ska lämnas till nämnden eller kommunfullmäktige i form av information eller för beslut. Den berör även personalrelaterad uppföljning.

Enligt *årsplanen* och i intervjuer framgår att förvaltningen i budgetprocessen tar hänsyn till den ekonomiska omvärld och ekonomiska förutsättningar. Den visar bland annat att ekonomiska planeringsförutsättningar och omvärldsfaktorer hanteras under första kvartalet. I årsplanen noteras att verksamhetsplan för verksamhet och ekonomi för kommande tre år ska tas fram av sektorn för information och beslut i KF under kvartal 4.

I intervjuerna med nämndens politiska ledning som sektorsledning beskrivs en samstämmig bild över hur mål- och budgetprocessen ser ut över året.

När kommunfullmäktige beslutat om kommunmål, inriktningar och investeringsbudget för kommande budgetår och har nämnden att arbeta med åtagande och internbudget. Enligt intervjuerna ger nämndens presidium och sektorsledning förslag till mål och detaljbudget utifrån en dialog kring omvärldsanalys och inspel från verksamheterna. Föregående års resultat ska vara en viktig input i prioriteringsarbetet.

Verksamhetscheferna tillsammans med förvaltningens ekonom kopplar aktiviteter till resurser för att målstyrningen ska förhållas till budgetnivå. Ett förslag ställs till sektorsledningen som för en dialog med nämndens ledamöter om framtaget förslag till verksamhetsplan. I november ska nämnderna vara färdiga med sina verksamhetsplaner och detaljbudget. Dessa ska fastställas av nämnden och delges kommunfullmäktige.

⁵ Härryda kommun Välfärdsnämnden: *Riktlinje för kvalitetsledningssystem (KLS) för sektorn för socialtjänst*. Antagen § 59 2020-03-04

⁶ Härryda kommun: *Årsplan för välfärdsnämnden 2020*. 2019-10-03. Ej fastställd av nämnden.

Genom enhetsplanerna ska kommungemensamma strategiska områden omvandlas till konkreta handlingar/aktiviteter utifrån sektorsplanens styrsignaler. Genom en delaktighet på verksamhets- och enhetsnivå nås en delaktighet hos medarbetarna.

I protokoll 2019-09-04 §195 framgår att välfärdsnämnden inrättade en arbetsgrupp bland ledamöterna vars uppdrag innebar att lämna eventuella inriktningar för arbetet med budget och verksamhetsplan 2020. Arbetsgruppen presenterade en verksamhetsplan i samband med nämndsammanträdet 2019-11-06.

Bokslut för socialtjänsten 2019 uppgick till 688 mnkr vilket innebär en negativ avvikelse om drygt -15 mnkr. I *verksamhetsberättelsen för 2019*⁷ beskrivs att anmälningar men även det totala antalet aktualiseringar till Barn och familj har ökat⁸. Antal barn och unga som varit föremål för biståndsbedömda insatser har minskat från 144 till 112. Antalet barn som placerats utanför det egna hemmet har minskat från 116 till 102 barn. Här konstateras även att antal vård dygn på HVB har ökat under året (1413 dygn) vilket förklaras av att placeringar familjehem inte fungerat och omplacering har skett till HVB.

Verksamhetsplanen för 2020 - 2022 visar för 2020 en driftsbudget om totalt 693 mnkr. Individ- och familjeomsorgens verksamheter återfinns inom barn- och familj om totalt 76,1 mnkr, inom integration och arbetsmarknad om totalt 39 mnkr, inom funktionsstöd om 138 mnkr samt inom hälsa och bistånd om 162,7 mnkr. Nämndens budget är förstärkt med anledning av ökade behov av skyddat boende och handläggning av ärenden gällande våld i nära relationer med en socialsekreterare motsvarande en årsarbetare samt med ett budgettillskott för skyddat boende under 2020. Under planperioden utökas kostnadsramen tillfälligt för att möta tidigare underskott inom försörjningsstöd och inom placering av barn och unga. Här framgår också att en neddragning om totalt 3,1 socialsekreterartjänst sker inom förebyggande arbetet för barn och unga⁹

Nettokostnadsavvikelsen

I verksamhetsplanen framgår att förvaltningen har att analysera och kontinuerligt jämföra kostnader och resultat med andra kommuner för att ge politiken underlag för eventuella omfördelningar, bland annat genom nettokostnadsavvikelser¹⁰.

För år 2019 redovisar IFO-verksamheten i Härryda kommun en nettokostnadsavvikelse på 36,8 %, att jämföra med -0,4 % i strukturellt liknande kommuner. Detta innebär att om verksamheten skulle läggas på förväntad kostnad utifrån kommunens sociala struktur skulle kostnaden för IFO verksamheten vara 39,0 mnkr lägre än det utfall som konstaterades.

⁷ Härryda kommun: Verksamhetsberättelse 2019 - Välfärdsnämnden

⁸ Det totala antalet aktualiseringar har ökat från 987 stycken 2018 till 1167 stycken 2019, vilket är en ökning om 18 %.

⁹ Inom Kraftkällan och på familjecentralerna

¹⁰ Avvikelse i procent mellan nettokostnad och referenskostnad för individ- och familjeomsorg, kr/inv. Nettokostnad är bruttokostnad minus bruttointäkt. Referenskostnaden på nettokostnaden för individ- och familjeomsorg i riket, andel lågutbildade 20–40-åringar födda i Sverige, tätortsbefolkningen, andel boende i flerfamiljshus byggda 1965–75, andel barn och unga 0–19 år i hushåll med låg inkomststandard då ekonomiskt bistånd exkluderas, ohälsotal, korrigering för gränspendling till Danmark och Norge samt löner för kommunalt anställda. Et positiva värden indikerar högre kostnadsläge än statistiskt förväntat. SKR.

Störst är skillnaden gällande nettokostnad för barn och ungdomsvård som 2019 kostade 2 203 kr/inv att jämföra med 1 397 kr/inv i liknande kommuner samt gällande ekonomiskt bistånd där nettokostnaden år 2019 var 903 kr/inv mot 687 kr/inv i liknande kommuner. Inom barn- och ungdomsvården har kommunen en högre koncentration mot öppna insatser jämfört med jämförelsegrupperna, och en lägre andel av resurserna går till familjehemsvård.

Av intervjuer med såväl den politiska som med tjänstemannaledningen framkommer att skäl för nettokostnadsavvikelsen förklaras av höga politiska ambitioner. Av intervjuerna framkommer en beskrivning av att sociala problem alltid ska mötas av olika former av stöd.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som uppfylld.

Nämndens beredningsprocess inför kommande verksamhetsårs mål- och ekonomistyrning bedöms som ändamålsenlig.

Vi rekommenderar dock nämnden att fatta beslut om rutiner för beredningsprocessen i syfte att tydliggöra dess delar.

Vi bedömer att det finns en medvetenhet om nettokostnadsavvikelsen hos nämnden. Den förklaras av höga politiska ambitioner i kommunen.

2.2. Har nämnden fastställt mätbara mål specifika för individ- och familjeomsorgens olika ansvarsområden?

lakttagelser

Välfärdsnämndens verksamhetsplan för 2020–2022¹¹ hänvisas till den av fullmäktige antagna strategiska planen för perioden 2019 - 2022¹². Respektive verksamhet har beskrivit sitt grunduppdrag.

Inom *Hälsa och bistånd, där arbetet mot beroende och samsjuklighet sker*, ska verksamheten präglas av en rättssäker handläggning och tillhandahållande av förebyggande insatser. Fokus ska vara ett högkvalitativt, evidensbaserat arbetssätt. Samverkan ska ske med externa samarbetspartner inom regionen och med brukar- och anhörigorganisationer.

Integration och Arbetsmarknad (Härryda framtid) ska ha ett tydligt fokus på arbete och självförsörjning. Arbetsmetoder som används i verksamheten ska vara evidensbaserade. Kommun ska ha lägst andel arbetslösa och lägst andel hushåll beroende av försörjningsstöd nationellt. De sökande som bedöms stå till arbetsmarknadens förfogande ska skrivas in på arbetsmarknadsenheten inom en vecka för att få tillgång till arbetsmarknadsinsatser, som gruppverksamhet, arbetsförmågebedömningar samt arbetstränings- och praktikplatser.

¹¹Härryda kommun: Verksamhetsplan 2020–2022. Välfärdsnämnden. 2019-11-06

¹² Majoritetens strategiska plan 2019–2022 för Härryda kommun.

Inom *Barn och familj* ska arbetet med arbetsmetoderna i möjligaste mån vara evidensbaserade. Ett fokus ska finnas på barns, ungas och unga vuxnas psykiska ohälsa samt att utveckla förebyggande insatser i de miljöer där unga vistas. I plan för genomförande framgår att under 2020 ska lokala avtal upprättas om samarbetet med Barn och ungdomspsykiatri, Barn och ungdomsmedicin, Ungas psykiska hälsa samt Ungdomsmottagningen för att tydliggöra samverkan och ansvarsfördelning. Under rubriken politisk inriktning framgår även att samarbetet med polis och skola är prioriterat för att fånga upp ungdomar som utvecklar kriminellt beteende. Nya arbetssätt ska tas fram kring hemmaplanslösningar som ska resultera i färre placeringar av barn och unga.

I nämndens verksamhetsplan 2020 redogörs kvalitetsindikatorer. Dessa saknar mått att eftersträva. För respektive verksamhet bedöms följande indikatorer vara relevanta för granskningen:

Hälsa och bistånd	Härryda framtid (Integration och arbetsmarknad)	Barn och familj	Forts. Barn och familj
Ej återaktualiserade vuxna med missbruksproblem 21+ ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)	Antal hushåll inom enhet för försörjningsstöd som blir självförsörjande genom arbete, studier och/eller andra bidrag	Utredningstid i antal dagar från påbörjad utredning till avslutad utredning inom barn och ungdom 0-20 år, medelvärde	Ej återaktualiserade ungdomar 13-20 år ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)
		Brukarbedömning barn- och ungdomsvård IFO - helhetssyn, andel (%)	Ej återaktualiserade ungdomar 13-20 år ett år efter avslutad utredning eller insats, andel (%)

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som ej uppfylld.

Nämnden har inte fastställt mätbara mål specifika för individ- och familjeomsorgens olika ansvarsområden.

Nämndens verksamhetsplan visar strävan och ambitioner som dock inte följs av tydliga mätbara målvärden. Detta medför en svårighet vid uppföljning av om dessa uppnåtts under året.

Vi rekommenderar att målvärden sätts för att kunna följa upp ambitionerna om att samverkan ska ske och utvecklas, evidensbaserade metoder ska förankras, ny teknik ska effektivisera verksamheterna, förebyggande insatser ska utvecklas, arbetssätt kring hemmaplanslösningar ska tas fram och att antalet placeringar ska bli färre.

2.3. Finns former för att förankra mål och uppdrag i verksamheterna?

lakttagelser

I intervjuer framgår att respektive verksamhet har att beskriva sitt grunduppdrag, beskriva hur uppföljning och kvalitetssäkring ska göras samt kvalitetsfaktorer med indikatorer i en sektorsplan. Dessa delar ska följas upp i samband med ordinarie uppföljningar under 2020, enligt verksamhetsplanen.

Respektive enhet ska ta fram en enhetsplan utifrån sektorsplanen. I intervjuer framgår att enhetschef tillsammans med medarbetare utarbetar planen och beskriver aktiviteter för att uppnå de övergripande politiska målen. På detta sätt sker också en implementering av den politiska styrningen.

Verksamhetscheferna beskriver att de arbetar med verksamhetsplanen i ledningsgruppen där även sektorschef och ekonom ingår. Därefter arbetar verksamhetscheferna vidare med detta på enhetsnivå. Vid intervjuerna framkommer varierande beskrivningar av hur informationen ges om enhetsplanen och hur aktivt enheten arbetar med planen. Inom vissa enheter diskuteras planen på arbetsplatsmöte eller andra interna möten. Vidare framgår i intervju att en enhet saknar kännedom om enhetsplanen och arbetar inte aktivt med den. Det framgår även i vissa intervjuer med att verksamheterna efterfrågar en tydligare dialog kring mål och återkoppling av uppföljning.

I intervju framgår att det i kommunen finns strategiska ledningsnätverk på tjänstemannanivå för att utveckla förvaltningarnas arbete i syfte att nå sitt grunduppdrag samt för att förankra mål och uppdrag. Här förs också kontinuerliga diskussioner.

Vid intervjuerna framkommer att det inrättats en arbetsgrupp av ledamöter för ekonomifrågor inom välfärdsnämnden. Arbetsgruppen består av fem ledamöter som har i uppdrag att följa upp nämndens årsplan kopplat till budget samt följa upp revisorernas rekommendationer. I intervjuer beskriva att behov inom verksamheten och verksamhetens utformning för 2020 har diskuterats i gruppen. Enligt protokoll 2019-09-04 upprättades arbetsgruppen för återstoden av mandatperioden.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som uppfylld.

Intervjuerna påvisar att det finns en gemensam struktur eller former för att förankra mål och uppdrag i verksamheten.

Nämnden rekommenderas att säkerställa att samtliga enheter har kännedom om enhetsplanen och arbetar aktivt med den.

2.4. Vidtas åtgärder för att möjliggöra att nämndens uppdrag kan fullföljas?

lakttagelser

I granskningen har inte framkommit att det finns en dokumenterad styrning om att nämnden vid avvikelser från mål- och budgetstyrningen ska vidta åtgärder. Vid intervjuerna beskrivs hur enhetschefen lämnar en ekonomisk prognos månadsvis med

kommentar om eventuella avvikelser. Verksamhetschefen ser över prognoserna och bedömer vilka enheter som behöver upprätta en åtgärdsplan.

Vid sammanträdet 2020-04-01 §100 presenteras den ekonomiska månadsuppföljningen per februari. Av redovisningen framgår att ett fortsatt arbete sker med åtgärder för att på sikt, med minskade ramar i flerårsplan, anpassa sitt kostnadsläge till budgeterade nivåer. Åtgärder är bland annat en genomlysning av bostadsanpassning samt placering av vuxna med missbruk i större utsträckning i egen regi. Omförhandlingar av dygnspris för befintliga placeringar av barn och unga fortsätter. Barn och familj tillförs för året en budgetförstärkning för relationsvård på 4 mnkr motsvarande den avvikelse som fanns vid bokslutet. Nämnden uppdrar åt förvaltningen att följa händelseutvecklingen. Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige delges informationen.

Vid sammanträdet 2020-05-27 §152 presenteras den ekonomiska månadsuppföljningen per de siste mars. Sektor socialtjänst har fortsatt sitt arbete med åtgärder för att på sikt, med minskade ramar, anpassa sitt kostnadsläge till budgeterade nivåer. Inom individ- och familjeomsorg är det endast verksamheten hälsa och bistånd som prognostiserar ett underskott om 0,2 mnkr.

Enligt sammanträdesprotokoll 2020-08-26 § 208 redovisas den ekonomiska uppföljningen per juni. Inom vuxenenheten prognostiseras ett underskott på 3,2 mnkr med anledning av ökade placeringskostnader inom sociala boenden. Verksamheten Barn och familj prognostiserar ett underskott om 1,2 mnkr, främst på grund av ökad bemanning av socialsekreterare. Sektor socialtjänst bedömer att på sikt kommer kostnader för försörjningsstöd, placeringar av barn och unga samt relationsvård att öka. Sektor socialtjänst har fortsatt sitt arbete med åtgärder. Valfördsnämnden noterar prognosen och uppdrar inte åt förvaltningen att vidta ytterligare åtgärder. Nämnden delger kommunstyrelsen och kommunfullmäktige informationen.

Månadsprognoserna till och med juni redogör för vidtagna och kommande åtgärder, det går inte att utläsa förväntade effekter av åtgärderna. Månadsrapporterna redogör inte för en ekonomisk prognos på enhetsnivå.

Enligt muntlig uppgift beslutade 2020-10-21 valfördsnämnden godkänna delårsrapport per den sista augusti. Verksamheten Hälsa och bistånd prognostiserar ett underskott på 2,9 mnkr, vilket främst beror på ökade kostnader för placeringar av vuxna med missbruk och/eller annat beroende. Inom verksamheten Barn och familj prognostiseras ett överskott om 0,4 mnkr, familjehemsvården prognostiseras ett underskott om 4,3 mnkr. I delårsrapporten redogörs för åtgärder som förvaltningen arbetar med och i samstämmighet med vad som nämns i samband med tidigare prognoser. I delårsrapporten görs inte uppföljning av nämndens verksamhetsstyrning.

I revisorernas tidigare granskning¹³ konstateras att nämnden inte vidtagit tillräckliga åtgärder för att nå en ekonomi i balans under år 2019.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som delvis uppfylld.

¹³ Granskning av ekonomistyrning inom sektorn för socialtjänst.

Granskningen visar att nämnden tar del av de åtgärder som vidtas på förvaltningsnivå med anledning av budgetavvikelser, men fattar ej beslut om dessa. En kostnadsberäkning av åtgärderna redovisas inte, varför det ej under årets gång går att ta ställning till om dessa kan anses vara tillräckliga för att fullfölja nämndens uppdrag.

Välfärdsnämnden har inte fastställt interna rutiner för hur rapportering och åtgärder med anledning av avvikelser ska ske.

2.5. Finns en tydlig återrapportering till nämnd utifrån verksamheternas utfall?

lakttagelser

Som tidigare noterats har *välfärdsnämndens årsplan för 2020* inte *antagits* av nämnden, men ses som ett stöd för såväl förvaltningen som nämnd. I årsplanen noteras att uppföljning av verksamhet och ekonomi för föregående år till och med augusti med prognos för helåret, inklusive uppföljning av politiska inriktningar och uppdrag ska göras under kvartal 4 för information och beslut i KF. Måluppfyllelsen ska även återrapporteras till nämnd i verksamhetsberättelse.

Den ekonomiska rapporteringen ska ske tre gånger (februari, mars och juni) samt vid delår och i verksamhetsberättelsen. Enligt intervjuade sker den ekonomiska rapportering även för oktober vilket vidimeras av protokoll.

Årsplanen visar ytterligare information som ska lämnas till nämnden. I sammanträdesprotokoll ser vi att kostnad per brukare 2019, patientsäkerhetsberättelse, det drogforebyggande arbetet och information om öppna jämförelser för socialtjänst rapporteras till nämnden. Planen visar att *Härryda framtid* tre gånger per år ska informera om bland annat om försörjningsstöd, vilket har gjorts två gånger under 2020 enligt protokoll. Det går dock inte att utläsa att redovisning av kvalitetsmåttan inom KKIK gällande sektorn för socialtjänst har redovisats, som enligt årsplanen skulle ha skett under kvartal 1.

Ytterligare information om IFO-verksamheten som redovisas i nämnden under året rör bland annat familjecentraler och drogforebyggande arbete inom socialtjänsten. Nämnden antar en handlingsplan mot hedersrelaterat våld och förtryck, riktlinje för kvalitetsledningssystem för sektorn för socialtjänst samt beslutar om samverkan med Göteborgs stad beträffande etablering av ett regionalt stödcentrum för utsatta för hedersrelaterat våld och förtryck.

I *delårsrapporten per den siste augusti*, görs en sammanställning av nämndens ekonomiska resultat samt prognos för året. Här sker en uppföljning av grunduppdrag, kungemensamma prioriterade områden samt politiska inriktningar och uppdrag. Då verksamhetsstyrningen i stora delar saknar mätetal görs ingen bedömning av i vilken mån förvaltningen i dessa delar kommer att kunna fullfölja kommunfullmäktiges uppdrag.

Delårsrapporten visar en positiv prognos för *Barn och familj*, samt åtgärder med anledning av avvikelser i vissa av verksamheterna. Rapporten berör inte i samtliga delar av den styrning som finns i verksamhetsplanen, exempelvis om lokala avtal upprättats om samarbete med regionen för att tydliggöra samverkan och ansvarsfördelning. Här redogörs för initiativ till samverkan och metodutveckling för att nå specifika grupper,

gällande såväl förebyggande arbete som arbetet som sker vid placeringar.

Hälsa och bistånd prognostiserar ett underskott 2,9 mnkr i samband med delårsrapporten. Här ges en beskrivning av utvecklingsarbete och samverkan.

Härryda Framtid, dvs arbetet med försörjningsstöd prognostiserar enligt delårsrapporten ett överskott. Vissa insatser för att minska behov av försörjningsstöd kommenteras.

I delårsrapport redogörs det för prognostiserat utfall gällande kvalitetsindikatorerna. De som är aktuella inom IFO-verksamheterna visar att:

- Ej återaktualiserade vuxna med missbruksproblem 21+ ett år efter avslutad utredning eller insats, prognostiseras vara 80 % mot bokslut 2019 om 96 %.
- Antal hushåll inom enhet för försörjningsstöd som blir självförsörjande genom arbete, studier och/eller andra bidrag, prognostiserat till 31 mot bokslut 2019 som visade 99.
- Utredningstid i antal dagar från påbörjad utredning till avslutad utredning inom barn och ungdom 0–20 år, medelvärde, visar en prognos om 110 dagar mot utfall 2019 om 107 dagar.
- Ej återaktualiserade barn 0–12 år ett år efter avslutad utredning eller insats, visar en prognos om 74 % mot utfall 2019 om 81 %,
- Ej återaktualiserade ungdomar 13–20 år ett år efter avslutad utredning eller insats, visar en prognos om 78 % mot utfall 2019 om 81 %.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som delvis uppfylld.

Det görs en återrapportering till nämnd utifrån verksamheternas utfall, till övervägande delar utifrån den styrning som finns i verksamhetsplanen. Den ekonomiska uppföljningen och återrapporteringen är tydlig.

Då verksamhetsstyrningen i övrigt, i väsentliga delar saknar mätetal, menar vi att det finns svårigheter att bedöma hur verksamheterna fullföljer nämndens uppdrag samt om det finns skäl att besluta om åtgärder vid avvikelser.

Det är positivt att det i rapporteringen redogörs för de aktiviteter som utförs för att fullfölja uppdraget.

2.6. Finns rutiner för kontroll av verksamheten utförs lagenligt?

lakttagelser

Riktlinjer för kvalitetsledningssystem¹⁴ ska bland annat säkerställa att lagkrav tillgodoses. Här framgår att verksamhetschefen har det ytterst ansvar för att lagkrav följs. Enhetscheferna ansvarar för att kontrollera och följa upp verksamheten. I riktlinjen formuleras inte konkreta rutiner för kontroll av att verksamheten utförs lagenligt.

¹⁴ Härryda kommun Valfördsnämnden: *Riktlinje för kvalitetsledningssystem (KLS) för sektorn för socialtjänst*. Antagen § 59 2020-03-04

Nämndens verksamhetsplan 2020–2022 visar att *socialtjänsten ska genom en rättssäker och samlad myndighetsutövning säkerställa att brukare får den hjälp och det stöd de är i behov av.*

Vid intervjuerna beskrivs att lagenligt säkerställs bland annat genom de rutiner som finns på intranätet. Förste socialsekreteraren har i uppgift att kontinuerligt se över att rutinerna är uppdaterade. På flera enheter pågår ett arbete med att se över rutiner och riktlinjer. Rutinerna berör tidsgränser vid handläggning, skyddsbedömning m m.

Att handläggning av ärenden gällande barn och unga utförs enligt BBIC ses som väsentligt för en rättssäker handläggning, enligt intervjuerna.

I intervju framgår att en enhetschef eller 1:e socialsekreterare har individuella uppföljningar med handläggarna cirka en gång/månad där aktuella ärenden går igenom. Detta innebär även att ta del av akter.

Vid gruppmöten tas del av prejudicerande domar.

Verksamhetssystemet beskrivs innehålla inaktuella rutiner vilket, enligt intervjuerna, kan medföra en rättsosäkert. En översyn har påbörjats för att se över att samtliga rutiner är aktuella.

Vid intervjuerna förs en rad utbildningar fram riktade till socialsekreteraren, samt introduktion vid nyanställning som berör rättssäkerhet. Introduktionsplanen vid enheten för barn och unga innehåller punkter kring handlägningsrutiner och genomgång av utredningsmetodik enligt BBIC. Det framkommer dock vid intervjuerna att en av enheterna inte har introduktion vid nyanställning.

Bedömning

Revisionsfrågan bedöms som uppfylld.

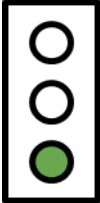
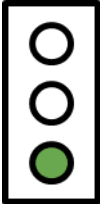
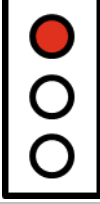

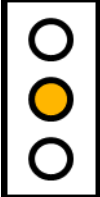
Det finns rutiner för kontroll av verksamheten utförs lagenligt. Att verksamheten ska utföras lagenligt berörs i riktlinjer för kvalitetsledning och i verksamhetsplanen. Ansvar för kontroller har tydliggjorts. Rutiner har tagits fram för att säkerställa att handläggningen sker rättssäkert.

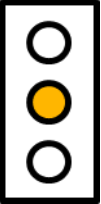

Nämnden rekommenderas att säkerställa att den styrning som finns för att säkerställa en rättssäker handläggning är uppdaterade.

Nämnden rekommenderas även att säkerställa att samtliga handläggare får en introduktion vid nyanställning.

3. Revisionell bedömning

Utifrån genomförd granskning är vår samlade bedömning att välfärdsnämnden inte helt säkerställer att styrning, uppföljning och kontroll av verksamhet och ekonomi av individ- och familjeomsorgen är tillfredsställande. Vi bedömer dock att välfärdsnämnden säkerställer en rättssäker verksamhet. Bedömningen har gjorts utifrån revisionsfrågorna nedan.

Revisionsfråga	Kommentar	Bedömning
Är nämndens beredningsprocess inför kommande verksamhetsårs mål- och ekonomistyrning ändamålsenlig?	Nämndens beredningsprocess inför kommande verksamhetsårs mål- och ekonomistyrning bedöms som ändamålsenlig.	
Vad är skäl för nettokostnadsavvikelsen?	Det finns en medvetenhet om nettokostnadsavvikelsen hos nämnden. Den förklaras av de politiska ambitionerna för individ- och familjeomsorgen i kommunen.	
Har nämnden fastställt mätbara mål specifika för individ- och familjeomsorgens olika ansvarsområden?	Nämnden har inte fastställt mätbara mål specifika för individ- och familjeomsorgens olika ansvarsområden. Nämndens verksamhetsplan visar strävan och ambitioner som dock inte följs av tydliga mätbara målvärden.	
Finns former för att förankra mål och uppdrag i verksamheterna?	Intervjuerna påvisar att det finns en gemensam struktur eller former för att förankra mål och uppdrag i verksamheten	
Vidtas åtgärder för att möjliggöra att nämndens uppdrag kan fullföljas?	Nämnden tar del av de åtgärder som vidtas på förvaltningsnivå med anledning av budgetavvikelser, men fattar ej beslut om dessa. Nämnden har inte fastställt rutiner för hur rapportering och åtgärder med anledning av avvikelser ska ske.	

Finns en tydlig återrapportering till nämnd utifrån verksamheternas utfall?	Den ekonomiska uppföljningen och återrapporteringen till nämnden är tydlig. Mätetal för verksamhetsstyrningen i övrigt saknar till stora delar mätetal. Detta medför svårigheter att återrapportera verksamheternas utfall.	
Finns rutiner för kontroll av verksamheten utförs lagenligt?	Det finns rutiner för kontroll av verksamheten utförs lagenligt och att handläggningen sker rättssäkert. Ansvar för kontroller har tydliggjorts.	

Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat rekommenderar vi välfärdsnämnden:

- att fatta beslut om rutiner för beredningsprocessen i syfte att tydliggöra dess delar, ansvar och återrapportering,
- att målvärden sätts för att kunna följa upp de politiska ambitioner som nämns verksamhetsplanen,
- att fastställa rutiner för åtgärder med anledning av eventuella avvikelser mot nämndens styrning samt hur rapportering av dessa ska ske,
- att säkerställa att samtliga enheter har kännedom om enhetsplanen och arbetar aktivt med den,
- att se över att den styrning som finns för att säkerställa en rättssäker handläggning är uppdaterade och är levande i verksamheterna.

2020-11-02

Fredrik Carlsson

Uppdragsledare

Lena Brönnert

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av Härryda kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2020-03-11. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.