

Tjörns kommun

Granskning av socialnämndens
verksamhets- och ekonomistyrning



Building a better
working world

Innehåll

1. Sammanfattning	2
2. Inledning	3
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor	3
2.3. Avgränsningar	4
2.4. Revisionskriterier.....	4
2.5. Metod.....	4
3. Styrning och uppföljning	5
3.1. Tjörns kommuns styrmodell.....	5
3.2. Socialnämndens organisation	6
3.3. Socialnämndens styrning	6
3.4. Intern kontroll	8
3.5. Socialnämndens uppföljning.....	9
3.6. Bedömning	12
4. Socialnämndens åtgärder för ekonomi i balans	14
4.1. Bedömning	16
5. Samlad bedömning	17
5.1. Slutsats	17
5.2. Bedömning utifrån revisionsfrågorna	17
5.3. Identifierade förbättringsområden/rekommendationer	18
Bilaga 1: Revisionskriterier	20
Bilaga 2: Tjörns kommuns styrmodell	21
Bilaga 3: Utdrag ut socialnämndens detaljbudget 2017	22
Bilaga 4: Källförteckning	24

1. Sammanfattning

På uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Tjörns kommun har EY granskat verksamhets- och ekonomistyrning inom socialnämnden. Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning.

Socialnämnden har fastställt mål för samtliga verksamheter med undantag av funktionshinder inom avdelningen IFA. Enligt kommunens styrmodell ska förvaltningen bryta ner nämndens mål i aktiviteter för verksamheterna och beskriva dem verksamhetsplaner för avdelningar och enheter. Avdelningarna gör detta på olika sätt. Granskningen visar att alla avdelningar inte tagit fram verksamhetsplaner eller haft dem som utgångspunkt i sin uppföljning. Nämnden tar del av regelbunden uppföljning men att vissa avdelningar inte har brutit ned eller förankrat mål hos sina verksamheter bedöms påverka möjligheten till uppföljning, analys och prognos. Det är inte heller förenligt med kommunens styrmodell. Kommunens ekonomer utgör ett viktigt stöd för avdelningschefernas arbete med analys och prognos. Det framkommer att förvaltningen efterfrågar mer stöd för att kunna utveckla arbetet med analyser och prognoser.

Granskningen visar att socialnämnden säkerställt uppföljning av ekonomiskt utfall och prognos. Uppföljning sker månatligen samt i delårs- och årsbokslut. Av granskningen framkommer att flera mål och nyckeltal inte mäts eller bedöms i delårsbokslutet, något som ska vara möjligt enligt kommunens styrmodell. Det bedöms påverka socialnämndens möjlighet att följa utvecklingen av verksamhet och ekonomi. Därtill framkommer att flera områden inom den interna kontrollen inte kunnat följas upp på grund av begränsad statistik.

För att nå ekonomi i balans har socialnämnden beslutat om ett antal åtgärder i syfte att minska kostnader och utveckla verksamheterna. Socialnämnden följer upp arbetet med åtgärderna månadsvis. Det ekonomiska resultatet tyder på att åtgärderna börjar ge effekt.

Den sammanfattande bedömningen i granskningen är att socialnämnden till viss del har fastställt en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning. Framförallt finns det utvecklingsområden av flera delar avseende styrning och ledning. Vi har utifrån granskningen identifierat förbättringsområden och rekommenderar socialnämnden att:

- ▶ Fastställa mål för samtliga avdelningar och verksamheter inom nämndens ansvarsområde
- ▶ Tillse att nämndens mål förankras hos avdelningarna och förs ut till medarbetarna
- ▶ Tillse att samtliga avdelningar utarbetar verksamhetsplaner och att de utgör underlag för avdelningarnas uppföljning, analys och prognos
- ▶ Tillse att det utarbetas övergripande riktlinjer och rutiner till stöd i avdelningschefernas arbete med ekonomisk uppföljning och prognos
- ▶ Tillförsäkra att förvaltningen har tillräckligt stöd i arbetet med verksamhetsmässig och ekonomisk uppföljning, analys och prognos
- ▶ Tillse att uppföljning av internkontrollplanen sker i enlighet med kommunens reglemente för intern kontroll
- ▶ Ta del av analyserna över kostnadsvariationerna i uppföljningen av åtgärder för ekonomi i balans samt kvalitetssäkra statistiken som utgör underlag för uppföljningen

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Nämnderna ska inom sitt område säkerställa att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Det innebär att verksamheten ska bedrivas i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt och de föreskrifter som gäller för verksamheten samt att uppdraget genomförs inom ramen för tillgängliga resurser.

Socialnämnden i Tjörns kommun har under flera år i följd redovisat underskott. För 2014 redovisade nämnden ett underskott om 2,1 mkr och för 2015 ett underskott om ca 10,7 mkr. Kommunstyrelsen beslutade under 2015 om att med hjälp av konsultstöd genomlysna socialnämndens verksamhet mot bakgrund av den ekonomiska prognos som nämnden redovisat i delårsredovisning per augusti 2015. En genomlysning genomfördes och slutrapporterades i mars 2016. Syftet med genomlysningen var att identifiera strukturer som påverkar socialnämndens kostnader mot bakgrund av det underskott som nämnden redovisat. I rapporten bedömdes förvaltningens personalomsättning och arbetsbelastning¹ vara de strukturer som haft störst påverkan på kostnadsutvecklingen.

Nämndens samtliga ekonomiska uppföljningar under 2016 visade på ett prognosticerat negativt helårsresultat gentemot budget. I exempelvis delårsbokslutet per augusti 2016 lämnades en prognos på helåret om - 9.6 mkr. I december 2016 redovisades ett negativt resultat om cirka -8 mkr. Individ- och familjeavdelningen redovisade det största underskottet vilket förklaras av ökat antal institutions- och familjehemsplaceringar. Enligt nämndens delårsrapport beror problemen i övrigt på personalförsörjningsproblem, övertidskostnader, kostnad för hög sjukfrånvaro och material.

De förtroendevalda revisorerna har mot bakgrund av ovanstående och sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det som väsentligt att genomföra en granskning av socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning.

Ansvarsgrunder som är relevanta i denna granskning är bland annat risken för bristande måluppfyllelse, ohörksamhet till mål och riktlinjer fastlagda av fullmäktige eller i föreskrifter, samt risken för bristande styrning, ledning, uppföljning och kontroll.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte är att bedöma om socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning, det vill säga i enlighet med lagar, regler och fullmäktiges beslut.

¹ Arbetsbelastningen ansågs ha påverkat verksamhetens följsamhet till rutiner och processer vilket medförde brister i kostnadskontroll. Arbetsbelastningen ansågs också bidra till ökad personalomsättning och sjukfrånvaro. Den höga sjukfrånvaron resulterade i ökade kostnader för sjuklöner, fyllnadstid och övertid.

Utifrån syftet med granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Hur säkerställer nämnden att arbetet med analys och prognos avseende verksamhet och ekonomi är ändamålsenligt?
- ▶ Hur följer nämnden upp ekonomiskt utfall och prognos?
- ▶ Vilka åtgärder har nämnden beslutat om för att komma till rätta med underskottet?
- ▶ Hur har nämnden följt upp att beslutade åtgärder genomförts?

2.3. Avgränsningar

Granskningen avser socialnämnden. Granskningen har inriktats på individ- och familjeavdelningen (IFA), kommunala hälso- och sjukvårdsavdelningen (KHS) och äldreomsorgsavdelningen (ÄO). Under 2017 har avdelningen för ensamkommande barn granskats inom ramen för en av revisionens övriga granskningar.

2.4. Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna framgår av bilaga 1.

2.5. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Intervjupersonerna har valts ut utifrån att granskningens syfte har ett övergripande perspektiv. För att få en kompletterande bild har intervjuer genomförts med kommunens ekonomer. En källförteckning framgår av bilaga 3. Samtliga intervjuade har beretts tillfälle att faktagranska rapporten

3. Styrning och uppföljning

I detta kapitel besvaras revisionsfrågorna om hur socialnämnden säkerställt att arbetet med analys och prognos avseende verksamhet och ekonomi är ändamålsenligt samt hur socialnämnden följer upp ekonomiskt utfall och prognos.

3.1. Tjörns kommuns styrmodell

Kommunfullmäktige (hädanefter fullmäktige) i Tjörns kommun fattade i januari 2015 beslut om en ny styrmodell och budget- och uppföljningsprocess.

Fullmäktige beslutar om övergripande vision och strategiska områden för kommunen. Inför varje mandatperiod fastställer fullmäktige inriktningsmål för mandatperioden utifrån de strategiska områdena. Därefter formuleras prioriterade mål som avser det kommande budgetåret. De ska bidra till att nå inriktningsmålen. De prioriterade målen ska så långt som möjligt formuleras så att resultaten kan mätas över tid i delårsrapporter och årsredovisning. Fullmäktige beslutar om budget och flerårsplan i juni. Därefter ska varje nämnd fördela budgetramen inom sin verksamhet, samt ta fram mål för verksamheten och göra prioriteringar. Utöver fullmäktiges mål kan nämnden formulera egna mål som är knutna till verksamhetens grunduppdrag. Senast i november ska nämnden besluta om detaljbudget. Till alla mål ska en eller flera indikatorer kopplas för att möjliggöra uppföljning². Därefter utarbetar förvaltningarna aktiviteter som ska bidra till målluppfyllelsen. I bilaga 2 finns en bild som illustrerar kommunens styrmodell och målarbete.

Kommunens definition av god ekonomisk hushållning är att verksamhetsmålen ska vara uppfyllda till 75 procent och att de finansiella målen ska vara helt uppfyllda. För att uppnå inriktningsmålet god ekonomisk hushållning ska kommunen, i enlighet med fullmäktiges beslut, bland annat effektivisera verksamheterna. Samtliga nämnder har fått i uppdrag att senast april 2017 ta fram effektiviseringar motsvarande 2 % av bruttobudgeten. Det motsvarar för socialnämnden ca 7,4 miljoner kronor.

3.1.1. Ledningssystem för stöd och uppföljning

Som stöd i verksamheternas arbete med styrning och uppföljning har kommunen infört ett *ledningssystem*. Ledningssystemet är ett IT-stöd som ska hjälpa verksamheterna att arbeta enligt modellen. Ledningssystemet ska tillsammans med styrmodellen bidra till en förbättrad styrning, uppföljning och kvalitet i kommunens verksamheter. Verksamhetsansvariga ska via ledningssystemet enkelt kunna följa upp kommunens verksamheter. Förvaltningschef för socialförvaltningen (förvaltningen) framför vid intervju att ledningssystemet tydliggör roller i uppföljningsarbetet, då det exempelvis framgår vilken funktion som ska skriva i vilket avsnitt. Det bidrar även till en hög grad av delaktighet. Dock erbjuder ledningssystemet i dagsläget inte ett fullgott stöd i arbetet. Det medför att verksamheterna idag måste komplettera med visst manuellt arbete. Det handlar till exempel om att ta fram statistik rörande personal och sjukfrån-

² De indikatorer som är kopplade till inriktningsmål och prioriterade mål tas fram av fullmäktige i samband med målformuleringen.

varo. Förvaltningen får i vid sådana tillfällen stöd från kommunens personalenhet för framtående av nyckeltal. Personalenheten bistår dock inte i analys- och uppföljningsarbetet kring nyckeltalen. Det stöd som personalenheten erbjuder upplevs av förvaltningschef och avdelningschefer inte alltid vara tillräckligt. Mer verksamhetsnära stöd från personalenheten efterfrågas, för att på så sätt kunna utveckla analysen av nyckeltalen. Utvecklingen av ledningssystemet har enligt uppgift försenats på grund av det senaste årets personalomsättning på kommundirektoriet.

3.2. Socialnämndens organisation

Socialnämnden (nämnden) leder förvaltningen som verkställer nämndens uppdrag. Förvaltningen är organiserad i fyra avdelningar och leds av en förvaltningschef. Vi har i granskningen särskilt fokuserat på de tre sistnämnda avdelningarna (för avgränsning se avsnitt 2.3):

- ▶ Avdelningen för ensamkommande barn (EKB)
- ▶ **Individ- och familjeavdelningen (IFA)**
- ▶ **Kommunala hälso- och sjukvårdsavdelningen (KHS)**
- ▶ **Äldreomsorgsavdelningen (ÄO)**

Varje avdelning leds av en *avdelningschef*, som styr och fördelar arbetet via ett antal *enhetschefer*. Inom KHS saknas enhetschefer och där fördelas arbetet i stället till två *gruppledare*. Inom samtliga avdelningar finns ett antal *kvalitetsombud* som har till uppgift att säkerställa rutiner, utföra egenkontroll och följa upp enheternas målarbete.

3.3. Socialnämndens styrning

Nämndens styrning av verksamhet och ekonomi utgår från fullmäktiges och nämndens budget samt kommunens styrmodell. När fullmäktige i juni beslutat om kommunens budget startar förvaltningens budgetberedning. Förvaltningsledningen avsätter två heldagar för att samtala om vision och tolka målen³. Därefter sker avstämning kring tolkningen med presidiet. Förvaltningschefen har sedan separata möten med varje avdelningschef och deras utvecklingsledare i syfte att bryta ner mål och ekonomiska ramar på avdelningsnivå. Ytterligare avstämningar sker med nämnden inför beslut om detaljbudget. Nämndens ekonomistyrning utgår därtill från det prioriterade målet om god ekonomisk hushållning. Av kommunens budget för 2017 framgår att nämnder och styrelse ansvarar för att planera verksamheten inom de ekonomiskt givna ramarna. Det omfattar bland annat att nämnden ska hantera oförutsedda kostnader.

3.3.1. Verksamhetsstyrning

Socialnämnden antog i november 2016 detaljbudget för 2017. I detaljbudgeten har nämnden enbart beslutat om ett mål utöver de mål som fullmäktige fastställt. Det avser mål om att handlingsplaner ska tas fram utifrån kommunens kompetensförsörjningsplan. Målet är relaterat till

³ I förvaltningsledningen ingår förvaltningschef, avdelningschefer samt en utvecklingsledare.

det prioriterade målet *Rätt kompetens på rätt plats*. Vi noterar att varken fullmäktige eller socialnämnden har fastställt mål riktade till funktionshinderverksamheten⁴. Vi har inte heller kunnat se att nämnden beslutat om några uppdrag till funktionshinderverksamheten som utgör ledning för verksamheten. I bilaga 3 redovisas nämndens mål och indikatorer för 2017.

Enligt styrmodellen ska förvaltningen bryta ner nämndens mål i aktiviteter för verksamheterna. Aktiviteterna beskrivs i avdelningsspecifika verksamhetsplaner och vidare hela vägen ner till personliga mål för medarbetarna. Avdelningscheferna har till uppgift att förankra och föra ut målen i sina verksamheter. För att säkerställa att nämndens styrning genomsyrar verksamheten har förvaltningen tagit fram ett årshjul. Av årshjulet framgår årets händelser avseende ekonomi, personal, möten och uppföljningar. Respektive verksamhet använder årshjulet som grund för sin planering och kan komplettera med sina specifika behov och uppdrag. Vi har i granskningen noterat att det av årshjulet inte framgår att eller när verksamhetsplanerna ska färdigställas.

Granskningen visar att avdelningschefernas arbetssätt med att bryta ner nämndens mål skiljer sig åt. Förvaltningschef framför att förvaltningsledningen har diskuterat huruvida förvaltningen bör likrikta arbetet. Avdelningarnas differentierade uppdrag och verksamhet bedöms dock medföra vissa behov av varierande arbetssätt.

Avdelningarnas arbete med verksamhetsplaner

IFA är en avdelning med många enheter och flera olika verksamheter. För att samordna utvecklingsarbetet har avdelningschefen sedan årsskiftet en utvecklingsledare anställd centralt på avdelningen. Utvecklingsledaren är del av ledningsgruppen och är delaktig i arbetet med att bryta ner nämndens mål och förankra dem ute på enheterna. Granskningen visar att IFA inte har tagit fram någon verksamhetsplan för 2017. Orsaken uppges vara att ledningssystemet inte kunnat kopplas till verksamheten på ett bra sätt. Det medför att verksamheten behöver arbeta i flera olika system. Dessutom medför avsaknaden av mål för funktionshinderområdet att styrning och uppföljning avseende denna verksamhet hanteras utanför ledningssystemet. Enligt uppgift har dialog istället förts i ledningsgruppen och upplevelsen är att det fungerat väl. Förvaltningsledningen är överens om att alla avdelningar ska ta fram verksamhetsplaner. Avdelningschef för IFA uppger att avdelningen tagit fram verksamhetsplan inför 2018.

Inom ÄO bryts målen ned vid så kallade planeringsdagar där avdelningschef tillsammans med enhetschefer deltar. Då tas även den övergripande verksamhetsplanen fram. Därefter bryts verksamhetsplanen ner till enhetsspecifika planer, och sen vidare ner i utvecklingsplaner med mål för den enskilde medarbetaren. Respektive utvecklingsplan kopplas till lönekriterier i syfte att den enskilde medarbetaren ska förstå sin roll. För 2017 har en verksamhetsplan inte tagits fram för hemtjänsten. Detta avses göras för 2018. I 2017 års verksamhetsplan har avdelningen tydliggjort planeringen genom att utveckla och verksamhetsanpassa förvaltningens årshjul.

⁴ Av intervju med avdelningschef för IFA framkommer att mål för funktionshinder tillkommer i budget 2018.

Inom KHS finns det en verksamhetsplan för 2017. Den har till större delen utarbetats av avdelningschefen, med stöd av gruppledarna. Verksamhetsplanen har inte till fullo implementerats i verksamheten, till exempel har inte samtliga verksamheter inom avdelningen informerats om planen via arbetsplatsträffar (APT). Inom ramen för granskningen framkommer inte hur avdelningen bryter ned målen.

3.3.2. Ekonomistyrning

Utgångspunkterna för nämndens ekonomistyrning har tidigare beskrivits i avsnitt 3.3. Av budgethandlingen framkommer att flera mål och nyckeltal inte mäts eller kan bedömas förrän året är slut. Det innebär att det först vid årsredovisningen är möjligt att, bland annat, bedöma målet rörande god ekonomisk hushållning i sin helhet.

Som utgångspunkt i arbetet med analys och prognosarbete följer nämnden kommunens budget- och uppföljningsprocess. Det finns ett årshjul som tydliggör den kommunövergripande processen. Vi har i granskningen inte kunnat se att det i övrigt finns riktlinjer eller rutiner som utgör stöd i ekonomistyrningen. Avdelningschef för KHS framför att det hade varit behövligt.

I arbetet med ekonomisk analys och prognos har förvaltningen stöd av ekonomer vilka är organiserade vid en kommuncentral ekonomiavdelning. De har i uppdrag att stötta förvaltningarna i arbetet. Ekonomerna är anvisade specifika avdelningar och är behjälpliga främst vad avser uppföljning av ekonomin. Därutöver kan de bistå med att ta fram statistik kopplad till ekonomi (till exempel avseende försörjningsstöd).

I syfte att säkerställa och likställa uppföljningsarbetet har kommunkansliet tagit fram *checklistor*⁵ som ekonomerna utgår från i sitt arbete. Det finns också *systemstöd* för uppföljning av resultat. Vid intervjuer framkommer att det efterfrågas ett mer verksamhetsnära stöd avseende ekonomistyrningen (se avsnitt 3.5.2).

I kommunens checklista för introduktion av nyanställda chefer ingår genomgång med ekonom avseende ekonomisystem, budget och uppföljningsarbete. Stödets omfattning anpassas där efter utifrån individuella behov. Av intervjuer framkommer att det finns utbildningsbehov kring ekonomi. Det erbjuds i dagsläget inga löpande utbildningar inom området. Det faktum att kommunen nyligen infört en del nya ekonomisystem har därtill medfört ökad efterfrågan på utbildning. Ekonomerna uppger att det kan vara svårt att möta chefernas behov på grund av tidsbrist.

3.4. Intern kontroll

I socialnämndens reglemente anges att nämnden är ansvarig för att den *interna kontrollen* inom nämndens ansvarsområde är tillräcklig, att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt samt att uppföljning och utvärdering sker enligt styrmodellen. I socialnämndens interna kontrollplan för 2017 ingår:

- ▶ kontroll av upprättad genomförandeplan i hemtjänst

⁵ En checklista för arbetet med månadsuppföljning och bokslut och en för framtagande av prognos.

- ▶ uppföljning kring följsamhet av rutin för sjukfrånvaron
- ▶ uppföljning kring följsamhet av rutin för övertid

Uppföljning rapporteras till nämnden i samband med delårsuppföljningar och årsredovisningen. Av protokoll framgår att uppföljning av sjukfrånvaron inte kunnat redovisas p.g.a. byte till ett nytt personalsystem. Det medför att förvaltningen med stöd av personalenhet tar fram viss statistik manuellt (se avsnitt 3.1.1). Bytet av system påverkar även uppföljningen av rutinen för övertid då siffrorna som ligger till grund för analys och måluppfyllelse inte är helt kvalitetssäkrade. Presidiet framför att nämnden kände till problemet vid beslut om intern kontrollplan. Nämnden var även medveten om att det kunde medföra problem vid uppföljningen.

3.5. Socialnämndens uppföljning

Uppföljning av mål och ekonomi sker i två delårsrapporter och årsredovisning. I delårsrapporterna redovisas förvaltningens aktiviteter och resultat av ett fåtal nyckeltal. De aktiviteter som omfattas av verksamhetsplanerna följs upp och analyseras i verksamhetsberättelser på enhets- och förvaltningsnivå. Verksamhetsberättelserna ligger sedan till grund för nämndens årsredovisning. Verksamhetsuppföljningen omfattar även andra områden så som intern kontroll, klagomål, synpunkter och avvikelser. Socialnämnden tar därutöver löpande del av uppföljning avseende både verksamhet och ekonomi. Ett antal verksamhetsspecifika nyckeltal samt ekonomi följs upp varje månad. Presidiet framför vid intervju att den utvecklade uppföljningen bidragit till en bättre insyn i verksamheternas arbete och utveckling. Utifrån den löpande uppföljningen begär nämnden ibland fördjupade uppföljningar och mer information av förvaltningen. Uppföljning sker då oftast vid nästkommande sammanträde, eller återkommande under ett antal sammanträden framöver.

I tabellen nedan sammanfattas den verksamhets- och ekonomiuppföljning som nämnden regelbundet tar del av:

Uppföljning	Frekvens	Verksamhet	Ekonomi
Delårsrapport 1	April	X	x
Delårsrapport 2	Augusti	X	x
Årsredovisning	Februari	X	x
Handlingsplan IFA (se kapitel 4)	Månadsvis	X	x
Handlingsplan ÄO (se kapitel 4)	Månadsvis	X	x
Nyckeltal IFA ⁶	Månadsvis	X	
Nyckeltal ÄO ⁷	Månadsvis	X	
Budgetuppföljning	Månadsvis ⁸	X	x
Intern kontroll	Kvartalsvis	X	

⁶ Nyckeltal kring verkställda och ej verkställda beslut inom särskilt boende enligt lag om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt mötesplatsen.

⁷ Nyckeltal kring verkställda och ej verkställda beslut inom särskilt boende äldreomsorg, biståndsbedömda timmar samt fixartjänsten.

⁸ Av protokoll från 2017 framgår att nämnden inte tagit del av budgetuppföljningar för januari.

Analys försörjningsstöd ⁹	Kvartalsvis	X	x
Ej verkställda beslut ¹⁰	Kvartalsvis	X	
lex Sarah och lex Maria	Kvartalsvis	X	

Tabell 1: Socialnämndens löpande verksamhets- och ekonomiuppföljning

3.5.1. Verksamhetsuppföljning, analys och prognos

I nämndens budget för 2017 framgår att uppföljning av ett antal kvalitetsmässiga indikatorer ska ske. Det rör såväl kvalitativa indikatorer kring exempelvis bemötande och delaktighet som kvantitativa uppföljningar av antalet fallolyckor och köpta dygn på behandlingshem. Av protokoll framgår att nämnden följer upp indikatorer och därtill tar del av uppföljningen kring respektive avdelnings nyckeltal. Därutöver tar nämnden del av lagstadgad uppföljning, exempelvis kring ej verkställda gynnande beslut.

Verksamheten följs upp och analyseras av cheferna inom förvaltningen varje månad. Arbetet med verksamhetsuppföljning är organiserat på olika sätt inom avdelningarna.

Inom KHS utför avdelningschef det mesta av uppföljnings- och analysarbetet på egen hand. Orsaken är att det inom enheten inte finns enhetschefer och att de två gruppledarna enligt uppgift har varit hårt belastade. Avdelningschefen framför att den tidigare avsaknaden av verksamhetsplan medfört att det saknats en systematik i uppföljningsarbetet. Enligt avdelningschefen har verksamhetsplanen inte utgjort underlag för den löpande uppföljningen 2017. Avdelningschefen har följt upp de av nämnden beslutade målen inför delårsrapporterna. Uppföljning utifrån verksamhetsplanen kommer enligt uppgift att läggas in i årshjulet för 2018. För att fånga upp nödvändig information deltar avdelningschefen regelbundet på enheternas möten. Det uppges vara tillräckligt för att få det underlag avdelningschefen behöver för att kunna göra en tillräcklig analys. Det finns enligt uppgift planer på att tillsätta en enhetschef.

Inom IFA ansvarar enhetscheferna för merparten av uppföljnings- och analysarbetet. Varje vecka träffas de i en gemensam ledningsgrupp för analys- och prognosarbete. Därutöver träffas enhetscheferna även i separata utvecklingsgrupper. Gruppernas uppdrag är att analysera och prognostisera respektive verksamhetsområde utifrån nämndens mål och för att finna effektiviseringslösningar med bibehållen kvalitet. Inför rapportering till nämnd sammanställer utvecklingsledare och avdelningschef det underlag som enhetscheferna lagt in i ledningssystemet. Avdelningschef framför att analysarbetet ibland kan upplevas ofullständigt utifrån att verksamheterna är komplexa och i stor grad påverkas av omvärldsfaktorer som nämnden inte alltid kan förutse. Det kan handla om förändrad lagstiftning eller svårigheter vid rekrytering.

Inom ÄO träffas ledningsgruppen varannan vecka. Avdelningschef för ÄO har därutöver regelbundna avstämningsmöten med respektive enhetschef utifrån behov. Enhetscheferna ansva-

⁹ Sedan flera år tillbaka tar nämnden kvartalsvis del av uppföljning och analys kring hur försörjningsstödet utvecklas.

¹⁰ Rapport rörande ej verkställda beslut enligt socialtjänstlagen (SoL) och LSS som skickas till Inspektionen till vård och omsorg (IVO).

rar för uppföljning och analys avseende sina respektive verksamheter. Enhetscheferna sammanställer även sina mål varje delår. Avdelningschef sammanställer underlaget och skriver en sammanfattande analys. Verksamhetsplanen utgör enligt uppgift en viktig del i uppföljningsarbetet då planen innehåller årshjul och metodbeskrivningar, vilket utgör stöd för enhetscheferna.

Förvaltningschefen är den som slutligen ser över uppföljningarna till nämnden. Vid intervjuer framkommer att analysarbetet kan utvecklas. Samtliga intervjuade upplever dock att arbetet med analys och uppföljning är väl förankrat inom förvaltningen och att roller och ansvar är tydliga.

3.5.2. Ekonomisk uppföljning, analys och prognos

Kommunens styrmodell anger att månadsuppföljningar ska ske tre gånger per år (mars, september, oktober). Nämnden har intensifierat frekvensen och förvaltningschef uppger vid intervju att nämnden delges formella budgetuppföljningar varje månad, förutom i januari och juli. Vi kan av protokoll utläsa att nämnden tagit del av budgetuppföljning för samtliga månader förutom februari och juni. Budgetuppföljningarna och delårsrapporter innehåller periodens resultat och en bedömning av helårsprognos.

Förvaltningens uppföljningsprocess startar den andra veckodagen i månaden. Ekonomerna har tagit fram en blankett där enhetschef fyller i resultat, åtgärder för att komma i balans, prognos per helår samt analys¹¹. Samtidigt genomför ekonomerna periodiseringar¹² och bokföring, vilket enhetscheferna använder som underlag för sin analys. Därefter har ekonomerna avstämningsmöten inom varje avdelning för att diskutera prognosen. Inom avdelningarna varierar det kring vilka som deltar vid dessa möten. Inom IFA deltar enhetschef och avdelningschef. Inom KHS deltar gruppleddare och avdelningschef. För ÅO deltar avdelningschefen, enhetschefer och utvecklingsledare. Utöver dessa formella avstämningsmöten sker löpande kontakt utifrån behov. Ungefär två veckor in i månaden ska resultatet vara avstämt med och förankrat hos förvaltningschefen.

Ekonomernas upplevelse är att cheferna har god insyn i sina verksamheter och stödet mest består i hjälp att avläsa resultatet. Det uppges finnas en systematik i det ekonomiska uppföljningsarbetet. Arbetssättet är detsamma oavsett om det handlar om budgetuppföljningen eller arbete i samband med delårsrapport och årsredovisning. I de två sistnämnda är dock analysen mer detaljerad.

Ekonomerna framför att tidsramen för uppföljningsarbetet är snäv, och att mycket tid och resurser läggs på de detaljerade periodiseringarna. Det medför att tiden blir knapp för enhetschefernas analys. För att effektivisera processen har man under året försökt utveckla och förändra periodiseringsnyckeln¹³ genom att minska detaljnivån. Det uppges inte ha gett den effekt

¹¹ Inom KHS görs detta av gruppleddare då det inte finns enhetschefer inom avdelningen

¹² Periodisering är att fördela kostnader och intäkter över bokföringsperioder, så att rätt kostnad hamnar på rätt månad (t.ex. kostnader för hyror, köpta platser osv).

¹³ Periodiseringsnyckel är ett hjälpregister för hur kostnader och intäkter ska bokföras och fördelas.

de förväntat sig. Förvaltningschef och avdelningschefer delar bilden av att mycket tid går åt till periodiseringar, vilket medför att ekonomerna inte har tid att fördjupa sig i verksamhetsspecifika frågor.

Vid intervju med förvaltnings- och avdelningschefer framkommer att ekonomernas stöd inte täcker förvaltningens behov. Ett mer verksamhetsnära och omfattande stöd uppges kunna bidra till mer djupgående analyser och utvecklingsarbete.

3.6. Bedömning

Enligt kommunallagens 6 kap. 7 § skall nämnden inom sitt område tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Av styrmodellen i Tjörns kommun framgår att nämnden ska bryta ner fullmäktiges mål till mål för verksamheterna. Förvaltningen ska sedan bryta ned dessa i aktiviteter. Enligt kommunens budget 2017 ska de prioriterade målen så långt som möjligt formuleras på ett sätt så att resultaten kan mätas över tid i delårsredovisning och årsredovisning. Att verksamheten sköts på ett ändamålsenligt sätt innebär enligt *God revisionssed för kommunal verksamhet* att nämnden har en styrning och uppföljning mot mål och beslut. Att styrelsen eller nämnden har tolkat och brutit ned dessa är av stor betydelse för styrningen.

Granskningen visar att nämndens verksamhetsmässiga styrning främst utgår från nämndens detaljbudget. Nämnden har fastställt fullmäktiges mål för majoriteten av sina verksamheter. Av budgeten framkommer att nämnden i begränsad omfattning utarbetar egna mål. Nämnden har inte heller utarbetat mål för verksamheten funktionshinder. Inom ramen för granskningen framkommer att vissa verksamheter inte tagit fram verksamhetsplaner eller förankrat nämndens mål hos medarbetarna. I vissa fall har verksamhetsplanerna inte heller utgjort underlag för uppföljning, analys och prognos.

Som stöd i analys och prognosarbetet finns ett ledningssystem. Granskningen visar att systemet inte ger fullgott stöd i förvaltningens analys- och prognosarbete. Detta innebär att en del av arbetet sker utanför ledningssystemet. I övrigt består stödet i arbetet med analys och prognos främst av ekonomerna inom kommunen. Granskningen visar att ekonomernas stöd är uppskattat och väsentligt för verksamheterna. Dock upplevs stödet begränsat. Det framkommer att det finns få riktlinjer och rutiner till stöd i arbetet. Det erbjuds inte heller några utbildningar inom området, vilket granskningen visat är efterfrågat. Granskningen visar att analysarbetet är i behov av utveckling.

Nämnden tar kontinuerligt del av uppföljningar, analyser och prognoser över verksamhet och ekonomi. Detta gör nämnden bland annat inom ramen för delårs- och årsbokslut. Därtill sker månadsvisa uppföljningar av nyckeltal och ekonomi. Granskningen visar att flera mål och nyckeltal inte mäts eller bedöms i delårsbokslutet. Därtill framkommer att flera områden inom den interna kontrollen inte kunnat följas upp på grund av begränsad statistik.

Vi bedömer att socialnämnden i viss utsträckning säkerställt att arbetet med analys och prognos avseende verksamhet och ekonomi är ändamålsenligt. Avsaknaden av mål för funktions-

hinder samt det faktum att vissa avdelningar ej brutit ned eller förankrat mål hos sina verksamheter bedömer vi påverkar möjligheten till uppföljning, analys och prognos inom nämndens verksamhet. Inom vissa avdelningar har inte heller verksamhetsplanerna använts som underlag till uppföljning och analys. Detta riskerar att leda till godtyckliga analyser kring utfall och resultat. Det är inte heller förenligt med kommunens styrmodell. Därtill framkommer att förvaltningens efterfrågar mer verksamhetsnära stöd för att kunna utveckla de analyser och prognoser som nämnden tar del av.

Vi bedömer att nämnden säkerställt uppföljning av ekonomiskt utfall och prognos. Detta sker i månatliga uppföljningar utöver delårs- och årsbokslut. Vi bedömer dock att nämnden bör tillse att fler mål och nyckeltal kan bedömas i delårsbokslutet, vilket ska vara möjligt enligt kommunens styrmodell. I annat fall kan inte nämnden följa utvecklingen av verksamhet och ekonomi. Nämnden bör enligt vår mening också säkerställa att områdena i internkontrollplanen kan följas upp.

4. Socialnämndens åtgärder för ekonomi i balans

I detta kapitel besvaras revisionsfrågorna om vilka åtgärder socialnämnden beslutat om för att komma till rätta med 2016 års underskott samt hur nämnden följer upp att beslutade åtgärder genomförts.

Under 2016 genomfördes en genomlysning av nämnden mot bakgrund av att den redovisat ett ekonomiskt underskott (avdelningarna IFA och ÄO). Genomlysningens syfte var att identifiera strukturer som påverkar nämndens kostnader. I en workshop utarbetade medarbetare och chefer åtgärdsförslag som syftade till att minska kostnader och utveckla verksamheten. Åtgärderna sammanställdes i handlingsplaner för respektive avdelning som redovisat ett underskott. Nämnden beslutade i maj 2016 att uppdraga åt förvaltningen att arbeta med de åtgärdsplaner som upprättats.

Nämnden följer sedan januari 2017 månadsvis arbetet utifrån handlingsplanerna. I den månatliga uppföljningen tar nämnden del av ett antal nyckeltal, kostnader samt en beskrivning av det pågående arbetet. Enhetscheferna ansvarar för den löpande uppföljningen av handlingsplanerna. Utvecklingsledaren sammanställer skrivelse till nämnden och avdelningschefen föreleder ärendet muntligt på sammanträdet. Då handlingsplanerna är omfattande fokuseras avdelningarnas arbete på fyra prioriterade åtgärder som förvaltningen ska fokusera på. Enligt uppgift har nämnden beslutat om vilka åtgärder som ska prioriteras men detta dokumenteras inte. Förvaltningschefen uppger att beslut om prioriterade åtgärder fattas muntligt vid beredningar och föredragningar på nämnd och presidium.

I tabellen nedan framgår vilket underlag som ingår i redovisningen:

IFA	ÄO
Prioriterade åtgärder: <ul style="list-style-type: none"> ▶ tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan beställare/utförare, ▶ utveckla hemmaplanslösningar för personer med beroendeproblematik ▶ budget i balans 	Prioriterade åtgärder: <ul style="list-style-type: none"> ▶ tydliggöra roller och ansvarsfördelning mellan beställare/utförare, ▶ öka engagemanget ▶ minska sjukfrånvaron ▶ budget i balans
Uppföljningen innehåller:	Uppföljningen innehåller:
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Handlingsplanen med prioriterade åtgärder 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Handlingsplanen med prioriterade åtgärder
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Resultat av hemmaplanslösningar 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sjuklönekostnader, äldreboende och hemtjänst
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uppföljning av nyckeltal gällande volymer och kostnader för barn och unga 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kostnad övertid och fyllnad, äldreboende och hemtjänst
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Uppföljning av nyckeltal gällande volymer och kostnader för vuxna/missbruk 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Antalet omprövade biståndsbeslut
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Kostnader för sjuk- och övertidsersättning, Funktionshinderområdet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Antalet betalningsdagar för utskrivningsklara

Tabell 2: Innehåll i uppföljningarna till socialnämnden utifrån handlingsplanerna

Presidiet framför att uppföljningen ger en bra bild över arbetet och medför en förbättrad kontroll över kostnaderna. Därtill upplevs dialogen med förvaltningen ha förbättrats och roller och ansvar har förtydligats.

Av delårsrapport 2 framkommer att både IFA och ÄO redovisar ett positivt resultat. Prognosen anges dock kunna ändras då alla kostnader kopplade till sommarmånaderna ännu inte är säkerställda.

I tabellen nedan redovisas socialnämndens helårsprognoser och delårsresultat 2 för 2016 och 2017:

	Resultat delår 2 2016	Helårsprognos delår 2 2016	Resultat delår 2 2017	Helårsprognos delår 2 2017
IFA	- 6,6 miljoner kronor	*	1,5 miljoner kronor	*
ÄO	- 2,6 miljoner kronor	*	5 miljoner kronor	*
Socialnämnden	- 8 miljoner kronor	- 9,6 miljoner kronor	3,7 miljoner kronor	3 miljoner kronor

* Redovisas inte i delårsrapport 2

Tabell 3: Jämförelse över resultat delår 2 samt helårsprognos för 2016 respektive 2017

Av uppföljningarna framkommer bland annat att arbetet med hemmaplanslösningar inom IFA inneburit att man kunnat undvika externa placeringar för barn och unga samt vuxna med missbruk. Pågående placeringar har därtill kunnat avslutas tidigare än planerat. Förvaltningen beräknar att köpta placeringar hade medfört en kostnad av drygt 3 600 000 kronor för barn och unga och 2 100 000 kronor för vuxna med missbruk (räknat på en schablonkostnad fram till sista maj). Av granskningen framkommer att det inom IFA:s områden finns vissa svårigheter att få fram kvalitetssäkrad statistik. Det har medfört att verksamheten ser behov av att kvalitetssäkra den statistik som finns samt analysera vilken statistik som på kort och lång sikt kan fungera som underlag för såväl verksamhet samt nämnd.

Inom ÄO visar uppföljningen på minskade kostnader för övertid och fyllnad¹⁴ samt sjukfrånvaro jämfört med 2016. Exempelvis visar uppföljningen i september att det ackumulerade resultatet för sjukfrånvaron inom hemtjänsten var 665 000 kronor. Motsvarande kostnad för 2016 var 978 000 kronor.

I tabellen nedan redovisas kostnaderna per månad för sjukfrånvaro och övertid/fyllnad inom hemtjänsten och äldreboende:

	Jan	Feb	Mars	April	Maj	Jun-aug
Sjukfrånvaro						
Hemtjänst	66 200	66 200	119 850	86 000	71 000	209 000 = ca 69 000 kr/ mån
Äldreboende	105 700	147 000	58 668	90 000	118 100	176 000 = ca 58 600 kr/mån
Övertid/fyllnad						
Hemtjänst	191 800	205 100	174 823	141 000	114 000	803 000 = ca 267 600 kr/mån
Äldreboende	263 200	248 400	136 252	267 000	185 000	596 000 = Ca 198 600 kr/mån

Tabell 4: Fördelning av kostnader per månad enligt redogörelse för handlingsplaner ÄO

¹⁴ Fyllnadstid (även kallat mertid) är arbete som deltidsanställd utför utöver sin sysselsättningsgrad

Tabellen visar att kostnaderna har stora variationer över månaderna. Inför budgetuppföljningen varje månad lämnar enhetschefer skriftligt dokument på orsaker och åtgärd. Underlaget sammanställs och diskuteras på den månatliga budgetsittningen med ekonom, avdelningschef och utvecklingsledare. Inom ramen för granskningen framkommer inte om nämnden tagit del av analys över orsakerna till variationerna.

Utifrån målet om god ekonomisk hushållning beslutade nämnden dessutom i mars att avveckla Ungbo¹⁵. Grunden till beslutet var att förvaltningens utvecklade arbete med hemmaplanslösningar medfört minskat behov av placeringar på Ungbo. Avvecklandet av Ungbo motsvarade efterfrågad effektivisering som tidigare beskrivits i avsnitt 3.1. Vid en översiktlig protokollgranskning kan vi inte se att nämnden har beslutat om ytterligare specifika åtgärder för ekonomi i balans.

4.1. Bedömning

I kommunallagens 8 kap. 1 § uttrycks att kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. I Tjörns kommunbudget 2017 framgår att kommunens verksamhet ska vara effektiv och professionell med hög kvalitet. Ett av kommunens prioriterade mål är god ekonomisk hushållning och nämnden ansvarar för att planera verksamheten inom de ekonomiskt givna ramarna.

Av granskningen framkommer att nämnden beslutat om åtgärder i syfte att minska kostnader och utveckla verksamheterna. Nämnden följer upp arbetet med åtgärderna månadsvis. Det ekonomiska resultatet i delårsrapport 2 tyder på att åtgärderna börjar ge effekt. Dock framkommer att IFA har svårigheter med att säkerställa viss statistik. Nämnden har beslutat om åtgärder för effektivisering i enlighet med fullmäktiges beslut. Vi bedömer att nämnden vidtagit åtgärder för att hantera underskottet samt säkerställt en tillräcklig uppföljning. Resultatet visar dock på stora variationer över månaderna. Nämnden bör ta del av analyserna över variationerna i syfte att stabilisera kostnadsbilden. Därtill bör nämnden tillse att den statistik som ligger till underlag för uppföljningen är tillförlitlig.

¹⁵ Ungbo var ett Hem för vård och boende (HVB-hem) för ungdomar med normbrytande beteende.

5. Samlad bedömning

5.1. Slutsats

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden säkerställt en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning, det vill säga i enlighet med lagar, regler och fullmäktiges beslut. Utifrån granskningens syfte och revisionsfrågor, uppställda revisionskriterier och grunderna för ansvarsprövning bedömer vi att socialnämnden till viss del har fastställt en ändamålsenlig verksamhets- och ekonomistyrning. Framförallt finns det utvecklingsområden av flera delar avseende styrning och ledning.

5.2. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<p><i>Hur säkerställer nämnden att arbetet med analys och prognos avseende verksamhet och ekonomi är ändamålsenligt?</i></p>	<p>Nämnden har fastställt mål för samtliga verksamheter med undantag av funktionshinder inom avdelningen IFA. Avdelningen IFA har inte heller tagit fram en verksamhetsplan. Avdelningen KHS har inte förankrat sin verksamhetsplan inom alla enheter eller använt den i sitt arbete med uppföljning, analys och prognos. Detta medför en avsaknad av struktur i uppföljningsarbetet. Stödet avseende analys och prognos består av ett ledningssystem, enstaka riktlinjer och den centrala ekonomiavdelningen. Ledningssystemet uppges inte erbjuda ett tillräckligt stöd i uppföljningsarbetet. Exempelvis kan viss statistik som utgör underlag för uppföljningsarbetet inte säkerställas i systemet. Detta påverkar även uppföljningen av internkontrollplanen. Ett mer verksamhetsnära stöd efterfrågas för att kunna utveckla arbetet med uppföljning och analys. Omfattande arbete med periodiseringar tar mycket tid i anspråk. Det saknas förvaltningsövergripande riktlinjer och rutiner som utgör stöd i arbetet med analys och prognos. Vi bedömer att nämnden till viss del säkerställt ett ändamålsenligt arbete med analys och prognos men att det finns utvecklingsområden som vi nämnt ovan.</p>
<p><i>Hur följer nämnden upp ekonomiskt utfall och prognos?</i></p>	<p>Nämnden följer varje månad ekonomiskt utfall och prognos via budgetuppföljning. Till denna uppföljning finns en analys kopplad. Nämnden</p>

	får även månadsvis nyckeltalsuppföljning avseende IFA och ÅO. Därutöver sker uppföljning genom de två delårsrapporterna och årsredovisningen.
<i>Vilka åtgärder har nämnden beslutat om för att komma till rätta med underskottet?</i>	Socialnämnden har beslutat om handlingsplaner för IFA och ÅO med åtgärder för att minska kostnader och utveckla verksamheten. Nämnden uppges ha beslutat om vilka åtgärder förvaltningen ska prioritera. Besluten är inte dokumenterade. Nämnden har också vidtagit åtgärder för att möta fullmäktiges krav på effektivisering inom kommunens verksamheter. Detta har nämnden uppnått genom att stänga ett HVB-hem. Vi bedömer att nämnden vidtagit åtgärder för att hantera underskottet.
<i>Hur har nämnden följt upp att beslutade åtgärder genomförts?</i>	Nämnden får månatligen ta del av uppföljningar av handlingsplanerna och prioriterade åtgärder. Vi bedömer att nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning. Uppföljningen visar att det förekommer stora variationer mellan månaderna och att viss statistik inte är tillförlitlig. Vi bedömer att nämnden bör ta del av analyserna över variationerna i kostnaderna som framgår av uppföljningen och säkerställa att statistiken som ligger till grund för uppföljningen är tillförlitlig.

5.3. Identifierade förbättringsområden/rekommendationer

Vi har utifrån granskningen identifierat förbättringsområden och rekommenderar socialnämnden att:

- ▶ Fastställa mål för samtliga avdelningar och verksamheter inom nämndens ansvarsområde
- ▶ Tillse att nämndens mål förankras hos avdelningarna och förs ut till medarbetarna
- ▶ Tillse att samtliga avdelningar utarbetar verksamhetsplaner och att de utgör underlag för avdelningarnas uppföljning, analys och prognos
- ▶ Tillse att det utarbetas övergripande riktlinjer och rutiner till stöd i avdelningschefernas arbete med ekonomisk uppföljning och prognos
- ▶ Tillförsäkra att förvaltningen har tillräckligt stöd i arbetet med verksamhetsmässig och ekonomisk uppföljning, analys och prognos
- ▶ Tillse att uppföljning av internkontrollplanen sker i enlighet med kommunens reglemente för intern kontroll
- ▶ Ta del av analyserna över kostnadsvariationerna i uppföljningen av åtgärder för ekonomi i balans samt kvalitetssäkra statistiken som utgör underlag för uppföljningen

Göteborg den 11 december 2017



Maria Tengros
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Erik Söderberg
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB



Edvin Bahtanovic
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB

Bilaga 1: Revisionskriterier

Kommunallagen (1991:900)

Enligt 6 kap 7 § kommunallagen har nämnderna ansvar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså skall nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett övrigt tillfredställande sätt.

Reglemente för socialnämnden (2016-03-23, KF § 52)

Enligt 6 § är socialnämnden ansvarig för att den interna kontrollen inom nämndens ansvarsområde är tillräcklig, att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt samt att uppföljning och utvärdering sker enligt av kommunfullmäktige beslutad styrmodell.

Tjörns kommuns budget 2017

I kommunens budget anges bland annat på sid 7 att utifrån de mål och den detaljbudget som fullmäktige och nämnd formulerat och beslutat bestämmer sedan förvaltningarna vilka aktiviteter som ska genomföras för att målen ska kunna uppfyllas och en god ekonomisk hushållning kan råda.

Tjörns kommuns styrmodell (2015-02-12)

Styrmodellen beskriver hur verksamheten ska planeras, styras, följas upp och utvecklas för att nå uppsatta mål. Styrmodellen ska fungera som ett ramverk och stöd för verksamheterna samt stödja det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen. Syftet med införandet av en ny styrmodell för Tjörns kommun är att det ska leda till:

- ▶ förbättrad styrning, uppföljning och kvalitet
- ▶ tydliga gränsdragningar och roller
- ▶ tydligare röd tråd från politiska mål och prioriteringar ner till enskilda medarbetares vardag
- ▶ mer fokus på analys av resultat och utveckling av verksamheten

Tjörns kommuns reglemente för intern kontroll (2005-02-10, KF § 9)

Reglementet syftar till att säkerställa att styrelser och nämnder upprätthåller en tillfredsställande intern kontroll. Det innebär att de med rimlig grad av säkerhet ska säkerställa att följande mål uppnås:

- ▶ ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- ▶ tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten
- ▶ efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

Nämnderna har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom respektive verksamhetsområde. Varje nämnd har därvid att tillse att en organisation/rutiner upprättas för den interna kontrollen samt att regler och anvisningar antas.

Bilaga 2: Tjörns kommuns styrmodell

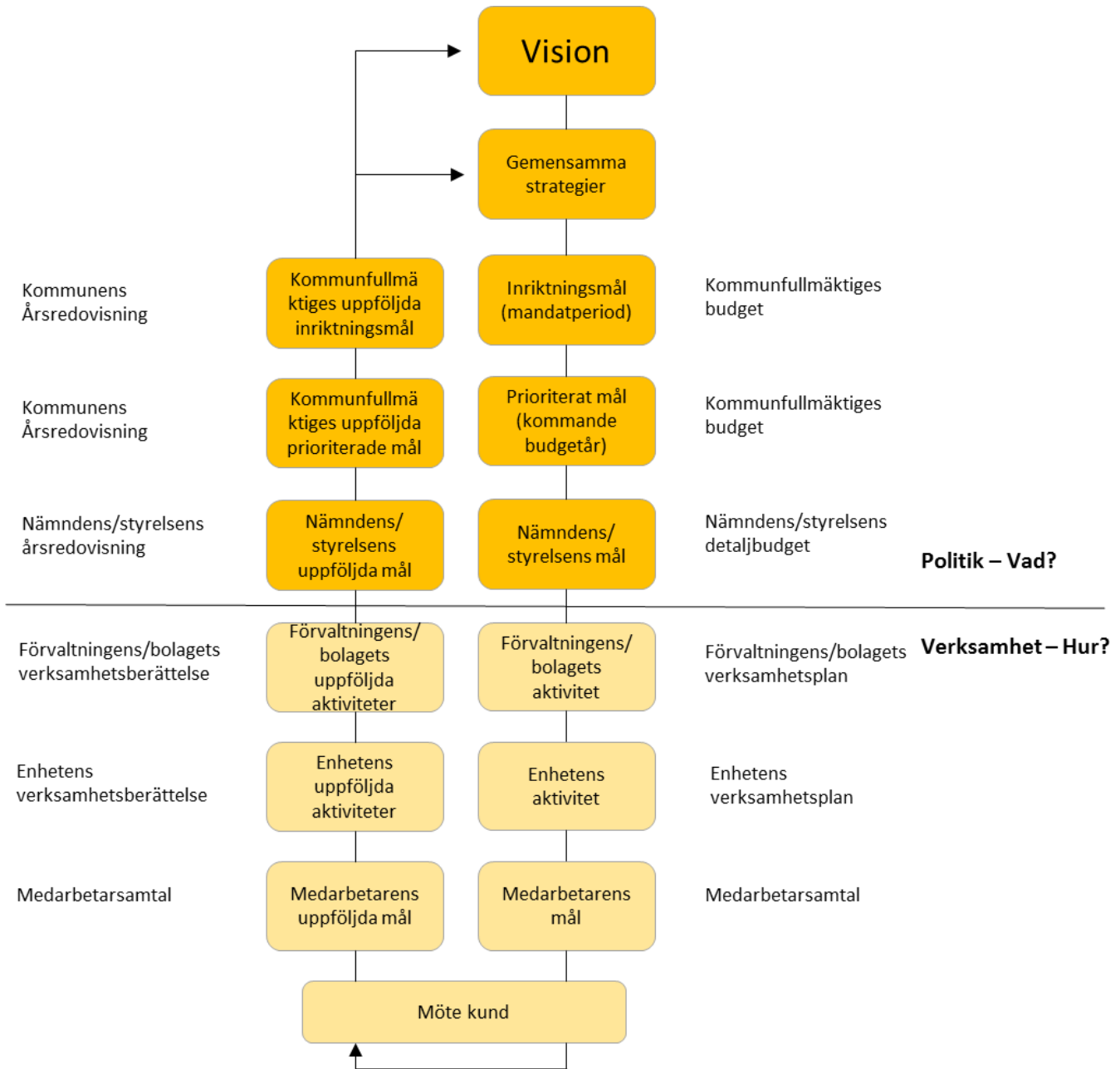


Bild: Styrmodell Tjörns kommun

Bilaga 3: Utdrag ut socialnämndens detaljbudget 2017

Tabellen nedan redovisar målen i socialnämndens detaljbudget. Samtliga mål, förutom det rörande handlingsplaner för det prioriterade målet *Rätt kompetens på rätt plats*, är beslutade av kommunfullmäktige.

Strategiskt område	Inriktningsmål	Prioriterat mål	Indikatorer	Mål	Resultat delår 2
Vi skapar välfärd och livskvalitet för alla	Effektiv, professionell och tillgänglig service		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nöjd-Medborgar-Index, Bemötande, tillgänglighet ▶ Medarbetare som är sjukskrivna, andel 	60 % 6,50	Ej redovisat Ej redovisat
		Bemötande	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bemötande hemtjänst, andel mycket nöjda brukare ▶ Bemötande särskilt boende, andel mycket nöjda brukare ▶ Nöjd-Medborgar-Index, Bemötande, tillgänglighet 	85 % 70 % 60 %	Ej redovisat Ej redovisat Ej redovisat
		Rätt kompetens på rätt plats	Under 2016 har en kompetensförsörjningsplan för kommunen tagits fram. Utifrån denna ska åtgärder genomföras för att skapa förutsättningar för att det finns rätt kompetenser i kommunens olika verksamheter. Arbete ska också genomföras för att säkra en framtida kompetensförsörjning.	Under 2017 kommer förvaltningen, under ledning av kommunens personalavdelning, ta fram handlingsplaner.	
		Minska sjukfrånvaro och personalomsättning	Målet är att under 2017 minska sjukfrånvaron samt personalomsättningen med 1 % jämfört med 2016.		
	Delaktighet, inflytande och medbestämmande		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Delaktighetsindex, andel (%) av maxpoäng ▶ Hänsyn till åsikter och önskemål, brukarbedömning hemtjänst, andel positiva svar ▶ Hänsyn till åsikter och önskemål, brukarbedömning särskilt boende äldre, andel positiva svar ▶ Nöjd-Inflytande-Index, helheten 	65 91 % 86 % 38	Ej redovisat Ej redovisat Ej redovisat Ej redovisat
		Öka inflytande och delaktighet för unga på Tjörn	För att öka de ungas möjligheter till inflytande och delaktighet ska en modell alternativt ett forum för ungdomsinflytande tas fram.		
	Skapa ett strukturerat och välkomnande mottagande av nyanlända		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Invånare 16-64 utrikesfödda sökande i program med aktivitetsstöd, andel av registerbaserade arbetskraften 16-64 år ▶ Invånare 16-64 utrikesfödda öppet arbetslösa, andel av registerbaserade arbetskraften 16-64 år 	4,9 % 6,3 %	Ej redovisat Ej redovisat

	Brukarna inom äldreomsorgen ska uppleva en hög kvalitet i kommunens tjänster och service		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bemötande hemtjänst, andel mycket nöjda brukare ▶ Bemötande särskilt boende, andel mycket nöjda brukare ▶ Driftsformer äldreomsorg, antal ▶ Personalkontinuitet, antal personal som en hemtjänsttagare möter under 14 dagar, medelvärde ▶ Trygghet hemtjänst, andel mycket trygga brukare ▶ Trygghet särskilt boende, andel mycket trygga brukare 	85 %	Ej redovisat
				70 %	Ej redovisat
				3	Ej redovisat
				18	Ej redovisat
				55 %	Ej redovisat
				57 %	Ej redovisat
		Palliativ vård	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avlidna som före döden fått informerande samtal om att han/hon är döende, andel ▶ Avlidna som smärtskattats, andel 	60 %	Ej redovisat
	E-hälsa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Införda e-tjänster, antal 	2	Ej redovisat	
	Utveckla stöd till anhöriga	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anhöriga som fått erbjudande om stöd och hjälp, andel 	100 %	Ej redovisat	
	Förebyggande arbete för att förhindra fallolyckor	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fallolyckor inom socialförvaltningens verksamhet, antal ▶ Säkerhetsrund, invånare över 80 år som erbjudits säkerhetsrund, andel ▶ Säkerhetsrund, patienter som kommer hem från sjukhus som erbjudits säkerhetsrund, andel 	550 100 % 100 %	312 Ej redovisat Ej redovisat	
Utveckla individanpassade lösningar på hemmaplan för unga och vuxna missbrukare		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Köpta dygn på behandlingshem för unga missbrukare, antal ▶ Köpta dygn på behandlingshem för vuxna missbrukare, antal 	1 323 887	942 690	
Tjörn ska vara en av de bästa kommunerna i Sverige för barn och unga att växa upp och bo i		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Barn och unga där kultur- och fritidsaktiviteter tas upp i individuella vårdplaner, andel ▶ Utveckla systematiserad samverkan för barn i förskoleklass-åk 5 ▶ Öka möjligheten till aktiv fritid för grupper med lågt deltagande ▶ Aktualisera och fokusera på värdegrundsarbete 	60	Ej redovisat	
Vi uppmantrar det livslånga lärandet för att skapa förutsättningar för näringslivsutveckling och egen försörjning	Minska försörjningsstödet och få fler människor i arbete	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Invånare 16-64 år som är arbetslösa el. i konjunkturberoende program, andel (%) ▶ Utbetalat försörjningsstöd, kr 	3 % 6 700 000	 4 785 391	

Bild: Utdrag ut socialnämndens detaljbudget med mål och indikatorer kopplade till verksamheterna

Bilaga 4: Källförteckning

Genomförda intervjuer:

- ▶ Gruppintervju socialnämndens presidium, 2017-10-13
- ▶ Förvaltningschef socialförvaltningen, 2017-10-10
- ▶ Avdelningschef äldreomsorg, 2017-10-10
- ▶ Avdelningschef kommunal hälso- och sjukvård, 2017-10-09
- ▶ Avdelningschef individ- och familjeomsorg, 2017-10-10
- ▶ Gruppintervju två ekonomer kommunkansliet, 2017-10-09

Dokumentation:

- ▶ Arbetsordning socialnämnden
- ▶ Budget Tjörns kommun 2017
- ▶ Budget socialnämnden 2016 samt 2017
- ▶ Budget- och uppföljningsprocess i Tjörns kommun
- ▶ Budgetuppföljning mars och maj 2017
- ▶ Checklista månadsuppföljning och bokslut
- ▶ Checklista vid framtagande av prognos
- ▶ Delårsrapporter socialnämnden 2015, 2016 samt 2017
- ▶ Intern kontrollplan socialnämnden 2017
- ▶ Kompetensförsörjningsplan Tjörns kommun 2017-2025
- ▶ Nyckeltalsredovisning avdelning individ och familjeomsorg januari - augusti 2017
- ▶ Nyckeltalsredovisning avdelning äldreomsorg januari - augusti 2017
- ▶ Protokoll socialnämnden januari-december 2016 samt januari - oktober 2017
- ▶ Redogörelse för åtgärdsplaner avdelning individ och familjeomsorg januari - oktober 2017
- ▶ Redogörelse för åtgärdsplaner avdelning äldreomsorg januari - oktober 2017
- ▶ Reglemente för intern kontroll
- ▶ Reglemente för socialnämnden
- ▶ Riskanalys intern kontroll socialnämnden 2017
- ▶ Styrmodell Tjörns kommun
- ▶ Uppföljning intern kontrollplan delår 1 2017
- ▶ Verksamhetsplan avdelning kommunal hälso- och sjukvård 2017
- ▶ Verksamhetsplan avdelning äldreomsorg 2017
- ▶ Årshjul socialförvaltningen 2017
- ▶ Årsredovisning socialnämnden 2015 och 2016
- ▶ Årsredovisning Tjörns kommun 2017