



Revisionsrapport Socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning

Stadsrevisionen

Socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning 2024

Framtagen av Stadsrevisionen i Helsingborgs stad

Datum: 2025-01-23

Diarienummer: 65/2024

Kontakt: stadsrevisionen@helsingborg.se

Omslagsfoto: DSC_2092.jpg 2020

Fotograf: Lotta Wittinger

Innehåll

Sammanfattning	1
Inledning/bakgrund	3
Syfte och revisionsfrågor, avgränsning	3
Revisionskriterier	4
Metoder	4
Resultat av granskningen.....	5
Ekonomistyrning.....	5
Verksamhetsstyrning.....	13
Samlad bedömning och rekommendationer.....	18

Sammanfattning

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig och tillräcklig uppföljning och kontroll över verksamhet och ekonomi i enlighet med fullmäktiges mål. I granskningen har även ingått att bedöma om nämnden vidtar tillräckliga åtgärder för att efterleva gällande lagstiftning och föreskrifter vad gäller systematiskt kvalitetsarbete.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden **delvis** har en ändamålsenlig och tillräcklig uppföljning och kontroll över verksamhet och ekonomi i enlighet med fullmäktiges mål.

Nämnden har löpande vidtagit ett antal åtgärder inom olika områden för att förbättra möjligheterna att nå en budget i balans. Det har inneburit utvecklade underlag, en förbättrad kostnadskontroll och uppföljning och stärkt prognossäkerhet. Trots detta överstiger kostnaderna fortfarande intäkterna för 2024. Granskningen visar även att nämnden inte antagit någon specifik handlingsplan för att möta det prognosticerade underskottet. Nämnden har därmed inte kunnat följa upp vidtagna åtgärder i förhållande till önskat resultat, vilket vi ser som en brist. Vi ser det som viktigt att nämnden fortsatt utvecklar analys och uppföljning av externa placeringar och personalkostnader för att säkerställa att posterna inte blir kostnadsdrivande. Sammantaget ser vi det som viktigt att nämnden säkerställer att vidtagna åtgärder får effekt i verksamheten för att därigenom skapa förutsättningar att nå uttalade styr signaler om en budget i balans under 2025.

Generellt ser vi att analyser av nämndens kostnader i högre utsträckning sker av ekonomi än av volymer. Vidare visar granskningen att det är viktigt att nämnden säkerställer att ekonomin följs löpande i hela verksamheten, särskilt vad gäller personalkostnader samt på enhetsnivå där behov finns. Från och med januari 2025 kommer ekonomiska prognoser göras på enhetsnivå, vilket vi ser som positivt för att sprida den ekonomiska medvetenheten i organisationen.

Ekonomerna erbjuder stöd till förvaltningens chefer månadsvis. Baserat på det och på att samtliga chefer inom ramen för granskningen är nöjda med stödet från ekonomienheten och upplever dem som tillgängliga och hjälpsamma bedömer vi stödet som tillräckligt. Granskningen har dock påvisat att en del chefer kan behöva extra stöd och utbildning inför att de själva ska börja göra ekonomiska prognoser. Utifrån att nämndens kostnadsmedvetenhet behöver stärkas bör formerna och eventuellt krav på månatlig uppföljning ses över.

Granskningen visar att nämndens verksamhetsstyrning inte fungerat i enlighet med stadens styrmodell. Vi har även noterat att nämndens rapportering till kommunfullmäktige avseende nämndens inriktning och mål behöver utvecklas och i

högre grad innehålla en analys av vad som krävs för att uppnå målsättningarna. Även de punkter som bedömts kännbara i nämndens uppföljning av intern kontroll visar att styrningen inom verksamheten behöver stärkas ytterligare. Vi ser positivt på att nämndens förutsättningar och arbetssätt för styrning utifrån verksamhetsplan 2025 har stärkts.

I likhet med tidigare granskning kan vi konstatera att nämnden har vidtagit ett antal åtgärder för att öka tillgången på kommunala familjehem och därigenom förbättra möjligheten att efterleva lagens krav vad gäller maximal tid för ett barn i jourhem. Vi noterar dock att lagföljsamheten avseende andel barn placerade i jourhem, med behov av familjehem, fortsatt inte lever upp till lagstiftningen och att resultatet har försämrats ytterligare i jämförelse med uppföljningen efter DR1, vilket vi ser som oroväckande.

Vi ser positivt på att förvaltningen i år kommer sammanställa en kvalitetsberättelse för 2024 som nämnden får besluta om. I likhet med tidigare lämnade rekommendationer, ser vi det som väsentligt att nämnden säkerställer att så sker.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Säkerställa att nämndens plan för ekonomisk balans fortlöpande följs upp och får effekt i verksamheten under 2025.
- Fortsatt vidta åtgärder för att tillse att nämndens inriktning och mål uppnås. I arbetet öka analysarbetet och vilka åtgärder som krävs för att stärka resultatet och synliggöra de förflyttningar som görs.
- Säkerställa följsamhet till stadens styrmodell vad gäller stärkt verksamhetsstyrning, framtagande av verksamhetsplaner, kontinuerlig uppföljning och löpande verksamhetsdialoger och därigenom behov av eventuella åtgärder.
- I enlighet med Stadsrevisionens tidigare rekommendation avseende granskning av familjehem och jourhem, säkerställa lagföljsamheten gällande barn placerade i jourhem och fortsatt vidta åtgärder för att främja en ändrad utveckling.
- Säkerställa att en kvalitetsberättelse framarbetas i enlighet med gällande lagstiftning.

Inledning/bakgrund

Socialnämnden har under flera år uppvisat ett underskott i förhållande till budget. Både under 2021 och under 2023 har nämnden beslutat om åtgärdsprogram för att komma till rätta med underskotten. Vid årsbokslutet 2023 visade nämndens ekonomiska resultat på ett underskott om ca 20 mnkr i förhållande till budget. Vi konstaterar att nämnden under 2023 beslutat om åtgärder för att uppnå en budget i balans. Beslutade åtgärder har givit vissa effekter då helårsresultatet förbättrats jämfört med prognosen. Dock bedömer vi att fortsatta åtgärder krävs för att säkerställa att nämndens ekonomiska mål uppnås. Nämnden redovisar även inom vissa områden bristande följsamhet till gällande lagstiftning och föreskrifter vad gäller systematiskt kvalitetsarbete samt att verksamhetsmålen inte nås i sin helhet.

Mot denna bakgrund har revisorerna i grupp 2 sett en risk i att nämnden inte på ett ändamålsenligt sätt och med tillräcklig uppföljning och kontroll, säkerställer att korrigerande åtgärder vidtas för att klara sitt uppdrag och nå angivna mål. Revisorerna har med anledning av detta beslutat att genomföra en granskning av socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning.

Syfte och revisionsfrågor, avgränsning

Syftet med granskningen är att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig och tillräcklig uppföljning och kontroll över verksamhet och ekonomi i enlighet med fullmäktiges mål.

I granskningen ingår också att bedöma om nämnden vidtar tillräckliga åtgärder för att efterleva gällande lagstiftning och föreskrifter vad gäller systematiskt kvalitetsarbete.

Granskningen omfattar följande revisionsfrågor;

- Vidtar nämnden tillräckliga åtgärder för att nå en budget i balans?
- Genomförs systematisk analys och prognos av nämndens volym- och kostnadsutveckling?
- Tillhandhålls ändamålsenligt och tillräckligt stöd till chefer på olika nivåer för att följa och analysera kostnadsutvecklingen?
- Är nämndens ekonomiska styrning, rapportering och uppföljning tillräcklig och ändamålsenlig?
- Vidtar nämnden ändamålsenliga åtgärder för att nå fullmäktiges inriktning och mål?

- Har nämnden vidtagit åtgärder för att tillse att gällande lagstiftning och föreskrifter vad gäller systematiskt kvalitetsarbete efterlevs?

Granskningen av nämndens verksamhetsstyrning vad gäller efterlevnad av gällande lagstiftning och föreskrifter avseende systematiskt kvalitetsarbete, har avgränsats till de avvikelser som framkom i Stadsrevisionens årsrapport 2023 avseende socialnämnden.

Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna för denna granskning är:

- Kommunallag (2017:725), kap 6 §6 som reglerar nämndens ansvar för verksamheten.
- Socialtjänstlag (2001:453), kap 6 §6 och kap 11 §2 avseende hur länge barn får vårdas i ett jourhem
- SOSFS 2011:9 Socialstyrelsens föreskrift "Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete"
- Reglemente för socialnämnden
- Mål och ekonomi 2024
- Delegationsordning och arbetsinstruktion för socialnämnden
- Socialnämndens plan för intern kontroll 2024

Metoder

Granskningen har skett genom dokumentstudier av rutiner, riktlinjer och styrdokument, ekonomiska underlag, prognoser och uppföljningar samt nämndens protokoll. Granskningen har även innefattat intervjuer med urval av tjänstepersoner. Dels med personer med särskilt ansvar för förvaltningens processer för ekonomi, verksamhet och intern kontroll, dels med ett antal chefer i organisationen på olika nivåer.

Resultat av granskningen

Ekonomistyrning

Nämndens ekonomiska situation

Socialnämnden har under de senaste fem åren inte uppnått sitt ekonomiska mål utan redovisat underskott enligt tabellen nedan:

(tkr)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	<i>Utfall</i>	<i>Utfall</i>	<i>Utfall</i>	<i>Utfall</i>	<i>Utfall</i>	<i>Prognos</i>	<i>Budget</i>
Kommunbidrag	529 892	546 824	576 399	598 582	637 213	658 070	723 482
Anv tidigare års överskott	4 253	4 420	-	-	-	-	-
Intäkter	121 518	112 007	100 454	120 723	102 101	94 791	92 765
Kostnader	-668 140	676 553	-689 232	-728 809	-760 039	-762 861	-816 247
Resultat	-12 477	-13 302	-12 379	-9 504	-20 725	-10 000	0
Förändring av kommunbidrag jfr med fg år	-1%	3%	6%	3%	6%	3%	10%

Nämndens prognostiserade resultat för 2024 har sedan april månad legat på mellan -9 och -10 mnkr. Nämnden har antagit en redogörelse över åtgärder för att minska nämndens underskott som presenterats under 2023 med löpande uppdatering under 2024. Dock har nämnden inte antagit en specifik handlingsplan som möter prognostiserat underskott med definierade kostnadsbesparingar per åtgärd/verksamhet för att nå en ekonomi i balans.

Orsaken till nämndens budgetunderskott beror enligt de intervjuade framför allt på höga klientkostnader i förhållande till fastlagd budget för externa placeringar. Enligt SKR:s jämförelsetjänst Kolada har Helsingborg dock inte högre kostnader på området än jämförbara kommuner. Nämnden ser dock ett behov av att styra om verksamheten mot mer hemmaplanslösningar än externa placeringar för att kunna klara sin budget framöver.

En annan utmaning som uppges blivit större är personalsituationen där nämnden under senare år har tvingats hyra in handläggare/socialsekreterare inom myndighetsutövningen för barn och unga för att klara bemanningen, såväl under resurskrävande perioder som under semesterperioder. Av ekonomichefen framgår att personalkostnaderna under 2024 har kunnat rymmas inom budgeten. Kostnaden för

inhyrd personal var som högst i augusti, men har därefter minskat succesivt. Förvaltningen har haft stort fokus på personalkostnadsbudgeten under hösten 2024. En annan utmaning avseende personalkostnader är att kontrollen över timanställningar behöver öka inom stadens boenden. Verksamhetschefen har fått ett uppdrag att se över hur förvaltningen kan arbeta på ett annat sätt i form av olika bemanningsmodeller för att minska kostnaderna för timanställningar och därmed skapa en större förutsägbarhet och planering avseende personalkostnaderna.

Även lokalkostnader överstiger budget, främst avseende larm, bevakning och brandskydd.

Nämnden har fått ett tillskott i budgettilldelningen för 2025 motsvarande 10% och såväl socialnämnden som kommunstyrelsen förväntar sig att nämnden når en ekonomi i balans för 2025.

Vidtagna åtgärder och plan för ekonomisk balans

Nämnden har under 2023 och 2024 vidtagit ett antal åtgärder för att nå en ekonomi i balans enligt nedan:

- Införande av *beslutsråd* avseende barn unga och familj (BUF) – Nämnden tog 22 juni 2023 beslut om att ändra delegeringsordningen och arbetsinstruktionen så att alla beslut om placeringar avseende barn, unga och familj ska fattas på en högre nivå i organisationen genom ett särskilt beslutsråd. I beslutsrådet sitter verksamhetschef för myndigheten och enhetschefer för boende, familjebehandling, familjehemsenhet mm. Åtgärden har enligt de intervjuade medfört stor effekt på nämndens resultat. Andra positiva effekter som beslutsrådet medfört är enligt de intervjuade ökad förståelse, trygghet och samsyn i beslutsprocessen. Intervjuade uppger att det tog tid för organisationen att se vinsterna i förhållande till att vissa medarbetare och chefer fick mindre mandat, men att de negativa effekterna enligt våra intervjuer numera har klingat av.
- Införande av *placeringsgrupp* – Sedan sommaren 2023 kopplas en placerings-samordnare till varje placeringsärenden, både avseende barn och vuxna. Samordnaren hanterar formalia av uppföljning av avtal, fakturor, kvalitet och ekonomi. Samordnaren är med när beslut fattas i beslutsrådet, och enligt nya krav ska beslutsunderlaget numera vara mer genomarbetat innan beslut fattas om placering. Av intervjuerna framgår att åtgärden varit verkningsfull för att minska placeringskostnaderna och ses som en stor tillgång för verksamheten för att få stöd i avtalsuppföljningen gentemot externa utförare, ett område som ofta ligger utanför socialsekreterarnas kompetens.
- Nämnden beslutade på sitt sammanträde i juni 2023 om ytterligare åtgärder för en ekonomi i balans. Det handlade om att tillsätta *externt stöd* med ekonomisk och organisatorisk kompetens för att ta fram en handlingsplan

med insatser tillsammans med förvaltningen som skulle rapporteras löpande till nämnden. Insatserna omfattade externt ledningsstöd för att handleda ledningen i genomförandet av insatserna samt att stödja förvaltningen att presentera en fördjupad ekonomisk rapport.

- Förvaltningen presenterade en **fördjupad rapport** över åtgärder inom verksamhet och ekonomi, för nämnden i augusti 2023. Nämnden beslutade att godkänna redovisningen. Rapporten är en beskrivning av åtgärder som vidtagits och kommer att vidtas. Rapporten redogör inte för några uppskattade belopp för vilken effekt olika insatser beräknas få på nämndens ekonomi.
- Inom det tidigare verksamhetsområdet Vuxen jobbade ledningen målinriktat med en **ABC-plan** från och med våren 2023. Fokus var på att se över nuvarande placeringar och göra en översyn huruvida hemtagning och andra insatser var möjliga, att tydliggöra uppdragen på utredarna men även att löpande ompröva behovet av tjänster som blev lediga. Planen följdes enligt uppgift upp vid varje ledningsgruppsmöte inom verksamhetsområdet. Det har bland annat resulterat i att det införts en ny arbetstidsmodell på tre boenden. Planen ledde även till att det togs fram bedömningsgrunder för medarbetarnas lön. Exempel på grunder för lönesättning kunde vara medarbetarnas aktivitet i ärenden, om medarbetare använder bil i onödan, om medarbetare låter platser vara lediga på ett boende längre än nödvändigt.
- Motsvarande arbete och införande av ABC-plan förväntades genomföras under samma tidsperiod inom dåvarande verksamhetsområde barn, unga och familj, men gav enligt intervjuade inte förväntad effekt.
- Vid nämndens sammanträde i oktober 2023 gav nämnden förvaltningen i uppdrag att göra en utredning/analys av **familjehemsverksamheten** för att belysa problematiken kring verksamheten. Det hade blivit svårare att rekrytera och behålla familjehem samtidigt som andelen konsulentstödda familjehem ökat och i samband med det även kostnaderna. Vid sammanträdet i december 2023 gav nämnden förvaltningen i uppdrag att ta fram en handlingsplan för att öka andelen placeringar i kommunala familjehem i förhållande till konsulentstödda familjehem. Förvaltningen har därefter arbetat aktivt för att rekrytera familjehem i egen regi. Enligt våra intervjuer är idag ca 20 barn placerade i konsulentstödda familjehem, jämfört med ca 60 barn under våren 2023.
- Beslut om en **förändrad organisation** från och med 1 oktober 2024 för att förbättra ledning och styrning inom förvaltningen genom tydligare roller och mandat, en utökning av resurser kopplat till uppföljning av verksamheten men även för att anpassa organisationen till att den nya socialtjänstlagen träder i kraft den 1 juli 2025.

- En utredning som socialförvaltningen gjort visar att inom vissa boenden som drivs inom nämndens ansvar har hyran inte höjts på flera år och att *boendekostnaden* som hyresgästerna betalar varierar mellan boenden vilket inte är i linje med likställighetsprincipen. Vid sammanträde i november 2024 har nämnden beslutat om att anpassa hyrorna inom verksamhetsområdet Boende enligt beräknat bruksvärde för 2023 och därtill årlig hyreshöjning för 2024 och 2025, samt att även ta ut en hyreskostnad för möblering.
- Beslut inom ramen för budget 2025 att satsa 3 mnkr på *kompetenshöjande insatser*. Det innefattar dels att införa ett förvaltningsövergripande metodstöd för myndighetsutövningen. Förvaltningen kommer genomföra kompetenshöjande insatser genom metoden Sign of Safety, för att i högre utsträckning involvera familjen och dess nätverk och ökad andel hemmaplanslösningar. Vidare planeras att genomföra en förvaltningsspecifik ledarskapsutbildning för att skapa sig ett gemensamt förhållningssätt kring ledning och styrning, som förutom chefer även kommer att omfatta processledare i förvaltningen.
- När kommunstyrelsen behandlade delårsrapporten för 2024 den 2 oktober beslöts att uppdra åt socialnämnden att till kommunstyrelsens möte den 6 november muntligt redogöra för hur nämndens plan för ekonomisk balans fortlöper. Nämndens presidium och socialdirektören redogjorde för arbetet. Presentationen visade bland annat att nämnden visade ett mindre överskott avseende september 2024 och att antalet externa placeringar hade minskat med 15% sedan årsskiftet. Vid uppföljningsmötet redogjordes även för andra pågående åtgärder än de ovan nämnda, såsom pågående kulturarbete för medarbetare och chefer i budgetföljsamhet och att nämnden numera har ett annat fokus på kvalitetsfaktorer i alla externplaceringsärenden.

Bedömning

Vår bedömning är att nämnden delvis har vidtagit tillräckliga åtgärder för att komma i balans med sin budget.

Sedan utmaningarna eskalerade våren 2023, har nämnden löpande vidtagit ett antal åtgärder för att förbättra förutsättningarna för att nå en budget i balans. Åtgärderna har inneburit att det finns en bättre kontroll och uppföljning över ekonomin och den återrapportering som sker till nämnden. En viktig grund i detta är en ökad uppföljning och kontroll över externa placeringar och ökat fokus på hemmaplanslösningar genom införandet av beslutsråd och placeringsgrupp samt stärkt fokus på ledning och styrning. Detta till trots så överstiger kostnaderna fortfarande intäkterna för 2024.

Nämnden visar på en förbättrad prognossäkerhet för året, eftersom prognosen legat på ungefär samma nivå under större delen av 2024. Detta ser vi som positivt.

Nämnden har även vänt så att för första gången på en längre tid redovisade nämnden ett positivt resultat för en enskild månad under hösten. Nämnden behöver dock fortsätta jobba för att rekrytera och behålla kompetent personal, då ett beroende av inhyrda konsulter på myndighetssidan kan riskera att personalkostnaderna ökar utöver budget.

Sammantaget bedömer vi att nämnden vidtagit åtgärder och påbörjat ett förbättringsarbete för att stärka styrning och uppföljning över ekonomin, dock bedömer vi inte att åtgärderna varit fullt tillräckliga givet det budgetunderskott som nämnden prognostiserar för 2024. Vi ser det som viktigt att nämnden säkerställer att vidtagna åtgärder fortsatt efterlevs och får effekt i verksamheten för att skapa goda förutsättningar att nå uttalade styrsignaler om en budget i balans under 2025.

Analys och prognos av verksamheten

Staben gör sedan våren 2023 en sammanställning av antalet externa placeringar och vilken typ av placeringar det avser. Enligt intervjuade krävs mycket handpåläggning för att sammanställa statistiken, men intervjuer visar att medvetandet om kostnaderna för placeringar har ökat i organisationen sedan statistiken började presenteras. Före detta fanns inte någon gemensam bevakning mellan verksamhet och ekonomienhet om sambandet mellan placering och kostnad. Vidare uppger de intervjuade att det saknats en uttalad funktion/ansvar för att genomföra denna uppföljning. Numera skickas statistiken veckovis till alla enhetschefer. Enligt våra intervjuer är syftet med detta främst att säkerställa att statistiken är korrekt utifrån antalet placeringar i datasystem och gentemot faktiska placeringar. Ute i verksamheten genomförs inga särskilda uppföljningar utöver de som görs på individnivå inom respektive enhet. Placeringskostnaderna redovisas numera i en egen pott under verksamhetschefen för myndigheten. Intervjuerna visar att det är oklart hur kostnaderna kommer att redovisas framöver.

Förvaltningen har under de senaste åren upprättat prognos månadsvis på verksamhetsområdesnivå. Under perioden med många tf-chefer fungerade detta inte överallt, utan ekonomienheten fick justera i de prognoser som levererades. Det fanns även krav på enhetschefer och sektionschefer att ta fram ekonomiska prognoser. Detta gjordes i varierande grad, även här hänvisar förvaltningen till tf-lösningar på flera chefstjänster.

Intervjuerna visar bland annat att det inte varit en rutin för samtliga budgetansvariga chefer i verksamheten att följa sina personalkostnader månadsvis. Intervjuerna visar att sedan hösten 2023 har det märkts en tydligare kommunikation ut i organisationen om att verksamheten ska ha en budget i balans. Det uppges vara en tydlig förändring då ekonomiaspekten inte uppges varit så uttalad tidigare.

Inom ett verksamhetsområde har ett gemensamt dokument införts där respektive enhetschef ansvarar för att fylla i sina kostnader månadsvis. Enhetscheferna får även komplettera med en kommentar om det är någon post som avviker. De poster som

redovisas är klientkostnader, personalkostnader, lokalkostnader och övriga kostnader. Verksamhetschefen har överblick och ansvarar för den aggregerade uppföljningen. Analys sker sedan tillsammans med enhetscheferna månadsvis. Intervjuerna visar att den stärkta ekonomiuppföljningen medfört att cheferna har en ökad bild och förståelse över hela verksamhetsområdet och dess kostnader samt hur resurser fördelas.

Ekonomichefen rapporterar ekonomin som en stående punkt på chefsforum varje månad där samtliga chefer deltar. I och med organisationsförändringen har förvaltningen redovisat ekonomin mer sammanslaget under hösten. Från och med januari 2025 kommer resultat och prognos att rapporteras mer detaljerat, nu även med ökat systemstöd i Stratsys. Prognoser kommer då att göras även på enhetsnivå, och det finns en förväntan i förvaltningen att när rapporteringen sker i Stratsys kommer prognosarbetet att bli tydligare för samtliga chefer.

Enhetscheferna informerar om ekonomin på sina APT utifrån ekonomichefens dragnings av ekonomin på månads chefsforum. Denna rapportering varierar mellan olika enheter. Enheterna kan även välja olika fokus utifrån behov avseende förvaltningen i stort eller om det är någon särskild kostnad som sticker ut för enheten ex tolkkostnader, bilkostnader, som behöver analyseras vidare. Enligt de intervjuade förekommer att det leder till en allmän diskussion om arbetssätt och fördelning av kostnader. Enhetscheferna behöver ibland motivera vissa ekonomiska beslut för medarbetarna och ser då ett värde i att lyfta det löpande för hela arbetsgruppen.

Förvaltningen arbetar med effekthemtagning och har tillämpat metoden flera år inför ekonomiska beslut och processer som statsbidrag och budget. Förvaltningen använder stadens modell med viss vidareutveckling. Intervjuade anser det är en fungerande metod inom områden som planering och analys av ekonomi/verksamhet. Modellen anses dock vara framtagen för ekonomer, och bedöms inte vara tillräckligt pedagogisk vid dialog med medarbetare och chefer.

Bedömning

Vi bedömer att nämnden delvis genomför en systematisk analys och prognos av nämndens volym- och kostnadsutveckling. Varje månad görs en sammanställning över hela förvaltningens placeringar och kostnaderna för dessa. Generellt bedömer vi att analyser i högre utsträckning sker avseende ekonomi och kostnader än av volymer, vilket vi bedömer fortsatt behöver utvecklas för att tillförsäkra mer träffsäkra prognoser och analyser. Vidare behöver samtliga chefer ha koll på och löpande följa sina personalkostnader, något som inte sker systematiskt idag. Detta eftersom majoriteten av nämndens kostnader utgörs av personalkostnader.

Nämnden kommer från och med januari 2025 utöka de ekonomiska prognoserna att även gälla enhetsnivå vilket vi ser som positivt för att sprida den ekonomiska medvetenheten än mer ut i hela organisationen.

Stöd till chefer

Ekonomienheten har sedan tidigare organiserat sig så att det finns en specifik ekonom som är riktad till varje verksamhetsområde.

I grunden ska verksamhetscheferna/enhetscheferna boka tid med sin ekonom för att ha en genomgång inför att prognos ska upprättas månadsvis. Av intervjuerna framgår att rutinen inte efterlevdes fullt ut under 2023 till följd av att förvaltningen hade många tillförordnade chefer under 2023. Numera framgår att uppföljningen sker löpande och bedöms enligt intervjuade chefer fungera väl och utgöra ett ändamålsenligt stöd.

Inför internbudget 2025 har ansvarig ekonom planerat med respektive verksamhetschef om de totala förutsättningarna, men även om ingående enheters förutsättningar i verksamhetsområdet. Här kan enhetscheferna involveras, vilket våra intervjuer visar finns bättre förutsättningar för nu när det inte finns ytterligare ett led med chefer. Enhetschefer har inte varit delaktiga i själva internbudgetarbetet utan har i efterhand haft möte med sin ekonom som informerat om vilken ram som enheten tilldelats.

Intervjuerna visar att cheferna bedömer att de får det stöd de behöver från ekonomienheten för att hantera sin ekonomi. Stödet är frivilligt och det är upp till enhetscheferna att boka möte med den ekonom som är riktad mot respektive verksamhetsområde. Ekonomerna upplevs lättillgängliga och stödjande. Denna form av möten handlar främst om att ge information och en nulägeskoll utifrån ekonomisystemet.

Verksamhetsområdets ekonom deltar på verksamhetsområdets chefsmöte, vanligtvis varje månad. Där diskuteras enligt uppgift den övergripande ekonomin för hela verksamhetsområdet, men även specifika enheters resultat. Eftersom förvaltningen lanserat en ny organisation under slutet av året, framgår av intervjuerna att det inte är helt tydligt än hur formerna för uppföljning ska ske och med vilket intervall.

Ekonomiska prognoser har inte alltid lämnats på enhetsnivå tidigare, och av intervjuerna framgår att det råder en viss osäkerhet om hur det kommer att fungera i den nya organisationen. Det framgår i granskningen att en del chefer efterfrågar hjälp och utbildning i ekonomi och beslutsstöd för att kunna känna sig trygga med att göra tillförlitliga prognoser.

Bedömning

Vår bedömning är att ekonomienhetens stöd till verksamheterna i allt väsentligt är tillräckligt för att möta de behov som finns i organisationen. Det baserar vi på att de centralt placerade ekonomerna erbjuder cheferna genomgång av ekonomin i samband med varje månadsskifte. Cheferna vi intervjuat är nöjda med stödet från

ekonomi och upplever ekonomerna som tillgängliga och hjälpsamma. Utifrån att nämndens kostnadsmedvetenhet behöver stärkas bör formerna och eventuellt krav på månatlig uppföljning ses över.

Granskningen har dock visat att en del chefer behöver extra stöd och utbildning inför att de själva ska börja göra prognoser. Det kan då komma att ställa ökade krav och behov av stöd och tätare uppföljning för att säkerställa tillförlitliga prognoser.

Ekonomernas deltagande på chefsmöten inom respektive verksamhetsområde har upplevts värdefullt av chefer ute i organisationen. Vi bedömer det som viktigt att formerna för detta säkerställs även i den nya organisationen.

Nämndens rapportering och uppföljning

Nämnden har under 2024 haft en stående punkt på sina sammanträden där ekonomichefen redogjort för nämndens ekonomiska situation och prognos. Redovisningen har även innefattat särredovisning av kostnader för klienter, personal och lokaler. Därutöver framgår i protokollen att även socialdirektören informerat om ekonomin, bland annat under sin information. Nämndens presidium uppger att det funnits en acceptans gentemot förvaltningen att redovisa ett underskott på -10 mnkr för 2024, men att de kräver och förväntar sig ett nollresultat för 2025.

Nämnden beslutade vid sitt sammanträde i oktober 2024 att ge förvaltningen i uppdrag att ur ett kvalitets- och kostnadsperspektiv, se över socialnämndens förhållande mellan interna och externa placeringar, samt att resultatet ska återspeglas senast den 24 september 2025.

Nämnden har under hösten 2024 beslutat att de önskar en mer utförlig redovisning från förvaltningen avseende ej verkställda beslut som rapporterats vidare till IVO. Framför allt har nämnden önskat komplettering avseende orsaken till att beslutet ej verkställts. Vid sammanträdet den 21 november skedde rapportering enligt den nya strukturen för första gången. I uppföljningen framgår utökad analys kring orsak.

Under hösten har nämnden efterfrågat mer uppföljning på verksamhetsnivå. Ett förslag på nyckeltal och indikatorer med fokus på förvaltningens kärnuppdrag har tagits fram, och nämnden förväntar sig löpande rapportering av dessa framöver.

Internbudgetarbetet inför 2025 startade med en dialog mellan ordförande och förvaltningschef. I denna dialog har framkommit att nämnden anser att det är viktigt och angeläget att lägga en verklighetsnära budget, vilket lett till att externa placeringar tillskjutits ökade medel.

Ordförande och socialdirektör har varit på budgetdialog och resultatdialog med majoritetsberedningen för att informera om sin verksamhet. Dialogen utgör ett led i styrningen från stadens centrala politiker och tjänstepersoner i stadsledningen. Av intervjuerna framgår att den senaste dialogen fokuserade mycket på det framtidsytande arbetet utöver nämndens resultat och åtgärder att nå en ekonomi i

balans. Socialnämndens presidium och socialdirektör var även kallade till kommunstyrelsens möte i november för att presentera nämndens lägesrapport.

Bedömning

Vår bedömning är att nämndens ekonomiska styrning, rapportering och uppföljning delvis har varit tillräcklig och ändamålsenlig.

Av granskningen framgår att nämndens ekonomi har varit ett aktuellt område under året. Utöver nämndens löpande informationspunkt om ekonomi på varje sammanträde, visar protokollen att ekonomin även varit uppe vid fler tillfällen.

Granskningen visar dock att nämnden inte antagit någon specifik handlingsplan för att möta det prognosticerade underskottet. Exempelvis innehållande kostnads mål och strategier, analys av verksamheten, åtgärder och insatser, tidsplan och ansvarsfördelning per åtgärd/verksamhet för att nå en ekonomi i balans. Detta bedömer vi som viktigt för att säkerställa en tillräcklig kostnadskontroll och ändamålsenlig uppföljning av nämndens ekonomi och vidtagna åtgärder. En konsekvens av detta är att nämnden inte har kunnat följa upp förvaltningens åtgärder utifrån en fastlagd plan, utan mer fått förlita sig på informationen de fått om den ekonomiska utvecklingen.

Vi noterar att nämnden tagit initiativ om förbättringar för att stärka nämndens underlag för styrning och uppföljning av nämndens verksamhet. Det omfattar förtydligande i åiterrapportering av ej verkställda beslut samt att diskussion förs om att införa kvalitetsmått i form av nyckeltal och indikatorer för ökat underlag för analys och beslut. Detta ser vi som positivt.

Verksamhetsstyrning

Nämndens inriktning och måluppfyllelse

Socialnämndens **uppdrag** är att möjliggöra för invånare som behöver socialt stöd och bli självständiga i livet så att de kan ta en aktiv del i samhället. Socialnämndens **inriktning** är att *”vi arbetar för en trygg stad där vi tillsammans verkar för att barn och ungdomar ges bättre förutsättningar att lyckas i skolan genom ett tidigt, tillgängligt och effektivt stöd till dem och deras familjer. Vi arbetar förebyggande och erbjuder sociala tjänster med hög kvalitet utifrån invånarnas behov. Vi skapar hållbara sammanhang i bred samverkan med civilsamhället och andra aktörer. Stödet utvecklas genom invånarnas delaktighet och medskapande.”*

Vid nämndens rapportering till kommunfullmäktige i samband med delårsrapporten per 2024-08-31 ingår ett avsnitt som avser året i korthet utifrån nämndens uppdrag och inriktning. Avsnittet innehåller en beskrivning av de olika utmaningar som finns

såsom höga kostnader för externt köpt vård, svårighet att rekrytera jour- och familjehem, personalbrist inom myndigheten och arbetet med att anpassa förvaltningens kultur och omställning till en ny socialtjänstlag. Avsnittet innehåller en beskrivning av områdena och ett antal åtgärder som vidtagits. Det framgår inte lika tydligt analyser av varför vissa delar av inriktningen inte nås, orsaken till detta och vad nämnden ska göra för att stärka uppfyllelsen av inriktningen.

Nämnden har 2024 två mål:

1. **Under 2024 ska antalet insatser utan föregående individuell behovsprövning öka med minst 25 procent till mer än 3700 insatser per år.**

Detta mål bedömer nämnden uppnås under året. Fram till slutet av augusti hade 3063 insatser genomförts, vilket är en ökning jämfört med föregående år.

2. **Elevers närvaro ska öka under mandatperioden. Målet för 2024 är att andelen med mer än 15 procents frånvaro, så kallad, hög frånvaro, ska minska med 20 procent hos dem som tar del av sociala tjänster.**

Nämnden bedömer inte att målet uppnås under året. Orsaken till det anges vara att målet behöver följas under en längre tid. Av intervjuerna framgår att fokus under 2024 har varit att utbilda alla socialsekreterare i ett verktyg för att på ett kvalitetssäkrat sätt kunna kartlägga skolfrånvaron och mäta detta. Grunden är att utgå från orsaken till frånvaron; är det skolan, individen själv eller familjen som gör att eleven inte är i skolan. Vid granskningstillfället är arbetet i sin uppstart, implementering av metodverktyget i enskilda ärenden förväntas påbörjas under 2025.

Våra intervjuer visar att det inom delar av verksamheten i högre grad är nämndens uppdrag och det praktiska arbetet som är styrande i verksamheten, än de politiska viljeriktningarna genom inriktning och mål. En anledning är att målen inte träffar vissa delar av verksamheten, medan andra berörs i större omfattning.

Förvaltningens styrning utifrån styrmodellen

Enligt stadens styrmodell ska verksamhetsstyrningen hanteras genom;

- 1) **Nulägeskoll** – görs utifrån fakta och kunskap om sin verksamhet.
- 2) **Verksamhetsplan** - chefen tar fram en verksamhetsplan tillsammans med medarbetarna, den innehåller verksamhetens uppdrag och vad som är prioriterat. Planen bör utgå från förvaltningsledningens prioriterade områden i förvaltningens verksamhetsplan.
- 3) **Verksamhetsdialog** – uppföljningen av verksamhetsplanen utifrån framgångar, utmaningar och prioriteringar som ska ske löpande med överordnad chef.

Granskningen visar att inom förvaltningen har det till viss del funnits verksamhetsplaner, men det har varierat mellan åren på vilken nivå de upprättats, ibland på enhetsnivå och ibland på sektionsnivå. Verksamhetsplanerna som dokumenteras i systemet SharePoint innehåller aktiviteter, men det upplevs inte varit tydligt hur verksamheterna ska arbeta med planer och aktiviteter i förvaltningen. I intervjuer framgår att en del chefer inte vet om enhetens verksamhetsplan är uppdaterad för året, och vår granskning visar att samtliga verksamheter och enheter inte har framarbetat en särskild verksamhetsplan. Arbetet med verksamhetsplaner har upplevts diffust med svag förankring till politiska viljeriktningar.

I början av 2024 infördes en ökad styrning med träffar två gånger per termin där socialdirektör, ekonomichef, HR-chef och stabschef träffar respektive verksamhetschef. Vid träffarna diskuteras verksamhetsområdets resultat utifrån ekonomi och nämndens prioriterade områden och mål. Dessa träffar har haft uppehåll i höst i samband med omorganisationen, men kommer enligt uppgift att återupptas igen från och med januari 2025.

Verksamhetsdialoger mellan verksamhetschefer och enhetschefer har generellt inte fungerat i linje med styrmodellen. På vissa håll har det genomförts, men inte regelmässigt utifrån framtagna verksamhetsplaner och med en analys kring vilka resultat och förflyttningar som skett.

Av intervjuerna framgår också att förvaltningens arbete har präglats av en bredd av olika insatser. Det har gjorts insatser och aktiviteter som inte ingår i grunduppdraget, vilket medfört att det varit svårt att styra verksamheten.

Delårsuppföljningen av nämndens interna kontrollplan 2024 visar på tre kännbara resultat, samtliga avseende området verksamhet och för målgruppen barn. De risker som lyfts är om barnets bästa synliggörs i tillräcklig omfattning vid omplacering, om uppföljning av placerade barn sker enligt föreskrifter och lag samt om det är rätt delegat som fattar beslut avseende LVU. Av uppföljningen framgår att fortsatta åtgärder kommer genomföras för att stärka följsamheten.

Vid nämndens möte den 21 november 2024 gav socialdirektören information om socialförvaltningens verksamhetsplan 2025. Av protokollet framgår att verksamhetsplanen varit upprättad och utsänd till socialnämnden inför sammanträdet. Vidare gavs information om att förvaltningens arbete med att i samtliga verksamheter arbeta med verksamhetsplanen därefter kommer påbörjas.

I granskningen framgår att det inför verksamhetsplan 2025 finns en planering för hur arbetet med verksamhetsplaner och verksamhetsdialoger ska genomföras även på verksamhetsområdesnivå och på enhetsnivå.

Bedömning

Vår bedömning är att nämnden inte har vidtagit tillräckliga åtgärder för att nå fullmäktiges inriktning och mål.

Vi baserar vår bedömning på att rapporteringen till kommunfullmäktige avseende nämndens inriktning och mål i högre grad behöver innehålla en analys av vad som krävs för att uppnå dessa och vilka förflyttningar som gjorts, snarare än en beskrivning av framgångar och utmaningar i verksamheten.

Verksamhetsstyrningen inom förvaltningen har inte fungerat i enlighet med stadens styrmodell. Vi ser att inför arbetet med verksamhetsplan 2025 finns insikt över detta och förutsättningarna för arbetssättet har stärkts. Vi ser det som viktigt att nämnden håller i detta för att säkerställa att verksamheten arbetar mot fullmäktiges inriktning och mål. Grundläggande för att komma till rätta med både ekonomi och verksamhet är att ledning och styrning fungerar.

De punkter som identifierats som kännbara i nämndens uppföljning av intern kontroll 2024 visar av att styrningen inom vissa verksamhetsdelar behöver stärkas ytterligare.

Särskilda områden för uppföljning utifrån 2023 års granskning

Lagföljsamhet avseende placeringstid

Socialnämnden har under en längre tid haft svårighet att leva upp till lagkravet avseende att barn i jourhem ska erhålla ett familjehem inom sex månader. Lagkravet är en utmaning att leva upp till inom flertalet kommuner i landet. I socialnämndens delårsrapport per augusti 2024 presenteras nedanstående statistik över hur lagföljsamheten sett ut under de senaste åren:

	2020	2021	2022	2023	2024
Andel barn placerade i jourhem, med behov av familjehem, som erhåller ett familjehem inom högst 6 månader	67%	68%	57%	59%	37%

Stadsrevisionens granskning tidigare i år avseende rekrytering av jour- och familjehem (051/2024) visar att socialnämnden delvis arbetar ändamålsenligt för att rekrytera och säkra tillgången till jour- och familjehem. Vi baserade den bedömningen på att lagföljsamheten gällande placeringstider inte är tillräcklig och inte heller har en positiv utveckling utifrån redovisat nyckeltal och vid jämförelse över tid. Vi konstaterade dock att nämnden har givit ett antal uppdrag till förvaltningen som tydliggjort prioriteringar för verksamheten där framåtsyftande åtgärder identifierats och påbörjats. Det avser bland annat utvecklat arbetssätt för utredning och rekrytering av jour- och familjehem samt olika prioriterade åtgärder utifrån antagen handlingsplan vad gäller stärkt tredelat föräldraskap, ökad andel nätverksplaceringar samt olika insatser för att öka andelen familjehem i egen regi.

Utifrån senaste resultatet av lagföljsamheten noterar vi att resultatet ytterligare försämrats under 2024 och i jämförelse med utfallet i samband med Delårsrapport 1 per april månad (47%).

Nämnden kommer enligt uppgift att från och med årsskiftet kräva en mer detaljerade uppföljning och analys av dessa ärenden än tidigare.

Systematiskt kvalitetsarbete

Enligt Socialstyrelsen ska ett ledningssystem användas för att säkra kvaliteten för ett antal verksamheter, däribland socialtjänst. Ledningssystemet ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet och för att planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten. Den som bedriver socialtjänst ska även ange hur uppgifterna som ingår i arbetet med att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra kvaliteten är fördelade i verksamheten. Det framgår också att den som bedriver socialtjänst årligen bör upprätta en sammanhållen kvalitetsberättelse.¹

Socialnämnden har vid granskningstillfället inte genomfört en samlad analys och sammanställning över hur det systematiska kvalitetsarbetet har bedrivits under året. Enligt intervjuer kommer förvaltningen att lämna en kvalitetsberättelse för 2024 till nämnden i samband med att årsbokslutet presenteras i februari 2025.

Av intervjuerna framgår att det varierar i vilken grad det finns ett systematiskt lärande, en struktur för återkoppling och en tydlig sammanhållande funktion dit cheferna kan vända sig och som ansvarar för fortlöpande analys och uppföljning av verksamheten. I dagsläget upplever flera att exempelvis arbetet med avvikelser och lex Sarah-anmälningar utförs mer i form av punktinsatser än ger underlag för fortsatt analys och förbättring, och att detta utgör ett utvecklingsområde.

Bedömning

Vi bedömer att nämnden delvis vidtagit åtgärder för att tillse att gällande lagstiftning och föreskrifter vad gäller systematiskt kvalitetsarbete efterlevs.

I likhet med tidigare genomförd granskning kan vi konstatera att nämnden har vidtagit ett antal åtgärder för att öka tillgången på kommunala familjehem och därigenom förbättra möjligheten att efterleva lagens krav vad gäller maximal tid för ett barn i jourhem. Vi noterar dock att lagföljsamheten avseende andel barn placerade i jourhem, med behov av familjehem, fortsatt inte lever upp till lagstiftningen och att resultatet har försämrats ytterligare i jämförelse med uppföljningen vid Terial 1, vilket vi ser som oroväckande.

¹ SOSFS 2011:9, sid 5

Vi ser det positivt att nämnden efterfrågat en utökad analys avseende rapporteringen av lagföljsamhet. Analys är en förutsättning för att verkningfulla insatser ska kunna sättas in.

Vi ser positivt på att förvaltningen i år kommer sammanställa en kvalitetsberättelse för 2024 som nämnden får besluta om. I likhet med tidigare lämnade rekommendationer, ser vi det som väsentligt att nämnden säkerställer att så sker.

Samtidigt visar granskningen att nämnden fortsatt behöver utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete för att leva upp till Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Vi ser det som väsentligt att åtgärder vidtas, dels för att säkerställa följsamhet till gällande lagstiftning, dels som en viktig förutsättning för att stärka verksamheten och kvaliteten i de insatser som utförs.

Samlad bedömning och rekommendationer

Syftet med granskningen har varit att bedöma om socialnämnden har en ändamålsenlig och tillräcklig uppföljning och kontroll över verksamhet och ekonomi i enlighet med fullmäktiges mål. I granskningen har även ingått att bedöma om nämnden vidtar tillräckliga åtgärder för att efterleva gällande lagstiftning och föreskrifter vad gäller systematiskt kvalitetsarbete.

Vår samlade bedömning utifrån granskningens syfte är att socialnämnden **delvis** har en ändamålsenlig och tillräcklig uppföljning och kontroll över verksamhet och ekonomi i enlighet med fullmäktiges mål.

Nämnden har löpande vidtagit ett antal åtgärder inom olika områden för att förbättra möjligheterna att nå en budget i balans. Det har inneburit utvecklade underlag, en förbättrad kostnadskontroll och uppföljning och stärkt prognossäkerhet. Trots detta överstiger kostnaderna fortfarande intäkterna för 2024. Granskningen visar även att nämnden inte antagit någon specifik handlingsplan för att möta det prognosticerade underskottet. Nämnden har därmed inte kunnat följa upp vidtagna åtgärder i förhållande till önskat resultat, vilket vi ser som en brist. Vi ser det som viktigt att nämnden fortsatt utvecklar analys och uppföljning av externa placeringar och personalkostnader för att säkerställa att posterna inte blir kostnadsdrivande. Sammantaget ser vi det som viktigt att nämnden säkerställer att vidtagna åtgärder får effekt i verksamheten för att därigenom skapa förutsättningar att nå uttalade styrsignaler om en budget i balans under 2025.

Generellt ser vi att analyser av nämndens kostnader i högre utsträckning sker av ekonomi än av volymer. Vidare visar granskningen att det är viktigt att nämnden säkerställer att ekonomin följs löpande i hela verksamheten, särskilt vad gäller

personalkostnader samt på enhetsnivå där behov finns. Från och med januari 2025 kommer ekonomiska prognoser göras på enhetsnivå, vilket vi ser som positivt för att sprida den ekonomiska medvetenheten i organisationen.

Ekonomerna erbjuder stöd till förvaltningens chefer månadsvis. Baserat på det och på att samtliga chefer inom ramen för granskningen är nöjda med stödet från ekonomienheten och upplever dem som tillgängliga och hjälpsamma bedömer vi stödet som tillräckligt. Granskningen har dock påvisat att en del chefer kan behöva extra stöd och utbildning inför att de själva ska börja göra ekonomiska prognoser. Utifrån att nämndens kostnadsmedvetenhet behöver stärkas bör formerna och eventuellt krav på månatlig uppföljning ses över.

Granskningen visar att nämndens verksamhetsstyrning inte fungerat i enlighet med stadens styrmodell. Vi har även noterat att nämndens rapportering till kommunfullmäktige avseende nämndens inriktning och mål behöver utvecklas och i högre grad innehålla en analys av vad som krävs för att uppnå målsättningarna. Även de punkter som bedömts kännbara i nämndens uppföljning av intern kontroll visar att styrningen inom verksamheten behöver stärkas ytterligare. Vi ser positivt på att nämndens förutsättningar och arbetssätt för styrning utifrån verksamhetsplan 2025 har stärkts.

I likhet med tidigare granskning kan vi konstatera att nämnden har vidtagit ett antal åtgärder för att öka tillgången på kommunala familjehem och därigenom förbättra möjligheten att efterleva lagens krav vad gäller maximal tid för ett barn i jourhem. Vi noterar dock att lagföljsamheten avseende andel barn placerade i jourhem, med behov av familjehem, fortsatt inte lever upp till lagstiftningen och att resultatet har försämrats ytterligare i jämförelse med uppföljningen efter DR1, vilket vi ser som oroväckande.

Vi ser positivt på att förvaltningen i år kommer sammanställa en kvalitetsberättelse för 2024 som nämnden får besluta om. I likhet med tidigare lämnade rekommendationer, ser vi det som väsentligt att nämnden säkerställer att så sker.

Utifrån genomförd granskning rekommenderar vi socialnämnden att:

- Säkerställa att nämndens plan för ekonomisk balans fortlöpande följs upp och får effekt i verksamheten under 2025.
- Fortsatt vidta åtgärder för att tillse att nämndens inriktning och mål uppnås. I arbetet öka analysarbetet och vilka åtgärder som krävs för att stärka resultatet och synliggöra de förflyttningar som görs.
- Säkerställa följsamhet till stadens styrmodell vad gäller stärkt verksamhetsstyrning, framtagande av verksamhetsplaner, kontinuerlig uppföljning och löpande verksamhetsdialoger och därigenom behov av eventuella åtgärder.

- I enlighet med Stadsrevisionens tidigare rekommendation avseende granskning av familjehem och jourhem, säkerställa lagföljsamheten gällande barn placerade i jourhem och fortsatt vidta åtgärder för att främja en ändrad utveckling.
- Säkerställa att en kvalitetsberättelse framarbetas i enlighet med gällande lagstiftning.