

Till
Socialnämnden
Kommunfullmäktige för kännedom

Granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom äldreomsorgen

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lessebo kommun granskat socialnämnden i syfte att bedöma ändamålsenligheten i ekonomi- och verksamhetsstyrningen inom äldreomsorgen.

Vår sammanfattande bedömning är att ekonomi- och verksamhetsstyrningen inte är helt tillräcklig. Vi grundar bedömningen på att det inte finns en tydlig koppling mellan behov, volymförändringar och de resurser som tilldelas, att budgetansvariga chefer inte har tillräckliga förutsättningar för att hantera sina uppdrag samt att biståndsbeslut inte följs upp i tillräcklig omfattning. Det sker regelbunden återkoppling till nämnden vilket är positivt men vi ser att uppföljningen skulle tjäna på en tydligare koppling mellan behov och resurstilldelning och ett ökat fokus på effektivitet.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi socialnämnden att:

- ▶ Säkerställa att resursfördelningen speglar behoven inom äldreomsorgens olika delar.
- ▶ Ta fram en plan för utvecklingen av äldreomsorgen och säkerställa delaktighet från chefer och medarbetare.
- ▶ Stärka arbetet med kompetensförsörjning på kort och lång sikt och i det arbetet involvera chefer och medarbetare.
- ▶ Säkerställa att det finns tillräckliga möjligheter att följa upp i vilken mån beviljade insatser utförs.
- ▶ Säkerställa att biståndsbeslut följs upp i tid.

Kommunens revisorer överlämnar härmed granskningsrapporten till socialnämnden och önskar svar på rapportens rekommendationer samt vilka åtgärder som man planerar att vidta. Svar önskas senast 2017-12-25.

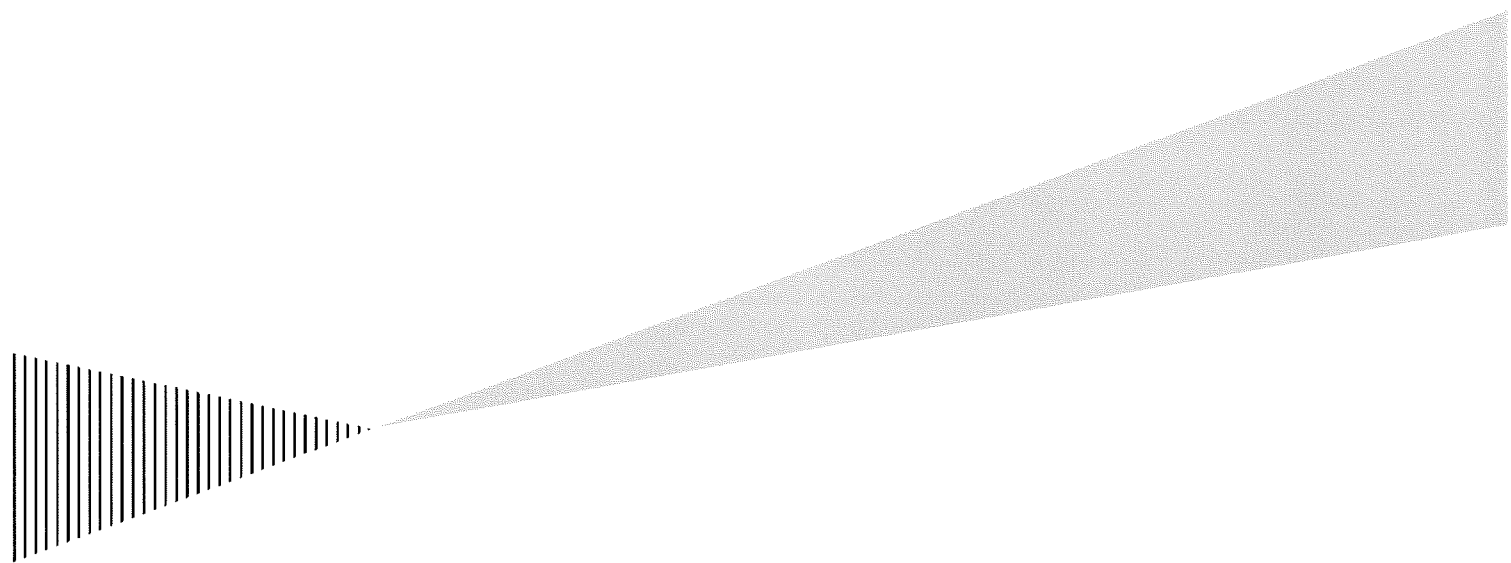
För kommunens revisorer

Örjan Davoust
Ordförande

Revisionsrapport 2017
Genomförd på uppdrag av revisorerna
September 2017

Lessebo kommun

Granskning av verksamhets- och
ekonomistyrning inom äldreomsorgen



Building a better
working world

Innehåll

| | |
|---|-----------|
| 1. Sammanfattning | 2 |
| 2. Inledning | 3 |
| 2.1. Bakgrund..... | 3 |
| 2.2. Syfte och revisionsfrågor | 3 |
| 2.3. Genomförande | 3 |
| 2.4. Revisionskriterier..... | 4 |
| 3. Granskningsresultat | 5 |
| 3.1. Resursfördelning | 5 |
| 3.2. Bemanning | 6 |
| 3.3. Uppföljning av beviljade insatser | 9 |
| 3.4. Chefers förutsättningar att arbeta med verksamhets- och ekonomistyrning..... | 11 |
| 3.5. Uppföljning och åiterrapportering till nämnden | 12 |
| 4. Sammanfattande bedömning | 14 |
| <i>Bilaga 1: Källförteckning</i> | <i>15</i> |
| <i>Bilaga 2. Enkätfrågor</i> | <i>16</i> |
| Bakgrund | 16 |
| Mål och arbetsuppgifter | 16 |
| Arbetsbelastning | 16 |
| Resurser och kompetens | 17 |
| Stöd/övrigt | 17 |
| <i>Bilaga 3. Enkät svar.....</i> | <i>18</i> |

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lessebo kommun granskat socialnämnden i syfte att bedöma ändamålsenligheten i ekonomi- och verksamhetsstyrningen inom äldreomsorgen.

Vår sammanfattande bedömning är att ekonomi- och verksamhetsstyrningen inte är helt tillräcklig. Vi grundar bedömningen på att det inte finns en tydlig koppling mellan behov, volymförändringar och de resurser som tilldelas, att budgetansvariga chefer inte har tillräckliga förutsättningar för att hantera sina uppdrag samt att biståndsbeslut inte följs upp i tillräcklig omfattning. Det sker regelbunden återkoppling till nämnden vilket är positivt men vi ser att uppföljningen skulle tjäna på en tydligare koppling mellan behov och resurstilldelning och ett ökat fokus på effektivitet.

Vi har bland annat gjort följande iakttagelser:

- Det finns ingen modell för och sker inte någon resursfördelning inom äldreomsorgen baserat på behov, vårdtyngdsmätningar eller liknande parametrar.
- Chefer och medarbetare upplever att stressnivån är hög.
- Bemanningen upplevs inte som tillräcklig.
- Det finns inte någon samlad plan för kompetensförsörjning inom äldreomsorgen.
- Det finns inte någon samlad plan för utveckling av äldreomsorgen.
- Chefer och medarbetare upplever sig inte fullt ut delaktiga i utvecklingen av äldreomsorgen.
- Det finns biståndsbeslut som inte har följts upp i tid.
- Nämnden får regelbunden återrapportering.

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi socialnämnden att:

Säkerställa att resursfördelningen speglar behoven inom äldreomsorgens olika delar. Ta fram en plan för utvecklingen av äldreomsorgen och säkerställa delaktighet från chefer och medarbetare.

Stärka arbetet med kompetensförsörjning på kort och lång sikt och i det arbetet involvera chefer och medarbetare.

Säkerställa att det finns tillräckliga möjligheter att följa upp i vilken mån beviljade insatser utförs.

Säkerställa att biståndsbeslut följs upp i tid.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Budgetramen för respektive nämnd i Lessebo kommun fastställs av kommunfullmäktige. Socialnämnden ansvarar för beslutad budgetram inom sitt område och ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige har bestämt. Kommunstyrelsen har enligt kommunallagen ansvar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt ha uppsiktsplikt över övriga nämnders verksamhet.

Kommunfullmäktiges budget 2017 innehåller 31 verksamhetsmål inom 8 målområden. Många av målen har bäring på hela den kommunala organisationen. Det finns dock några mål som är specifika för äldreomsorgen:

- ▶ Invånare över 65 år som bor i ordinärt boende eller på särskilt boende ska känna ökad trygghet.
- ▶ Kostnaden per brukare i äldreomsorgen ska minska med bibehållen kvalitet.
- ▶ Nöjdheten hos brukare i hemtjänsten ska förbli oförändrad eller öka.

2016 års budget för socialnämndens äldreomsorg innebar en minskad ram med ca 300 tkr jämfört med 2015 och en oförändrad ram enligt verksamhetsplan för 2017 och 2018. Revisorerna vill med denna uppföljande granskning förvissa sig om att styrningen inom socialnämndens område, äldreomsorgen, sker på ett ändamålsenligt sätt.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte är att bedöma ändamålsenligheten i ekonomi- och verksamhetsstyrningen inom äldreomsorgen.

I granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- Sker resursfördelningen inom äldreomsorgen på ett ändamålsenligt sätt?
- Säkerställer socialnämnden tillräcklig bemanning i äldreomsorgen i förhållande till behov och de insatser som beviljas?
- Sker tillräcklig uppföljning av att beviljade insatser utförs?
- Har budgetansvariga chefer tillräckligt förutsättningar att arbeta med verksamhets- och ekonomistyrning?
- Är uppföljning och återrapportering till nämnden tillräcklig?

2.3. Genomförande

Granskningen grundas på intervjuer, enkätundersökning, fokusgrupp och dokumentstudier (se bilaga 1). Intervjuer har skett med verksamhetschef och enhetschefer inom äldreomsorgen. Fokusgruppen genomfördes med medarbetare. Samtliga intervjuade och deltagare i fokusgruppen har beretts tillfälle att sakgranska innehållet. Granskningen är genomförd maj 2017 – september 2017.

Om enkätundersökningen

Samtliga medarbetare inom äldreomsorgen har fått möjlighet att besvara en enkätundersökning. Enkäten genomfördes i form av en webbenkät, och medarbetarna har fått ett mail med länk till undersökningen. Enkäten bestod av totalt 21 frågor. Efter några inledande frågor fick respondenterna ta ställning till ett antal påståenden genom att svara om de instämmer helt, instämmer delvis, är neutrala, inte instämmer eller inte instämmer alls.

Enkäten skickades till totalt 124 medarbetare och 74 personer svarade vilket ger en svarsfrekvens på 60 procent. Det skickades påminnelse och svarstiden förlängdes för att möjliggöra fler svar. 72 av respondenterna är tillsvidareanställda och 2 vikarier. Hälften av de som besvarade enkäten har arbetat inom äldreomsorgen i mer än 10 år och fördelningen av svar från de olika områdena varierar mellan 20 och 40 procent, det vill säga hur stor del av de svarande som arbetar i respektive område.

Enkätfrågor och samtliga enkätresultat återfinns som bilagor till rapporten.

2.4. Revisionskriterier

I denna granskning utgörs revisionskriterierna av:

2.4.1. Kommunallagen

”7 § Nämnderna skall 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.

De skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Detsamma gäller när vården av en kommunal angelägenhet med stöd av 3 kap. 16 § har lämnats över till någon annan.”

2.4.2. Socialtjänstlagen

Enligt 3 § socialtjänstlagen ska insatser inom socialtjänsten vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten ska det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Kvaliteten i verksamheten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras

2.4.3. Kommunfullmäktiges budget 2017

Av budget 2017 framgår bland annat att kommunfullmäktige har satt upp följande mål:

Lessebo kommun som attraktiv arbetsgivare

- ▶ Minska sjukfrånvaron.
- ▶ Öka eller behålla andelen nöjda medarbetare.
- ▶ Vi ska ha en sund personalomsättning.

3. Granskningsresultat

3.1. Resursfördelning

3.1.1. Iakttagelser

De olika enheterna inom äldreomsorgen får sina ekonomiska medel utifrån anslag och inte enligt någon resursfördelningsmodell. Det framkommer i intervjuerna att verksamheten genomför vårdtyngdsmätningar enligt den så kallade Junkka¹-metoden men att det underlaget inte används för att fördela resurserna. Detta innebär enligt de intervjuade att resurser inte fördelas mellan enheter utifrån vad mätningen visar och vilka behov som brukare i olika delar av verksamheten har. Det finns också en uppfattning att mätningen inte speglar behoven på ett helt rättvisande sätt.

I den budget som fördelas till enheterna ligger även kostnader för enhetscheferna vilket innebär att verksamhetschefen inte äger budgeten för sina chefer.

Det framförs i intervjuerna att det har förts diskussioner om resursfördelningssystem men att det inte har lett till några konkreta förslag. En möjlig förklaring som nämns är att ett sådant system kostar pengar och kan vara svårt att motivera i en mindre kommun.

I intervjuerna framträder delvis lite skiftande bilder när det gäller huruvida det tas ett helhetsgrepp kring äldreomsorgens ekonomi på så sätt att resurser flyttas från en enhet till en annan vid behov. Det finns exempel på att resurser flyttats från en enhet till en annan vid behov men även motsatsen.

Det fanns vid tidpunkten för rapportens sammanställande inte någon delårsrapport att ta del av.

3.1.2. Bedömning

Vår bedömning är att ekonomistyrningen inom äldreomsorgen skulle kunna stärkas utifrån att det saknas tydlig koppling mellan behov, volymer, förändringar över tid och de medel som tilldelas enheterna. Att medel fördelas utan tydlig koppling till behov eller volymer gör också att det blir svårare att följa upp, bedöma och jämföra effektiviteten mellan verksamhetens olika delar. Det finns enligt vår bedömning även en risk för att nuvarande modell inte ger tillräckliga incitament för att arbeta med förbättring och effektivisering av verksamheten. Vi ser inte heller att det finns tydliga rutiner för hur resurser under innevarande år ska riktas mot områden där behoven är störst.

¹ Modell för vårdtyngdsmätning framtagen av Tomas Junkka.

3.2. Bemanning

3.2.1. Iakttagelser

Det framförs i intervjuerna att enheterna inom äldreomsorgen har många vikarier och enligt de intervjuade hade grundbemanningen behövt vara högre. Samtidigt som verksamheten har många vikarier framkommer att kostnaderna för övertid är höga och att det finns stora semesterlöneskulder. Som det är nu är det sårbart om någon ordinarie exempelvis blir sjuk och det beskrivs som svårt att få tag i både timvikarier och tillsvidareanställd personal. Respektive enhetschef ansvarar för rekrytering till sin enhet och det sker ingen samrekrytering även om cheferna kan tipsa varandra om kandidater i efterhand. Medarbetarna blir idag anställda i kommunen och har inte sin anställning knuten till en specifik enhet.

Situationen ser enligt vad som framkommer i intervjuerna lite olika ut mellan de olika områdena. I ett område anser chefen att de har tillräckliga resurser i nuläget medan det i andra områden är svårt att få ekonomin att gå ihop även om det har tillförts extra resurser. Problemen kopplas till många sjukskrivningar, svårigheter att få tag i vikarier, övertid och många pensionsavgångar. Det framkommer att ett sätt som används för att lösa situationen är att "nolla" pass, det vill säga att inte sätta in vikarie om någon är sjuk så att ordinarie personal får ta det passet också.

Det framförs i intervju att grundbemanningen inom äldreomsorgen är för låg och medarbetare säger att de inte upplever sig vara involverade i resursplaneringen. Det finns inga renodlade planerare i verksamheten. Det är utsedda medarbetare som lägger schema och ringer in vikarier vid behov.

Från intervjuerna förmedlas att det inte upplevs som att det tas ett samlat grepp om utvecklingen av verksamheten och att kommunen arbetar i separata spår med frågorna om attraktiv arbetsgivare, arbetstid och sjukfrånvaro. När det gäller sjukfrånvaro har enhetscheferna kontakt med personalavdelningen och företagshälsovården Previa men det framförs att det är brist på personal även på Previa. Det framkommer att det finns oklarheter kring arbetsgången vid sjukskrivningar. Det finns såvitt framkommit inte något system för hantering av sjukskrivningar och anteckningar förs i ordbehandlingsprogrammet Word.

Kompetensutveckling, studieresor och andra gemensamma aktiviteter lyfts fram som exempel på vad som skulle kunna göras för att vända utvecklingen inom äldreomsorgen med stress och sjukfrånvaro. Det framförs att det idag inte finns någon gemensam grund att stå på i verksamheten. Det finns behov att höja statusen på arbetet, lyfta goda förebilder och prata positivt om sitt arbete. Ytterliga exempel som lyfts är att möjliggöra kombinations-tjänster där fler får chansen att arbeta med olika arbetsuppgifter, detta skulle också kunna förbättra arbetsmiljön. Mycket tid läggs enligt vad som framkommer på bostadsvård och det finns en uppfattning om att det finns relativt många brukare som enbart har behov av städning och inte har något egentligt omvårdnadsbehov. Tidigare bytte medarbetare oftare arbetsplats med varandra men det förekommer mer sällan nu.

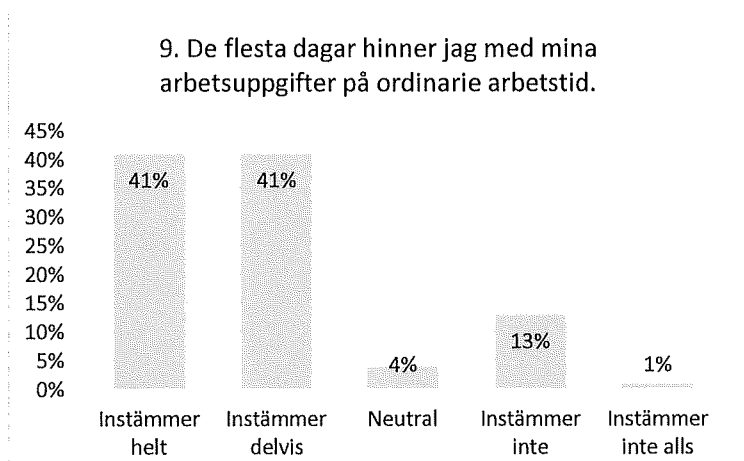
En faktor som också lyfts i intervjuerna och som kommer att påverka bemanningsfrågan är att det är på väg att införas önskad sysselsättningsgrad. Det framförs i intervjuerna att det inte finns någon utbildning för vikarier som ändå förväntas känna till rutiner och kunna utföra arbetet.

Såvitt framkommit finns det inte någon samlad plan för kompetensförsörjningen inom äldreomsorgen i kommunen.

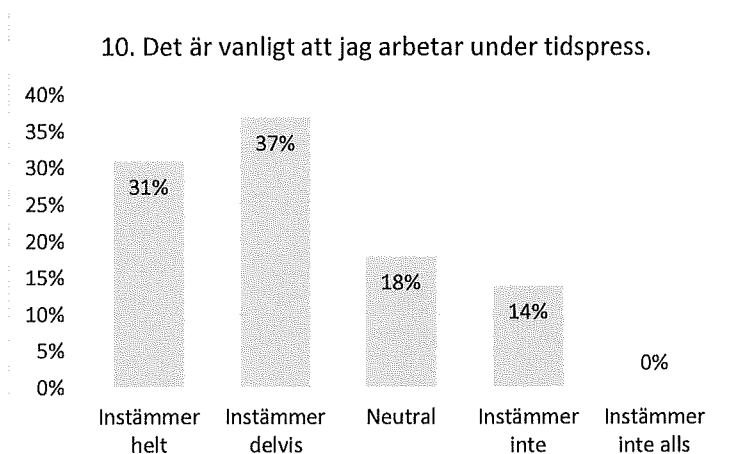
Resultat från enkätundersökningen

Enkäten innehöll flera frågor med bäring på bemanningen inom äldreomsorgen. I det följande presenteras dessa svar, frågorna är numrerade enligt ursprunglig numrering i enkäten.

Diagrammet nedan visar att 41 procent av respondenterna anser att de hinner med sina arbetsuppgifter på ordinarie arbetstid, 41 instämmer delvis, 13 procent instämmer inte 1 procent instämmer inte alls.

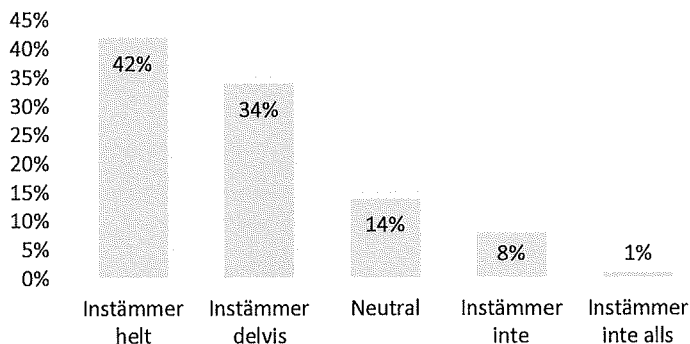


I diagrammet nedan framgår att 68 procent av respondenterna upplever att det är vanligt (31 procent instämmer helt och 37 procent instämmer delvis) att de arbetar under tidspress. 14 procent instämmer inte och 18 procent är neutrala.



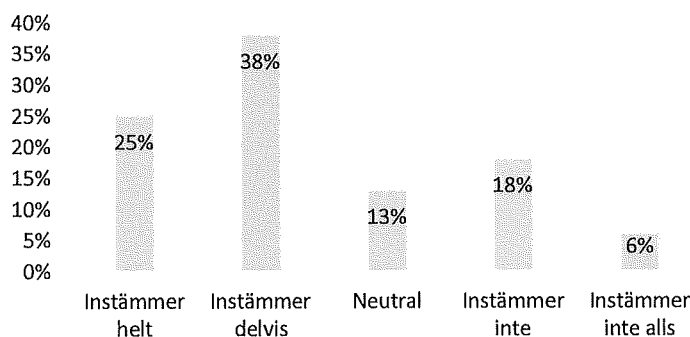
Diagrammet överst på nästa sida visar att majoriteten av respondenterna, 76 procent, instämmer helt eller delvis i att de hinner förflytta sig mellan brukarna som planerat. 8 procent instämmer inte och 1 procent instämmer inte alls medan 14 procent är neutrala.

11. Jag hinner förflytta mig mellan brukarna som planerat.



Diagrammet nedan visar att när det gäller kompetensutveckling uppger 25 procent av de svarande att de får den kompetensutveckling de behöver, 38 procent inställer delvis medan 18 procent inte instämmer och 6 procent inte instämmer alls. 13 procent ställer sig neutrala.

17. Jag får tillgång till den kompetensutveckling jag behöver.



3.2.2. Bedömning

Vår bedömning är att socialnämnden bör stärka arbetet med att säkra tillräcklig bemanning och att tillgodose behovet av personal på både kort och lång sikt. De utmaningar som Lessebo kommun står inför delas av många andra kommuner men inte desto mindre krävs det ett samlat, systematiskt och kraftfullt grepp om kompetensförsörjningsfrågan. Det handlar ytterst om att långsiktigt kunna säkra en god kvalitet i verksamheten, att tillgodose behovet av personal med rätt kompetens och erfarenhet samt att säkerställa en god arbetsmiljö.

Nämnden bör också säkerställa att medarbetare får tillgång till den kompetensutveckling de behöver.

3.3. Uppföljning av beviljade insatser

3.3.1. Iakttagelser

Varje individ med en beviljad insats ska ha en så kallad genomförandeplan som beskriver vad som är beviljat och hur insatsen ska genomföras. Personalen ska föra daganteckningar och om något inte blir utfört ska det skrivas en avvikelse. Det framkommer i intervju att det finns medarbetare som inte behärskar datorer vilket gör att kollegor ibland måste hjälpa till med dokumentationen. Mobil hemtjänst är på väg att införas inom äldreomsorgen. Det har införts inom ett område och ska nu spridas till resten.

Nattfasta är enligt vad som framkommer en prioriterad fråga från nämndens sida. I intervjuerna framkommer att det inte finns en samsyn i verksamheten kring vad som är problemet när det gäller att korta nattfastan och vad man ska vidta för åtgärder. Av protokoll från socialnämnden framgår att nämnden får regelbunden återrapportering avseende mätning av nattfastan inom särskilt boende.

Det framkommer i intervjuerna att det finns biståndsbeslut som inte har följts upp på flera år och detta kopplas till en beskrivning av att biståndshandläggarna är för få. Samtidigt framförs det i intervjuer att det förekommer att det utförs mer insatser än vad som står i besluten.

Samarbetet med biståndshandläggare och verksamhet beskrivs som välfungerande men utan struktur.

I internkontrollplan för socialförvaltningen 2017 ingår uppföljning av beviljade beslut enligt socialtjänstlagen och av andel brukare som har en aktuell genomförandeplan. Det finns såvitt framkommit ännu inte någon rapport avseende resultaten av intern kontroll för innevarande år.

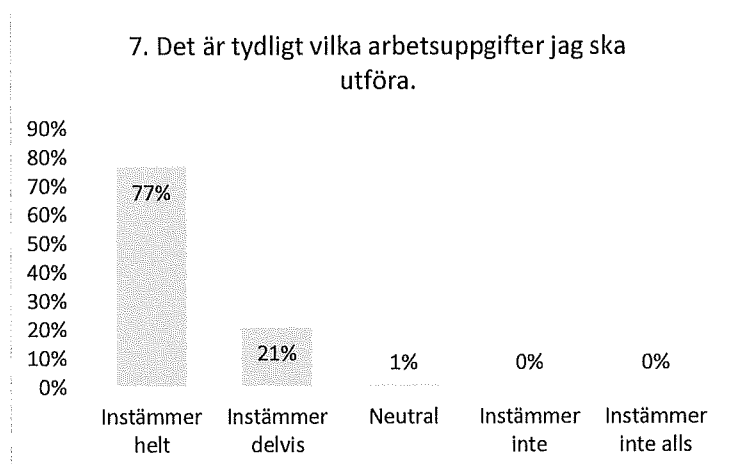
Ur internkontrollplan för socialförvaltningen 2017

| | | | |
|--------------------|---|-------------|---|
| Utredning, ÅO | Uppföljning av beviljade beslut inom SoL enligt gällande plan och lagstiftade krav. | Omsorgschef | Granskning av 40 akter, 10 från varje serviceområde, Har uppföljning skett enligt plan; Nya omfattande ärende; 1 månad Mindre omfattande ärende; Varje år Urval; brukare med insatsen hjälp i hemmet. Brukaren med trygghetstelefon och enstaka serviceinsatser exkluderas |
| Verkställighet, ÅO | Andel brukare som har en aktuell genomförandeplan. | Omsorgschef | Granskning av 40 akter, 10 från varje serviceområde. Finns aktuell genomförandeplan dokumenterad i Procapita. Genomförandeplanen ska enligt rutin följas upp i maj och november. Urval; Brukare med insatsen hjälp i hemmet. Brukaren med trygghetstelefon och enstaka serviceinsatser exkluderas. |

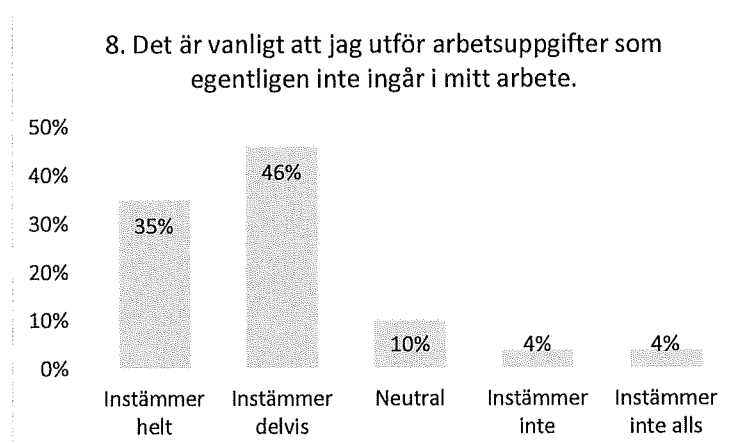
Nämnden har antagit en patientsäkerhetsplan för år 2017 men sammanställer såvitt framkommit inte någon kvalitetsberättelse.

Resultat från enkätundersökningen

I diagrammet nedan framgår att en majoritet av de svarande anser att det är tydligt vilka arbetsuppgifter de ska utföra. Det är inte någon som har svarat att de inte instämmer.



Diagrammet nedan visar samtidigt är det många som svarar att det är vanligt att de utför arbetsuppgifter som egentligen inte ingår i deras arbete. 35 procent instämmer helt i påståendet och 46 procent instämmer delvis. 4 procent instämmer inte och lika stor andel instämmer inte alls. Det har framkommit att det kan röra sig om att medarbetare hjälper kollegor som inte kan utföra vissa arbetsuppgifter, att handleda annan personal som ska utföra lokalvård och att täcka upp för kollegor som är frånvarande.



3.3.2. Bedömning

Det är positivt att nämnden bedriver intern kontroll när det gäller beviljade beslut och genomförandeplaner. Samtidigt framträder en bild av att förvaltningen inte ligger i fas med

uppföljningen av biståndsbeslut. Vi ser därför att nämnden bör säkerställa att biståndsbeslut följs upp i tillräcklig omfattning. Nämnden bör också se till att de medarbetare som ska delta i uppföljning av genomförandeplaner har tillräckliga kunskaper i erforderliga system.

Vi vill i sammanhanget poängtera att nämnden ska ha ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, enligt föreskrifter och allmänna råd från Socialstyrelsen, i vilket ingår att arbeta med avvikelser och egenkontroll. Det har framkommit att nämnden bedriver egenkontroll, bland annat när det gäller nattfastan. Det är angeläget att nämnden säkerställer att det skrivs avvikelser när insatser inte utförs och biståndsbeslut inte följs upp i tid samt att nämnden får regelbunden återrapportering avseende avvikelser.

3.4. Chefers förutsättningar att arbeta med verksamhets- och ekonomistyrning

3.4.1. Iakttagelser

Det framkommer i intervjuerna att cheferna med budgetansvar inte i alla delar har kunskap om hur deras budgetar är uppbyggda. Det är också delvis oklart för cheferna hur budgetarna förändras mellan åren. Cheferna har månadsvisa möten med ekonomen och det är ekonomen som tar fram underlagen inför dessa möten. Det är enligt vad som framkommer också ekonomen som föredrar budgetrelaterade ärenden inför nämnden.

Inför nästföljande budgetår har nämnden budgetdagar där budgeten diskuteras tillsammans med förvaltning och ekonom. De intervjuade cheferna beskriver att de inte är så involverade i arbetet med budgeten. Att hålla budget beskrivs som den viktigaste styrsignalen från socialnämnden. Samtidigt framförs att biståndsbesluten ibland uppfattas som generösa och att detta gör det svårt att minska kostnader i verksamheten.

Enligt vad som framkommer är enhetscheferna inte involverade i arbetet med att sätta mål för äldreomsorgen och det framförs att det inte finns någon långsiktig plan för utveckling av äldreomsorgen. De intervjuade cheferna framför att det är oklart för dem vad nämnden har för ambitioner med äldreomsorgen i kommunen.

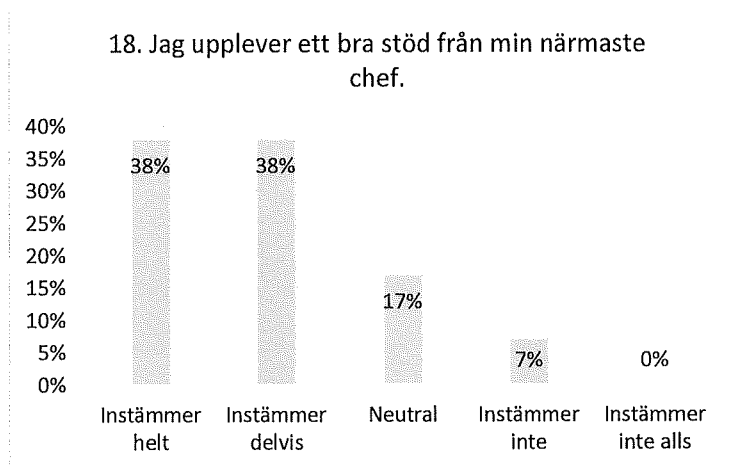
Ett hinder för utveckling av verksamheten som beskrivs i intervjuerna är att det saknas pengar för utveckling, och det framförs också att det inte finns några utbildningar för cheferna.

Enhetscheferna satt tidigare med i ledningsgruppen men gör inte det sedan det infördes ytterligare ett chefsled med verksamhetschefer. Detta har gjort att enhetscheferna upplever sig komma längre från utvecklingsfrågor, samtidigt som det betonas att nuvarande verksamhetschefen är ny i verksamheten och att arbetsformerna inte har satt sig än.

Medarbetare framför uppfattningen att cheferna är satta under tryck från nämnden när det gäller att hålla budget. Det genomförs så kallade framtidsmöten med fackrepresentanter och cheferna där det framförs förslag på förbättringar men det är inte tydligt hur detta förs vidare och om det händer något med förslagen. I övrigt upplever medarbetarna att de har nära till sina chefer.

Resultat från enkätundersökningen

Diagrammet nedan visar att på frågan om medarbetare upplever ett bra stöd från sin närmaste chef instämmer 38 procent helt och lika många instämmer delvis. 7 procent instämmer inte och 17 procent är neutrala.



3.4.2. Bedömning

Vår bedömning är att cheferna inom äldreomsorgen inte har helt tillräckliga förutsättningar att arbeta med ekonomi- och verksamhetsstyrning. Detta beror i huvudsak på avsaknaden av tydliga modeller för resursfördelning och uppföljning. Men vi bedömer också att det finns behov av att involvera budgetansvariga chefer mer i styrningen, att vid behov ge kompetensutveckling och att tydliggöra vilket ansvar cheferna har i ekonomistyrningen.

3.5. Uppföljning och återrapportering till nämnden

3.5.1. Iakttagelser

Enhetscheferna deltar enligt vad som framkommer sällan i nämndsmöten. De lämnar månadsvis kortfattad information om verksamheten till verksamhetschefen för vidarebefordran till socialchefen. Det framkommer också i intervjuerna att enhetscheferna inte längre är involverade i uppföljning av nämndens mål. Tidigare skulle cheferna beskriva hur de arbetade med att uppnå målen. Enhetscheferna framför vidare att det för dem är oklart hur de ska arbeta med brukarnöjdhet och hur detta ska följas upp.

Enligt uppgift i intervjuerna sker det regelbunden uppföljning av kommunens värdighetsgaranti för äldreomsorgen och redovisning i socialnämnden.

Av socialnämndens protokoll januari-juni 2017 framgår att nämnden får en månatlig redovisning av den ekonomiska uppföljningen. Det framgår också att nämnden vid flera tillfällen fått återrapportering avseende nattfastan inom särskilde boende. Under samma period har det också skett återrapportering avseende brukarmätning och nämnden har bland annat behandlat

ärenden om gemensam strategi för äldre i Kronoberg och en från Sveriges kommuner och landsting föreslagen rekommendation om kvalitet i särskilt boende.

Medarbetare upplever att politiken inte har förståelse för hur det är i verksamheten. Nämnden upplevs tydlig när det gäller ekonomiska frågor men det uppfattas inte som att det förs tillräcklig dialog med verksamheten. Tidigare gjorde nämnden enligt vad som framkommer besök i verksamheten men det sker inte i samma utsträckning nu längre.

3.5.2. Bedömning

Nämnden får månatlig uppföljning avseende ekonomin inom äldreomsorgen vilket är positivt. Men vi gör mot bakgrund av vad som redovisats i tidigare avsnitt bedömningen att uppföljningen skulle tjäna på en tydligare koppling mellan behov, volymförändringar och tilldelade resurser. Detta skulle enligt vår bedömning göra det lättare för nämnden att följa upp effektiviteten och analysera skillnader mellan områden.

4. Sammanfattande bedömning

Vår sammanfattande bedömning är att ekonomi- och verksamhetsstyrningen inte är helt tillräcklig. Vi grundar bedömningen på att det inte finns en tydlig koppling mellan behov, volymförändringar och de resurser som tilldelas, att budgetansvariga chefer inte har tillräckliga förutsättningar för att hantera sina uppdrag samt att biståndsbeslut inte följs upp i tillräcklig omfattning. Det sker regelbunden återkoppling till nämnden vilket är positivt men vi ser att uppföljningen skulle tjäna på en tydligare koppling mellan behov och resurstilldelning och ett ökat fokus på effektivitet.

| Revisionsfråga | Svar |
|---|--|
| Sker resursfördelningen inom äldreomsorgen på ett ändamålsenligt sätt? | Nej, det finns inte någon tydlig modell för resursfördelning. |
| Säkerställer socialnämnden tillräcklig bemanning i äldreomsorgen i förhållande till behov och de insatser som beviljas? | Nej. Det finns inte någon tydlig koppling mellan behov och de resurser som tilldelas. Eftersom uppföljningen av insatser inte är helt tydlig blir det också svårt att analysera om bemanningen är tillräcklig. |
| Sker tillräcklig uppföljning av att beviljade insatser utförs? | Nej. |
| Har budgetansvariga chefer tillräckliga förutsättningar att arbeta med verksamhets- och ekonomistyrning? | Nej. |
| Är uppföljning och återrapportering till nämnden tillräcklig? | Ja, i huvudsak. Nämnden bör säkerställa att det också vidtas tillräckliga åtgärder med anledning av resultat i uppföljningen. |

Utifrån granskningsresultatet rekommenderar vi socialnämnden att:

- Säkerställa att resursfördelningen speglar behoven inom äldreomsorgens olika delar.
- Ta fram en plan för utvecklingen av äldreomsorgen och säkerställa delaktighet från chefer och medarbetare.
- Stärka arbetet med kompetensförsörjning på kort och lång sikt och i det arbetet involvera chefer och medarbetare.
- Säkerställa att det finns tillräckliga möjligheter att följa upp i vilken mån beviljade insatser utförs.
- Säkerställa att biståndsbeslut följs upp i tid.

Lessebo den 22 september 2017

Per Arvedson
EY



Bilaga 1: Källförteckning

Intervjuade funktioner:

Verksamhetschef
Enhetschefer
Medarbetare

Dokument:

Budget 2017
Intern kontrollplan för socialförvaltningen 2017
Patientsäkerhetsplan 2017
Protokoll socialnämnden januari-juni 2017
Verksamhetsplan 2016-2018
Årsredovisning 2016

Bilaga 2. Enkätfrågor

Bakgrund

1. Ålder

20 eller yngre () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-65 () 65 eller äldre ()

2. Jag arbetar inom

Hemtjänst () Boende (särskilt, demens osv) () Båda ()

3. Jag är

Tillsvidareanställd () Visstidsanställd () Vikarie () Timanställd ()

4. Jag har haft min nuvarande position i

Mindre än 1 år () 1-5 år () 6-10 år () mer än 10 år ()

5. Jag arbetar inom området (det går att kryssa för flera alternativ)

Lessebo () Kosta () Skruv () Hovmantorp ()

Mål och arbetsuppgifter

6. Jag är medveten om vilka mål som är uppsatta för äldreomsorgen i Lessebo

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

7. Det är tydligt vilka arbetsuppgifter jag ska utföra

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

8. Det är vanligt att jag utför arbetsuppgifter som egentligen inte ingår i mitt arbete

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

Arbetsbelastning

9. De flesta dagarna hinner jag med mina arbetsuppgifter på ordinarie arbetstid

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

10. Det är vanligt att jag arbetar under tidspress

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

11. Jag hinner förflytta mig mellan brukarna som planerat

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

12. Jag har de förutsättningar jag behöver för att ge god omsorg till mina brukare

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

Resurser och kompetens

13. Jag har tillräcklig kunskap för att hantera brukarens fysiska besvär

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

14. Jag har tillräcklig kunskap för att hantera brukarens demenssjukdomar

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

15. Jag har tillräcklig kunskap för att hantera annans psykisk ohälsa hos brukaren, t ex depression, missbruk

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

16. Jag har de verktyg jag behöver för att utföra mina arbetsuppgifter (hjälpmedel, maskiner, telefon, utrustning, lokaler etc)

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

17. Jag får tillgång till den kompetensutveckling jag behöver

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

Stöd/övrigt

18. Jag upplever ett bra stöd från min närmaste chef

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

19. Jag är delaktig i planeringen av arbetet

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

20. Samarbetet med biståndshandläggare fungerar bra

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

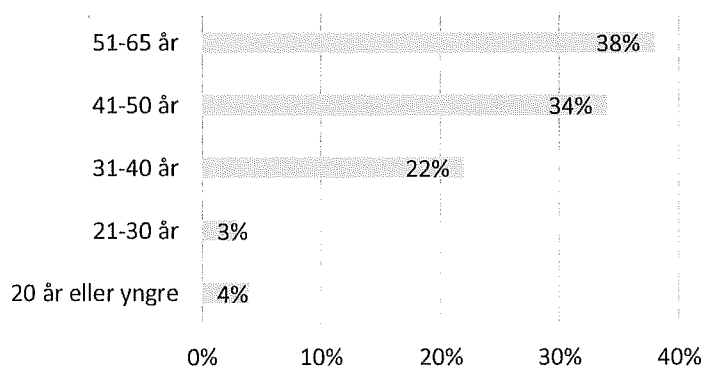
21. Jag känner mig delaktig i att utveckla arbetet inom äldreomsorgen

Instämmer inte alls (1) (2) (3) (4) (5) Instämmer helt

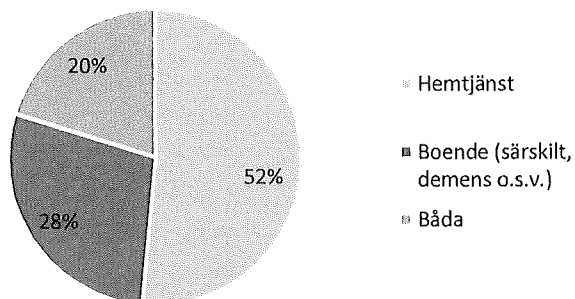
Bilaga 3. Enkät svar

Bakgrundsvariabler

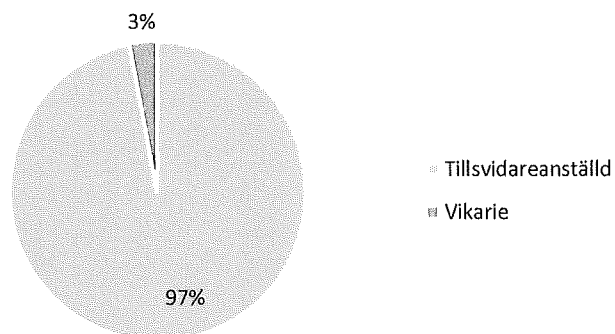
1. Åldersfördelningen på svaranden



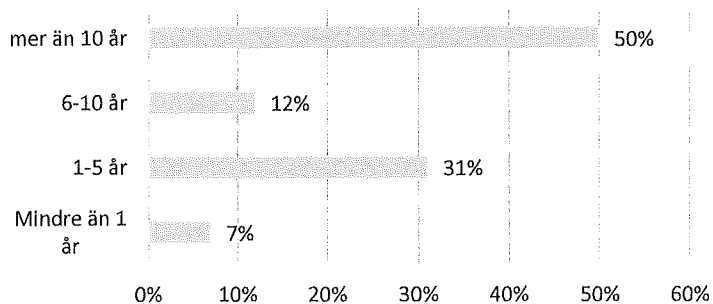
2. Fördelning av arbetsområden



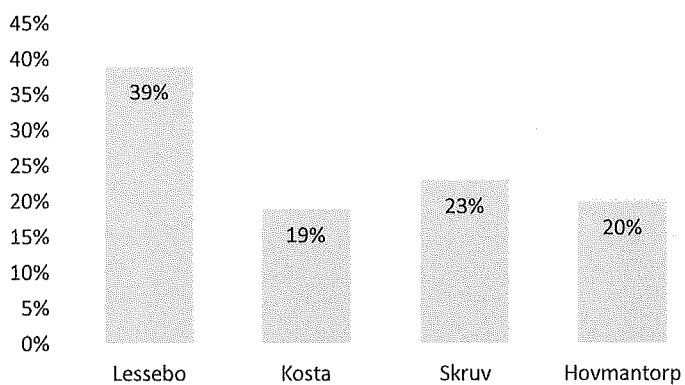
3. Anställningsform



4. Anställningsperiod (nuvarande position)

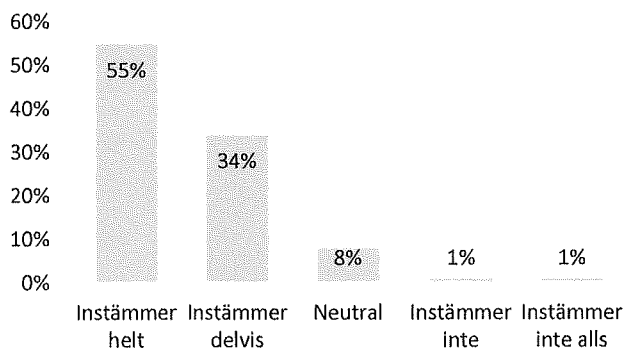


5. Områdesfördelning

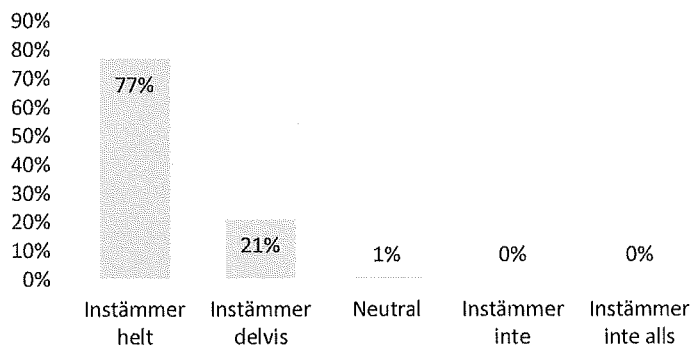


Svar på enkätfrågor

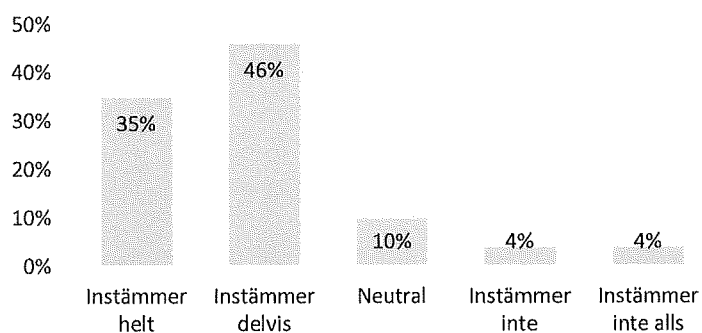
6. Jag är medveten om vilka mål som är uppsatta för äldreomsorgen i Lessebo.



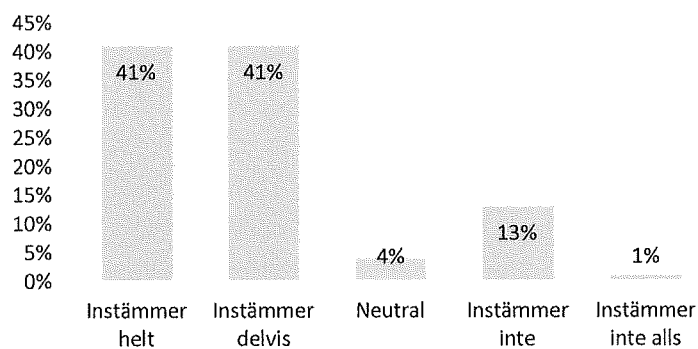
7. Det är tydligt vilka arbetsuppgifter jag ska utföra.



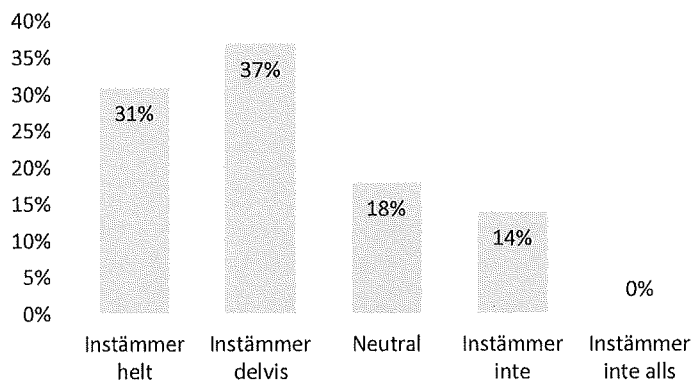
8. Det är vanligt att jag utför arbetsuppgifter som egentligen inte ingår i mitt arbete.



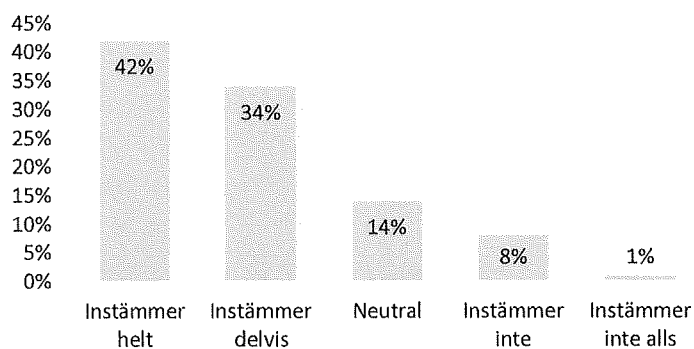
9. De flesta dagar hinner jag med mina arbetsuppgifter på ordinarie arbetstid.



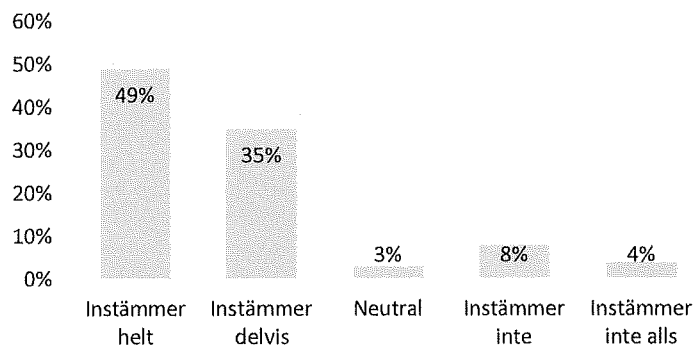
10. Det är vanligt att jag arbetar under tidspress.



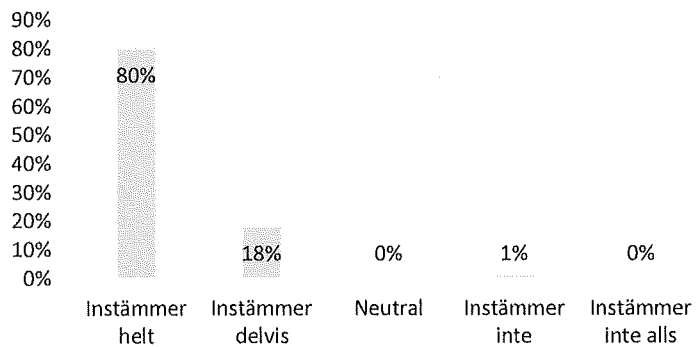
11. Jag hinner förflytta mig mellan brukarna som planerat.



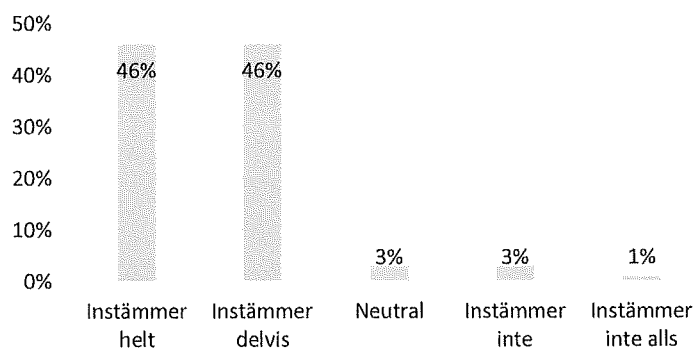
12. Jag har de förutsättningar jag behöver för att ge god omsorg till mina brukare.



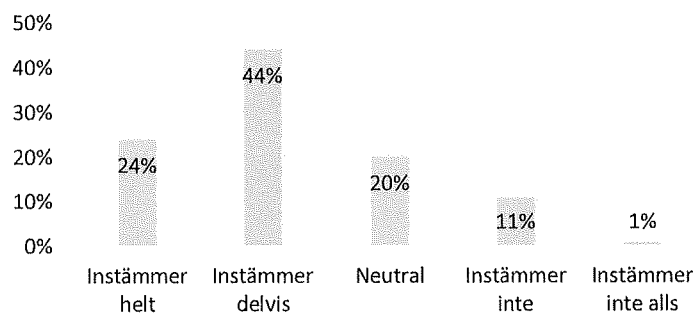
13. Jag har tillräcklig kunskap för att kunna hantera brukarens fysiska besvär.



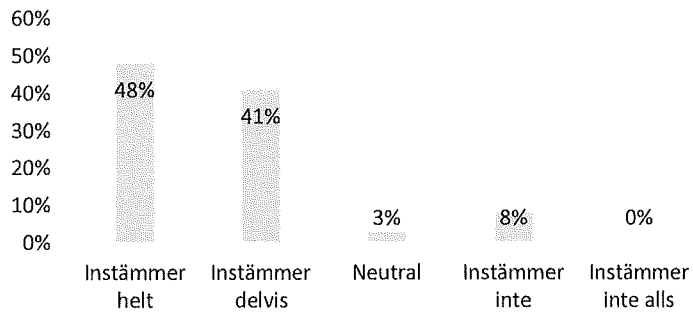
14. Jag har tillräcklig kunskap för att kunna hantera brukarens demenssjukdomar.



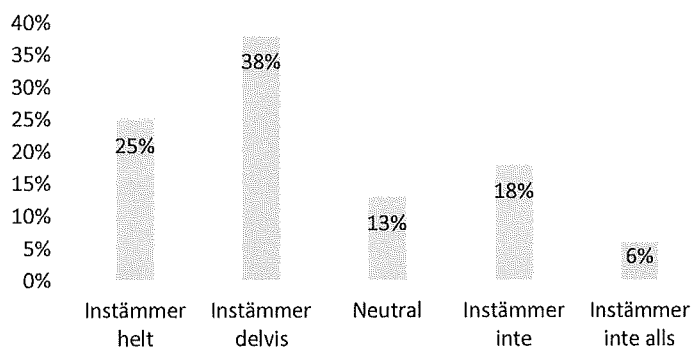
15. Jag har tillräcklig kunskap för att kunna hantera annan psykisk ohälsa hos brukaren, t.ex. depression, missbruk.



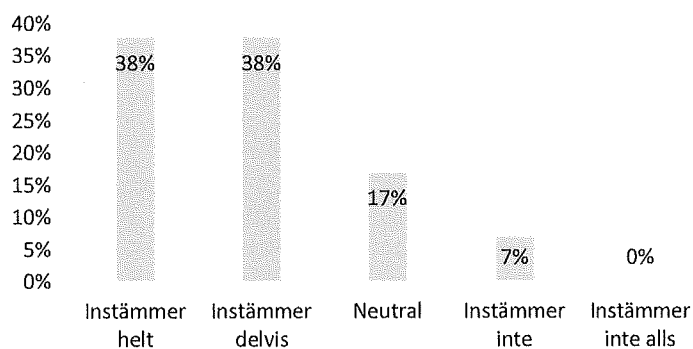
16. Jag har de verktyg jag behöver för att kunna utföra mina arbetsuppgifter (hjälpmedel, maskiner, telefon, utrustning, lokaler etc).



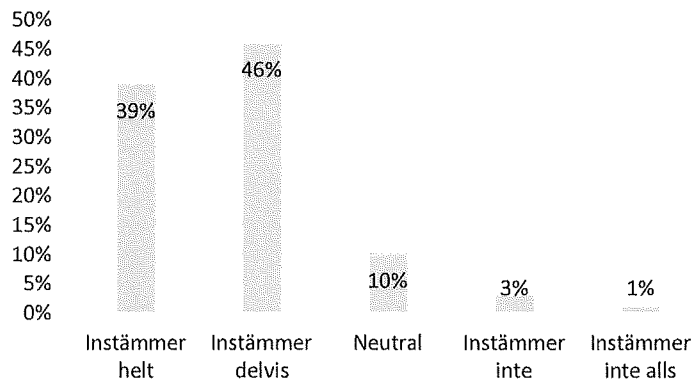
17. Jag får tillgång till den kompetensutveckling jag behöver.



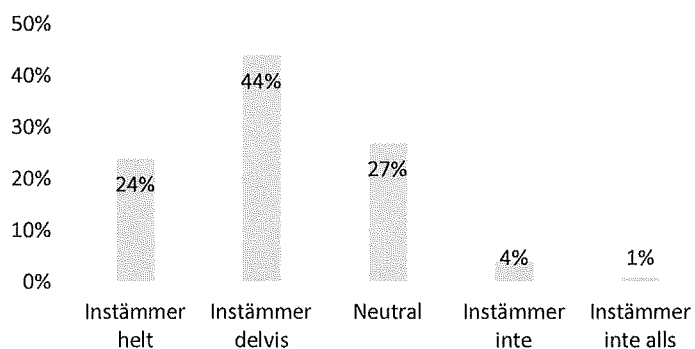
18. Jag upplever ett bra stöd från min närmaste chef.



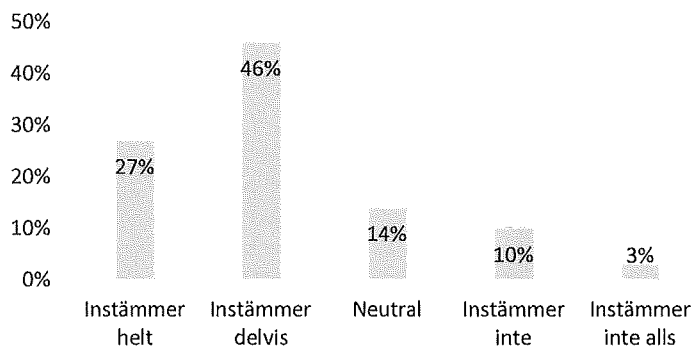
19. Jag är delaktig i planeringen av arbetet.



20. Samarbetet med biståndshandläggaren fungerar bra.



21. Jag känner mig delaktig i att utveckla arbetet inom äldreomsorgen.



§ 27

Dnr 2017/65-730

Granskning äldreomsorgen

Beslut

Socialnämnden beslutar

- att anta skrivelsen som sin egen samt översända densamma till Lessebo kommuns revisorer.
- att ge socialchefen i uppdrag att ta fram en kompetensförsörjningsplan som presenteras på socialnämndens sammanträde i maj 2018.
- att ge socialchefen i uppdrag att ta fram en resursfördelningsplan som redovisas på socialnämndens sammanträde i november 2018.
- att ge socialchefen i uppdrag att ta fram en äldreomsorgsplan som presenteras på socialnämndens sammanträde i december 2018.

Ärendebeskrivning

Revisionsbyrån EY genomförde en granskning av ekonomi- och verksamhetsstyrning inom äldreomsorgen hösten 2017. I ett brev till socialnämnden 2018-01-22 framförde kommunens revisorer önskemål om förtydligande av vissa av rapportens rekommendationer.

Beslutsunderlag

Socialnämndens arbetsutskotts protokoll 2018-02-14 § 26
daterad 2018-02-01
Till kommunens revisorer

Förslag till beslut

Socialnämndens arbetsutskott föreslår socialnämnden besluta att anta skrivelsen och att översända densamma till kommunens revisorer.

Beslutsexpediering

Lessebo kommuns revisorer
Socialchef
Verksamhetsutvecklare
Verksamhetschefer

Justerande sign

Utdragsbestyrkande