



## **Revisionsrapport**

Socialnämndens ekonomi och verksamhet - Ledning och styrning

Härjedalens Kommun 13 december 2016

# Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2 Resultat	5
3. Revisionell bedömning	10

# Sammanfattning

## Uppdrag och bakgrund

Socialnämnden har under åren haft ständiga problem med att få ekonomin att gå runt. Under åren 2000-2015 har underskotten sammantaget uppgått till ca 123,5 mnkr mot budget och för 2016 lämnas en årsprognos på närmare 20 mnkr minus mot budget, totalt drygt – 143 mnkr. Med anledning av detta har kommunens revisorer beslutat att översiktligt granska vilka rutiner som tillämpas för ledning, styrning och uppföljning av ekonomin inom verksamheten.

## Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är om socialnämndens rutiner för ledning, styrning och uppföljning av ekonomi och verksamhet är tillfredsställande?

## Sammanfattade bedömning och rekommendation

Efter genomförd granskning kan vi konstatera att socialnämndens ledning och styrning av ekonomi och verksamhet inte fungerar på ett tillfredsställande sätt och att den interna kontrollen är bristfällig. Vi lämnar följande rekommendationer:

- Se över personalbemanningen. I dagsläget har nämnden höga kostnader för övertid och fyllnadstid samtidigt som bemanningsenheten inte fungerar som tänkt, det vill säga bland annat att minska kostnader för övertid och fyllnadstid.
- Inför anställningsstopp, inköpsstopp och stor restriktivitet med utbildningar innan bemanningsbehovet är klarlagt.
- Använd den teknik och system som finns för att styra upp registrering av tid hos vårdtagaren, uppföljning av insatser med mera. Sammantaget behöver tekniken användas och på ett smartare sätt samt utbildning ges i hur systemen ska användas.
- Enhetschefer och motsvarande behöver få tydliga riktlinjer och resultatkrav på vad som förväntas från dem samt utbildning i de "verktyg" som finns för att styra verksamheten. Tydliggör innebörden i "Budgetansvar" och utkräv ansvar på alla nivåer i organisationen.

- Ta fram en åtgärdsplan värd namnet och var realistiska i era beräkningar. Tidsätt aktiviteter, när det ska vara klart och vem som ansvarar.
- Följ upp åtgärdsplanen varje nämndsmöte och kontrollera att fattade beslut verkställs.
- Var tydlig i skrivningen av nämndsprotokoll. För alla åtaganden som beslutas, exempelvis deltagande i projekt med mera, ska finansiering anges.
- Se över "Riktlinjer för biståndsbedömning" för att hitta besparingar.

Östersund 2016-12-13

DELOITTE AB

Kjell Pettersson, Certifierad kommunal revisor, Uppdragsansvarig och projektledare

# 1. Inledning

## 1.1 Uppdrag och bakgrund

Socialnämnden har under åren haft ständiga problem med att få ekonomin att gå runt. Under åren 2000-2015 har underskotten sammantaget uppgått till ca 123,5 mnkr mot budget och för 2016 lämnas en årsprognos på närmare 20 mnkr minus mot budget, totalt drygt - 143 mnkr. År 2009 är det enda år som nämnden gått plus, + 0,6 mnkr.

Under 2006 till 2008 genomfördes omfattande gransknings- och utredningsinsatser av revisionen och en extern konsult som konstaterade att nämndens personalbemanning var för hög i förhållande till budget och faktiskt behov av omsorg inom äldreomsorg och handikappomsorg. Socialnämnden fattade då beslut om att antalet årsarbetare skulle minskas med 49, vilket så småningom blev 37 efter fackliga förhandlingar. Beslutet verkställdes aldrig utan de 37 som varslades om uppsägning hamnade i bemanningsenheten.

En god intern kontroll och en tydlig ledning och styrning av verksamhet och ekonomi är ytterst viktig för att uppnå en ekonomi i balans. Med anledning av detta har kommunens revisorer beslutat att översiktligt granska vilka rutiner som tillämpas för ledning, styrning och uppföljning av ekonomin inom verksamheten.

## 1.2 Revisionsfråga

Övergripande revisionsfråga är om socialnämndens rutiner för ledning, styrning och uppföljning av ekonomi och verksamhet är tillfredsställande?

Kontrollmål:

- Har nämnden några interna riktlinjer för hur uppföljning av ekonomin ska göras?
- Har Ks utfärdat övergripande generella riktlinjer för uppföljning av ekonomin?
- Hur följer nämnden upp ekonomin?
- Hur har mål och riktlinjer anpassats till ekonomisk ram?
- Vilka åtgärder har vidtagits eller är på gång att vidtas för att anpassa verksamhet till ekonomisk ram?

### 1.3 Revisionskriterier

Huvudsakliga revisionskriterier är:

Underlag för bedömning är gällande lagstiftning och interna regelverk, policys och beslut beträffande dessa.

### 1.4 Avgränsning och metod

Granskningen avser socialnämnden för år 2016.

Granskningen genomförs genom att ta del av lagstiftning (KL), nämndsbeslut, ekonomisk redovisning och genom intervjuer med ansvariga tjänstemän.

## 2 Resultat

### 2.1 Lagar och styrdokument

Nämndens ansvarsområden är i stor omfattning reglerade av lagstadgad verksamhet och styrs främst av Socialtjänstlagen (SoL), Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) och Hälso – och sjukvårdslagen (HSL).

I nämndens **reglemente**, reviderat 2011-04-13, KF § 36, framgår även att nämnden har ansvar för mottagande av ensamkommande barn och ungdomar utan legal vårdnadshavare i Sverige.

Socialnämnden handlägger även bidragsgivningen till föreningar inom sitt verksamhetsområde.

I nämndens **delegationsordning**, SN § 47 1999, senast reviderad 2016-xx-01, framgår hur beslutsfattandet delegerats mellan nämnd, utskott och enskilda tjänstemän inom nämndens verksamhetsområde.

### 2.2 Ekonomi och budgetansvar

Nämndens totala nettobudget för 2016 uppgår till ca 271 mnkr, vilket är ca 11 mnkr mindre än det som nämnden begärt. Huvuddelen av budgeten utgörs av vård och omsorg, ca 237 mnkr, individ och familjeomsorg ca 23 mnkr och gemensam administration ca 10 mnkr samt politisk verksamhet, ca 0,9 mnkr. Huvuddelen av beräknat underskott, ca 20 mnkr, återfinns inom vård och omsorg. I ovan siffror ingår inte integrationsverksamheten, som särredovisas inom nämndens ansvarsområde och omfattar ca

42 mnkr och ska vara självfinansierat via statliga bidrag. Av total nettobudget utgör ca 240,5 mnkr personalkostnader 2016, dvs nästan 89 % av total nettobudget.

Budgeten för 2017 uppgår till ca 274 mnkr, men till denna budget tillkommer centralt budgeterade pengar till löneökningar med ca 6 mnkr. Total budget är då ca 280 mnkr (preliminärt i december 2016) för år 2017.

Budgetansvaret inom nämnden är fördelat på 14 enhetschefer, 3 avdelningschefer och 1 förvaltningschef.

Varje månad gör förvaltningens ekonom en gemensam ekonomisk sammanställning och uppföljning, som rapporteras till nämnden. Avvikelser mot budget ska rapporteras i ett chefsbrev och förslag till åtgärder ska presenteras av respektive budgetansvarig. Tre gånger/år april (tertiäl), juli (delår) och december (årsbokslut) görs en central sammanställning och uppföljning från ekonomikontoret tillsammans med respektive förvaltningsekonom. Uppföljningarna redovisas till kommunstyrelsen och fullmäktige. Det genomförs även genomgångar av ekonomi och verksamhet tillsammans med ekonomichef, kommunchef och kommunalråd ca 5 ggr/år. Från socialförvaltningen deltar förvaltningschef, ordförande och ekonom vid dessa genomgångar.

## 2.3 Organisation och personal

Under granskningens gång har vi fått en skiss över förvaltningens organisation. Se bilaga 1. Jämfört med tidigare organisation har antalet enhetschefer ökat för att ge bättre förutsättningar att leda och styra varje enhet. Organisationen kan komma att kompletteras och justeras innan den "slutligen" fastställs.

Totalt är ca 514 personer tillsvidareanställda inom förvaltningen, varav 286 är äldre än 50 år (ÅR 2015). Timanställda tillkommer med ca 380 personer. Huvuddelen av de anställda, ca 89 %, är kvinnor. Inom förvaltningen har varje chef ca 31 underställda, vilket är avsevärt fler än övriga förvaltningar. Bildning, fritid och kultur har ca 24 underställda per chef och samhällsbyggnads-förvaltningen ca 10 underställda per chef.

## 2.4 Mål och riktlinjer

Enligt årsredovisningen (ÅR) för 2015 och nämndens verksamhetsplan och budget för 2016 har nämnden som övergripande och första mål "en budget i balans". Andra mål är bland annat: förbättrad hälsa och livskvalitet för kommuninvånarna, verksamheten ska bygga på ett

evidensbaserat (vetenskapligt) förhållningssätt, rättsäker myndighetsutövning, god arbetsmiljö, attraktiv arbetsgivare, professionellt bemötande med flera.

Målen är indelade i perspektiven: ekonomi, verksamhet, medarbetare och medborgare, enligt kommunens målstyrningsmodell.

## 2.5 Internkontroll aktiviteter 2016

Med ovan rubrik avses "åtgärder för att styra verksamheten administrativt, verksamhetsmässigt och ekonomiskt mot beslutade mål och riktlinjer".

Enligt **åtgärds och aktivitetsplanen** för 2016 och nämndens **internkontroll plan** för 2016 finns en mängd aktiviteter beskrivna, se bilagor 2 och 3.

I **internkontroll planen** för 2016 finns 19 aktiviteter uppräknade med kontrollmoment, ansvarig, återrapportering med mera. Under 2016 har planen inte följts upp löpande vid sammanträdena utan redovisning sker i december 2016.

I **åtgärds och aktivitetsplanen** för 2015 – 2018 finns olika förslag till åtgärder utifrån nämndens antagna mål beträffande ekonomi, verksamhet, medarbetare och medborgare, i enlighet med kommunens målstyrningsmodell. Planen ska revideras och följas upp löpande.

**Uppföljning av ekonomin 2016** görs månadsvis till nämnden och enligt rutin, beskriven under avsnitt 2.2.

## 2.6 Socialnämndens protokoll 2016

Vi har gått igenom nämndens protokoll för att få en uppfattning om vilka åtgärder som vidtas för att leda och styra verksamhet och ekonomin. Vi har noterat följande:

- Uppföljning av ekonomin sker vid varje sammanträde.
- Omställning äldreomsorg ändras till omstrukturering av äldreomsorg, § 13.
- Information kring sjukfrånvaron inom socialförvaltningen 2015 ca 6 %, vilket är avsevärt lägre än för andra kommuner i länet.
- Begäran om tilläggsanslag för 2016 med 17,9 mnkr, § 52 i maj samt uppmaning till stor restriktivitet och återhållsamhet för alla verksamheter. Även i uppdrag till förvaltningen att se över personalplanering, scheman och bemanningstäthet.



- § 53 Erbjuda insatsen byvaktmästare som service till äldre personer över 75 år för att möjliggöra kvarboende i ordinarie bostad.
- § 55 (står § 45 i protokollet) Höjt avgiftstak inom äldreomsorgen genom riksdagsbeslut om ändring av procenttal till högst en tolfedel av 0,5392 X prisbasbeloppet.
- § 84 och 85 i juli. Nämnden beslutar att uppdra till förvaltningen att redovisa åtgärder vid augusti sammanträdet för att så långt som möjligt uppnå en budget i balans. Även beslut om att IFO slås ihop med enheten för bistånd och att EBU bildar egen enhet.
- § 89 augusti med ny ordförande och delvis ny nämnd, där ordföranden önskar en dialog gällande bl a att nå en kostnadseffektiv verksamhet med bibehållen kvalitet. Frågorna har ställts till förvaltningsledningen och besvaras under sammanträdet.
- § 91 augusti. Åtgärdsplan, daterad 2016-08-18, budget 2016-2018, där förvaltningens åtgärdsplan presenteras avseende politiska beslut samt ekonomisk effekt. Nämnden vill se helheten för alla tre åren och uppdrar till förvaltningen att återkomma med med den ekonomiska effekten av planen till september sammanträdet.
- § 93 Korttidsplatser inom kommunen, där nämnden beslutar om 17 korttidsplatser i kommunen.
- § 94 Omsorgsmätning/dokumentation särskilt boende där avd chef Omsorg(Cruseman) informerar om målsättningen att från och med 2017-07-01 införa omsorgsmätningar/vårdtyngdsmätningar på samtliga äldreboenden för att beskriva, mäta och följa upp funktionsförmågan.
- § 98 september, nämnden beslutar att övergripande mål är att enheterna håller månadsbudget för okt – dec. Målet är att under perioden genomföra kostnadseffektiviseringar om 5 % gällande arbetad tid.
- § 104 i september. Nämnden godkänner pilotprojekt äldreomsorg samt LSS genom en områdesorganisation av äldreomsorg i västra Härjedalen och LSS-funktionsstöd inom befintlig budgetram med start 1 okt 2016.
- § 105, september. Åtgärdsplan budget 2016-2018, där nämnden beslutar att uppdra till förvaltningen att till arbetsutskottets sammanträde i oktober föreslå vilka tidigare beslut som ska upphävas eller ändras för att beslutas vid nämndens oktober sammanträde.

- § 106, september. Beslut av nämnden att byta benämning på "Omställning boendeformer" till "Omstrukturering äldreomsorgen" och att det är en stående punkt vid varje sammanträde. Tf förvaltningschef informerar om ett projekt "Framtidens seniorboende i Härjedalen" som ska pågå 3 år med eventuell förlängning 1 år. Finansieras av Härjegårdar 50 % och socialförvaltningen 50 %. Vad kostar projektet och hur ska nämnden finansiera projektet?
- 109, september. Beslut om införande av digital tjänst för ekonomiskt bistånd. 50 kkr i engångskostnad samt årsavgift med 1 kr/invånare. Finansiering ska ske inom tilldelad budgetram.
- § 118, oktober. Revidering av nämndens delegationsordning inom HR och delvis inom ekonomi, i enlighet med Ks beslut 2016-09-14 § 197.
- § 119, oktober. Åtgärdsplan budget 2016-2018. Nämnden beslutar att upphäva tidigare resursfördelningsmodell (2012-08-21 § 79) och att förvaltningen genom resultatenheterna ska hantera resursfördelningen istället.
- § 121, oktober. Revidering av riktlinjer för biståndshandläggning (byvaktmästare).
- § 124, oktober. Motion om att införa ett nytt arbetssätt/metod (Vanguardmodellen). Nämnden beslutar att ärendet återremitteras till förvaltningen för utredande.

# 3. Revisionell bedömning

## 3.1 Reglemente och delegationsordning

Det finns en tydlig struktur och tydlig uppbyggnad av reglementet. Delegationsordningen har reviderats vid ett flertal tillfällen sedan 2013 och även under 2016. Någon **komplett reviderad delegationsordning** har inte kunnat presenteras vid granskningens genomförande. Enligt tf förvaltningschef kommer en komplett delegationsordning att fastställas vid januari sammanträdet 2017 i socialnämnden.

Det är inte formellt tillfredsställande att delegationsordningen inte är ajourhållen efter att beslut fattas av nämnden om ändringar. Det kan medföra osäkerhet om fördelning av beslutanderätt och ansvar inom nämndens verksamhetsområde.

## 3.2 Ekonomi och budgetansvar

Som framgått av inledning och bakgrund har socialnämnden under de senaste 16 åren genererat underskott mot budget med ca 143 mnkr. Underskottet för 2016 beräknas till ca 20 mnkr. Budgetramen för 2017 är ca 280 mnkr inklusive beräknade lönepåslag med 6 mnkr, måste nämnden och förvaltningsledningen jobba med befintlig åtgärdsplan samt grundläggande rutiner, exempelvis att klarlägga vad som förväntas av en budgetansvarig och se över personalbemanningen. Enligt uppgift från tf förvaltningschef kommer ett förslag om att lägga ned bemanningsenheten att presenteras för nämnden under januari 2017. Enheten har inte uppfyllt sitt uppdrag på ett tillfredsställande sätt. Exempel på det är att enheten inte avropats från övriga enheter som tänkt utan övertidskostnader och vikariekostnader har tillkommit trots att 24 årsarbetare har funnits i bemanningsenheten. Övertidskostnaderna uppgår till ca 3,8 mnkr inklusive personalomkostnadspåslag för 2016 och fyllnadstid till ca 1,5 mnkr.

Förvaltningen har inte klarat av att styra och fördela personal inom verksamheten på ett kostnadsmässigt acceptabelt sätt.

**Prognossäkerheten** och kontrollen över redovisningen och **uppföljningen av siffrorna är bra** och redan i april prognosticerade nämnden ett underskott med ca 17 mnkr för året. **Avvikelser** mot budget ska rapporteras och förslag till åtgärder presenteras i ett chefsbrev varje månad. Vid kontroll av några månaders uppföljningar kan vi konstatera att det är **få eller inga förslag** över hur kostnaderna ska reduceras som presenteras i chefsbreven. Övertidskostnaderna inklusive PO-påslag uppgår till ca 3,3 mnkr inklusive PO-påslag på 32 % tom oktober 2016. Om de två sista månaderna följer snittet blir totalen ca 3,8 mnkr för 2016. Kostnaden för fyllnadstid blir ca 1,5 mnkr inklusive PO-påslag.

**Budgetansvaret** är fördelat på ca 18 ansvariga personer, men frågan är vad som ingår i uppdraget att vara budgetansvarig? I reglementet för nämnden framgår inget om **innebörden i budgetansvar**. Nämnd och förvaltningsledning måste vara ytterst tydlig i vad som förväntas och krävs av en budgetansvarig. En konkret första åtgärd är att en realistisk budget ska finnas för varje enhet.

### 3.3 Organisation och personal

Eftersom nämndens nettobudget utgörs av nästan 90 % personalkostnader så handlar allt om att leda, styra och fördela personalresurser utifrån vårdtagarnas behov. Organisationen har setts över vid ett flertal tillfällen och olika modeller har provats. I och med att antalet enhetschefer ökar medför det att antalet underställd personal minskar vilket ger bättre förutsättningar att leda och styra.

För att leda och styra fördelningen av personalresurser krävs att befitlig teknik nyttjas, exempelvis (Trygghet, Enkelhet, Säkerhet) "TES" för registrering av tid hos brukarna. Enligt tf förvaltningschef beräknas TES vara infört till juni 2017. Mätningar av vårdtyngd kommer att göras vid särskilt boende (SÄBO) med början halvårsskiftet 2017.

Schemaläggning genom "Time Care" kommer fortsättningsvis från maj 2017 att ske utan "önskescheman" eftersom avtalet är uppsagt. Färre personer kommer att lägga scheman och vara involverade i processen, vilket sparar planeringstid.

I "Treserva" systemet finns brukarkort och genomförandeplaner. Enligt uppgifter från intervjuade används inte systemet fullt ut och genomförandeplaner saknas för ca 25 % av 200 brukare det vill säga 50 personer.

Sammantaget behöver tekniken användas på ett smartare sätt och utbildning ges i hur systemen ska användas.

Översyn av "Riktlinjer för biståndsbedömning" behöver göras. Enligt riktlinjerna beviljas hjälp i hemmet av servicekaraktär efter brukarens behov om dessa inte kan lösas på annat sätt. Servicekaraktär är bl a städning, tvätt, klädvård, inköp och enklare ärenden. För exempelvis städ beviljas max 3 tim/månad om inte särskilda skäl föreligger.

Även uppföljning av biståndsbeslut inom hemtjänsten måste prioriteras. Får vårdtagaren överenskommen tid och service eller mer tid än beräknat? Enligt uppgift har kommunens biståndsbedömare (5 st) inte hunnit med att följa upp biståndsbeslut under 2016. Underbemanning anges som orsak.

### 3.4 Åtgärdsplan 2016-2018 samt mål och riktlinjer

Nämndens övergripande mål har varit en budget i balans, vilket inte uppnås.

Beträffande åtgärdsplanen kan vi konstatera att den gäller från 2015 till 2018. Vår bedömning av åtgärdsplanen är att den är ett svagt dokument som varken verkställts eller följts upp i tillräcklig grad under 2016.

Det finns uppräknade besparingseffekter som inte hör hemma i åtgärdsplanen. Ett exempel på detta är EBU-enheten (ensamkommande barn-ungdom) som finansieras genom statliga pengar/bidrag. Angivet besparingsbelopp i åtgärdsplanen (2 mnkr) är en konsekvens av att antalet mottagna barn minskar och även bidragen från staten och en konsekvens av det är att behovet av personal minskar. Anpassning av organisation och bemanning till verkligheten är ingen besparing.

Omstrukturering av särskilda boenden till trygghets/seniorboenden är en ständigt återkommande punkt där stora besparingseffekter förväntas. Vår bedömning är att besparingseffekterna är svårbedömda både i kronor och i tiden beroende på bland annat hur mycket hemtjänst insatser som krävs för den enskilda individen.

Åtgärdsplanen behöver uppdateras och revideras inför 2017 med konkreta åtgärder, vem som ansvarar för genomförandet, när det ska vara genomfört och realistiska bedömningar av besparingseffekten.

Anställningsstopp och inköpsstopp borde vara självklarheter innan nämnden vet hur bemanningsenhetens 24 årsarbetare ska placeras och hanteras. Teoretiskt motsvarar nämndens underskott på ca 20 mnkr drygt 50 årsarbetare.

### 3.5 Protokoll 2016

Efter genomgång av protokollen konstaterar vi att uppföljningen av ekonomin fungerar frekvent vid varje nämndssammanträde.

Begäran om tilläggsanslag för 2016 med 17,9 mnkr, § 52 i maj samt uppmaning till stor restriktivitet och återhållsamhet för alla verksamheter. Det ges även i uppdrag till förvaltningen att se över personalplanering, scheman och bemanningstäthet. Det har inte skett någon återrapportering kring dessa frågeställningar i protokollen annat än att fullmäktige inte beviljat tilläggsanslag för 2016.

Omsorgsmätning/vårdtyngdmätning samt höjt avgiftstak inom äldreomsorgen genom ett riksdagsbeslut är ändå konkreta åtgärder att lyfta fram ur 2016 års protokoll, där nämnden fattat beslut.

Framtidens seniorboende i Härjedalen ska pågå i tre år tillsammans med Härjegårdar och finansieras med 50 % vardera. Ingen finansiering anges i beslutet eller beräknad kostnad, vilket är anmärkningsvärt.

Beslut om upphävning av tidigare resursfördelningsmodell har tagits av nämnden och att resultatenheterna genom förvaltningen själva ska hantera resursfördelningen. Av beslutet framgår inte vilka effekter som nämnden önskar uppnå eller vilken modell som ska tillämpas framåt i tiden.

Det finns beslut om revidering av nämndens delegationsordning inom HR och delvis inom ekonomi i enlighet med Ks § 197, men det framgår inte vilka ändringar.

Positivt är att uppföljning av ekonomin fungerar bra med hög prognossäkerhet.

Sammantaget avspeglar protokollen den verksamhet som bedrivs och den ekonomiska situation som råder inom nämnden, vilket är: Det saknas ledning och styrning av verksamhet och ekonomi samt vidtagande av åtgärder inom nämnden. Anställningsstopp och inköpsstopp är exempel på

konkreta åtgärder i ett läge när pengarna är slut i budgeten och osäkerhet råder om bemanningssituationen.

### **Efter genomförd granskning lämnar ger vi följande sammanfattande bedömning samt kommentarer och lämnar följande rekommendationer till socialnämnden:**

Efter genomförd granskning kan vi konstatera att socialnämndens ledning och styrning av ekonomi och verksamhet inte fungerar på ett tillfredsställande sätt och att den interna kontrollen är bristfällig. Som framgår av inledningen i avsnitt 1.1 har obalansen mellan verksamhet och ekonomi fortgått under många år och beslut har inte verkställts trots stora utredningsinsatser från både revisorer och externa konsulter.

Punkt 1 i nedan givna rekommendationer skulle kunna vara en fråga om socialnämnden utifrån redovisade resultat under åren har något berättigande som nämnd eller om ledning och styrning av nämndens verksamhet och ekonomi skulle centraliseras till exempelvis kommunstyrelsen? Utifrån alla utredningar och förslag som lagts under årens lopp och avsaknaden av "verkstad" inom nämnden är det en högst berättigad fråga.

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen har i denna fråga ett övergripande ansvar för kommunens ekonomi och organisation. Vår bedömning är att socialnämnden har nått vägs ände och vi förutsätter att modet finns att verkställa de beslut som erfordras oavsett om det är socialnämnden eller kommunstyrelsen som ska verkställa dem.

- Se över personalbemanningen. I dagsläget har nämnden höga kostnader för övertid och fyllnadstid samtidigt som bemanningseenheten inte fungerar som tänkt, det vill säga bland annat att minska kostnader för övertid och fyllnadstid.
- Inför anställningsstopp, inköpsstopp och stor restriktivitet med utbildningar innan bemanningsbehovet är klarlagt.
- Använd den teknik och system som finns för att styra upp registrering av tid hos vårdtagaren, uppföljning av insatser med mera. Sammantaget behöver tekniken användas och på ett smartare sätt samt utbildning ges i hur systemen ska användas.
- Enhetschefer och motsvarande behöver få tydliga riktlinjer och resultatkrav på vad som förväntas från dem samt utbildning i de "verktyg" som finns för att

styra verksamheten. Tydliggör innebörden i "Budgetansvar" och utkräv ansvar på alla nivåer i organisationen.

- Ta fram en åtgärdsplan värd namnet och var realistiska i era beräkningar. Tidsätt aktiviteter, när det ska vara klart och vem som ansvarar.
- Följ upp åtgärdsplanen varje nämndsmöte och kontrollera att fattade beslut verkställs.
- Var tydlig i skrivningen av nämndsprotokoll. För alla åtaganden som beslutas, exempelvis deltagande i projekt med mera, ska finansiering anges.
- Se över "Riktlinjer för biståndsbedömning" för att hitta besparingar.



## Intervjuade och uppgiftslämnare

Helen Nilsson, ekonom

Ann-Christin Dahlgren, redovisningskamrer

Justin Cruseman, tf förvaltningschef

Anneli Bergström-Magnusson, enhetschef hemtjänsten

Ann Kellgren, enhetschef Senioren

Marcus Norlund, HR-konsult

Johan Höglund, nämndsekreterare

Anda Embretzen, tf områdeschef

# Deloitte.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 225,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on [Facebook](#), [LinkedIn](#), or [Twitter](#).

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the "Deloitte network") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

