

Revisionsrapport

Verksamhetsstyrning och arbetssätt inom individ- och familjeomsorgen

Mora kommun

December 2009

Karin Magnusson

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1 Inledning	3
1.1 Bakgrund	3
1.2 Syfte.....	3
1.3 Revisionsfråga och avgränsning.....	3
1.4 Metod.....	4
2 Granskningsresultat.....	5
2.1 Ändamålsenliga mål för verksamheten	5
2.2 Tydligt uppdrag	6
2.3 Ansvar och befogenheter.....	8
2.4 Dokumenterade styrdokument för verksamheten.....	9
2.5 En gemensam värdegrund	11
2.6 Planerings och uppföljningsprocess	13
2.7 Övergripande rutiner och IT-stöd.....	14

Sammanfattning

För att möta ökade behov från omvärlden, strama ekonomiska resurser och samtidigt leva upp till Socialtjänstlagens krav om god kvalitet och systematisk utveckling av verksamheten förutsätts väl fungerande ledning och styrning av individ- och familjeomsorgen.

Mora kommuns revisorer givit Komrev inom PricewaterhouseCoopers i uppdrag att granska ändamålsenligheten i individ- och familjeomsorgens verksamhetsstyrning och arbetssätt.

Genomförd granskning kan sammanfattas enligt följande:

Mora kommuns individ- och familjeomsorg ledning och styrning bygger på målstyrning vilket innebär att Socialnämnden i Mora tar fram åtaganden utifrån de strategiska mål som finns framtagna för kommunen.

Socialnämndens åtaganden ska implementeras i verksamheten och brytas ned till lokala aktiviteter. För samfliga åtaganden och aktiviteter ska det finnas mål och mått på hur framgången skall mätas. Socialnämnden ska systematiskt följa verksamhetens utveckling genom måluppfyllelse och styra verksamheten genom ställningstaganden och revidering av åtaganden. Det finns ett IT-stöd för processen.

Vår bedömning är att socialnämndens åtaganden i liten omfattning styr individ- och familjeomsorgen då dessa inte implementerats och omsatts till aktiviteter i verksamheten. Socialnämnden kan därmed inte heller följa individ- och familjeomsorgens utveckling genom resultat av genomförda aktiviteter. Det IT-stöd som finns används inte på ett optimalt sätt och det ställs inte krav på att individ- och familjeomsorgen inkommer med de uppgifter som är avsedda.

För att leda och styra verksamheten tar socialnämnden systematiskt del av ekonomi- och produktionsuppföljningar vilka levereras från verksamheten i ekonomirapporter och i ”styrkort”. Vår bedömning är att rapporterna ger en god bild av ekonomi och produktion, men att dessa mått inte är tydligt kopplade till nämndens åtaganden.

Vi bedömer vidare att det är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän och att det finns en fungerande delegationsordning. Socialnämnden måste dock för att nå ändamålsenlig styrning av verksamheten klargöra styrprocessen. Styrprocessen ställer krav på att medarbetarna inom individ- och familjeomsorgen ska göras delaktiga i planerings- och uppföljningsprocessen och styrningen skulle vinna i stringens och hanterbarhet om

nämnden prioriterar i antalet åtaganden. Vidare måste socialnämnden säkerställa att individ- och familjeomsorgen jobbar fram aktiviteter såsom styrmodellen kräver.

Enligt genomförd granskning har socialnämnden nått högre grad av styrning inom de områden av individ- och familjeomsorgen som riktlinjer antagits. Socialnämnden bör säkerställa att riktlinjer upprättas inom de delar av verksamheten där det saknas samt att dessa struktureras i ett ledningssystem.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Socialtjänstens individ- och familjeomsorg står inför stora utmaningar med förväntad ökad ärendebelastning och stigande kostnader. Samtidigt slår Socialtjänstlagen fast att socialtjänstens insatser ska vara av god kvalitet samt att kvaliteten i verksamheten systematiskt och fortlöpande ska utvecklas och säkras¹.

Att möta de ökade behoven ställer stora krav på en effektiv och väl fungerande verksamhetsstyrning samt fungerande arbetssätt. Utifrån genomförd risk- och väsentlighetsanalys har Mora kommuns revisorer uppdragit till Komrev inom PricewaterhouseCoopers att granska ändamålsenligheten i individ- och familjeomsorgen verksamhetsstyrning och arbetssätt.

1.2 Syfte

Syftet med rapporten är att granska huruvida Socialnämnden i Mora kommun säkerställt att individ- och familjeomsorgen har en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och ett fungerande arbetssätt.

1.3 Revisionsfråga och avgränsning

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

Finns en ändamålsenlig verksamhetsstyrning och ett väl fungerande arbetssätt med;

- klargjorda mål,
- tydliga uppdrag,
- tydligt formulerade ansvarsområden och befogenheter,
- dokumenterade styrdokument,
- gemensam värdegrund,
- tydlig planerings- och uppföljningsprocess samt
- övergripande rutiner och IT-stöd

Granskningen avgränsas till att gälla individ- och familjeomsorgen.

¹ 3 kap § 3 Socialtjänstlagen (2009:596)

1.4 Metod

Granskningen har genomförts genom att:

- Relevanta dokument avseende verksamhetsledning och arbetssätt bland annat verksamhetsplan, värdegrundsdokument, delegationsordning och riktlinjer har granskats.
- Individuella intervjuer, utifrån ett strukturerad intervjuguide, har genomförts med nämndens ordförande, förvaltningschef och enhetschef för individ- och familjeomsorgen.
- Gruppintervjuer har genomförts, utifrån ett strukturerat frågeformulär, med handläggande och behandlande personal inom individ- och familjeomsorgen.

2 Granskningsresultat

2.1 Ändamålsenliga mål för verksamheten

För att bedöma om mål för verksamheten är ändamålsenliga har måldokument granskats och de intervjuade har besvarat frågor rörande;

- kännedom om nämndens åtaganden,
- om åtagandena upplevs relevanta för verksamheten,
- hur åtagandena har gjorts kända i arbetsgruppen,
- i vilken omfattning socialnämndens åtaganden styr det dagliga arbetet samt
- om åtagandena är möjliga att följa upp.

Iakttagelser

2004 antogs av kommunfullmäktige en *"politisk plattform för en ny strategi i en ny tid för Mora kommuns bästa"*. Den politiska plattformen visar inriktningen och viljan kring kommunens fortsatta utveckling. I programmet beskrivs en vision och vad man med gemensamma krafter vill uppnå i Mora kommun.

Den politiska plattformen klargör viljeriktningen inom ett antal områden varav ett par innebär specifika uppdrag för Socialförvaltningens individ- och familjeomsorg i Mora. Andra områden är generella för kommunens samtliga verksamheter eller är inriktade på ansvarsområden som ligger utanför individ- och familjeomsorgen.

Utifrån den politiska plattformen har socialnämnden i samråd med förvaltningsledningen arbetat fram åtaganden vilka antagits av nämnden. Enligt socialnämndens ordförande innebär arbetet i praktiken en mindre revidering av föregående års åtaganden och uppfattningen är att arbetsformen är tillfredsställande utifrån dess syfte.

Totalt har nämnden i verksamhetsplanen redogjort för 25 olika åtaganden vilka ska bidra till att uppnå fullmäktiges strategiska mål

- En trygg och värdig äldreomsorg
- Minskat drogmissbruk bland unga
- Folkhälsa och sociala omsorger
- Kommunens åtaganden gentemot medborgarna ska vara tydligt
- God ekonomisk hushållning
- Vara en attraktiv arbetsgivare

Ett av nämndens åtaganden är inte mätbart, för övriga åtaganden finns redogjort en eller flera metoder som ska användas för att mäta framgången samt önskat resultat. Totalt har

förvaltningen 37 olika mått som sammanslaget ska redogöra för nämndens framgång. Cirka 15 av nämndens åtaganden berör individ och familjeomsorgen.

Samtliga intervjuade i verksamheten uttrycker att framtagna åtaganden för förvaltningen inte har implementerats i verksamheten fullt ut. Enhetschef uttrycker att åtgärder har vidtagits för att göra de gemensamma åtagandena kända. Information om åtagandena har delgivits till personalen vid medarbetarsamtal vilket bekräftas av flertalet intervjuade handläggare.

Enheterna och/eller arbetsgrupperna har inte omsatt nämndens åtaganden till lokala aktiviteter. Därmed uppfattar inte heller handläggare och behandlare nämndens åtaganden som styrande för verksamheten. Majoriteten av de intervjuade handläggarna och behandlarna uttrycker önskemål om tydligare koppling mellan nämndens åtaganden och den utveckling som sker i verksamheten, samt en ökad delaktighet i att arbeta fram relevanta aktiviteter för verksamheten.

Kommentarer

Vår bedömning är att det finns en tydlig koppling mellan, de av fullmäktige, antagna strategiska målen och socialnämndens åtaganden. Bedömningen är dock att socialnämndens höga ambitionsnivå resulterat i ett stort antal åtaganden vilket riskerar att försämrad strängens i styrningen.

Vår bedömning är att nämnden bör prioritera bland åtagandena för att med större tydlighet visa vad som ska prioriteras. Ett mindre antal åtaganden borgar också för att verksamheten levererar mer kvalitativa uppföljningar utifrån uppsatta mål. Nämnden bör ställa krav på att de uppföljningar som verksamheten levererar är av sådan kvalitet att det kan ligga till grund för socialnämndens ställningstaganden samt att resultaten används i syfte att utveckla verksamheten.

Enligt genomförd granskning är nämndens åtaganden inte implementerade i verksamheten och aktiviteter har inte arbetats fram för individ- och familjeomsorgen. Vår bedömning är att nämnden måste säkerställa att ändamålsenliga aktiviteter arbetas fram för att åtagandena ska utgöra den styrning av verksamheten som är avsett.

2.2 Tydligt uppdrag

För att besvara frågan om socialnämnden utformat ett tydligt uppdrag för verksamheten har samtliga intervjuade besvarat följande två frågor:

- Finns ett tydligt och skriftligt uppdrag för verksamheten?
- Beskriver uppdraget den vård, omsorg och service som verksamheten ska ge?

Iakttagelser

De åtaganden som socialnämnden arbetat fram utifrån den politiska plattformen utgör förvaltningens inklusive individ- och familjeomsorgens verksamhetsplan. I Kommunplanen redogör socialnämnden också för planeringsförutsättningar utifrån förändringar i omvärlden såsom neddragningar inom skolans elevhälsa, förväntad ökning av försörjningsstöd samt interna satsningar och förändringar såsom utveckling av insatser och lösningar på hemmaplan för barn, ungdomar och familjer med sociala problem.

Förvaltningschef och enhetschef uttrycker att deras uppdrag är att se till att förvaltningen respektive individ- och familjeomsorgens mål uppnås. För enhetschef innebär dock det faktum att inga aktiviteter finns framarbetade för enhetens arbetsgrupper att uppdraget inte är så tydligt som det skulle kunna vara.

De intervjuade handläggarna uttrycker i stort att de har ett tydligt uppdrag genom lagstiftning och nationella och lokala riktlinjer samt genom det som förmedlas av närmaste chef. De önskar dock ett klargörande av nämndens ambitioner och förväntningar.

Vilken vård, omsorg och service som ska ges i öppenvården styrs till stora delar av de individuella planer som görs för respektive klient. Representant för öppenvården uttrycker dock att det kontinuerligt förs en diskussion med närmaste chef om verksamhetens uppdrag för att säkerställa att verksamheten levererar vad som förväntas. Uppfattningen är att öppenvården har ett uppdrag att vara tillgänglig för alla som vill nyttja den, men diskussioner har förts huruvida detta kan göras på bekostnad av tillgång till behandling för dem som enligt socialtjänstens utredning har behov av sådan. Önskemål om verksamhetens eventuella utveckling kommer också från vuxengruppen då de ser vilka behov och önskemål som klienter/brukare har.

Enligt intervju med nämndens ordförande är det åtagandena som utgör uppdraget för förvaltningen, men att dessa behöver bearbetas av avdelningarna och enheterna så att det klargörs vilka förväntningar det finns på respektive verksamhet.

Kommentarer

Socialnämnden har i verksamhetsplanen i vid mening redogjort för åtaganden vilka ska utgöra verksamhetens uppdrag. Vår bedömning är att uppdragen är till viss del otydliga avseende prioritering och avgränsning. För att öka effektiviteten i verksamheterna och för att säkerställa att verksamheterna prioriterar resurserna på avsett sätt bör nämnden säkerställa att lokala aktiviteter framarbetas vilka är i linje med nämndens ambitioner. Exempelvis bör verksamhetens aktiviteter tydliggöra vad som avses med nämndens åtagande att förbättra servicen till medborgarna.

Nämnden ska också genom uppföljning säkerställa att verksamheterna levererar den vård, omsorg och service som nämnden avser.

2.3 Ansvar och befogenheter

För att avgöra om en ändamålsenlig och tydlig beskrivning av ansvar och befogenheter finns har de intervjuade svarat på följande frågeställningar:

- Finns en dokumenterad och känd organisationsplan?
- Finns en väl fungerande delegationsförteckning?
- Är ansvarfördelningen tydlig och känd i verksamheten?

Iakttagelser

Samtliga intervjuade anser att de finns en tydlig organisation för individ- och familjeomsorgen. Förändringar i organisationen har nyligen gjorts och rekryteringar pågår till en cheftjänst och en förstesocialsekreterare. Förändringarna har bland annat gjorts för att öka det nära ledarskapet i ärendehandläggningen och fördelning av ärenden i arbetsgruppen samt att ge större utrymme för enhetschef att fokusera på styrning och utveckling av verksamheten.

Intervjuade handläggare och behandlare uppfattar att de varit delaktiga i utformningen av den nya chefsstrukturen och uppfattar att den kommer att stärka ledning och styrning av verksamheten. Funktionen förstesocialsekreterare är ännu en sådan ny företeelse att berörda vid intervjuerna har haft svårt att uttala sig om eventuella otydligheter i roller och ansvar för förstesocialsekreterarna i förhållande till övriga. Uppfattningen är dock att det finns ett tydligt uppdrag för funktionen förstesocialsekreterare.

Enligt genomförd granskning uppfattar handläggarna att det är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Det har dock hänt att uttalanden har gjorts av nämnden, exempelvis i media, där berörda handläggare inte känner igen sig i den beskrivning som ges. Enligt de intervjuade beror det troligtvis på att politikerna har försetts med felaktig statistik från IT-systemet. (IT-systemet behandlas vidare i kap 2.7)

Samtliga intervjuade uppfattar att delegationsordningen är tydlig och att den fungerar bra med avseende på handläggningsprocessen. Det är en långtgående delegation och det enda som ibland utgör ett hinder i handläggningsprocessen är när berörd chef inte finns på plats. Förstesocialsekreterare utgör inte någon nivå i delegationsordningen.

Enligt intervju med socialnämndens ordförande är ansvar och roller mellan politiker och tjänstemän tydligt och fungerar bra i praktiken. Nämnden är väl införstådd i sitt uppdrag och förvaltningen förväntas ta sitt ansvar för verksamheten.

Kommentarer

Delegationsordningen utgör en god grund för tydlig ansvarfördelningen och vår bedömning är att politiker och tjänstemän har klara roller och ansvar. Ledningsstrukturen inom individ- och familjeomsorgen är ny, men uppfattas tydlig och ändamålsenlig.

2.4 Dokumenterade styrdokument för verksamheten

Med styrdokument avses av socialnämnden målsättningar, prioriteringar och verksamhetsinriktning vilka anger riktning, innehåll och mål för verksamheten, men även policys och riktlinjer vilka gäller för specifika områden.

För att besvara om verksamheten har ändamålsenliga styrdokument har berörd personal besvarat frågor som berör deras kännedom om styrdokument samt hur väl dessa är implementerade och används för att styra verksamheten.

Iakttagelser

Socialförvaltningens individ- och familjeomsorg i Mora har inte något upprättat ledningssystem. De styrande dokument som granskats är de som inkommit på begäran från verksamheten samt de som har varit möjliga att finna på Mora kommuns hemsida. De dokument som granskats är

Politisk plattform för en ny strategi i en ny tid för Mora kommuns bästa: Den politiska plattformen utgör en politisk viljeriktning med avseende på Mora kommun. Flera områden i dokumentet berör individ- och familjeomsorgen. (se kapitel 2.1)

Verksamhetsplan (Socialförvaltningen): Verksamhetsplanen knyter an till den politiska plattformens sex strategiska mål. Utifrån de strategiska målen har förvaltningen arbetat fram en rad aktiviteter som ska bidra till måluppfyllelsen. (se kap 2.1)

Mora för utveckling: Är Mora kommuns framarbetade värdegrund. (se kapitel 2.5)

Lönekriterier: Lönekriterier finns framarbetade, men är under utveckling. De nya kriterierna kommer att bygga på kommunens gemensamma värdegrund och lön ska sättas utifrån den enskildes bidrag till att verksamhetens mål uppnås samt hur väl den enskilde levt upp till kommunens värdegrund. Genom lönekriterierna styrs varje anställd till att leverera vad som förväntas av dem.

Delegering av beslutanderätt samt förordnande att fatta vissa beslut: Delegationsordning finns upprättad och är fastställd i Mora socialnämnd²

Riktlinjer för ekonomiskt bistånd i Mora kommun: Riktlinjerna är antagna av socialnämnden³. Riktlinjerna innehåller såväl allmänna principer, riktlinjer för ekonomiskt bistånd i olika former och till vissa grupper, vad som gäller avseende sökandens deltagande i kompetenshöjande verksamheter/praktik samt hur ekonomiskt bistånd ska beräknas, utbetalas, delges och möjligheter till att överklaga beslut.

Riktlinjer i Mora kommun avseende tillståndsgivning enligt alkohollagen: Riktlinjerna är antagna av kommunfullmäktige i februari 2005⁴ och reglerar servering, detaljhandels försäljning av folköl samt anger förutsättningarna för att serveringstillstånd ska erhållas.

Vid genomförda intervjuer uttrycker handläggarna att det saknas riktlinjer för stora delar av individ- och familjeomsorgens verksamhet som exempelvis barn- och familj samt vuxen inklusive socialpsykiatri. Inom vissa delar finns det riktlinjer som behöver uppdateras och omarbetas och i vissa fall används inte befintliga riktlinjer i arbetet. I de fall då riktlinjer saknas, anses för bristfälliga eller i de fall det rör frågor som inte omfattas av gällande riktlinjer så används gruppträffar (beredningar) för att diskutera ärenden. Syftet med beredningarna är att få input till ärendet från chef och kollegor samt att säkerställa enlighet i de bedömningar som verksamheten gör. De intervjuade ger uttryck för att det på grund av tung belastning och komplicerad personalsituation inom vissa grupper varit svårt att få beredningarna att komma till stånd.

Intervjuade handläggare och behandlare uppfattar inte att de övergripande styrdokumentena hittills utgjort en tydlig styrning på verksamheten. Däremot har riktlinjer inom specifika områden såsom försörjningsstöd och tillståndsgivning en stor betydelse i det vardagliga arbetet.

Intervjuade chefer är medvetna om de brister som föreligger med avseende på riktlinjer för verksamheten. Det finns förhoppningar om att en stabilare personalsituation samt den nya organisationen ska bidra till utrymme för att arbeta fram riktlinjer inom de områden där det saknas. I den nya organisationen frigörs enhetschefen från en hel del av ledning och

² Mora socialnämnd 2009-10-14 § 138, Dnr 2009/183-700

³ Mora socialnämnd 2009-09-16 § 121, Dnr 2008/18-700

⁴ Kommunfullmäktige 2005-02-21, § 5

fördelning av klientarbetet och kan bland annat fokusera på styrning och utveckling av verksamheten.

Mora kommuns individ- och familjeomsorg har inte upprättat något kvalitetsledningssystem i enlighet med socialstyrelsens krav⁵. Förvaltningschef uttrycker att frågan om upprättande av kvalitetssystem har diskuterats med utgångspunkt i att det ska integreras i befintligt system för ledning och styrning för att inte riskera att blir ett parallellt system som riskerar att bli för tungrovt och därmed inte används.

Kommentarer

Vår revisionella bedömning är att styrande dokument inte finns i den omfattning som krävs för en ändamålsenlig styrning av verksamheten. Socialnämnden måste säkerställa att det upprättas styrande dokument inom de områden där det saknas. Det bör även säkerställas att de riktlinjer som upprättas är i linje med socialnämndens åtaganden.

Ett ledningssystem måste skapas för att det på ett enkelt sätt ska gå att hitta de dokument som avses. Rätt använt är upprättande styrdokument också en god grund för kommande uppföljningar av verksamheten. Socialnämnden måste också säkerställa att Socialstyrelsens krav på kvalitetsledningssystem efterlevs

2.5 En gemensam värdegrund

Med gemensam värdegrund avses i denna granskning varje enskild handläggares/behandlars kännedom om de värderingar och förhållningssätt som ska känneteckna verksamhetens bemötande av brukaren/klienten, samverkanspartners och kommunens invånare. En gemensam värdegrund bör kunna beskrivas med tydliga kännetecken (för bemötande och förhållningssätt) vilka är kända och implementerade i verksamheten. Nämnden bör dessutom, genom exempelvis brukarenkäter, följa upp att målsättningen med den gemensamma värdegrunden uppnås.

Iakttagelser

En gemensam värdegrund har processats och antagits av kommunledningsgruppen. Värdegrunden uttrycker i grova drag personalen i Mora kommuns förhållningssätt till utveckling, ansvar för verksamheten samt till den service som ska ges till kommunens medborgare. Som nämnts i kapitel 2.4 kommer lönekriterierna att utvecklas så att dessa är kopplade till värdegrunden. Genom att få in diskussionen om kommunens värdegrund i varje löne-

⁵ SOSFS 2006:11 Ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SoL, LVU, LVM och LSS

samtal säkerställs att värdegrunden blir väl implementerad och att den följs upp i förhållande till den enskilde.

Förvaltningschef och enhetschef lyfter i intervjuerna fram värdegrunden som ett styrande dokument för verksamheten vilket klargör ett gemensamt förhållningssätt för kommunens anställda. Enhetscheferna inom socialförvaltningen har inte gemensamt diskuterat innebörden i värdegrunden men dagar har planerats in för att diskutera värdegrunden i arbetsgrupperna på individ- och familjeomsorgen.

De flesta intervjuade handläggarna och behandlarna uttrycker att de känner till att en gemensam värdegrund har arbetats fram. Det fortsatta arbetet med värdegrunden kommer att ske i arbetsgrupperna på individ- och familjeomsorgen vilket innebär att handläggare och behandlare kommer att delta i gemensamma diskussioner avseende värdegrunden. För handläggare inom socialpsykiatri och LSS kommer diskussionerna avseende värdegrunden inte föras tillsammans med verkställarna då dessa inte tillhör individ- och familjeomsorgen.

Innebörden i värdegrunden har inte, och planeras inte, att diskuteras med brukare och klienter. Det har inte heller planerats någon uppföljning som mäter hur väl klienter/brukare uppfattar att individ- och familjeomsorgen lever upp till antagen värdegrund. Vid genomförd granskning är det dock möjligt att utifrån värdegrunden koppla en del av nämndens åtaganden och de mål och mått som finns avseende dessa skulle till viss del kunna mäta framgång.

Kommentarer

En gemensam värdegrund har arbetats fram på tjänstemannanivå och vår bedömning är att det finns en strategi för hur denna genom diskussioner i arbetsgrupperna samt genom lönekriterierna ska implementeras och följas upp i personalgruppen.

Antagen värdegrund är mycket grovt formulerad och ställer krav på fortsatta diskussioner för att innehållet ska definieras. Diskussionerna avseende detta bör föras med hänsyn till de flöden som finns inom kommunen så att aktörer inom olika områden, men som verkar inom ett gemensamt flöde också har en gemensam innebörd i värdegrunden. Detta för att enskilda medborgare inte ska bemötas med olika värdegrunder i olika arbetsgrupper. Ett sätt att förhindra allt för olika definitioner av värdegrunden är att samstämmighet skapas på olika chefsnivåer.

Innebörden i värdegrunden kan med fördel diskuteras med och även tydligt marknadsföras mot kommunens medborgare.

2.6 Planerings och uppföljningsprocess

I genomförd granskning har de intervjuade fått svara på frågor avseende;

- förekomsten av tidsplan för årligt planerings- och uppföljningsarbete,
- finns systematisk uppföljning av verksamheten
- används gjorda uppföljningar i prognosarbetet
- återkopplas resultat av gjorda uppföljningar för utveckling i verksamheten
- förekomst av omvärldsbevakning och
- förekomst av strategiskt arbete.

Iakttagelser

IT-stöd finns för planerings och uppföljningsprocessen (Mora PLUS IT), men uppfattas av nämndens ordförande och förvaltningschef vara för komplicerat för att vara ändamålsenligt. Enligt nämndens ordförande ska systemet innebära att nämnden systematiskt kan följa vad förvaltningen, avdelningarna och enheterna antagit för åtaganden och aktiviteter utifrån nämndens uppdrag. Det är också möjligt att följa resultat utifrån de mått och mål som angivits. Systemet uppfattas dock tungrott och alldeles för omfattande varför det inte används. Genom årsberättelsen tar nämnden del av förvaltningen resultat utifrån de åtaganden som nämnden antagit.

För att systematiskt följa utvecklingen inom förvaltningen har nämnden infört styrkort, i vilka förvaltningen varje månad redogör för ett 30-tal olika poster. Det handlar om allt ifrån antal nya ärenden inom försörjningsstöd till väntetider och handläggningstider inom LSS. Nämnden får dessutom varje månad en ekonomisk redogörelse med beskrivningar av orsaken till den ekonomiska utveckling som varit.

Enligt nämndens ordförande finns ingen internkontrollplan upprättad för individ- och familjeomsorgen.

De handläggare och behandlare som medverkat vid genomförd granskning känner inte till tidsplanen för verksamhetens planerings- och uppföljningsarbete. De har inte på ett strukturerat och systematiskt sätt varit med och planerat för verksamheten utifrån nämndens åtaganden och har inte någon uppfattning om när och hur verksamheten följs upp. På begäran från närmaste chef lämnas uppgifter till nämnden. Framst handlar det om ekonomi- och produktionsuppgifter. Huruvida dessa är kopplade till några mål för verksamheten vet inte de intervjuade handläggarna och behandlarna. Verksamheten uppfattar inte heller att genomförda uppföljningar på ett systematiskt och strukturerat sätt förs tillbaka till verksamheten för utveckling.

Kommentarer

Nämnden måste klargöra vilket system som ska användas för uppföljning och vad som ska följas upp. Enligt genomförd granskning finns i teorin ett system med målstyrning där nämndens åtaganden är det som ska styra verksamheten och uppföljningen av dessa ska ge god grund för framtida prioriteringar och utveckling av verksamheten. Ett IT-stöd (Mora PLUS IT) finns för att det ska vara möjligt att samla mål, aktiviteter och uppföljningsdata.

Vår bedömning är dock att nämnden i praktiken följer verksamheten genom ekonomi- och produktionsrapporter vilka månatligen lämnas till nämnden. Rapportering avseende ekonomi och produktion sker inte i Mora PLUS IT utan i ekonomirapporter och ett ”styrkort” för produktionen.

De olika systemen skapar oklarheter i verksamheten och orsakar osäkerhet i vad som är styrande för verksamheten och hur detta följs upp. Socialnämnden måste strukturera, systematisera, och klargöra vad, när, hur och varför uppföljningar genomförs. Socialnämnden måste också säkerställa att genomförda uppföljningar återkopplas till verksamheten och systematiskt används för framtagande av prognoser, strategier samt utveckling av verksamheten.

2.7 Övergripande rutiner och IT-stöd

För att beskriva förekomsten av ändamålsenliga övergripande rutiner och IT-stöd har de intervjuade svarat på frågor avseende förekomsten av fungerande (*snabba, smidiga och säkra*) processer och rutiner inom verksamheten. De har också beskrivit det IT-system som finns inom verksamheten samt hur detta stödjer arbetet. Frågor har även ställts om den intervjuade anser att de systematiskt arbetar med att effektivisera de interna processerna såsom handlägningsprocessen.

Iakttagelser

Samtliga intervjuade tjänstemän uttrycker att det finns brister i IT-systemet för delar av individ- och familjeomsorgens arbete. Framst gäller det handläggarna inom barn- och familj som arbetar med utredningar i enlighet med BBIC⁶. Systemet klarar inte att hantera de mallar som BBIC- utredningar kräver. Det innebär att mycket tid går till att redigera i dokument och att extraarbete behöver göras då dokumenten inte automatiskt innehåller personuppgifter såsom avsett.

⁶ BBIC, Barnens Behov i Centrum, en evidensbaserad metod för utredning och uppföljning av Barn och ungdomsärenden

Enhetschef och förvaltningschef är medvetna om problematiken och ett nytt system är under upphandling. Upphandlingsprocessen tenderar dock att dra ut på tiden på grund av externa faktorer.

De intervjuade handläggarna inom barn och familj uttrycker bland annat att BBIC medfört ett strukturerat sätt att ta in och redogöra för information i ärenden. De intervjuade uttrycker dock att det i övrigt inte genomförts något arbete för att se över och utveckla de interna processerna. Enligt de intervjuade beror problem i processerna ofta på att saker och ting sker som inte är avsett och att det inte är möjligt att få fram det stöd eller de uppgifter som andra huvudmän ansvarar för. Det finns inte inom verksamheten något systematiskt sätt att dokumentera avvikelser som uppstår och som påverkar möjligheten för klienten att få en så ändamålsenlig utredning eller den behandling som avsetts.

Kommentarer

Enligt genomförd granskning är individ- och familjeomsorgens processer relativt lite kartlagda och det finns goda förutsättningar för att hitta effektivitetsvinster som innebär mindre stress för handläggarna och ökad kvalitet i arbetet. Vår bedömning är att socialnämnden med fördel kan utmana och ställa krav på att verksamheten systematiskt utvecklar de interna processerna.

Genom att kartlägga de interna processerna skapas även förutsättningar för att klargöra vad som är att betrakta som en avvikelse från tänkt process. Exempelvis kan en avvikelse vara andra huvudmäns oförmåga att leverera de tjänster som åligger dem eller att väntetiden för verkställighet är längre än avsett. Genom att systematiskt dokumentera avvikelser säkerställer nämnden att det finns data för att utveckla verksamheten och för att förbättra processerna inom individ och familjeomsorgen.

Slutligen är vår bedömning att kartläggning av de interna processerna klargör vilka stöd-system som krävs för optimal handläggning och därmed vilka krav som ska ställas på leverantörerna av IT-system.

()

()

()

()