

# Revisionsrapport

## *Uppföljningar av tidigare granskningar år 2013*

Sollefteå kommun

Anneth Nyqvist  
*Projektledare*  
Lisbet Östberg  
*Projektmedarbetare*

*April 2016*

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>3</b>
1.1. Bakgrund .....	3
1.2. Syfte och Revisionsfråga.....	3
1.3. Avgränsning.....	3
1.4. Metod.....	3
<b>2. Kränkningar och diskriminering i skolan</b> .....	<b>4</b>
2.1. Sammanfattning av genomförd granskning.....	4
2.2. Revisorernas bedömning.....	4
2.3. Nämndens yttrande .....	4
2.4. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	7
2.4.1. Bedömning.....	7
<b>3. Rutiner för momsredovisning</b> .....	<b>9</b>
3.1. Sammanfattning av genomförd granskning.....	9
3.2. Revisorernas förslag till förbättringar .....	9
3.3. Kommunstyrelsens yttrande .....	9
3.4. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	10
3.4.1. Bedömning.....	10
<b>4. Personella resurser inom äldreomsorgen</b> .....	<b>12</b>
4.1. Sammanfattning av genomförd granskning.....	12
4.2. Revisorernas rekommendationer .....	13
4.3. Nämndens yttrande.....	13
4.5. Uppföljning av vidtagna åtgärder.....	15
4.5.1. Bedömning.....	15

# Sammanfattning

PwC har på uppdrag av Sollefteå kommuns revisorer genomfört en uppföljning av tidigare granskningar enligt revisionsplan år 2013. Revisionsfrågan som ska besvaras är: Vilka åtgärder har blivit genomförda med anledning av de förslag och synpunkter som lämnats i revisionsrapporter.

Den sammanfattande bedömningen för respektive granskning baseras på en bedömning av huruvida åtgärder vidtagits, samt i vilken utsträckning enligt de rekommendationer som lämnades i revisionsrapporterna.

Totalt lämnades 9 stycken rekommendationer i granskningarna. Efter den uppföljande granskningen bedöms 4 rekommendationer uppfyllda, 5 delvis och 1 ej uppfyllda. Vår bedömning är att granskningarna har lett till att åtgärder vidtagits inom vissa områden. I många avseende har arbetet med förbättringar påbörjats, men ännu inte fullt ut implementerats.

Bedömning	Antal rekommendationer
Uppfyllt	4
Delvis uppfyllt	4
Ej uppfyllt	1
<b>Totalt</b>	<b>9</b>

Bedömningen grundar sig på följande:

## Granskning av kränkningar och diskriminering i skolan

I den nya organisationen är Kommunstyrelsen huvudman. Kommunstyrelsen har vidtagit åtgärder för att vara mer aktiv för att uppfylla det övergripande och strategiska ansvar som lagstiftningen lägger på huvudmannen. Nämnderna har till viss del förbättrat sitt arbete avseende det strategiska ansvaret gällande övergripande planering och kontroll. Ansvarsfördelning för att motverka kränkningar och diskriminering är tydliggjord i kvalitetsplan.

## Moms

Kommunen har vidtagit vissa åtgärder för att öka förutsättningarna för och genomförande av en mer fullständig fördelning/uppdelning i momsfri och momspliktig verksamhet. Metod för fördelning direkt i ekonomisystemet togs fram 2014. Den har uppdaterats 2015 enligt den nya organisationen. Det kvarstår dock att göra en kvalitetssäkring innan den kan tas i bruk vilket planeras till 2016. Nya och uppdaterade rutiner avseende momshantering är skapade och upplagda på Insidan så alla berörda kan nå dessa men det finns ingen sammanställd förteckning över samtliga rutiner.

## Personella resurser inom äldreomsorgen

Åtgärder har vidtagits i viss utsträckning. Kommunen har frångått förslaget till en mer flexibel schemaläggning. Rutinerna för ansvarsfördelningen gällande personalfrågor när chef inte är i tjänst har gått igenom i verksamheten och är förankrad. Arbetet med mål och resultatstyrning har påbörjats av och leds av ekonomer i kommunen gemensamhets-service. En extern utvärdering av äldreomsorgen är genomförd och redovisad för uppdragsgivaren.

# **1. Inledning**

## **1.1. Bakgrund**

Målet med revisorernas arbete är inte bara att det efter årets slut ska leda till en revisionsberättelse. Revisorernas arbete ska också leda till en bättre trygghet, säkerhet och effektivitet. Därför är det nödvändigt att de förslag som lämnats tidigare år löpande följs upp så att revisorerna kan bedöma om erforderliga åtgärder vidtagits från kommunens sida. Uppdraget innebär att följa upp att föreslagna åtgärder enligt tidigare granskningar genomförs.

## **1.2. Syfte och Revisionsfråga**

Vilka åtgärder har blivit genomförda med anledning av de förslag och synpunkter som lämnats i revisionsrapporten. Uppdraget ingår i 2015 års revisionsplan. Revisionsobjekt är kommunstyrelsen och nämnderna.

## **1.3. Avgränsning**

Uppföljningen avser följande projekt som genomfördes 2013.

- Kränkningar och diskriminering i skolan
- Moms
- Personella resurser inom äldreomsorgen

## **1.4. Metod**

Genomgång av revisorernas synpunkter och förslag till åtgärder som angetts i lämnade revisionsrapporter och följebrev till styrelse och nämnder. Genomgång av svar från granskade nämnder. Skriftliga frågor/korta intervjuer till tjänstemän vid berörda nämnder.

## **2. Kränkningar och diskriminering i skolan**

### **2.1. Sammanfattning av genomförd granskning**

Skollagen och diskrimineringslagen innehåller bestämmelser som skyddar elever mot kränkande behandling och diskriminering. Denna lagstiftning ställer långtgående krav på huvudmännen.

Sollefteå kommuns förtroendevalda revisorer har givit PwC, Kommunal Sektor i uppdrag att granska arbetet mot kränkande behandling och diskriminering i skolan utifrån följande revisionsfråga:

- *Säkerställer barn- och skolnämnden genom styrning och uppföljning att ett ändamålsenligt arbete bedrivs avseende kränkande behandling och diskriminering?*

Granskningen ingick i 2013 års revisionsplan och riktades till barn och skolnämnden avgränsat till Valla och Junsele skolor.

### **2.2. Revisorernas bedömning**

Den sammanfattande bedömning är att den centrala styrningen från barn- och skolnämnden i Sollefteå kommun behöver vara mer aktiv för att uppfylla det övergripande och strategiska ansvar som lagstiftningen lägger på huvudmannen.

Nämnden behöver förbättra sitt arbete vad gäller det strategiska ansvaret för frågorna i form av övergripande planering och kontroll.

### **2.3. Nämndens yttrande**

Svar enligt Barn- och skolnämnden 2014-02-13 § 10.

#### **Ansvarsfördelning**

I revisionsrapporten påtalas att huvudmannen, med hänvisning till skollagens 4 kap 3 §, ska systematiskt och kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildning. Rektor har motsvarande ansvar på enhetsnivå enligt 4 kap 4 §.

Av granskningsresultatet framgår att ansvarsfördelningen för att motverka kränkningar och diskriminering är tydligt beskriven på enhetsnivå såvitt framgår av befintliga planer. Revisorerna påtar att dokumenterad beskrivning som preciserar barn- och skolnämndens övergripande ansvar vad gäller kommunens arbete mot kränkande behandling och diskriminering i skolverksamheten är bristfällig.

Förvaltningen konstaterar att ansvarsfördelningen på skolnivå ska tydliggöras i de planer som enligt lagstiftningen ska upprättas, inte längre revideras varje år, vilket också görs.

I det systematiska kvalitetsarbetet enligt Barn- och skolnämndens kvalitetsplan är ett av tre prioriterade områden Normer och värden och mer preciserat Trygghet och Studiero. Detta område innefattar även kränkande behandling och diskriminering och årliga brukarundersökningar genomförs i förskolor och skolor. Rapportering till nämnd sker via förskolors och skolors resultatredovisning.

Huvudmannen, barn- och skolnämnden har riktlinjer och rutiner för Anmälan till huvudmannen avseende kränkande särbehandling i enlighet för lagstiftningen. Rutinen följs och rapporteras till nämnd inom ramen för Kvalitetsplan 2014-2016. Återkoppling till anmälande rektor sker i enlighet med upprättade rutiner.

**Aktuellt läge:** *I den nya organisationen, från 2015-01-01, är Kommunstyrelsen skolhuvudman (Planer, övergripande uppföljningar, läsårsrapporter osv). Utskottet för Unga och Lärande har uppgiften att över året kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet s.k. årshjul.*

*Ansvarsfördelningen för att motverka kränkningar och diskriminering är tydliggjord i Kvalitetsplan 2015-2017 under ett av tre prioriterade områden; Trygghet och Studiero. (Reviderad plan för 2016-2018 är behandlad i utskottet 2015-12-10 § 128, Kommunstyrelsens sammanträde 2016-01-12).*

*Huvudmannen har i kvalitetsplan såväl för 2015-2017 som för den nu uppdaterade versionen tydligt uttalat att nolltolerans mot kränkande behandling gäller och - i förtydligat uppdrag till varje förskolechef/rektor - att genom ett aktivt förebyggande arbete där grundläggande demokratiska värderingar och mänskliga rättigheter kommer till uttryck i praktisk handling skapa trygga miljöer i alla verksamheter.*

*Av årshjulet framgår att varje rektorsområde ska ha upprättat Plan mot diskriminering och kränkande behandling senast sista oktober årligen. Planen ska föregås av en kartläggning av nuläget. Samtliga enheter har en upprättad plan.*

*Brukarundersökningar görs varje läsår i förskola och skola. Rapportering i varje verksamhets kvalitetsrapport efter avslutat läsår.*

*Huvudmannen har, i skriftligt dokument, tydliggjort processen vad gäller anmälan till huvudmannen. Rapportering av föregående månads rapporteringar sker vid varje utskottssammanträde samt i förskolor och skolors kvalitetsrapport efter avslutat läsår.*

*Varje rektor/förskolechef har, utifrån läsårets kvalitetsrapport, en kvalitetsdialog med utskottet. Denna genomförs på hösten och utmynnar i en skriftlig överenskommelse. Överenskommelsen följs upp vid vårens ledningsdialog, rektor/förskolechef och utskott.*

Jämställdhetsplan, från 2014 Mångfaldsplan, tydliggör även den centrala styrningen avseende kränkningar och diskrimineringar. Jämställdhetsplanen revideras, i enlighet med kommunstyrelsens/personalavdelningens årshjul under januari-februari 2014 och Mångfaldsplan 2014-2016 fastställdes i barn- och skolnämnden 2014-03-20.

**Aktuellt läge:** Jämställdhetsplanen utvärderades i enlighet med årshjulet och ny plan fastställdes i barn- och skolnämnden 2014-03-20, § 24. Utvärdering av jämställdhets- och mångfaldsplanen i enlighet med kommunstyrelsens årshjul under januari 2015. Därefter sker uppdatering av skolans jämställdhets- och mångfaldsplan (BSN 2014-03-20, § 24).

Förvaltningen konstaterar att med tydlighet i Kvalitetsplan 2014-2016 och dess uppföljningar samt upprättande av Mångfaldsplan 2014-2016 kommer barn- och skolnämnden tydliggöra det övergripande och strategiska ansvaret.

**Aktuellt läge:** Kvalitetsplanen har, som tidigare beskrivits, förtydligats och följs upp av utskottet Unga och Lärande såväl månadsvis (skriftligt) som på läsårsbasis (skriftligt och muntligt). I de skriftliga överenskommelser som undertecknas har rektor/förskolechef – förutom för enheten specifika områden – även att redogöra för det övergripande prioriterade området Trygghet och Studiero samt de två uppdrag som tilldelats rektor/förskolechef:

- att genom ett aktivt, förebyggande arbete där grundläggande demokratiska värderingar och mänskliga rättigheter kommer till uttryck i praktisk handling skapa trygga miljöer i alla verksamheter.

- att följa riktlinjerna för anmälan till huvudman gällande kränkande behandling.

### **Säkerställande av tillräcklig kunskapsnivå**

Revisionen anser att utbildningarna genomförts som särskilda insatser och som ett resultat av strategiska överväganden eller i enlighet med någon plan.

Förvaltningen konstaterar att det genomförts övergripande utbildningar på arbetslags- och förskole/skolnivå; På arbetslagsnivå har utbildning i Lika-Olika omfattat större delar av kommunens förskolor och skolor. Rektorer har genomfört kommunens Mångfaldsutbildning 2009-2011. Enstaka temadag/temakvällar har genomförts när extern föreläsare besökt skolorna eller kommunen.

Revisorerna påtalar att inga centrala resurser är avsatta för utbildning/fortbildning. Huvudmannen har centrala resurser för utbildning/fortbildning och genomför årligen generella utbildningsinsatser utifrån behovsinventering och därmed prioriterade områden.

**Aktuellt läge:** Huvudmannen har centrala resurser för utbildning/fortbildning och genomför årligen generella utbildningsinsatser utifrån behovsinventering och därmed prioriterade områden.

## Planer

Förvaltningen konstaterade att revisionen påtalar att planer ska revideras årligen. I enlighet med skollagstiftningen ska planerna upprättas årligen. Huvudmannen anger i årshjul att samtliga enheter har att lämna in aktuella planer årligen i september.

**Aktuellt läge:** *Aktuell plan ska, enligt årshjulet finnas upprättad årligen den sista oktober.*

Huvudmannen har upprättat Riktlinjer för anmälan av kränkande behandling till huvudmannen samt Riktlinjer för klagomål i enlighet med gällande lagstiftning.

Revisionen skriver att det ”saknas en övergripande planering där nämnden tar aktivt ansvar för hur arbetet mot kränkning och diskriminering ska förebyggas och motverkas samt hur det främjande arbetet i kommunen som helhet ska genomföras på strategisk nivå”.

**Aktuellt läge:** *Riktlinjerna finns gällande kränkande behandling och det finns koppling även i Kvalitetsplanens prioriterade område Trygghet och Studiero. Rektors förtydligade uppdrag återfinns i Kvalitetsplanen (se även tidigare beskrivning).*

*Nämnd/styrelse/utskott har upprättat planer och givit rektor ett förtydligt uppdrag såväl gällande förebyggande som åtgärdande insatser. Hur det ska genomföras beslutas av varje rektor, utifrån kartläggning och nuläge i verksamheten.*

*Uppföljning sker i månadsvisa uppföljningar, kvalitets- och ledningsdialoger samt i respektive rektors Kvalitetsrapport för läsåret.*

Förvaltningen konstaterar att med ovan nämnda åtgärder (under punkterna **Ansvarsfördelning** och **Planer**) uppfylls lagstiftningens krav på huvudmannen.

**Aktuellt läge:** *Förvaltningen har ingen annan ståndpunkt än den ovan redovisade.*

## 2.4. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Svar från berörda tjänstemän har redovisats med kursiv stil under rubriken 2.3 Nämndens yttrande och ligger till grund för vår nedanstående bedömning.

### 2.4.1. Bedömning

Förslag till åtgärder	Kommentar
Den centrala styrning från barn- och skollagstiftningen i Sollefteå kommun behöver vara mer aktiv för att uppfylla det övergripande och strategiska ansvar som lagstiftningen lägger på huvudmannen.	<b>Uppfyllt</b> I den nya organisationen, från 2015-01-01, är Kommunstyrelsen skolhuvudman (Planer, övergripande uppföljningar, läsårsrapporter osv) Utskottet för Unga och Lärande har uppgiften att över året kontinuerligt planera, följa upp och utveckla utbildningen inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet s.k. årshjul.



Huvudmannen har, i skriftligt dokument, tydliggjort processen vad gäller anmälan till huvudmannen. Rapportering av föregående månads rapporteringar sker vid varje utskottssammanträde samt i förskolor och skolors kvalitetsrapport efter avslutat läsår.

Nämnden behöver förbättra sitt arbete vad gäller det strategiska ansvaret för frågorna i form av övergripande planering och kontroll.

### **Delvis uppfyllt**

Jämställdhetsplanen utvärderade i enlighet med årshjulet och en ny plan fastställdes i barn- och skolnämnden 2014-03-20, § 24. Utvärdering av jämställdhets- och mångfaldsplanen utförd under januari 2015. Därefter sker uppdatering av skolans jämställdhets- och mångfaldsplan.

Övergripande mål för kommunen kopplade till området kränkande behandling och diskriminering saknas.

### **Uppfyllt**

Ansvarsfördelningen för att motverka kränkningar och diskriminering är tydliggjord i Kvalitetsplan 2015-2017 under ett av tre prioriterade områden; Trygghet och Studiero. (Reviderad plan för 2016-2018 är behandlad i utskottet 2015-12-10 § 128, Kommunstyrelsens sammanträde 2016-01-12).

Huvudmannen har i kvalitetsplan såväl för 2015-2017 som för den nu uppdaterade versionen tydligt uttalat att nolltolerans mot kränkande behandling gäller och - i förtydligat uppdrag till varje förskolechef/rektor - att genom ett aktivt förebyggande arbete där grundläggande demokratiska värderingar och mänskliga rättigheter kommer till uttryck i praktisk handling skapa trygga miljöer i alla verksamheter.

## **3. Rutiner för momsredovisning**

### **3.1. Sammanfattning av genomförd granskning**

Kommunernas revisorer har valt att genomföra en granskning kring kommunens hantering av moms. Granskningen som initierats efter genomförd väsentlighets- och riskanalys, ingår i 2013 års revisionsplan.

Den kommunala momsredovisningen är delad i två delar. En del avser den moms som redovisas mot bakgrund av kommunens skattepliktiga verksamhet, den andra delen avser den moms som redovisas i det s.k. kommunkontosystemet.

Revisionsfrågan är:

- *Finns tillförlitliga rutiner för en korrekt och tillfredställande momshantering inom kommunen?*

### **3.2. Revisorernas förslag till förbättringar**

Sammanfattande förslag till förbättringar:

Förutsättningarna för och genomförande av en mer fullständig fördelning/uppdelning i momsfri verksamhet (kommunal verksamhet) respektive momspliktig verksamhet (affärsmässig verksamhet) bör eftersträvas vid intäcks- och kostnadsredovisningen i kommunen.

Rekommendationen är att hantering av ingående moms, beträffande kostnader avseende blandad verksamhet, sker utifrån användande av en fördelningsnyckel som uppdateras kontinuerligt samt att den hantering och de kontroller som anges i rutinbeskrivning för hantering av ingående moms, som finns sedan 2011, efterlevs.

### **3.3. Kommunstyrelsens yttrande**

Svar enligt Kommunstyrelsen 2014-02-11 § 15.

De brister som finns avseende hantering, upprättande av rutiner och kontroller gällande moms beror på en kombination av ett väldigt komplext regelverk och begränsade resurser både personella och ekonomiska för att hantera dessa frågor.

***Aktuellt läge:*** Fortsatt ansträngt läge personellt.

De större brister som rapporten pekar på rör framförallt hanteringen av moms i blandad verksamhet, hanteringen av moms avseende fastigheter, samt upprättande och underhåll av rutiner. Utifrån detta kommer ekonomienheten under 2014 framförallt fokusera på tre områden.

Blandad verksamhet: Säkerställa att den rutinbeskrivning som togs fram 2011 avseende hantering av affärsmoms faktiskt också följs, återuppta rutinen med fördelning av blandad verksamhet med fördelningsnyckel.

Momshantering avseende fastigheter: Upprätta en rutinbeskrivning avseende momshantering av fastigheter både enligt kommunkontosystemet och enligt momslagen. Denna skall även omfatta momshantering vid försäljning av fastigheter där investeringar gjorts och en jämningshandling skall utfärdas.

Rutinöversyn: Med utgångspunkt i rapporten få ett grepp om samtliga rutiner avseende momshantering i Sollefteå kommun och se över vilka rutiner som behöver skapas och kompletteras.

**Aktuellt läge:** Metod för fördelning direkt i ekonomisystemet togs fram under 2014, denna har under 2015 uppdaterats i enlighet med den nya organisationen. Den är också till stora delar inlagd i ekonomisystemet dock kvarstår kvalitets-säkring innan den kan tas i bruk, planerad start har tvingats flyttas till 2016 på grund av omfattande anpassningar i systemet avseende komponentavskrivningar.

Anvisning framtagen gällande försäljning och utrantering av anläggningstillgångar, i denna framgår att bedömning skall göras huruvida en jämningshandling behöver upprättas i fall fastigheten är frivilligt skattskyldig. Jämningshandling använder vi extern kompetens för att upprätta. Vi har i dagsläget enbart en fastighet med frivillig skattskyldighet.

Insidan uppdaterad med information om regler avseende Ludvikamoms samt affärsmoms samt hantering av moms avseende utlandet. Genomgång av rutiner har inneburit att nya och uppdaterade rutiner avseende momshantering är skapade, dock finns i dagsläget ännu ej en sammanställd förteckning över samtliga rutiner.

### 3.4. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Svar från berörda tjänstemän har redovisats med kursiv stil under rubriken 2.3 Kommunstyrelsens yttrande och ligger till grund för vår nedanstående bedömning.

#### 3.4.1. Bedömning

Förslag till åtgärder	Kommentar
Förutsättningarna för och genomförande av en mer fullständig fördelning/uppdelning i momsfri verksamhet (kommunal verksamhet) respektive momspiktig verksamhet (affärsmässig verksamhet) bör därför eftersträvas vid intäcks- och kostnadsredovisningen i kommunen.	<b>Delvis uppfyllt</b> Metod för fördelning direkt i ekonomisystemet har tagits fram 2014 och har uppdaterats 2015 enligt ny organisation samt till stor del inlagd i ekonomisystemet. Det kvarstår att göra en kvalitetssäkring innan den tas i bruk. Planerad start är framflyttad till 2016.
Rekommendationen är att hantering av ingående moms, beträffande kostnader avseende blandad verksamhet, sker utifrån an-	<b>Delvis uppfyllt</b> Anvisning framtagen gällande försäljning och utrantering av anläggningstillgångar där det framgår att bedömning att en jämningshand-

vändande av en fördelningsnyckel som uppdateras kontinuerligt samt att den hantering och de kontroller som anges i rutinbeskrivning för hantering av ingående moms, som finns sedan 2011, efterlevs.

ling ska upprättas i fall fastigheten är frivilligt skattskyldig. Jämkningshandling upprättas av extern kompetens.

Insidan är uppdaterad med information avseende Ludvikamoms, affärsmoms samt hantering av moms avseende utlandet. Nya och uppdaterade rutiner avseende momshantering är skapade men det finns ingen sammanställd förteckning över samtliga rutiner.

## **4. Personella resurser inom äldreomsorgen**

### **4.1. Sammanfattning av genomförd granskning**

Kommunens förtroendevalda revisorer har genomfört en granskning av hur de personella resurserna nyttjas inom äldreomsorgen. En väsentlig faktor för hög kvalitet och väl nyttjade resurser inom äldreomsorgen är att personalresurserna fördelas efter vårdtagarnas behov. Det är väsentligt att personalnyttjandet inom äldreomsorgens särskilda boenden och hemtjänst är effektivt och kommer brukarna till godo.

Efter genomförd granskning är vår sammanfattande revisionella bedömning att vård- och äldrenämnden inte fullt säkerställer ett ändamålsenligt och effektivt personalnyttjande. Vår bedömning är att nämndens kontroll och uppföljning kan utvecklas.

Detta ställningstagande grundar sig på följande:

Sollefteå kommun har höga kostnader för äldre- och handikappomsorg jämfört med både länet och riket. Kommunens kostnad för äldreomsorgen är även högre än beräknade standardkostnad utifrån kommunens förutsättningar i utjämningsystemet. Utifrån 2012 års budget och 15 % högre kostnad än standardkostnaden kan detta beloppsmässigt uppskattas till ca 42 mkr.

Inom hemtjänsten genomförs uppföljningar som syftar till att tillförsäkra att den enskilde brukaren får det bistånd denne har beviljats. Detta saknas inom de särskilda boendena. Avsikten med en sådan uppföljning är att tillse att den utförda insatsen så långt det är möjligt ska motsvara det beviljade stödet i innehåll och omfattning.

Inom särskilt boende saknas system för hur de personella resurserna ska fördelas. Vår bedömning är att risken är stor att vanor och verksamhetens kultur kan vara styrande och inte den enskildes behov.

Inom både hemtjänsten och särskilt boende används Time Care för schemaplanering. Vår bedömning är att detta systems möjligheter inte används fullt ut beroende både på att schemaperioderna är långa och att det, främst inom särskilt boende, saknas en naturlig koppling mot brukarens behov. Det finns heller ingen överblick över det totala verksamhetsområdet vilket försvårar möjligheten till rörlighet för medarbetarna mellan olika verksamheter.

Vid intervjuerna framkom viss otydlighet om ansvaret, samordnarens kontra enhetschefen. Vår bedömning är således att det vid vissa tidpunkter finns en viss otydlighet om arbetsledaransvaret till exempel vid händelser då det kan bli aktuellt att beordra overtid.

Det saknas en utvärdering om nuvarande organisation med områdeschefer och enhetschefer har fallit väl ut och om organisationen har bidragit till det önskvärda arbetssätt

som till exempel fördelning och flexibelt nyttjande av personella resurser inom respektive verksamhetsområde.

Tillgängliga nyckeltal används inte systematiskt i det dagliga arbetet för analyser, åtgärder och utveckling av verksamheten. Exempelvis kan nämnas att det inte skett någon analys av det högre kostnadsläge som äldreomsorgen i Sollefteå har.

#### **4.2. Revisorernas rekommendationer**

För att utveckla verksamheten rekommenderas vård- och äldreomsorgen följande:

Se över möjligheten att inrätta system för hur de personella resurserna ska fördelas inom hela förvaltningen och inte bara hemtjänsten. Vidare bör möjligheten till en mer flexibel schemaläggning intensifieras.

Tydliggöra ansvarsfördelningen gällande personalfrågor när områdeschef/enhetschef inte är i tjänst.

Identifiera nyckeltal som gör det möjligt att följa upp och analysera verksamhetens resultat och det höga kostnadsläge som äldreomsorgen har.

Utvärdera nuvarande organisation med områdeschefer och enhetschefer för att bedöma om organisationen har fallit väl ut och om organisationen har bidragit till det önskvärda arbetssätt som till exempel fördelning av personella resurser inom områdena.

#### **4.3. Nämndens yttrande**

Svar enligt Vård- och äldreomsorgens PM 2014-06-12.

Standardkostnaden är bland annat beroende på ambitionsnivå samt tidigare beslutade strukturer. Sollefteå kommun ligger på en hög ambitionsnivå avseende arbetsmiljö. Oavsett om ett boende har färre än 30 boenden har vi dubbelbemanning nattetid vilket inte vid alla tillfällen ur brukarsynpunkt är nödvändigt. Det ska beaktas att en nattbemanning kostar 1 000 tkr. Vidare är de befintliga lokalerna inte i alla delar lämpligt anpassade för verksamheten. Det är många små avdelningar, flera våningsplan och i några fall långa avstånd mellan avdelningarna. Detta innebär också att det krävs en högre bemanning än vid rationella lokaler.

Nämnden har för avsikt att under 2014 besluta om nya riktlinjer för biståndsbeslut som innebär att den enskilde även vid särskilt boende får ett individuellt biståndsbeslut som innebär att insatserna regleras på en mer detaljerad nivå. Dessa biståndsbeslut ska sedan omsättas i en individuell genomförandeplan som mera precist reglerar hur insatserna ska utföras. Detta arbetssätt avses att vara infört under 2015 och innebär att även personalplaneringen går att genomföra på ett mera brukarorienterat sätt med tydligare tidsplanering.

Efter att en mera individuell planering av brukarnas behov av insatser kan planeringsverktyget Laps Care användas även i särskilt boende.

**Aktuellt läge:** *Individuella beslut på särskilt boende har ännu inte börjat användas. Biståndshandläggarna handlägger enligt ÄBIC (Äldres behov i centrum som är ett behovsinriktat och systematiskt arbetssätt med strukturerad dokumentation av behov, mål och resultat i handläggningen, genomförandet och uppföljningen av vård och omsorg av äldre).*

*I hemtjänsten sker personalplanering på ett brukarorienterat sätt via LapsCare. Men på särskilt boende har individuella beslut ännu inte börjat användas – vilket gör att LapsCare inte kan användas.*

Inom nämndens ansvarområde är vidareutbildning av chefer planerad under 2014 i personalplanering och schemaläggning. Den nya organisationen inom äldreomsorgen har också medfört att möjligheterna för personalen att täcka upp inom andra enheter i området avsevärt förbättrats. I samband med införande av en gemensam organisation har möjligheterna att samverka avsevärt förbättrats mellan hemtjänst, särskilt boende och legitimerad personal.

Ansvar är odelat på chefen. Samordnaren biträder chefen bland annat med administrativa personaluppgifter. Vad gäller ansvaret för att ta in vikarier eller beordra övertid finns fastställda rutiner som är väl kända i organisationen. Vidare sammanställer bemanningsenheten fortlöpande listor över vikarier som är tillgängliga och inskolade på enheterna.

**Aktuellt läge:** *Utbildningsdag i schemaläggning – genomförd. Känslan är att samarbetet mellan enheter förbättrats – ingen utvärdering är gjord inom detta område.*

En utvärdering är planerad av nuvarande organisation och upphandling av konsulttjänst för detta är klar.

Nyckeltal används systematiskt bland annat av verksamhetscheferna för äldreomsorgen. Vid dessa löpande analyser ses då möjligheterna att flytta personal mellan områdena över utifrån brukarnas förändrade behov.

**Aktuellt läge:** *Utvärdering av äldreomsorgen är genomförd och redovisad för politikerna. Utvärderingen pekar på att organisationen är väl anpassad.*

## Utvecklingsområden

- Som tidigare nämnts är utbildning i schemaläggning inplanerad. Vidare pågår förhandling med de fackliga organisationerna med inriktning att kunna planera personalens arbetstid mera flexibelt utifrån brukarnas behov.

**Aktuellt läge:** *Vi har inte flexibla scheman som tidigare (Time Care) – utan mer ”fasta” scheman, men som planeras utifrån brukarnas behov. I en partsgemensam arbetsgrupp beslutades det att nuvarande planeringssätt ska fortlöpa.*

- Rutiner för ansvarsfördelningen när ordinarie chefer inte är i tjänst bedöms som tillfyllest men med anledning av att de inte är kända av all personal kommer förnyad genomgång att ske.

**Aktuellt läge:** *Rutinen har gått igenom i verksamheten och är förankrad.*



- Efter att kommunen genomfört den förestående omorganisationen kommer en utredning att genomföras av möjliga fördelar av införande av ett verksamhetssystem. I samband med den utredningen kommer erfarenheter från Kramfors att inhämtas eftersom de nu har infört ett sådant system.

**Aktuellt läge:** Ett arbete har påbörjats med mål och resultatstyrning. Arbetet leds av ekonomer i gemensamhetsservice.

- Utvärdering av den nya organisationen kommer att påbörjas snarast.

**Aktuellt läge:** Utvärdering av äldreomsorgen är gjord (Björn Osberg) och redovisad för uppdragsgivarna.

Om man tittar på kostnaden per plats/brukare inom särskilt boende och hemtjänst är avvikelsen inte så stor i förhållande till avvikelsen från standardkostnad. Intressant är att avvikelsen från standardkostnad är hög inom hela kommunen utom IFO. En frågeställning man kan göra är: Har kommunen höga overheadkostnader jämfört med andra?

När det gäller öppen verksamhet inom äldreomsorgen ligger dock kostnaderna i Sollefteå endast på 268 kr per invånare 65+ medan snittet för riket är 660 kr. En djupare kontroll av om all verksamhet är kopplad till rätt verksamhetskod inför rapporteringen till SCB bör genomföras inför 2015 och utifrån då ändrad organisation.

**Aktuellt läge:** Svaret är att denna uppgift ligger på ekonomer och controller.

#### 4.4. Uppföljning av vidtagna åtgärder

Svar från berörda tjänstemän har redovisats med kursiv stil under rubriken 2.3 Nämndens yttrande och ligger till grund för vår nedanstående bedömning.

##### 4.4.1. Bedömning

Förslag till åtgärder	Kommentar
Se över möjligheten att inrätta system för hur de personella resurserna ska fördelas inom hela förvaltningen och inte bara hemtjänsten. Vidare bör möjligheten till en mer flexibel schemaläggning intensifieras.	<b>Ej uppfyllt</b> Har frångått flexibel schemaläggning och har i dag ett mer "fast" schema, men dessa scheman planeras utifrån brukarnas behov. Beslut har tagits i en partsgemensam arbetsgrupp att nuvarande planeringssätt ska fortlöpa.
Tydliggöra ansvarsfördelningen gällande personalfrågor när områdeschef/enhetschef inte är i tjänst.	<b>Uppfyllt</b> Rutinerna har gått igenom i verksamheten och är förankrad.
Identifiera nyckeltal som gör det möjligt att följa upp och analysera verksamhetens resultat och det höga kostnadsläge som äldreomsorgen har.	<b>Delvis uppfyllt</b> Arbete med mål och resultatstyrning har påbörjats. Arbetet leds av ekonomer i gemensamhetsservice. Analysering av riktigheten i



omsorgen har.

underlagen till det höga kostnadsläget inom äldreomsorgen ligger på ekonomer och controller.

Utvärdera nuvarande organisation med områdeschefer och enhetschefer för att bedöma om organisationen har fallit väl ut och om organisationen har bidragit till det önskvärda arbetssätt som till exempel fördelning av personella resurser inom områdena.

**Uppfyllt**

En extern utvärdering av äldreomsorgen är genomförd och redovisad för uppdragsgivaren.

2016-01-18

---

*PerÅke Brunström*  
*Uppdragsledare*

---

*Anneth Nyqvist*  
*Projektledare*