

Uppföljning av tidigare genomförd granskning av styrning, ledning och uppföljning inom social- och omsorgsnämnden

Hudiksvalls kommun

November 2021

Projektledare, Malou Olsson

Projektmedarbetare, Nikolina Djurovic

Sammanfattning

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hudiksvalls kommun genomfört en uppföljning av den granskning som genomfördes i november 2020 avseende styrning, ledning och uppföljning inom social- och omsorgsnämnden.

Efter genomförd uppföljande granskning är vår samlade bedömning att social- och omsorgsnämnden **till viss del** vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån tidigare identifierade brister och lämnade rekommendationer.

Detta bedömer vi utifrån social- och omsorgsnämnden kommer att under 2022 utveckla och förtydliga resursfördelningsmodellen samt upprätta kvantitetsmått avseende nämndens samtliga verksamheter. Vi har dock inte tagit del av någon spårbarhet kring detta arbete i protokoll eller liknande.

Vi kan vidare konstatera att mål har upprättats för nämnd och verksamhet. Detta har skett i dialog mellan berörd nämnd och förvaltningsledningens ledningsgrupp under 2020. Avstämning av målen har dokumenterats per delår i verksamhetsrapport samt kommer att dokumenteras vid 2021 års utgång. Vi har i denna uppföljande granskning inte tagit del av någon rutin för processen för bristande måluppfyllelse av verksamhetsmålen.

Vi kan vidare konstatera att det pågår ett antal förändringsarbeten i syfte att på sikt uppnå en budget i balans. Målet för de noterade åtgärderna är att månadsutfallet för kvartal fyra 2022 skall vara i linje med tilldelad budgetram för nämnden.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi social- och omsorgsnämnden att:

- Säkerställa att utveckling och förtydligande av resursfördelningsmodellens arbete fortlöper.
- Säkerställa att det finns en rutin för process för bristande måluppfyllelse av verksamhetsmålen.
- Följa upp beslutade åtgärder i syfte att säkerställa att de blir genomförda och får önskad effekt.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Rekommendationer	2
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Syfte och revisionsfrågor	4
1.3 Revisionskriterier	4
1.4 Metod	4
2. Granskningsresultat	5
2.1 Tidigare granskning	5
2.2 Nuvarande granskning	5
2.3 Iakttagelser	5
2.4 Vidtagna åtgärder	7
2.1.2 Bedömning	8
Rekommendationer	9

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Revisorerna i Hudiksvalls kommun har med hänsyn till risk och väsentlighet bedömt det angeläget att göra en uppföljande granskning avseende social- och omsorgsnämndens styrning, ledning och uppföljning. Revisorerna genomförde under 2020 en granskning av nämndens ledning, styrning och uppföljning.

Den sammanfattande revisionella bedömningen var att social- och omsorgsnämnden *till viss del* säkerställt en ändamålsenlig verksamhet inom givna ekonomiska ramar genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

Granskningen noterade ett antal rekommendationer till social- och omsorgsnämnden att:

- Säkerställa att resursfördelningsmodellen är tydlig för förvaltningens chefer för att öka förståelsen för hur fördelning sker och vad den grundar sig på.
- Säkerställa att mål upprättas för nämnd och verksamhet samt att det finns rutin för process bristande måluppfyllelse av verksamhetsmål.
- Säkerställa att det förändringsarbete som genomförs får de effekter som åsyftas.

1.2 Syfte och revisionsfrågor

Den uppföljande granskningen syftar till att besvara följande revisionsfråga:

- Har tillräckliga åtgärder vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2020 års granskning?

1.3 Revisionskriterier

Den uppföljande granskningen genomförs med utgångspunkt i följande revisionskriterier:

- Missivbrev och social- och omsorgsnämndens svar på revisionsrapporten från 2020.
- Lokala styrande och stödjande dokument.

1.4 Metod

Granskningen avgränsas till att omfatta uppföljning av 2020 års granskning av styrning, ledning och uppföljning inom social- och omsorgsnämnden.

Granskningen har genomförts genom intervju/avstämning med berörd tf förvaltningschef, stabschef samt nämndsordföranden i social- och omsorgsnämnden.

Vi har även haft en genomgång av dokument såsom missivsvar och andra underlag av relevans för granskningen. Det har genomförts en genomgång av protokoll.

Rapporten har varit föremål för sakavstämning hos berörda.

2. Granskningsresultat

2.1 Tidigare granskning

Under 2020 genomförde PwC en granskning av styrning, ledning och uppföljning inom social- och omsorgsnämnden. Den samlade revisionella bedömningen var att social- och omsorgsnämnden *till viss del* säkerställt en ändamålsenlig verksamhet inom givna ekonomiska ramar genom en tillräcklig styrning, ledning och uppföljning av verksamheten.

I granskningsrapporten lämnades följande rekommendationer:

- Säkerställa att resursfördelningsmodellen är tydlig för förvaltningens chefer för att öka förståelsen för hur fördelning sker och vad den grundar sig på.
- Säkerställa att mål upprättas för nämnd och verksamhet samt att det finns rutin för processbristande måluppfyllelse av verksamhetsmål.
- Säkerställa att det förändringsarbete som genomförs får de effekter som åsyftas.

2.2 Nuvarande granskning

Revisionsfråga: Har tillräckliga åtgärder vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2020 års granskning?

2.3 Iakttagelser

Kommunrevisorerna beslutade att överlämna PwCs granskningsrapport till kommunfullmäktige för fortsatt hantering. Återkoppling kring revisorernas iakttagelser önskades senast den 30 april 2021 (Missiv 2021-01-18).

Av protokoll framgår att Kommunstyrelsen beslutar (2021-06-08 §122) att för perioden 2021-06-09 till 2022-02-28 överföra social- och omsorgsförvaltningens samtliga verksamheter till kommunledningsförvaltningen, att kommundirektören under perioden 2021-06-09 till 2022-02-28 tillika tjänstgör som förvaltningschef för social- och omsorgsförvaltningens verksamheter, att ge kommundirektören i uppdrag att ombesörja nödvändiga justeringar av delegationsordningar och övriga styrdokument, att delegera till kommunstyrelsens arbetsutskott att fatta beslut i eventuella personalärenden med anledning av den tillfälliga organisationsförändringen, samt att ge allmänna utskottet i uppdrag att formulera en rimlig målsättning utifrån det lagda uppdraget.

Vid kommunfullmäktiges sammanträde den 22 februari 2021 (§7) beslutades att uppdra till social- och omsorgsnämnden att lämna yttrande över revisionens slutsatser och rekommendationer för att behandlas i kommunfullmäktige den 24 maj 2021. Ett yttrande lämnades in och kommunstyrelsens arbetsutskott beslutade den 20 maj 2021 (§68) att återremittera ärendet till social- och omsorgsnämnden för att få ett mer sammanhållet svar från förvaltningen.

Social- och omsorgsförvaltningen har arbetat fram ett mer sammanhållet yttrande som presenteras för social- och omsorgsnämnden den 16 september 2021 (§115). Av

sammanträdesprotokoll 2021-10-12 §153 föreslår Kommunstyrelsen att kommunfullmäktige beslutar att överlämna yttrandet till revisionen.

Av tjänsteutlåtandet (2021-08-04) har social- och omsorgsnämnden lämnat ett förslag till beslut. Social- och omsorgsnämnden har lämnat svar och kommentarer på samtliga revisionsfrågor och de rekommendationer som framgått av PwCs *granskning av styrning, ledning och uppföljning inom social- och omsorgsnämnden*.

Granskningen resulterade i fem revisionsfrågor varav två inte var uppfyllda och tre var delvis uppfyllda. Följande svar och kommentarer har framkommit av social- och omsorgsnämndens förslag till beslut:

Svar/kommentar på revisionsfråga 1: Kraven på åtgärdsplaner, för att få en budget i balans, har tydliggjorts inom förvaltningen. Nämnden har beslutat om delegeringsordning där ansvar och befogenheter regleras och där det framgår hur besluten ska återrapporteras. Delegeringsordningen är ett levande dokument och revideras löpande.

Svar/kommentar på revisionsfråga 2: Nämnden har beslutat om delegeringsordning där ansvar och befogenheter regleras och där det framgår hur besluten ska återrapporteras. Enhetscheferna har sedan hösten 2020 tagit fram strategiska enhetsplaner för respektive enhet. Under 2020 och 2021 har förvaltningen sammanställt enhetschefens uppdragsbeskrivning som tydliggör ansvar och befogenheter för enhetschefsuppdraget. I förvaltningens "Plan för uppföljning" anges hur uppföljningsansvaret är fördelat på respektive chefsnivå.

Svar/Kommentar på revisionsfråga 3: Måluppfyllelsen för respektive verksamhet stäms av vid delårsbokslut och bokslut och redovisas till nämnden av berörda verksamhetschefer. Förändringar har gjorts i delegeringsordningen för att minska kostnaderna. Nämnden har gett förvaltningen i uppdrag att aktivt arbeta med underskottet och löpande återrapportera till nämnden.

Svar/Kommentar på revisionsfråga 4: Förvaltningens ekonom redovisar månatligen en ekonomisk uppföljning till nämnden. Verksamheterna rapporterar löpande till nämnden om utveckling och behov inom sina respektive områden. Utifrån uppkomna behov och det ekonomiska läget ger nämnden utredningsuppdrag och ställer åtgärdskrav till förvaltningen.

Svar/kommentar på revisionsfråga 5: Förvaltningens ekonom redovisar månatligen en ekonomisk uppföljning till nämnden. Verksamheterna rapporterar löpande till nämnden om utveckling och behov inom sina respektive områden. Utifrån uppkomna behov och det ekonomiska läget ger nämnden utredningsuppdrag och ställer åtgärdskrav till förvaltningen.

Svar/kommentar på rekommendationerna: Förvaltning och nämnd kommer utveckla och förtydliga resursfördelningsmodellen till verksamheterna. Upprättande av mål för nämnd och verksamhet sker i samband med antagandet av budget och upprättande av den årliga nämndsplanen. Förändringsarbeten som pågår i de olika verksamheterna för att få en budget i balans återkopplas och redovisas till nämnden kontinuerligt.

2.4 Vidtagna åtgärder

Utifrån de tre rekommendationerna som lämnades i tidigare granskning samt de svar nämnden har inkommit med, som framförs ovan, har vi noterat följande vidtagna åtgärder:

Förvaltningen och nämnden kommer utveckla och förtydliga resursfördelningsmodellen till verksamheterna.

Det framgår av intervjuer att det som gjorts fram tills idag för att förtydliga resursfördelningsmodellen till verksamheterna är att det skapats en resursfördelning och ett kvantitetsmått inom vissa områden, exempelvis inom funktionsnedsättning och äldreomsorg. Ett fortsatt arbete ska fortlöpa inom detta område och ett fortsatt arbete kommer att ske för framtagandet av en resursfördelningsmodell och ett kvantitetsmått inom de områden där det inte finns idag. Detta har uppmärksammats och kommer att vara ett arbete att ta med inför budget 2022. Det finns i dagsläget ingen spårbarhet kring detta av protokoll eller dokument. Det framgår vidare av intervjuer att förvaltningschefer haft sittningar med samtliga enhetschefer och verksamhetschefer kring arbetet med resursfördelningsmodellen. Utbildningar har genomförts när det kommer till ekonomi och fördelningar.

Arbetet med att utveckla och förtydliga resursfördelningsmodellen är ett arbete som kommer att starta upp 2022. Förvaltningens stabsenhet, kommunledningsförvaltningens ekonomienhet och kvalitetsteam kommer att samverka i arbetet.

Upprättande av mål för nämnd och verksamhet sker i samband med antagandet av budget och upprättande av den årliga nämndsplanen.

Vid intervjuer har det framgått att inför framtagande av nämndplanen med tillhörande mål har förvaltningsledningens ledningsgrupp en dag gemensamt med nämnden arbetat med förslag till nämndens mål. Inför 2021 hölls denna dag 2020-10-23. Förvaltningsledningen hade därefter en heldag med förvaltningens samtliga enhetschefer (2020-10-28) där förslag och nämndplanen diskuterats. Efter att nämndplanen är antagen av nämnden arbetar respektive verksamhetsområde med att bryta ner dem i sin verksamhet och upprättar strategiska enhetsplaner. Vi har tagit del av den framtagna nämndplanen för 2021.

Förvaltningschef och verksamhetschef har gemensamt haft dialogmöten med respektive enhetschef för att stämma av hur verksamheten fortlöper.

Avstämning av målen dokumenteras per delår i verksamhetsrapport per 2021-08-31 samt för helår vid 2021 års utgång.

Vi har i denna uppföljande granskning inte tagit del av någon skriftlig rutin för processen för bristande måluppfyllelse av verksamhetsmålen.

Förändringsarbeten som pågår i de olika verksamheterna för att få en budget i balans återkopplas och redovisas till nämnden kontinuerligt.

Kommunstyrelsen beslutade 2021-06-08 att överföra social- och omsorgsförvaltningens samtliga verksamheter till kommunledningsförvaltningen. Uppdraget att organisera och genomföra det arbetet gavs till kommundirektören som tillika blev förvaltningschef för

social- och omsorgsförvaltningen. Samlingsnamnet för det arbetet är "Kraftsamling social- och omsorg". Projektet innebär att kraftsamla och öka tempot i åtgärderna för att få social- och omsorgsnämndens ekonomi i balans. Åtgärderna ska vara för både kort och lång sikt. Målet är att månadsutfallet under kvartal fyra 2022 ligger i linje med tilldelad budgetram.

Projektarbetet delas in i fem områden som ska genomlysas och anpassas. Kommunstyrelsen beslutade vid sammanträde 14 september 2021, §124, att information om det ekonomiska anpassningsarbetet av social- och omsorgsnämndens ansvarsområde ges vid varje kommunstyrelsesammanträden under hösten/vintern 2021. En inhyrd konsult ska redovisa för kommunstyrelsen; förvaltningsorganisation under omställningsarbetet, målbild, status, strategiska principer i arbetet samt risker.

Av intervjuer framgår att det uppfattas tydligt vem som fattar besluten och att det finns en delegationsordning som är tydlig. Detta har tydliggjorts mer nu då det inte är en budget i balans. Åtgärdsplaner ska tas fram och det sker månatliga redovisningar till nämnden om vilka åtgärder som tagits och ska tas samt vilka effekter det kommer bli för 2022 och 2023. Det framgår vidare av intervjuer att uppföljning av mål idag främst sker i delårsrapport och årsrapporter.

Vid intervjuer framkommer att nämndens uppföljning av tidigare antagna beslut av åtgärder och dess eventuella effekter kan förbättras.

2.1.2 Bedömning

Har tillräckliga åtgärder vidtagits för att komma tillrätta med de brister som identifierades i 2020 års granskning?

Efter genomförd uppföljande granskning är vår samlade bedömning att social- och omsorgsnämnden **till viss del** vidtagit tillräckliga åtgärder utifrån tidigare identifierade brister och lämnade rekommendationer.

Detta bedömer vi utifrån social- och omsorgsnämnden kommer att under 2022 utveckla och förtydliga resursfördelningsmodellen samt upprätta kvantitetsmätt avseende nämndens samtliga verksamheter. Vi har dock inte tagit del av någon spårbarhet kring detta arbete i protokoll eller liknande.

Vi kan vidare konstatera att mål har upprättats för nämnd och verksamhet. Detta har skett i dialog mellan berörd nämnd och förvaltningsledningens ledningsgrupp under 2020. Avstämning av målen har dokumenterats per delår i verksamhetsrapport samt kommer att dokumenteras vid 2021 års utgång. Vi har i denna uppföljande granskning inte tagit del av någon rutin för processen för bristande måluppfyllelse av verksamhetsmålen.

Vi kan vidare konstatera att det pågår ett antal förändringsarbeten i syfte att på sikt uppnå en budget i balans. Målet för de noterade åtgärderna är att månadsutfallet för kvartal fyra 2022 skall vara i linje med tilldelad budgetram för nämnden.

Rekommendationer

Efter genomförd granskning rekommenderar vi social- och omsorgsnämnden att:

- Säkerställa att utveckling och förtydligande av resursfördelningsmodellens arbete fortlöper.
- Säkerställa att det finns en rutin för process för bristande måluppfyllelse av verksamhetsmålen.
- Följa upp beslutade åtgärder i syfte att säkerställa att de blir genomförda och får önskad effekt.

2021-12-06

Rebecka Hansson

Uppdragsledare

Malou Olsson

Projektledare

Denna rapport har upprättats av Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (org nr 556029-6740) (PwC) på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Hudiksvall kommun enligt de villkor och under de förutsättningar som framgår av projektplan från den 2021-09-17. PwC ansvarar inte utan särskilt åtagande, gentemot annan som tar del av och förlitar sig på hela eller delar av denna rapport.