

Uppdrag, genomföra
förändringar i enlighet med
den granskning som gjorts
av
kommunledningskontoret,
beakta rekommendationer
för att klara 2018 års budget
och trovärdiga prognoser

5

SN 2018.038

Tjänsteskrivelse

Uppdrag, genomföra förändringar i enlighet med den granskning som gjorts av kommunledningskontoret, beakta rekommendationer för att klara 2018 års budget och trovärdiga prognoser

Förslag till beslut

Socialnämnden noterar informationen.

Ärendet i korthet

Efter att förvaltningen visat ett negativt resultat på 32,7 mnkr för år 2017 utan att varna för det i några prognoser, ville socialnämnden få en förståelse för hur det kunnat ske samt vad för åtgärder som måste vidtas för att förhindra att något liknande sker igen. En granskning genomfördes och presenterades i rapporten "Granskning av socialförvaltningens resultat 2017". Socialnämnden fattade beslut om att godkänna rapporten och uppdra till socialförvaltningen att arbeta vidare med granskningens rekommendationer för att säkerställa framtida prognoser. I dokumentet "uppföljning av rekommendationer från granskning SF" redovisas hur socialförvaltningen arbetat med granskningens rekommendationer.

Handlingar

1. Tjänsteskrivelse_2018-09-05_Uppdrag, genomföra förändringar i enlighet med den granskning som gjorts av KLK
2. Uppföljning av rekommendationer från granskning SF

David Gyllenstråle
T.f. Socialchef

Fanny Rosling -
T.f. stabschef

Ska expedieras till
Akten, kommunfullmäktige



	<u>Kategori</u>	<u>Rekommendation</u>	<u>Status</u>	<u>Slutdatum</u>	<u>Kommentar</u>
1	Ledning och styrning	Arbetet med ekonomisk uppföljning i socialförvaltningens ledningsgrupp bör ses över. Det är i ledningsgruppen styrningen av ekonomi bör starta och prognoser efterfrågas. I socialförvaltningens ledningsgrupp bör en controller ingå.	Förvaltningsövergripande controller är en medlem i ledningsgruppen. Samtliga prognoser diskuteras och bryts ner i ledningsgruppen.	Klart	
1	Ledning och styrning	Ekonomi och prognoser bör vara en stående punkt på ledningsgruppens agenda där även ekonomiuppföljningen dokumenteras.	När T2:an är klar bedöms förvaltningscontrollern kunna ansvara för en stående ekonomipunkt på ledningsgruppens agenda.	Klart	
1	Ledning och styrning	Förvaltningen bör sträva efter att ha ett rättvisande resultat varje månad.	Förvaltningen har påbörjat arbetet med att ha ett rättvisande resultat varje månad. Processen förväntas nå önskat resultat vid årsskiftet.	2018-12-31	Det krävs en viss mängd historik som ska analyseras för att kunna utvärdera vad den optimalaste rutinen är för att ha ett rättvisande resultat.
1	Ledning och styrning	Skapa en övergripande rutin, mall och tidplan för hela förvaltningen gällande uppföljning av ekonomi och prognoser. Etablera en rutin för regelbundna uppföljningar mellan ekonomigruppen på förvaltningen och alla verksamheter på socialförvaltningen för 2018.	Det är planerat att vid årsskiftet 18/19 (december/januari), ska en förvaltningsövergripande tidsplan tas fram rörande månadsuppföljningar, tertialuppföljningar, verksamhetsplan och budgetläggningar. Medverkande i arbetet är ledningsgruppen och kvalitetscontroller.	2019-01-31	
1	Ledning och styrning	Controllerfunktionen bör rapportera direkt till socialchefen gällande ekonomisk uppföljning.	Förvaltningscontroller ingår i ledningsgruppen och rapporterar direkt till den samt socialchef.	Klart	
1	Ledning och styrning	Stabens uppdrag och ansvar bör tydliggöras gentemot förvaltningens avdelningar.	En arbetsplan tas fram för det här arbetet. Ärendet ska diskuteras i ledningsgruppen den 12 september 2018.	2019-02-28 (prel)	
1	Ledning och styrning	Vid framtagandet av åtgärds paket bör förvaltningen ta fram flera alternativa åtgärder. Varje åtgärd bör ha en dokumenterad analys av hur verksamheten påverkas samt ha en uträkning av alternativkostnader ur ett långsiktigt perspektiv. Alternativen bör arbetas fram tillsammans med sakkunniga och ansvariga chefer.	Samtliga i ledningsgruppen är medvetna om hur nödvändigt det är att kalkylera alternativkostnader samt inneha ett långsiktigt perspektiv.	Klart	
1	Ledning och styrning	Chefer/medarbetare ska få möjlighet att komma med underlag som beaktas innan beslut tas.	Delaktighet och respekt för alla medarbetare på förvaltningen har diskuterats av ledningsgruppen. Ledningsgruppen ser till att det alltid finns tid att inhämta väsentlig information innan beslut ska tas.	Klart	
1	Ledning och styrning	Samarbetet inom ledningsgruppen måste förbättras till att aktivt inkludera alla deltagare.	Samtliga medlemmar i ledningsgruppen oavsett annan funktion har lika stor talan. Alla är inbjudna till samtliga sammanträden och omfattande beslut som påverkar mer än en avdelning ska diskuteras/beslutas av ledningsgruppen.	Klart	
1	Ledning och styrning	Ledningsgruppens möten måste vara de möten där beslut tas och ekonomi diskuteras. Granskningen föreslår att beslut som påverkar fler än en avdelning alltid ska beslutas eller informeras om i ledningsgruppen.	Se punkt "Samarbetet inom ledningsgruppen måste förbättras till att aktivt inkludera alla deltagare." under Kategori "Ledning och styrning"	Klart	
1	Ledning och styrning	Controller måste få förutsättningarna att lära sig verksamheterna och skapa den kompetens som behövs för att utföra uppdraget.	Båda controllers planeras få en omfattande introduktion.	Klart	
1	Ledning och styrning	En kompetenshöjning gällande ekonomi och ekonomiska kalkyler behöver göras för chefer.	Genom att starta upp månatlig ekonomiuppföljningar med alla chefer i förvaltningen har arbetet med kompetenshöjning påbörjats. Ytterligare satsningar kommer göras under 2019.	Pågående	Tidigare har förvaltningens ekonomigrupp stått för kompetenshöjning gällande ekonomi och kalkyler. Planen är att det arbetssättet ska fortsätta när Staben är bemannad med nödvändig personal.
2	Myndighetsavdelningens administration	Bättre kommunikation och återkoppling från förvaltningsledning och socialchef. Ledningen behöver se över hur varningsflaggor hanteras.	Förvaltningsövergripande controller ansvarar för uppföljningen av myndighetsavdelningen. Funktionen ansvarar för att lyfta varningsflaggor i ledningsgruppen där åtgärder sedan diskuteras.	2018-09-30	Efter T2:an tar förvaltningsövergripande controller ansvaret för uppföljningen av myndighetsavdelningen.
2	Myndighetsavdelningens administration	En objektiv part ska granska de handlingsplaner som skapats för att förbättra arbetsmiljön på avdelningen. Den objektiva parten ska också undersöka ifall handlingsplanerna har önskad effekt samt komma med eventuella förbättringsförslag.	Rekommendationen har inte diskuterats.	-	

2	Myndighetsavdelningens administration	Samtliga förutsättningar gällande verksamhetssystem, stöd och verktyg måste säkerställas för att trygga chefernas beslutsunderlag samt effektivisera deras arbetsprocesser.	Förvaltningen har en inkommande objektspecialist som påbörjar sin anställning om en månad. Funktionen ska se till att det finns rätt stöd för handläggarna i vårt verksamhetssystem (Treserva) så att de handlägger på rätt sätt. Utöver det har kvalitetscontroller i uppdrag att ta fram en utdataplattform från Treserva som cheferna ska kunna använda för att bättre ha koll på data och historisk utveckling.	2019-12-31	Förvaltningen har stora behov av att investera i sitt primära verksamhetssystem Treserva för att kunna erbjuda en framtida effektiv socialtjänst med hög rättsäkerhet. Investeringarna bedöms ha en betydande men högst nödvändig initial kostnad.
3	Prognoser	Staben bör ta fram rutiner samt mallar som klargör hur analys av utfall och arbetet med prognoser ska genomföras och vad som ska beaktas vid varje uppföljning och prognos. Dokumentet bör alla chefer ha och dokumentet ska vara väl känt i organisationen. Vid uppföljning och prognos fyller de i dokumentet tillsammans med en representant från ekonomigruppen under ett personligt möte.	Controllers har i uppdrag att ta fram och utveckla hur deras uppföljningsprocess ser ut inom respektive ansvarsområden.	2018-12-31	Förvaltningen har efter sommaresemestern två controllers på plats.
3	Prognoser	Arbetet med uppföljning och prognoser behöver dokumenteras. På så vis skapas en kultur där informationen på ett enklare sätt kan efterfrågas. Informationen behöver vara tillgänglig för socialförvaltningens ledningsgrupp i deras arbete med prognoser på övergripande nivå.	Se punkt "Staben bör ta fram rutiner samt mallar som klargör hur analys av utfall och arbetet..." under Kategori "Prognoser"	2018-12-31	
3	Prognoser	Det behövs en helhetsbedömning av prognosen för hela förvaltningen. En bedömning av det totala utfallet och om det är en realistisk prognos för hela förvaltningen.	Samtliga uppföljningar och nyckeltal ska diskuteras i ledningsgruppen som får ansvara för helhetsbedömningen.	Klart	
3	Prognoser	Arbeta för att få ett helhetsperspektiv avseende volymer, alternativkostnader och avtal. Etablera nyckeltal som följs på månatlig basis och som rapporteras till berörda chefer vid behov.	Ett arbete pågår mellan förvaltningens controllers att ta fram relevanta nyckeltal som ska följas av chefer, ledningsgruppen och politiken. För de andra punkterna se status i tidigare punkter.	2018-12-31	
4	Verktyg	Det verksamhetssystem som socialförvaltningen använder behöver utvecklas. Systemet måste anpassas till förvaltningens behov bland annat för att säkerställa prognoser. Databasen behöver rensas från felaktig handläggning. Ett korrekt arbetssätt i systemet och en förvaltarorganisation för systemet bör också skapas.	En förvaltarorganisation kommer att tas fram när samtliga funktioner är på plats. Ett prioriterat arbete kommer vara att städa i databasen och säkerställa korrekt handläggning i systemet. Tyvärr har utvecklingen av systemet nedprioriterats på grund av resursbrist.	2019-03-31 (prel)	
4	Verktyg	Ett verktyg för att följa och prognostisera volymer kopplat till kostnader bör också implementeras.	Ett utvecklingsarbete som påbörjas efter T2:an.	-	
5	HVB placeringar	En översyn kring ramavtalen för missbruksplaceringar. Eventuellt upphandla det som saknas i nuvarande ramavtal.	Rekommendationen har inte diskuterats. Däremot har ledningsgruppen uppmärksammat att förvaltningen behöver genomlysa området "missbruk". Målgruppen ökar snabbt inom hela regionen och kan i framtiden ha stor ekonomisk påverkan.	2019-03-31 (prel)	
5	HVB placeringar	Undersök ifall det är kostnadseffektivt att utveckla egen regi för att täcka det behov som finns gällande intensiva eller strukturerade öppenvårds platser.	Ett arbete ska påbörjas där vi ser över egen regis möjlighet att utveckla sin verksamhet inom samtliga områden.	2018-12-31	
5	HVB placeringar	Skapa ett fullt fungerande arbetssätt med tillhörande rutiner inom barn- och familjenheten. Eventuellt en kompetenssatsning för att nya handläggare känner sig säkra i de insatser och arbetssätt som finns att använda. Osäker handläggning ökar risken för fördyrande placeringar.	Verksamhetschefen för barn- och familjenheten prioriterar arbetet med rutiner samt kompetensutvecklingen av samtliga medarbetare.	2018-12-31	
6	LSS vuxna boendeplaceringar	Granskning av samtliga avtal rörande LSS boende placeringar.	En LSS strateg anställdes i början av augusti, funktionen kommer under närmaste året att granska våra avtal inom LSS området. Vid årsskiftet kommer förvaltningen göra en undersökning över vilket juridiskt stöd som behövs för att säkerställa kostnadseffektiva och kvalitativa avtal.	2019-08-31	Förvaltningen har bristfälliga avtal inom samtliga områden, inte bara LSS.

6	LSS vuxna boendeplaceringar	Utöka samarbetet med staben för att prognostisera volymer och kostnader samt få stöd i anskaffningen av bostäder och lokaler.	Staben har tagit fram en arbetsprocess för hur arbetet med lokalresursplanen ska utformas. Det ska säkerställa att vi har rätt prognoser inom samtliga målgrupper.	Klart	Ett utkast av arbetsprocessen är klar men vi bedömer att det kommer ta 2 år innan processen är på önskvärd nivå. Utvecklingen av verksamhetssystemen har stor påverkan på vår förmåga att göra goda prognoser.
6	LSS vuxna boendeplaceringar	Att arbeta med att se över avtal och hitta lösningar för LSS boende som är mer kostnadseffektiva där nämnden kan styra ersättningsnivåer	Se punkt "Granskning av samtliga avtal rörande LSS boende placeringar." under Kategori "LSS vuxna boendeplaceringar"	-	
6	Familjehem för barn och ungdomar	Stärka resurserna i projektet - Plan för att minska andelen konsulentstödda familjehem. Till dagens datum har projektet levererat ett gott resultat, däremot har det positiva resultatet främst härstammat från att omvandla familjehem för ensamkommande barn verksamheten. Det måste undersökas varför projektet inte lyckats i en bredare omfattning.	På grund av bristande resurser har förvaltningen inte kunnat arbeta med projektet i den utsträckning som önskat.	-	

§ 87

Uppdrag, genomföra förändringar i enlighet med den granskning som gjorts av Kommunledningskontoret, beakta rekommendationer för att klara 2018 års budget och trovärdiga prognoser (SN 2018.038)

Beslut

Socialnämndens arbetsutskott noterar informationen.

Ärendebeskrivning

Underlag är inte färdigställt men kommer att skickas ut till kommande socialnämnd.

Expedieras till

Akten

Justerandes sign	Justerandes sign	Utdragsbestyrkande
------------------	------------------	--------------------