



**Revisionsrapport**  
Socialnämndens ekonomi 2017 -  
Ledning och styrning

Härjedalens Kommun 12 mars 2018

# Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2 Resultat	5
3. Revisionell bedömning	11

# Sammanfattning

## Uppdrag och bakgrund

Socialnämnden har under åren haft återkommande problem med att få ekonomin att gå runt. Under åren 2000-2016 har underskotten sammantaget uppgått till ca 142 mnkr mot budget och för 2017 lämnas en årsprognos på närmare 18 mnkr minus mot budget, totalt ca – 160 mnkr. År 2009 är det enda år som nämnden gått plus, + 0,6 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 ekonomin 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 kan förbättras. Positivt är att det pågår ett förbättringsarbete och att nämnden har en bra uppföljning och prognossäkerhet beträffande det ekonomiska utfallet.

Vi lämnar följande rekommendationer:

- Gör en realistisk budget och se över personalbemanningen. Nämnden har fortfarande höga kostnader för övertid och fyllnadstid.
- Utbilda personalen i den nya teknik som är under införande för att styra upp registrering av tid hos brukaren, uppföljning av insatser med mera. Sammantaget behöver tekniken användas på ett smartare sätt.
- Områdeschefer och enhetschefer 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.

- Åtgärdsplanen behöver uppdateras, ajourhållas och följas upp regelbundet under året. Var realistisk i beräkningen av vad olika åtgärder kan ge i pengar och att det tar tid innan det ger utdelning. Tidsätt aktiviteter, när det ska vara klart och vem som ansvarar. Kontrollera att fattade beslut verkställs.
- Se över "Riktlinjer för biståndsbedömning" återigen för att hitta besparingar. Utgångspunkten bör vara vad som absolut måste utföras och levereras enligt lagstiftning.

Östersund 2018-03-12

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 2000-2016 har underskotten sammantaget uppgått till ca 142 mnkr mot budget och för 2017 lämnas en årsprognos på närmare 18 mnkr minus mot budget, totalt ca – 160 mnkr. År 2009 är det enda år som nämnden gått plus, + 0,6 mnkr.

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 och då särskilt inom hemtjänsten och lagen om särskilt stöd (LSS).

## 1.2 Revisionsfråga

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

Kontrollmål:

- Har nämnden några interna riktlinjer för hur uppföljning av ekonomin ska göras?
- Hur ser ansvarsfördelningen ut för uppföljning av ekonomin inom nämnden?
- Hur följer nämnden upp ekonomin?
- Hur har mål och riktlinjer anpassats till ekonomisk ram?
- Vilka åtgärder har vidtagits eller är på gång att vidtas (enligt antagen åtgärdsplan) för att anpassa verksamhet till ekonomisk ram?
- Hur arbetar nämnden med åtgärder särskilt inom hemtjänsten och LSS för att minska underskotten?

## 1.3 Revisionskriterier

Huvudsakliga revisionskriterier är: gällande lagstiftning och interna regelverk, policys och beslut beträffande dessa.

## 1.4 Avgränsning och metod

Granskningen avser socialnämnden för år 2017 med särskild inriktning mot hemtjänsten och LSS. Intervjuer med tjänstemän genomförs samt genomgång av ekonomisk redovisning.

# 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 2017-06-12, KF § 127/17, 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 2017-03-27, framgår hur beslutsfattandet delegerats mellan nämnd, utskott och enskilda tjänstemän inom nämndens verksamhetsområde.

## 2.2 Ekonomi och budgetansvar

Nämndens totala nettobudget för **2017** uppgår till ca 288 mnkr. Huvuddelen av budgeten utgörs av vård och omsorg, ca 239 mnkr, individ och familjeomsorg ca 27 mnkr och gemensam administration ca 13,8 mnkr samt politisk verksamhet, ca 1,0 mnkr. Huvuddelen av beräknat underskott för nämnden, ca 17,9 mnkr, återfinns inom vård och omsorg, ca 16 mnkr. LSS redovisar + 5,9 mnkr och IFO – 5,5 mnkr.

Av total nettobudget utgör ca 260 mnkr personalkostnader 2017, dvs drygt 90 % av total nettobudget.

Budgeten för **2018** uppgår till ca 288 mnkr, men till denna budget tillkommer centralt budgeterade pengar till löneökningar med ca 6 mnkr. Total budget är då ca 294 mnkr för år 2018. Det finns även extrapengar budgeterade hos Ks med ca 5,5 mnkr för 2018. Total nettobudget för 2018 är då drygt 299 mnkr.

Budgetansvaret inom nämnden är fördelat på 16 enhetschefer, 5 orådeschefer och 1 förvaltningschef (socialchef).

Varje månad gör förvaltningens ekonom en gemensam ekonomisk sammanställning och uppföljning, som rapporteras till nämnden. Avvikelser mot budget ska rapporteras i ett

chefsbrief och förslag till åtgärder ska presenteras av respektive budgetansvarig. Nytt för 2017 är att områdescheferna har uppföljning med enhetscheferna. Områdescheferna har även en egen träff med socialchef, ekonom och kvalitetsutvecklare innan rapportering sker till nämnden.

Tre gånger/år april (tertial), 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 socialchef, 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 2 områdeschefer tillkommit i organisationen. Antalet enhetschefer är oförändrat jämfört med 2016. Skillanden är att obesatta tjänster tillsatts under året. Sammantaget ska den nya organisationen ge bättre förutsättningar att leda och styra helheten samtidigt som enhetscheferna ska ges möjlighet att leda och samordna personalen vid varje enhet.

Organisationen kan komma att kompletteras och justeras innan den "slutligen" fastställs.

Totalt är ca 463 personer tillsvidareanställda inom förvaltningen, varav ca 280 är äldre än 50 år. Timanställda tillkommer med ca 380 personer. Huvuddelen av de anställda, ca 89 %, är kvinnor. Inom förvaltningen har varje chef ca 30 underställda, vilket är avsevärt fler än övriga förvaltningar. Bildning, fritid och kultur har ca 24 underställda per chef och samhällsbyggnadsförvaltningen ca 10 underställda per chef.

## 2.4 Mål och riktlinjer

Enligt årsredovisningen (ÅR) för 2016 och nämndens verksamhetsplan och budget för 2016 har nämnden som övergripande mål att "Nämnden ska hålla sin budget". Andra mål är bland annat: Genomföra antagen internkontrollplan.

I budgeten för 2017 och delårsrapporten (DR) för 2017 framgår under nämndens uppdrag bland annat följande: Nämnden ska verka för ekonomisk och social trygghet för kommunens invånare". I DR för 2017 kommenteras även, ekonomiskt utfall, viktiga händelser och måluppfyllelse.

Brukartid i hemtjänsten är ett mål som nämns där tid hos brukare lyfts fram. Ambitionen är att öka tid hos brukare till ca 65 – 70 %. Målet sägs delvis vara uppfyllt i vissa områden men inga områden eller siffror redovisas.

## 2.5 Internkontroll aktiviteter 2017

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

Enligt **åtgärds och aktivitetsplanen** för 2017 och nämndens **internkontroll plan** för 2017 finns en mängd aktiviteter beskrivna, se bilagor 2 och 3.

I **internkontroll planen** för 2017 finns 19 aktiviteter uppräknade med kontrollmoment, ansvarig, återrapportering med mera. Under 2017 gäller samma förfarande som 2016 det vill säga planen har inte följts upp löpande vid sammanträdena utan redovisning sker i december 2017 då även en ny plan för 2018 har antagits.

**Åtgärds och aktivitetsplanen** för 2016 – 2018 har ersatts med en plan för år 2017 med olika förslag till åtgärder. Planen ska följas upp löpande.

**Uppföljning av ekonomin 2017** görs månadsvis till nämnden och enligt rutin, beskriven under avsnitt 2.2.

## 2.6 Verksamhet äldreomsorg

Som framgått av avsnitt 2.2 kommer äldreomsorgen att redovisa ett underskott mot budget på ca 16 mnkr varav område Östra svarar för ca 13,9 mnkr av underskottet med en budget på ca 125 mnkr för området. Område Västra står för ca 1,9 mnkr av underskottet med en budget på ca 68,5 mnkr.

Äldreomsorgen redovisar overtidskostnader inklusive fyllnadstid med ca 3,5 mnkr av totalt 4,5 mnkr inom nämnden.

Anledningen till underskottet för Östra är bland annat att budgeten inte har varit rätt beräknad för hemtjänsten under 2017. Uppskattad felbudgetering är ca 5,5 mnkr, vilket är samma belopp som de "extrapengar" Ks lagt undan i 2018 års budget.

Omställningsarbetet inom särskilt boende till trygghetsboende/seniorboende har inte gett den effekt som beräknats med 2,5 mnkr. Dubbelbemanningar inom hemtjänsten och extra vårdtyngd inom äldreomsorgen medför



extra personalinsatser som inte budgeterats med totalt drygt 5 mnkr.

Östras bemanning och organisation har inte varit fullständig mer än halva året 2017, vilket inte gett samma förutsättningar som Västra där bemanningen och kontinuiteten bland personal fungerat hela året.

Av Östras underskott avser hemtjänsten yttre ca 6 mnkr och Demensboende ca 1,7 mnkr.

Gemensam administration redovisar ett underskott mot budget med ca 1 mnkr i huvudsak beroende på utökad kostnad för områdeschefer, som inte budgeterats och konsultkostnader i samband med införande av TES med mera.

Kommunsköterskorna redovisar ett underskott med ca 3,2 mnkr. Mindre köp av stafettsköterskor och återanställningar av sköterskor är åtgärder som ska effekt 2018.

Bemanningen på demensboendena Blåvingen och Nymon kommer att öka 2018 eftersom 2017 års bemanning inte var realistiskt beräknad, vilket medför ökade personalkostnader.

## 2.7 Service och stöd (LSS) och individ och familjeomsorg (IFO)

**IFO** redovisar ett underskott mot budget med ca 5,5 mnkr beroende på köp av inhyrda konsultsocioomer. Varje inhyrd socioonom kostar ca 1,5 mnkr/år att jämföra med anställd personal, som kostar ca 600 kkr/år inklusive sociala kostnader. Eftersom 2 nya anställda beräknas lönekostnaderna att minska med ca 1,8 mnkr för 2018.

Även kostnader för missbruksvård (LVM) har ökat jämfört mot budget på grund av dyra placeringar på institutionsboenden.

Beträffande kostnader för **LSS** avviker Härjedalen från många andra kommuner genom att kostnaderna för LSS inte ökat ännu på grund av förändrade bedömningar från försäkringskassan under 2017.

Personer har även flyttat från kommunen, erhållit annan form av bistånd samt avlidit, vilket påverkat kostnaderna positivt för LSS. För 2018 har hänsyn tagits till avflyttade och avlidna personer i budgeten.

## 2.8 Socialnämndens protokoll 2017

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 och prognossäkerheten är mycket bra.

- Omsorgsmätning/dokumentation särskilt boende, § 4. Ambitionen är att införa detta från 1 juli 2017.

- Ny organisation ÄO västra och LSS § 7. Områdesorganisation permanent i västra Härjedalen. Uppdras till förvaltningen att föreslå en områdesorganisation för östra området.

- Reviderade riktlinjer för biståndsbedömning, § 8. Förslag till ändringar antas samt att årliga förändringar och uppdateringar får göras av förvaltningen.

- Budget 2017 § 24. Planeringsförutsättningar är att brukartiden i hemtjänst är 65 % av arbetad tid utom Sveg och inom Sveg 70 %. 80 % av beviljade insatstimmar utförs totalt i kommunen. Personaltäthet på boenden: SÄBO 0,6 personal, demensboenden 0,7 personal, demenspersonal östra 0,6 personal, korttidsboende 0,7 personal, beläggningsgrad på boende 90 %, effektiviseringar inom organisationen 2 mnkr för legitimerad personal, omställning av lägenheter till seniorboende.

- Nedläggning av bemanningsenheten, § 26. Senast verkställd 2017-05-31.

- Revidering av delegationsordningen, § 46, som inte gjorts sedan 2013. Nytt förslag framtaget och antas av nämnden.

- Omstrukturering av boenden för ensamkommande, § 47, från och med 2017-09-01 från 4 till 3 enheter.

- Begäran om tilläggsanslag, § 122. Socialförvaltningens egen utförda utvärdering visar att det nya sättet att leda och styra ger resultat och underskottstrenden har bromsats. Trots detta kommer nämnden inte att klara en att hålla sin budget för 2017. Med anledning av detta beslutas att begära 17,6 mnkr i tilläggsanslag hos fullmäktige.

- Redovisning av utredning av L-G Nordlander, § 123. Utredningen visar att bemanning som ryms inom budget med stor sannolikhet skulle få oacceptabla konsekvenser för verksamheten. Inga beslut av nämnden utan rapporten är delgiven.

- Rekryteringsstrategi, § 142. Anda Embretzen informerar dels om socialförvaltningens strategi och dels om hur kommunens ledningsgrupp jobbar med frågan på en övergripande nivå.

- Budget 2018, § 156. Nämnden begär utökning av ram med 5,5 mnkr från 287,8 till 293,3 mnkr.

- Avveckling av ytterligare ett boende, § 157. Vega HVB hem beslutas att avvecklas.

- Nämndens mål och verksamhetsplan 2018, § 196. Nämnden arbetar för: -En bra arbetsmiljö, -Nöjda brukare, En effektiv verksamhet. Detta förutsätter: -Kontinuitet, -Innovationer, -Inflytande.

För 2018 innebär det: - Minska omsättningen av tjänster med 50 % jämfört med 2017,- Förbättra det ekonomiska resultatet med 5 %, - Arbeta med systematiskt förbättringsarbete utifrån brukarens fokus. Nämnden antar ovan mål upprättar verksamhetsplan utifrån målen.

- Riktlinjer för biståndsbedömning, § 198. Förslag till nya riktlinjer antas.

- Internkontroll plan för 2018, § 230. Antas av nämnden och ska återrapporteras kvartalsvis till nämnden.

# 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 2017. I dagsläget ska delegationsordningen vara komplett, vilket inte var fallet 2016.

En komplett och ajourhållen delegationsordning är en grundförutsättning för en effektiv och rättssäker hantering av beslutanderätt och ansvar inom nämndens verksamhetsområde.

## 3.2 Ekonomi och budgetansvar

Underskottet för 2017 beräknas till ca 18 mnkr. Budgetramen för 2017 är ca 288 mnkr inklusive lönepåslag. Ca 260 mnkr av total budget är personalkostnader, vilket innebär att leda och fördela personal kostnadsmässigt och verksamhetsmässigt effektivt är huvudfrågan att jobba med för nämnden.

Övertidskostnaderna är fortsatt höga 2017 och uppgår till ca 4,5 mnkr inklusive personalomkostnadspåslag och fyllnadstid för hela nämnden varav äldreomsorgen svarar för ca 3,5 mnkr av totalt belopp.

Rutinerna för uppföljning av ekonomin är bra och prognossäkerheten mycket bra och redan i april prognosticerades ett underskott med 14,5 mnkr per helår som växt till 17,7 mnkr i delårsbokslutet per sista juli.

**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.

**Budgetansvaret** är fördelat på ca 22 ansvariga personer. Innebörden om vad som ingår i uppdraget att vara budgetansvarig är fortfarande oklart. 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. Exempel:

Vid enhet hemtjänst yttre Sveg finns ett behov av ca 24 årsarbetare och i enhetens budget för 2018 finns utrymme för drygt 20. Detta innebär att enheten redan i början av året vet att budgeten är orealistisk.

### 3.3 Organisation, personal och mål

Eftersom nämndens nettobudget utgörs av mer än 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.

Nytt under 2017 är att 2 områdeschefer tillkommit i organisationen och att de flesta tjänster som enhetschefer bemannats i slutet av året. Antalet enhetschefer är oförändrat jämfört med 2016.

Sammantaget ska den nya organisationen ge bättre förutsättningar att leda och styra personalen på de olika enheterna.

För att leda och styra fördelningen av personalresurser krävs att befintlig teknik nyttjas, exempelvis (Trygghet, Enkelhet, Säkerhet) "TES" för registrering av tid hos brukarna. Tanken var att TES vara infört till juni 2017 men enligt genomförda intervjuer i Östra området kommer det att ta hela 2018 innan systemet är fullt i bruk. I västra delen, som påbörjat införandet av TES tidigare, är det till viss del i bruk.

Mätningar av vårdtyngd var planerad att göras vid särskilt boende (SÄBO) med början i halvårsskiftet 2017 men har ännu inte startat upp.

Schemaläggning genom "Time Care" görs från juni 2017 utan "önskescheman" som planerat, vilket innebär att färre personer lägger scheman och är involverade i processen, vilket sparar planeringstid.

I "Treserva" systemet sker dokumentation och där finns även brukarkort och genomförandeplaner. Enligt uppgifter från intervjuade pågår inläggning av uppgifter i systemet men fortfarande saknas genomförandeplaner för många brukare. På 5 enheter finns genomförande planer till 100 % och på 8 andra enheter varierar andelen från 28 % till 98 %.

Sammantaget behöver tekniken användas på ett smartare sätt och framför allt måste utbildning ges i hur systemen ska användas fullt ut för att önskad effekt.

Översyn av "Riktlinjer för biståndsbedomning" har gjorts med få ändringar. 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 1 tim/var 14:e dag numera jämfört med 3 ggr/månad tidigare samt kortare tid för mathantering. Vår bedömning är att riktlinjerna behöver genomgå grundligt och ses över utifrån vad som absolut måste utföras och levereras enligt lagstiftning.

Uppföljning av biståndsbeslut inom hemtjänsten har inte gjorts under 2017. Det innebär att det ännu inte är klarlagt om vårdtagaren får överenskommen tid och service eller mer service än biståndsbeslutet.

En utredning har gjorts internt inom förvaltningen där det konstaterats att exempelvis restid och tid för olika insatser inte varit realistiskt tidsatta. Konkret innebär det att fler personal behövs än budgeterat för att utföra beviljade insatser. Förvaltningen planerar även att anlita extern konsult för att jämföra kostnad per brukare med andra kommuner. Utredningen genomförs under mars 2018 och beräknas klar att redovisas i slutet av maj 2018 för nämnden.

Som framgår i avsnitt 2.4 beträffande mål och riktlinjer är ett mål att öka tiden hos brukaren till mellan 65 – 70 %. I dagsläget uppges brukartiden att vara mellan 50 – 65 %. Om brukartiden ska öka förutsätter detta att den kan mätas på ett säkert sätt genom exempelvis TES.

Vår bedömning är att så länge inte tekniken används fullt ut och realistiska bedömningar av tidsåtgång är gjord kan inte tid hos brukare mätas på ett tillförlitligt sätt och därmed ingen bedömning göras av varken måluppfyllelse eller personalbehov.

### 3.4 Internkontroll aktiviteter 2017

Beträffande **åtgärdsplanen** kan vi konstatera att den gäller numera för 2017 och att många åtgärder pågår. Vår bedömning av åtgärdsplanen är att den behöver uppdateras och revideras för 2018 med konkreta åtgärder, vem som ansvarar för genomförandet, när det ska vara genomfört och realistiska bedömningar av besparingseffekten i kronor. I

dagsläget är det svårt att få en överblick över vad som gjorts och vad som ska göras, vem som ansvarar för utförandet samt vilken besparingseffekt som åtgärderna förväntas ge.

Uppföljningen av åtgärdsplanen måste bli mycket tydligare under 2018.

Omstrukturering av särskilda boenden till trygghets/seniorboenden är en återkommande punkt där stora besparingseffekter förväntas. Vår bedömning är att besparingseffekterna är svårbedömda både i kronor och när i tiden de kan realiseras.

**Internkontroll planen** har följts upp i december 2017 och vissa delar har inte genomförts. Vi bedömer att planen behöver följas upp minst 2 ggr/år och då även vid delårsbokslutet. För 2018 har en ny internkontroll plan beslutats i december som består av färre kontrollmoment och även ska följas upp kvartalsvis, vilket är klokt.

### 3.5 Protokoll 2017

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

Som redovisats under avsnitt 3.3 har inte omsorgsmätning genomförts vid särskilt boende från juli 2017, § 4.

Reviderade riktlinjer för biståndsbedömning, § 8 och § 198, har gjorts i liten omfattning och behöver ses över utifrån vad som absolut måste utföras och levereras enligt gällande lagstiftning.

Det som framför allt påverkat nämndens resultat är att planeringsförutsättningarna som budgeten bygger på, se § 24 SN, inte kunnat genomföras. Det handlar om brukartid i hemtjänsten och personaltäthet på boenden, effektiviseringar inom organisationen med 2 mnkr och omställning av lägenheter till seniorboende. Budgeten har varit orealistisk och inte varit faktamässigt underbyggd för 2017. Som framgått under avsnitt 3.2 är fortfarande inte budgeten realistiskt uppbyggd för 2018.

Nämnden har begärt tilläggsanslag hos fullmäktige med 17,6 mnkr, § 122 i augusti, och konstaterar i samma § att "underskottstrenden har bromsats", vilket inte behöver kommenteras! Fullmäktige har medgett att nämnden får överskrida budgeten med högst 17,6 mnkr 2017 och inte beviljat tilläggsanslag. Inga förslag till åtgärder eller uppdrag till förvaltningen från nämnden.

Redovisning av intern utredning, § 123, visar bland annat att personalbehovet för att utföra biståndsbeslut är högre än tilldelad budget beroende bland annat på att tidberäkningen inte är realistisk.

Nämnden begär utökning av budgetramen för 2018 med 5,5 mnkr, § 156 i oktober. Budgeten för 2018 är ca 288 mnkr + begäran om 5,5 mnkr samt centrala pengar för löneökningar (ca 6 mnkr) under 2018 = totalt ca 299 mnkr.

Kommunstyrelsen "förvaltar" än så länge 5,5 mnkr innan fullmäktige fastställer budgeten slutligt för 2018 i februari.

I november 2017, § 196, fastställer nämnden mål och verksamhetsplan för 2018, se avsnitt 2.8. Målen är övergripande men verksamhetsplan finns ännu inte för 2018.

Sammanfattningsvis speglar protokollen den turbulenta situation som nämnden befinner sig i med ordförandeskifte, ny socialchef, införande av ny teknik, organisation i ständig förändring och svårighet att hitta personal med adekvat utbildning till olika funktioner i verksamheten.

### **Sammanfattande bedömning samt kommentarer och rekommendationer till socialnämnden:**

Efter genomförd granskning kan vi åter konstatera att socialnämndens ledning och styrning av ekonomi och verksamhet inte fungerar på ett tillfredsställande sätt och att den interna kontrollen kan förbättras. Positivt är att det pågår ett förbättringsarbete och att nämnden har en bra uppföljning och prognossäkerhet beträffande det ekonomiska utfallet.

Avsaknaden av "verkstad" är fortfarande påtaglig och var finns modet att fatta och verkställa beslut?

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen har i denna kärnfråga ett övergripande ansvar.

Vi lämnar följande rekommendationer:

- Gör en realistisk budget och se över personalbemanningen. Nämnden har fortfarande höga kostnader för overtid och fyllnadstid.
- Utbilda personalen i den nya teknik som är under införande för att styra upp registrering av tid hos brukaren, uppföljning av insatser med mera. Sammantaget behöver tekniken användas på ett effektivare och smartare sätt.



- Områdeschefer och enhetschefer 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.
- Åtgärdsplanen behöver uppdateras, ajourhållas och följas upp regelbundet under året. Var realistisk i beräkningen av vad olika åtgärder kan ge i pengar och att det tar tid innan det ger utdelning. Tidsätt aktiviteter, när det ska vara klart och vem som ansvarar. Kontrollera att fattade beslut verkställs.
- Se över "Riktlinjer för biståndsbedömning" återigen för att hitta besparingar. Utgångspunkten bör vara vad som absolut måste utföras och levereras enligt lagstiftning.

## Intervjuade och uppgiftslämnare

Anda Embretzen, Socialchef

Helen Nilsson, Ekonom

Anneli Stenberg, Områdeschef LSS

Rolf Davidsson, tf Områdeschef Östra äo

Anna Lekander, enhetschef Sveg, yttre hemtjänst Östra äo

Ola Regnander, Ekonomichef

# 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.