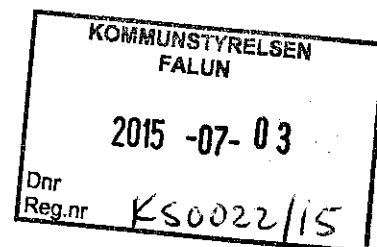


Kommunrevisionen  
Falukommun

För yttrande:  
Socialnämnden



För kännedom:  
Kommunfullmäktige  
Kommunstyrelsen

2015-06-24

### Revisionsrapport – Granskning av ledning och styrning inom Individ- och familjeomsorgen

På uppdrag av Falu kommuns revisorer har KPMG gjort en granskning av ledning och styrning inom Individ- och familjeomsorgen i Falu kommun.

I revisionsrapporten som bifogas framgår några väsentliga iakttagelser och rekommendationer. Vår förhoppning är att socialnämnden snarast möjligt följer de lämnade rekommendationerna.

Några rekommendationer är:

- Upprätta en handlingsplan för rekrytering och bemanning
- Genomför uppföljningar av externa placeringar
- Genomför uppföljningar av den egna verksamheten med öppenvårdsinsatser
- Inför avslutsdatum på placeringar
- Inför kontrollmoment i internkontrollplanen som har koppling till myndighetsutövning (speciellt genomförandeplaner och vårdplaner)

Revisionen önskar att socialnämnden lämnar ett yttrande över bifogad revisionsrapport senast den 24 september 2015.

På uppdrag av Falu kommuns förtroendevalda revisorer.

  
Lars Lundh  
Vice Ordf. Kommunrevisionen



**Falu Kommun**

**Granskning av ledning och styrning  
inom Individ- och familjeomsorgen**

**Revisionsrapport**

Advisory/Offentlig sektor

KPMG AB

2015-06-11

*Antal sidor: 11*

## Innehåll

1.	Sammanfattning	1
2.	Bakgrund	2
3.	Syfte	2
4.	Avgränsning	2
5.	Revisionskriterier	2
6.	Ansvarig nämnd	3
7.	Metod	3
8.	Projektorganisation	3
9.	Organisation	4
9.1	Mottagningsgrupp	4
9.2	Försörjningsstöd	5
9.3	Barn- och familjesektionen	5
9.4	Missbruksenheten	6
9.5	Öppenvårdsverksamhet Barn och Familj	6
9.6	Förvaltningsledning och sektionsledning	7
9.7	Socialnämnden	7
9.8	Kommentar	8
10.	Styrning och ledning samt uppföljning	8
10.1	Kommentar	9
11.	Kvalitetsarbete	10
11.1	Vardagligt Utvecklingsarbete - Målarbete	10
11.2	Delegationsordning	10
11.3	Internkontrollplan	11
11.4	Samverkan	11
11.5	Introduktion	11
11.6	Kommentar	11

## 1. Sammanfattning

Vi har av Falu kommuns revisorer fått i uppdrag att granska verksamheten individ- och familjeomsorg (IFO - Individ och familjeomsorg). Inom IFO ingår "Vuxensektionen" och "Barn- och familjesektionen". Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2015.

Granskningen har utfört en genomlysning vad gäller organisationsutvärdering/utredning av individ och familjeomsorgens organisatoriska förutsättningar idag samt vilka åtgärder som vi anser att enheten behöver för att utvecklas. Vi har vidare av Falu kommuns revisorer fått i uppdrag att granska socialnämndens förmåga att styra, leda och följa upp nämndens verksamheter ur ett kvalitetsperspektiv.

Granskningen har funnit att den organisation som numera finns har utvecklingsmöjligheter vad gäller kvalitetsarbete. P.g.a. en pressad arbetsvardag så prioriteras samverkan- och utvecklingsarbete bort. Man upplever i stora delar att samverkan med den politiska ledningen fungerar bra samt att det finns en ömsesidig respekt mellan politiker och tjänstemän. Vår bedömning är dock att man i Falun måste tydliggöra hur man vill komma tillrätta med problemen vad gäller rekrytering och bemanning. Man måste tydliggöra vad man vill åstadkomma och när det skall ske. Detta skulle ge en signal om att man tar detta problem på allvar samt att man på detta sätt också skulle kunna informera politiken skriftligt om de bekymmer som finns idag.

Uppföljningar av nämndens placeringar externt saknas. Vår bedömning är att en tydlig uppföljning skulle ge förvaltningen underlag till att bedöma vilka institutioner som ger god kvalitetsvård till den enskilde. Med tanke på den kostnad som institutionsplaceringar innebär är detta en rutin som vi anser borde finnas. Den egna verksamheten med öppenvårdsinsatser skall av samma anledning följas upp noggrant. Då man från nämndens sida satsar resurser på förebyggande arbete och hemmaplansinsatser är det av vikt att påvisa effekten och kvaliteten på dessa satsningar. Detta bör redovisas till nämnden en gång per år med avseende på vilken typ av insatser som gjorts men också resultatet av desamma.

Den ekonomiska uppföljningen är i många delar god. Ett utvecklingsområde ser vi vara att redovisningen skulle innehålla ett avslutsdatum på placeringen. Här finns enligt förvaltningen datum för avslut av utredningarna. Vi uppmanar nämnden att internt granska detta då vi fått en annan bild i vår granskning.

Den interna kontrollplan som socialnämnden fastställt för 2015 tar inte upp några områden som berör socialsekreterarnas handläggning eller rutiner. Den interna kontrollplanen fokuserar på andra områden bl.a. delegationsordning. Vi kan inte se en enda del i internkontrollplanen som har koppling till myndighetsutövning inom socialtjänsten. Nämnden bör utveckla detta. Framförallt bör internkontrollplanen innehålla årliga stickprov av genomförandeplaner samt av vårdplaner då dessa skrivs väldigt olika och interna insatser delvis eller helt saknas.

## 2. Bakgrund

KPMG har av Falu kommuns revisorer fått i uppdrag att granska verksamheten individ- och familjeomsorg (IFO) inom Socialnämndens verksamhetsområde.

Granskningen har utfört en genomlysning vad gäller organisationsutvärdering/utredning av individ och familjeomsorgens organisatoriska förutsättningar idag samt vilka åtgärder som vi anser att enheten behöver för att utvecklas. Vi har vidare av Falu kommuns revisorer fått i uppdrag att granska socialnämndens förmåga att styra, leda och följa upp nämndens verksamheter ur ett kvalitetsperspektiv. Revisionen vill fokusera på nämndens arbete med ledning, uppföljning, kvalitetssäkring samt internkontroll.

## 3. Syfte

Syftet med granskningen var att ge revisorerna underlag för att bedöma om individ- och familjeomsorgens handläggning och uppföljning av institutionsplaceringar bedöms och bedrivs på ett effektivt sätt och med en kvalitet som motsvarar medborgarnas behov och lagens intentioner och krav. Den övergripande målsättningen med en genomlysning var att utreda hur arbetet fungerar idag samt vad som krävs för att det kommande arbetet skall bedrivas i mer effektiv form.

I projektet kommer särskilt att belysas

- Styrning och ledning av verksamheterna
- Uppföljnings- och utvärderingssystem inkl. kvalitetssäkring

## 4. Avgränsning

Granskningen omfattar verksamheten IFO. Med IFO i Falu kommun avses de två sektioner som heter "Barn- och familjesektionen" samt "Vuxensektionen". Ansvar för dessa åvilar socialnämnden.

## 5. Revisionskriterier

Vi har övergripande bedömt om verksamheten uppfyller

- Socialtjänstlagen 11 kap gällande handläggning av ärenden samt socialtjänstlagen 3 kap avseende god kvalitet
- Socialstyrelsens allmänna råd och föreskrifter på de olika verksamhetsområdena bl.a. SOSFS 2011:9, samt SOSFS 2014:6
- Socialnämndens styrdokument för myndighetsutövning avseende barn och ungdomar
- Socialnämndens samt kommunfullmäktiges strategiska styrdokument

## **6. Ansvarig nämnd**

Granskningen har avsett socialnämnden.

Rapporten är saklighetsgranskad av Ingalill Frank Socialchef och Ylva Renström t.f. Socialchef. Ingalill Frank har avstått från att kommentera denna rapport.

## **7. Metod**

Granskningen har genomförts genom

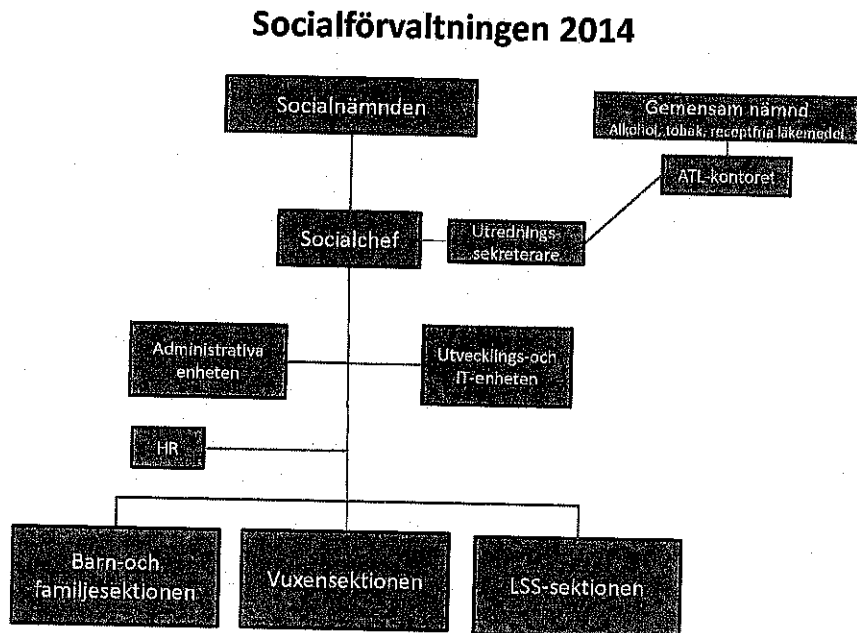
- Dokumentstudier och insamling av relevanta dokument (riktlinjer, policys, protokoll m.m.)
- Intervjuer med tjänstemän

## **8. Projektorganisation**

Granskningen har genomförts av Tommy Nyberg, seniorkonsult. Magnus Larsson har också deltagit i granskningen genom sin roll som kundansvarig och som certifierad kommunal yrkesrevisor.

## 9. Organisation

En ny organisation som infördes 2014 inom Barn och familj har medfört att många inom IFO anser att det är svårt med samverkan mellan de olika delarna inom IFO. IFO är organiserat genom att LSS verksamhet och IFO tillhör samma verksamhetsgren med samma chef. Dessa verksamheter tillhör dock olika sektioner. Ett ord i beskrivningen av organisationen som används frekvent är, stuprör, då man anser att det idag saknas formella samverkansformer men också möjlighet till vardagliga kontakter. Detta gäller både inom IFO men också med andra verksamhetsdelar som t.ex. LSS. Samtidigt påtalas att det ibland inte är helt lätt att veta om detta beror på organisationen eller om arbetsbördan ökat markant och att man helt enkelt inte hinner med att samverka.



### 9.1 Mottagningsgrupp

Inom IFO finns flera mottagningsgrupper, barn- och familjesektionen, försörjningsenheterna och missbruksenheten. Barn- och familjesektionen mottagningsgrupp i Falun har en mottagningsgrupp som gör en första bedömning samt bestämmer om man skall inleda utredning. Man har under senaste året bestämt sig för att ha en striktare bedömning där oro för individer i alla lägen skall utredas. Detta helt i enlighet med lagstiftarens intentioner. Detta är en rutin som har en bred förankring hos både politiker och tjänstemän. Dock har det enligt vissa intervjuade inneburit att flera utredningar än tidigare skickas till utredare för vidare hantering. Detta i sig har ökat arbetsbördan för utredande socialsekreterare. I samtal med mottagningsenheten har man dock en annan bild av detta. Man anser inte att fler utredningar skickas vidare än tidigare utan man utgår helt från lagstiftarens intentioner på samma sätt som tidigare.

## 9.2 Försörjningsstöd

De intervjuade påtalar att det i stora delar finns en fungerande arbetssituation. Upplevelsen av arbetsbördan är olika men flera av de vi intervjuat anser ändå att arbetssituationen är rimlig. Då det finns två olika grupper inom försörjningsstöd blir det tydligt i våra intervjuer att man upplever att insatser hanteras väldigt olika och att de två enhetscheferna inte är konsekventa avseende försörjningsstöd. Detta ser man som ett stort utvecklingsområde.

Det finns en rutin som innebär att "Barn- och familjesektionen" samt "missbruksenheten" ibland i enskilda ärenden själva handlägger försörjningsstöd. Det finns enligt de intervjuade aktuella riktlinjer för försörjningsstöd. Enligt uppgift från de intervjuade inom försörjningsstöd används inte riktlinjerna av sektionerna "Barn- och familj" men ej heller av missbruksenheten". Detta får enligt intervjuade inom försörjningsstödsgruppen till konsekvens att dessa ärenden har mycket olika bedömningsnivå i jämförelse med om ärendet hade handlagts inom enheterna för försörjningsstöd.

## 9.3 Barn- och familjesektionen

Flertalet intervjuade påtalar att de under en lång tid har saknat interna rutiner. Ledningen hävdar dock att det finns en mängd olika rutiner inom många områden vilket vi också tagit del av. Dock säger man, att arbetsbelastningen är stor och att man inte hinner uppdatera alla rutiner och inte heller hinner socialsekreterare vara delaktiga i framtagande av interna rutiner och riktlinjer. Ett sätt att hantera detta har varit att anställa fyra specialistsocionom med uppdraget att arbeta i vardagen med både ärendehandledning och upparbetande av rutiner. Då belastningen varit oerhört stor påtalas från merparten intervjuade att specialistsocionomernas arbete till mesta delen handlat om ärendehandledning och inte av utformande av nya rutiner. Det har enligt merparten intervjuade också varit en extremt hög arbetsbelastning under en lång tid vilket innebär att enskilda inte hinner med väsentliga delar inom arbetet. Detta anses vara en orsak till att rutinarbete får stå tillbaka eftersom mycket arbete handlar om att "släcka bränder". Framst påtalas att uppföljningar av enskilda ärenden får stå tillbaka.

Tydliga beställningar av insatser och mål i enskilda ärenden är andra områden som kraftigt brister idag. Detta påtalas i flera intervjuer.

Gruppen upplever att många mår dåligt och att de påtalat detta för sektionschef och socialchef vid ett flertal tillfällen. Det finns dock ett allmänt förtroende för närmaste operativt ansvarig enhetschef inom de olika verksamhetsdelarna.

Påtalas skall också att det finns en stor skillnad i upplevelse av arbetsbörda. Inom familjerätt upplever de intervjuade en mer hanterbar vardagssituation. Inom en grupp i "Barn- och familj" har man under en längre tid haft vakans på enhetschefen, där rekryteringen varit väldigt svår varför man i praktiken varit utan chef en längre tid. Många nyrekryteringar av ny-utexaminerade har i sig varit ett stort bekymmer eftersom mycket tid går åt till introduktion.

Samtliga grupper utom familjerätt har i intervjuer påtalat att de upplever att de har bekymmer med för mycket arbetsbörda. Enligt flera intervjuade måste något göras då många medarbetare påverkas, samt att kvaliteten för individen och ekonomin för nämnden kan påverkas. Upplevelsen från samtliga intervjuade är att det finns en vilja hos verksamhetsledning att förbättra situationen men att man från medarbetarna är oroliga för att situationen inte förbättras. Visserligen har man från



ledningen omfördelat resurser för att hitta lösningar men upplevelsen hos merparten intervjuade är att dessa åtgärder inte räckt.

## 9.4 Missbruksenheten

Enheten har i intervjuer påtalat att de för tillfället har en extra ansträngd situation jämfört med tidigare vad gäller arbetsbördan. Samverkan både inom den egna enheten samt samverkan med externa samarbetspartners fungerar bra. Undantaget är att det upplevs som att samverkan med Barn- och familjesektionen kan utvecklas. Det finns ett förtroende för enhetschefen och gruppen upplever att de har en trygg bas. Dock har flera enskilda medarbetare de senaste åren slutat och i en grupp har en chef sagt upp sitt arbetsmiljöansvar vid ett tillfälle förra året då tre personer blev sjukskrivna samtidigt. De som arbetar inom vuxensektionen idag har ingen medarbetare som arbetat längre än tre år. Detta ger flera allvarliga signaler. Dock skall påtalas att antalet ärenden enligt de vi intervjuat minskat från ca 35 ärenden per handläggare till ca 25 ärenden per handläggare vid denna granskningens genomförande. Detta är en väsentlig minskning jämfört med 2012-2013. Merparten intervjuade påtalar att man har ett stort förtroende för sin närmaste chef.

En annan del som påtalas i intervjuer är den 18-årsgräns som finns inom Falu kommun. Trots att Föräldrabalken (FB) påtalar att det skall vara gymnasieåldern 21 som är gränsen för när man betraktas som barn har man i Falun valt att ha åldern 18 som gräns för barn. Detta försvårar arbetet för både vuxensektionen och barn- och familjesektionen. Detta är bestämt av förvaltningsledning och anses av samtliga intervjuade som ett område som behöver diskuteras då det medför problem i kontinuitet samt problem att för unga människor får vuxeninsatser. Det är också svårt för vuxensektionen att hitta lämpliga åtgärder åt en 18-åring då man anser att denna ålder är för ung för vuxeninsatser.

## 9.5 Öppenvårdsverksamhet Barn och Familj

De beställningar som görs av utredarorganisationen (socialsekreterare) saknar i stora delar tydlighet om vad man begär av den utförande organisationen. Våra intervjuer visar att beställningarna (utredningar) i de flesta delar saknar tydliga mål och även i viss mån saknar tydlig individuell prägel. Orsaken till detta är enligt de intervjuade utredarna att utförarna ska kunna använda sin kompetens för att själva avgöra vilka metoder som skall användas i samband med insatserna. Enligt den utförande organisationen är denna uppfattning ett missförstånd och de önskar betydligt tydligare beställningar. En tydligare beställning skulle innebära att det blir lättare att veta vilken kompetens som behövs för att utföra insatsen men också lättare att skriva en tydlig genomförandeplan. Det finns idag inga tydliga rutiner för detta. Här påtalar utförarsidan att de haft möten som diskuterat detta. Detta bekräftas dock inte av utredarna utan de hävdar att de inte känner till några sådana möten. Det bör snarast införas rutiner för att tydliggöra vad som gäller i samband med beställningar samt vad dessa skall innehålla. Det bör också genomföras tillsammans mellan enheterna och resultatet bör vara förankrat i båda enheterna. Beställningarna bör göras efter en tydlig rutin så att förfaringssättet blir enhetligt.

Ett problem som framkommer i intervjuer är att flera beställningar görs innan utredningar är klara. Då det kan finnas oro för den enskilde så sätts insatser in innan man hunnit klart med utredningen. Detta får till konsekvens att det är svårt att veta vilka insatser som kan sättas in. I enskilda fall kan det vara nödvändigt men i de kommuner där inga interna insatser finns måste utredningen slutföras

innan insatser köps in. Fördelen med det är att man då har en tydlig bild av vilken insats som är nödvändig. Falun har goda förutsättningar med många möjligheter till insatser på hemmaplan. Vi ser detta som positivt men rutiner bör införas där insatser innan utredningar är klara enbart görs i undantagsfall. I sakgranskningen påtalas att När det avser barn- och familj och öppenvården inom detta område så görs vissa utvärderingar avseende verksamheten, både enskilt och på gruppnivå. Detta har genomförts under flera år, t ex avseende gruppverksamheter, vägledande samspel osv. Däremot har det inte redovisats på socialnämnden, men det kommer att ske. Man anser att det är på gång med olika uppföljnings och utvärderingsmodeller.

## 9.6 Förvaltningsledning och sektionsledning

Intervjuerna påvisar att förtroendet för socialchef är blandat. Då problemen i flera verksamheter är stora bör man från socialchefen tydliggöra hur man vill komma till rätta med problemen inom IFO samt genom en handlingsplan redovisa hur dessa områden skall prioriteras, samt lösas. Samtidigt påtalas att det som främst rör belastning och personal inom IFO är ett strukturellt problem i Sverige där många kommuner saknar resurser för utredning samt där stora bekymmer finns med rekrytering av kvalificerade socialsekreterare.

Det finns ett utbrett förtroende för sektionschefer inom IFO enligt intervjuerna. Vad gäller socialchef påtalar flera intervjuade att man inte anser den vara närvarande och anser att man kunde göra mer för att lösa de problem som finns. Samtidigt påtalar de intervjuade att man från sektionschefer inom IFO gjort flera insatser.

Det finns dock en stark oro hos de intervjuade inom mottagningsenheten att de utredningar som berör barn och ungdom inte i tillräcklig utsträckning utreds då arbetsbelastningen hos berörda utredare är för stor. I samtal med enhetschefer påtalas att man har ett förtroende för sin närmaste chef på sektionssnivå. Många medarbetare vi intervjuat påtalar dock att de upplever en mindre kontakt med sektionsschef och en obefintlig kontakt med socialchef. Chefer som sitter i förvaltningsledningen som vi intervjuat ser att man kan utveckla arbetet i förvaltningsledningsgruppen då väldigt få strategiska frågor diskuteras. Annars ser man att man har förtroende för förvaltningsledning.

## 9.7 Socialnämnden

Vår genomgång har sträckt sig till att granska politiska dokument samt att intervjua enskilda politiker. Vår granskning av protokoll visar att en tydlig intern kontroll inom socialnämnden av områden inom IFO delvis saknas. Inom den interna kontrollen bör finnas fler områden än fakturor och vissa delar i ekonomin att granska. Verksamhetskontroll i form av stickprov vad gäller ärenden och beställningar bör vara standard. En genomgång av effekten av de insatser som görs på hemmaplan saknas enligt vår granskning. Vidare saknas enligt vår granskning stickprov inom organisationen där ärenden jämförs mellan handläggarna för att på detta sätt få en bild av utredningar och om ärenden bedöms likvärdigt. Som exempel kan nämnas vilken roll den interna utförarorganisationen har samt vem som bestämmer deras uppdrag. Det kan tyckas självklart att det är de beställande utredarna som avgör uppdraget men det framgår inte med tydlighet. De verksamhetsdokument vi granskat visar också på att de få mål som finns inte har en tillräcklig tydlighet och inte heller följs upp.

De intervjuade inom IFO-verksamheten upplever ett i stora delar bra samarbete med den politiska organisationen. Det vardagliga arbetet med det sociala utskottet fungerar väl och man upplever politiker som både pålästa och att de har förtroende för tjänstemännen.

## 9.8 Kommentar

Den organisation som numera finns har utvecklingsmöjligheter vad gäller kvalitetsarbete. P.g.a. en pressad arbetsvardag så prioriteras samverkan- och utvecklingsarbete bort. Man upplever i stora delar att samverkan med den politiska ledningen fungerar bra samt att det finns en ömsesidig respekt mellan politiker och tjänstemän.

Samtliga intervjuade inom Barn och Familj påtalar en stressad vardag med stora rekryteringsproblem. Det saknas en tydlig handlingsplan från förvaltningsledning och sektionsledning för att komma till rätta med dessa problem. Dock skall påtalas att man ökat bemanningen inom IFO. Tyvärr har detta inte märkts på det sättet som kunde önskas då det varit många vakanta tjänster samtidigt. Inom området försörjningsstöd har rekrytering genomförts av många tjänster utan några problem.

Inom sektionen IFO finns ett förtroende för sektionsledning då man anser att chefer gjort många insatser som syftar till att försöka förbättra situationen. Det påtalas dock att detta inte räckt. Problemet anses i många delar vara ett nationellt problem då det förekommer i många kommuner. Vår bedömning är dock att man i varje kommun måste tydliggöra hur man vill komma tillrätta med problemen och informera om vad man vill åstadkomma och när. Detta skulle ge en signal om att man tar problemen på allvar samt att man på detta sätt också skulle kunna informera politiken skriftligt om de bekymmer som finns idag.

## 10. Styrning och ledning samt uppföljning

I Socialstyrelsens allmänna råd och föreskrifter understryks att riktlinjer, rutinbeskrivningar samt allmänna ledningsdokument är en viktig del i kvalitetssäkring av verksamheten enligt bl.a. SoL, LVU, och LVM, SOSFS 2011:9, SOSFS 2014:6.

Nämndens insyn och kontroll av fattade tjänstemannabeslut säkras genom anmälan av delegationsbeslut.

Granskning av nämnds protokoll från 2013-2014 visar på att ekonomisk uppföljning på nämnds nivå finns och att denna redovisning görs av förvaltningschef. I den månatliga rapporteringen till nämnden redovisas den totala bilden över placeringarna. Utifrån det kan ledamöterna ställa frågor och få genomgångar av hur placeringarna fungerar och hur planerna ser ut på kort och lång sikt framåt. De tjänstemän inom IFO som har kontakt med politiska företrädare uppfattar dialogen som bra. Dessutom har nämnden vid ett flertal tillfällen begärt och fått ett flertal genomgångar av olika områden som berörts.

Granskning av nämndens uppföljning visar på att det inte finns skriftliga rutiner för uppföljning av institutionsplaceringar. Där menar vi inte de lagstadgade uppföljningar av individen (LVU 13§),(SoL) som skall göras var sjätte månad i samband med placeringar, utan de uppföljningar av

hur resultatet av placeringar blir över en längre tidsperiod. Detta bekräftas av samtliga intervjuade tjänstemän. Vid intervjuer kan tjänstemän dock säga vilka institutioner som har en god kvalitet och vilka som inte har det. Detta då man gjort en gemensam upphandling tillsammans med flera kommuner där ett stort antal kvalitetsaspekter finns redovisade. Under ett flertal av de kvalitetsfrågor som ställs poängsätts utifrån redovisning av om de kontinuerligt, systematiskt och vid utskrivningar följer upp och redovisar behandlingsresultat/effekt på individ- och gruppnivå. Vi har i vår granskning inte på något sätt kunnat se att detta varit en variabel i bedömningen.

Vad gäller internkontroll av den egna öppenvårdsverksamheten så har ingen dokumentation kring detta kunnat uppvisas. Detta bekräftas också av intervjuade tjänstemän som själva påpekar behovet av utvärdering i den egna verksamheten.

Våra intervjuer visar vidare att genomförandeplaner inom framförallt kommunens öppenvårdsinsatser saknas i hög grad. Då det inte idag på varken förvaltningsnivå eller nämnds nivå finns uppföljningar av detta område går det inte att säga hur utbrett detta problem är.

Samtliga intervjuade har fått frågan om vilka fokusområden som finns för 2015 inom IFO och om några områden detta år är extra prioriterade. Det har inte funnits någon sådan kunskap. Här påtalas i sakgranskningen att personal har kunskap om flera sådana fokusområden men att men i intervjuer missuppfattat dessa frågor som rör detta. I samtal med nuvarande t.f socialchef så har det påtalats att det finns uttalade fokusområden inom både utredningar i "Barn- och familjesektionen" samt inom försörjningsstöd.

De rutindokument som finns har inte följts upp enligt merparten intervjuade. Vad gäller ekonomisk uppföljning så finns det dock tydliga rutiner så de ekonomiska redovisningarna är tydliga.

## 10.1 Kommentar

Vår bedömning är att nämnden har ett strategiskt dokument för socialtjänsten via den allmänna verksamhetsplanen. Vi anser dock att detta dokument behöver implementeras i den vardagliga verksamheten. Intervjuerna har visat att dokumentet inte är allmänt känt och vi bedömer detta som ett utvecklingsområde för nämnden. Dessutom är de mål som socialnämnden antagit av sådan allmän karaktär att vi har svårt att se hur dessa skall kunna följas upp. Nämnden behöver här tydliggöra sina målsättningar så att uppföljningar kan ske. Då nämnden visar upp en tydlig vilja att kontrollera institutionsplaceringar med olika ekonomiska uppföljningsrutiner bör man vad gäller mål tydliggöra dessa så de tydligt går in och visar vad man vill åstadkomma med t.ex. arbete på hemmaplan. Att viljan finns, går att utläsa då mål finns att man i första hand skall pröva insatser på hemmaplan.

Uppföljningar av nämndens placeringar externt saknas. Vår bedömning är att en tydlig uppföljning skulle ge förvaltningen underlag till att bedöma vilka institutioner som ger god kvalitetsvård till den enskilde. Med tanke på den kostnad som institutionsplaceringar innebär är detta en rutin som vi anser borde finnas. Detta skulle kunna göras genom att ha med resultat som en variabel i samband med nästa upphandling av institutioner. Idag är det diskussioner mellan medarbetare och allmänna synpunkter kring samarbete med institutionschefer som styr huruvida man uppfattar att en institution är bra eller mindre bra. Inte vilken insats som varit av god kvalitet eller tvärtom. Vår bedömning är att detta inte är möjligt för tjänstemännen att veta, då sådan uppföljning idag saknas. De intervjuade tjänstemännen påtalar dock att de i diskussioner får erfarenhet av vilka institutioner

de uppfattar som bra eller mindre bra. Dessutom påtalas det att den upphandling av institutioner som gjorts ger goda möjligheter till att bedöma kvalitetsaspekter. Vi anser inte att detta tar bort ansvaret från nämnden att genom stickprovskontroll följa upp enskilda placeringar och redovisa detta till nämnden.

Varje extern placering bör innehålla en redovisning om vad som prövats på hemmaplan samt varför det inte varit möjligt att använda dessa öppenvårdsinsatser. Våra intervjuer visar på att detta inte följs helt och enligt de intervjuade tjänstemännen inte heller efterfrågas av nämnden. Att detta inte är möjligt i samband med akuta placeringar är något man får ha i åtanke, vi menar dock inte akuta ärenden när vi redovisar ovanstående synpunkter. Detta område ser vi som ett utvecklingsområde för nämnden.

Den egna verksamheten med öppenvårdsinsatser skall av samma anledning följas upp noggrant. Då man från nämndens sida satsar resurser på förebyggande arbete och hemmaplansinsatser är det av vikt att påvisa effekten och kvaliteten på dessa insatser. Detta bör redovisas till nämnden en gång per år med fokus på vilken typ av insatser som gjorts, men också resultatet av desamma.

Den ekonomiska uppföljningen till nämnden är i flera delar god. Ett utvecklingsområde för dessa uppföljningar är att de skulle innehålla ett avslutsdatum på placeringen. Här finns enligt förvaltningen datum för avslut av utredningarna. Vi uppmanar nämnden att internt granska detta då vi fått en annan bild i vår granskning.

## **11. Kvalitetsarbete**

### **11.1 Vardagligt Utvecklingsarbete - Målarbete**

Falu kommun har ett brett utvecklat målarbete där medarbetarna skall involveras. Förvaltningsdialog över hela kommunen innebär att alla skall vara delaktiga i detta målarbete. Denna delaktighet som redovisas av förvaltningsledning upplever inte de som vi intervjuat som arbetar med utredningar. Man efterfrågar istället mer delaktighet i detta arbete. Styrkort är en metod som är antagen av fullmäktige och skall gälla inom hela kommunen. I våra intervjuer påtalas att detta inte har varit prioriterat av förvaltningsledningen inom socialförvaltningen varför detta inte blivit genomfört. Enligt flera intervjuade inom staben i socialförvaltningen har socialchef tydliggjort att detta arbete inte behöver prioriteras. Detta arbete med styrkort som genomförts i kommunen i övrigt för perioden 2015-2018 kommer att genomföras under andra halvan av 2015 enligt nuvarande förvaltningsledning inom socialförvaltningen.

### **11.2 Delegationsordning**

Socialnämnden har en aktuell delegationsordning, vilken gäller från 2015-01-07. Vår genomgång av denna visar att dokumentet är tydligt och lätt att förstå. Delegaten framgår i merparten av ärenden tydligt även om det i vissa inte går att följa. Här påtalas enskilda handläggare i intervjuer att man anser att delegationen är för låg i Falun. Vi har granskat detta men kan inte se att det, enligt vår mening, är något som sticker ut i delegationsordningen inom IFO.

### 11.3 Internkontrollplan

Den interna kontrollplan som socialnämnden fastställt för 2015 tar inte upp några områden som berör socialsekreterarnas handläggning eller rutiner. Den interna kontrollplanen fokuserar på andra områden bl.a. delegationsordning. Vi kan inte se en enda del i internkontrollplanen som har koppling till myndighetsutövning inom socialtjänsten.

### 11.4 Samverkan

Flertalet intervjuade tjänstemän anser att det saknas samverkan mellan olika förvaltningar, mellan externa myndigheter och socialtjänsten och att det inte finns formella samverkansrutiner. Dock påtalas att det i individärenden ändå fungerar bra även om det är olika beroende på vem man samarbetar med. Rutiner för denna samverkan skulle underlätta. Speciellt påtalas i intervjuer att samverkan med LSS-verksamheten har brister. Man anser att den nuvarande organisation innebär ett stuprörstänk mellan verksamheter inom IFO. Detta ser merparten av de intervjuade som ett problem. Det har tidigare funnits viss samverkan men idag påtalar i stort sett samtliga intervjuade inom IFO att det enbart i enskilda individärenden finns viss samverkan men övrigt saknas formella rutiner vad gäller samverkan. I samband med sakgranskning påtalas att det finns rutiner för samverkan men att dessa rutiner inte följs och måste utvecklas.

Flera inom "Vuxensektionen" och "Barn- och familjesektionen" påtalar att överlämning av ärenden mellan dessa verksamheter idag saknar rutiner och måste förbättras. Inom "Barn- och familjesektionen" påtalar samtliga intervjuade att det helt saknas formell samverkan och att det krävs mycket arbete för att få till stånd en samverkan och rutiner som fungerar.

### 11.5 Introduktion


Flertalet intervjuade påtalar att introduktion inte är något som prioriteras. Det är många nya som snabbt får ta ett stort ansvar vilket medför svårigheter för de som är nyexaminerade och som inte har den erfarenhet som krävs.

### 11.6 Kommentarer

Nämnden bör utveckla sin internkontroll rörande handläggning och andra viktiga delar inom IFO-verksamheten. Framförallt bör internkontrollplanen innehålla årliga stickprov av genomförandeplaner samt av vårdplaner då dessa skrivs väldigt olika och interna insatser delvis helt saknas. Nämnden bör vidare utveckla rutiner för samverkan mellan olika verksamhetsdelar då detta idag saknas. Nämnden bör utveckla introduktionsrutiner för nyanställda.

Dag som ovan

KPMG AB



Tommy Nyberg  
Seniorkonsult/Verksamhetsspecialist