

Kommunstyrelsen  
För kännedom: Kommunfullmäktiges presidium

**Revisionsrapport "Granskning av styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen"**

Revisionen har via KPMG genomfört en granskning av styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen.

Revisionen hemställer om att kommunstyrelsen lämnar synpunkter avseende de rekommendationer och förslag som lyfts fram i rapportens sammanfattning.

Revisionen emotser svar senast den 28 februari 2018.

För Ragunda kommuns revisorer

  
Vidar Lind  
Ordförande

  
Maud Lindström  
Vice ordförande



# Styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen

Granskningsrapport  
Ragunda kommun

KPMG AB

2017-12-14

Antal sidor 10



**Ragunda kommun**  
Styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen

2017-12-14

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte och revisionsfråga	3
2.2	Avgränsningar	3
2.3	Revisionskriterier	3
2.4	Ansvarig nämnd	4
2.5	Projektorganisation/granskningsansvarig	4
2.6	Metod	4
3	Resultat av granskningen	5
3.1	Mål och riktlinjer för verksamheten	5
3.2	Verksamhetens rutiner	6
3.3	Samverkan	7
3.4	Uppföljning och utvärdering	8

## 1 Sammanfattning

Vi har av Ragunda kommuns revisorer fått i uppdrag att granska individ- och familjeomsorgsverksamheten. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsens styrning och uppföljning av individ- och familjeomsorgsverksamheten är ändamålsenlig och att det finns tillfredsställande intern kontroll.

Vår sammanfattande bedömning är att vissa åtgärder för att utveckla verksamheten pågår eller planeras, men att främst uppföljning av verksamheten är bristfällig och behöver utvecklas.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att;

- utveckla arbetet med uppföljning och analys av måluppfyllelse, och vid behov vidtar åtgärder för att säkra måluppfyllelse, se avsnitt 3.1.
- överväga behovet av kompletterande riktlinjer, se avsnitt 3.1.
- upprätta en tidsatt aktivitetsplan för det fortsatta arbetet, se avsnitt 3.2.
- vidta åtgärder för att tydliggöra insatsuppdrag, se avsnitt 3.2.
- vidta åtgärder för att säkerställa fungerande samverkan med andra aktörer, se avsnitt 3.3.
- utveckla strukturerad uppföljning och analys av verksamheten som underlag för prioritering och åtgärder, se avsnitt 3.4

## 2 Inledning/bakgrund

Vi har av Ragunda kommuns revisorer fått i uppdrag att granska individ- och familjeomsorgsverksamheten. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2017.

Individ- och familjeomsorgen (IFO) svarar för omsorg och service, upplysningar, råd och stöd, ekonomisk hjälp och annat bistånd till familjer och enskilda som behöver det och där inte annan har ansvar för detta stöd. Aktuella lagrum inom området är socialtjänstlagen (SoL), lag med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU) och lag om vård av missbrukare i vissa fall (LVM).

Enligt Socialstyrelsens föreskrift (SOSFS 2011:9) ställs vidare krav på ett ledningssystem för det systematiska kvalitetsarbetet. Detta innebär ett system för att fastställa principerna för ledning av verksamheten, att sätta upp mål och att följa upp och utvärdera dessa mål. Det innebär också att det ska finnas en organisatorisk struktur, ett uttalat och tydligt ansvar, dokumenterade rutiner, identifierade processer samt rutiner för uppföljning inom IFO.

Ragunda kommuns revisorer bedömer att det finns en risk för att verksamheten inte uppfyller krav enligt lagar och föreskrifter. Revisorerna anser att det är väsentligt att medborgarna får tillgång till det stöd de har rätt till.

### 2.1 Syfte och revisionsfråga

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsens styrning och uppföljning av individ- och familjeomsorgsverksamheten är ändamålsenlig och att det finns tillfredsställande intern kontroll.

Vi kommer därför att granska

- om det finns fastställda mål och riktlinjer för verksamheten
- om rutiner och system ger ett tillräckligt stöd för verksamheten
- om samverkan fungerar internt inom IFO och med andra myndigheter
- om det sker en systematisk uppföljning och utvärdering inom området

### 2.2 Avgränsningar

Granskningen omfattar kommunstyrelsen, IFO-verksamheten.

### 2.3 Revisionskriterier

Vi har bedömt om verksamheten/rutinerna uppfyller

- Kommunallagen
- Socialtjänstlagen, LVM, LVU
- Föreskrifter, t ex SOSFS 2011:9
- Interna regelverk och policys
- Fullmäktigebeslut



**Ragunda kommun**

Styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen

2017-12-14

## **2.4 Ansvarig nämnd**

Granskningen avser kommunstyrelsen.

Rapporten har tillsänts Lennart Skoog, utskottsordförande, Gun Valli, IFO-chef, samt biträdande IFO-chef samt intervjuade medarbetare för faktagranskning.

## **2.5 Projektorganisation/granskningsansvarig**

Granskningen har utförts av Mikael Lindberg, kommunal revisor, under ledning av Lena Medin, certifierad kommunal revisor.

## **2.6 Metod**

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier
- Intervjuer med berörda tjänstemän och förtroendevalda.

### 3 Resultat av granskningen

Individ och familjeomsorgsenheten (IFO) är organiserad inom Stöd- och omsorgsförvaltningen. Enheten består av IFO-chef, biträdande IFO-chef, sju handläggare, två behandlare samt två assistenter. Viss verksamhet bedrivs gemensamt i länet eller tillsammans med andra kommuner, bl a social beredskap (jour), familjerådgivning och familjehemsrekrytering. Därutöver köps insatser in i enskilda ärenden, t ex placeringar vid HVB-hem.

#### 3.1 Mål och riktlinjer för verksamheten

I *Budget 2017* finns ett flertal mål för Stöd- och omsorgsförvaltningen, varav några är tillämpliga på IFO;

- 100 % utbildad personal i respektive profession och kompetensområde. Att vid nyanställning ta hänsyn till utbildning. Mål att ha 100 % rätt utbildning inom förvaltningen.
- Stöd- och omsorgsförvaltningens personal ska kommunicera med sina klienter/brukare på ett tydligt, rättssäkert sätt och undvika moraliseringar. Beslut ska fattas utifrån fakta. Antal domar i förvaltningsrätten där Ragunda kommun får rätt eller delvis rätt ska vara 100 %.
- Informera om de kulturaktiviteter som Ragunda tillhandahåller vid utredning och beslut när sökande anhåller om extra bistånd till rekreation. 100 % av klienterna ska ha fått information.

Därutöver berörs verksamheten inom IFO även av målet;

- Utveckla nya arbetssätt för att nyanlända ska introduceras på arbetsmarknaden. 100 % av de nyanlända har praktiserat/arbetat på en arbetsplats under det första året.

Målen följs upp och redovisas på övergripande förvaltningsnivå i delårsrapport och årsredovisning. Resultatet vid senaste delårsrapporten visar att ett mål är uppfyllt, två mål är delvis uppföljda och ett är inte uppfyllt, vilket är detsamma som vid årsredovisningen. Vi har inte uppfattat att det avseende IFO görs någon direkt uppföljning eller analys av måluppfyllelse, eller att det finns planerade och konkretiserade åtgärder för att uppnå målen. Däremot framgår av intervjuer att målen är kända inom verksamheten.

En förklaring som anges i intervjuer till bristande uppföljning och planering är den ostabila personalsituation som funnits inom IFO en längre tid. Personalsituationen har under senaste året dock förbättrats betydligt, och enligt intervjuade kommer en tidsatt aktivitets/verksamhetsplan att utarbetas för verksamheten.

Under senaste året har förvaltningen arbetat med att utveckla kvalitetsledningssystem för det systematiska kvalitetsarbetet<sup>1</sup>. Dokumentet tydliggör ansvarsområden på ledningsnivå, medan övriga rutiner och riktlinjer ska finnas inom de olika

---

<sup>1</sup> Antagen 2017-10-10 KS § 105.

## Ragunda kommun

Styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen

2017-12-14

verksamhetsområdena. I övrigt finns antagna riktlinjer för ekonomiskt bistånd<sup>2</sup> samt delegationsordning, vilka båda enligt intervjuer står inför en översyn.

Vid intervjuer framkommer att det i övrigt inte finns fastställda riktlinjer för verksamheten och dess utveckling, t ex avseende utbudet av stöd som ges som service. Däremot framgår av skrivelser i budget om vikten av preventivt arbete.

### *Vår bedömning*

Vi bedömer att det finns fastställda mål som är tillämpliga för verksamheten, men att arbetet med uppföljning, analys och måluppfyllande åtgärder är bristfälligt.

Vi bedömer att det till viss del finns fastställda riktlinjer för verksamheten, men anser att det kan kompletteras för att öka tydligheten i verksamhetens fortsatta utveckling avseende exempelvis förebyggande och tidiga stödinsatser.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla arbetet med uppföljning och analys av måluppfyllelse, och vid behov vidtar åtgärder för att säkra måluppfyllelse.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att överväga behovet av kompletterande riktlinjer.

## 3.2 Verksamhetens rutiner

Inom verksamheten finns det ett antal dokumenterade rutiner och stöddokument av olika karaktär som syftar till att säkerställa kvalitet och stödja effektivt arbete. Exempel på sådana är handlingsplan skyddade uppgifter, polisanmälan barn, rutin vid anmälan, checklistor för olika typer av anmälningar och utredningar samt mallar för t ex fullmakter.

Vid intervjuer framgår att det finns behov av att uppdatera, förenkla och komplettera ovanstående dokument, vilket också planeras att ingå i den tidigare nämnda aktivitetsplanen. I detta ingår också att utforma en lämplig struktur för att förenkla tillgång till och kännedom om dokumenten.

Inom verksamheten används ett flertal beprövade metoder och verktyg. Exempelvis används gällande barn BBIC<sup>3</sup> och vuxna med missbruk ASI<sup>4</sup>. Flertalet medarbetare har genomgått utbildning i motiverande samtal<sup>5</sup>, men vid intervjuer framkommer att det saknas fortlöpande handledning. Vidare finns medarbetare med utbildning i olika behandlingsmetoder avseende aggressionshantering, missbruk och krissamtal med barn som upplevt våld i sin familj.

För att dela erfarenheter och säkerställa likvärdiga bedömningar och beslut sker ärendehandledning varje vecka, samt att biträdande IFO-chef har en aktiv och stödjande roll till handläggarna i det dagliga arbetet.

---

<sup>2</sup> Antagen 2015-05-12 KS § 85.

<sup>3</sup> BBIC, Barns behov i centrum, beskriver ett arbetssätt för socialtjänstens barn- och ungdomsvård. Det innehåller en struktur för handläggning, genomförande och uppföljning av myndighetsutövningen. BBIC är anpassat efter socialtjänstens regelverk.

<sup>4</sup> ASI, Addiction Severity Index, är en standardiserad och strukturerad bedömningsmetod för bl a utredning och uppföljning av behandlingsinsatser, främst avsedd för vuxna personer med missbruksrelaterad problematik.

<sup>5</sup> Motiverande samtal (motivational interviewing, MI) är en samtalsmetod som används i rådgivning och behandling för att underlätta förändringsprocesser.



## Ragunda kommun

Styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen

2017-12-14

Vid intervjuer framkommer att insatsuppdragen till utförare sällan är tidsatta och inte alltid särskilt tydliga.

Flertalet inom personalgruppen är rekryterade de senaste åren, och består av såväl erfarna som mindre erfarna medarbetare. Vid intervjuer framkommer att introduktionen i verksamheten, oavsett erfarenhetsnivå på den nyanställda, varit bristfällig. Vad gäller kompetensutveckling genomgår för närvarande alla medarbetare en relativt omfattande systemteoretisk grundutbildning. Vidare framkommer vid intervjuer att det finns ett länsgemensamt program under framtagande gällande introduktion och utbildning bestående av tre block, och att det avses användas som ett underlag för att utforma verksamhetens plan för kompetensutveckling.

### *Vår bedömning*

Vi bedömer att det finns en bra bas i befintliga stödande dokument, vedertagna arbetssätt och bemanning som grund för fortsatt utveckling av verksamhetens kvalitet och effektivitet samt kompetensförsörjning.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att upprätta en tidsatt aktivitetsplan för det fortsatta arbetet.

Vi bedömer att otydliga eller ej tidsatta insatsuppdrag riskerar medföra att insatserna blir onödigt resurskrävande men också försvårar uppföljningsarbetet och avslut av insatser.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att vidta åtgärder för att tydliggöra insatsuppdrag.

## 3.3 Samverkan

Enheten finns samlad i en gemensam lokal. Vid intervjuer framhålls att samarbetet inom IFO kring enskilda ärenden har utvecklats positivt i och med en stabilare personalsituation, samtidigt som det finns möjligheter att utveckla detta vidare för att kunna ge ett bättre stöd till den enskilde utifrån ett helhetsperspektiv.

Enligt intervjuer pågår ett arbete för att tydliggöra roller och uppdrag gällande socialpsykiatri, då det inte alltid är helt klart i förhållande till IFO. Gällande förskola och skola finns ett forum för regelbundna träffar med rektorer, och att det finns planer på att utveckla samarbetet vidare framöver. Kontakterna med arbetsmarknadsenheten upplevs som väl fungerande, samtidigt som det utifrån IFO:s perspektiv finns önskemål av att arbetsmarknadsenhetens kapacitet kan utökas.

Gällande ensamkommande flyktingbarn finns enligt intervjuer väl utarbetade kontakter med såväl skola som Migrationsverket.

Även kontakter med Arbetsförmedlingen uppges fungera tillfredsställande, medan kontakter med Försäkringskassan fungerar betydligt sämre.

Vad gäller sjukvård finns goda kontaktvägar med primärvården och den specialiserade missbruksvården, samtidigt som det i enskilda fall kan vara svårt att få till stånd en fungerande kommunikation. På övergripande nivå finns flera samverkansarenor, bl a BuZ (barn och utbildning) och L-IFO med koppling till IFO:s verksamhet. Det finns också regionala överenskommelser, bl a rörande missbruk och samordnad individuell plan (SIP).

2017-12-14

Det finns en positiv uppfattning om kontakterna med polisen vid specifika situationer, men enligt intervjuer finns inget formaliserat forum för samverkansfrågor.

#### *Vår bedömning*

Vi bedömer att det i många delar finns ett fungerande samarbete med andra aktörer, men att det till stor del är personberoende. Vi anser att samverkan mellan aktörer behöver säkerställas på ledningsnivå, för att därigenom bland annat skapa goda förutsättningar för samarbete i vardagen.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att vidta åtgärder för att säkerställa fungerande samverkan med andra aktörer.

### **3.4 Uppföljning och utvärdering**

För att analysera och bedöma framtida utveckling och behov är ett sammanställt underlag över utveckling över tid, t.ex. avseende volymer, kostnader och effekter, önskvärt.

Vi har inte tagit del av någon systematisk uppföljning eller sammanställt material på verksamhetsnivå. Vid intervjuer framkommer också att sådant material saknas avseende IFO. De uppföljningsrapporter som vi tagit del av tas fram på förvaltningsnivå, bl a avseende kvalitet och internkontroll, årsredovisning och delårsrapport, och innehåller endast övergripande kommentarer avseende IFO.

Däremot sker en löpande uppföljning av ärenden på individnivå. Bland annat används ASI uppföljning, vilket ger goda möjligheter till sammanställning och jämförelser över tid på verksamhetsnivå.

#### *Vår bedömning*

Vi bedömer att det finns ett behov av att utveckla arbetet med strukturerad uppföljning och analys, såväl av verksamheten i sig som verksamhetens förutsättningar. Vi anser att det är väsentligt att det finns en gemensam bild av nuläge och framtida utmaningar som underlag för prioritering och åtgärder såväl inom verksamheten som på högre beslutsnivåer.

Vi rekommenderar kommunstyrelsen att utveckla strukturerad uppföljning och analys av verksamheten som underlag för prioritering och åtgärder.



**Ragunda kommun**  
Styrning och uppföljning inom individ- och familjeomsorgen

2017-12-14

2017-11-14

KPMG AB

Mikael Lindberg

Kommunal revisor

Lena Medin

Certifierad kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument.  
Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.