

---

# ***Konsultrapport***

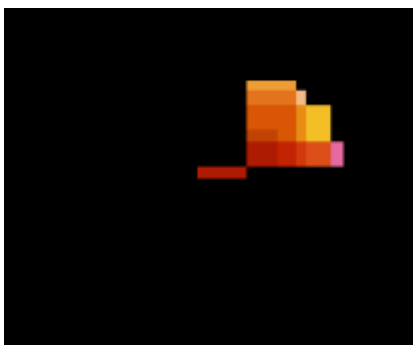
## ***Genomlysning biståndsbedömning LSS***

***Tyresö kommun***

---

*Roine Gillingsjö  
Torsten Sjöström  
Margaretha K Larsson*

*Januari 2013*



## ***Innehållsförteckning***

|           |                                                                                   |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Sammanfattning .....</b>                                                       | <b>1</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Bakgrund och uppdrag.....</b>                                                  | <b>3</b>  |
| <b>3.</b> | <b>Benchmarking – utgångsläge för Tyresö .....</b>                                | <b>4</b>  |
| <b>4.</b> | <b>Aktgranskning LSS.....</b>                                                     | <b>10</b> |
| <b>5.</b> | <b>Iakttagelser .....</b>                                                         | <b>11</b> |
| 5.1.      | Starka sidor för verksamheten .....                                               | 11        |
| 5.2.      | Några frågeställningar för fortsatt utvecklingsarbete .....                       | 12        |
| <b>6.</b> | <b>Brukare med komplexa hjälpbehov riskerar att ”falla mellan stolarna” .....</b> | <b>15</b> |
| <b>7.</b> | <b>Utvecklingsbehov – ”Hur går vi vidare” .....</b>                               | <b>16</b> |

# **1. Sammanfattning**

PwC har av socialchef Ingrid Boheman - Risto fått uppdraget att genomföra en genomlysning av biståndsenheten med inriktning på handläggning för brukare enligt LSS – lagen. Utredningen genomförs mot bakgrund av det förändringsarbete som Tyresö kommun initierat under 2012 bland annat mot bakgrund av att söka ett nytt resursfördelningssystem ("pengsystem") inom både Äldreomsorgs- och LSS-verksamheten.

Många aspekter är starka sidor hos verksamheten i Tyresö. Biståndshandläggningen är rättssäker och man har en hög kvalitet när det gäller dokumentation och utredningsmetodik. Det finns kompetens och engagemang för att utveckla verksamheten vidare. Dock ser vi ett antal utvecklingsfrågor som ytterligare skulle förbättra verksamheten ur ett brukarperspektiv och även skapa förutsättningar för att förbättra kostnadseffektiviteten. Här följer en sammanställning av de utvecklingsbehov vi vill lyfta utifrån Biståndsbedömning LSS:

## ***"Omtag" kring riktlinjer och förankra dem***

Reella riktlinjer som ett komplement till lagstiftning och vägledande domar kommer att vara ett stöd för Biståndsbedömare i mötet med brukarna. Riktlinjer blir även en möjlighet för Socialnämnden att skapa en profil för hur man i Tyresö skall utforma verkställigheten när de olika verksamheterna skall omsätta olika beslut för att möta brukarnas behov.

Ett "omtag" kring riktlinjer måste ske i nära dialog med Biståndsenheten och med utförarna.

## ***Tydliggör uppdragen för alla enheterna inom Socialtjänsten – fokus på personer med komplexa behov***

Det finns ett behov av att tydliggöra uppdragen för alla enheter inom Socialtjänsten och för varje enhets del av helheten. Det blir ingen välfungerande verksamhet enligt Socialtjänstlagen, LSS – lagstiftningen etcetera om inte de olika delarna av organisationen (med respektive uppdrag) stödjer och kompletterar varandra. "Kedjan blir inte starkare än dess svagaste länk".

När en brukare behöver stöd av mer än en enhet inom Socialförvaltningen (eller fler än en myndighet) får gränssnittet inte bli en "gråzon" som innebär att brukare faller "mellan stolarna" utan detta gränssnitt skall fungera som en "grönzon" där olika delar av Socialförvaltningen (eller två myndigheter) gemensamt på ett respektfullt och kostnadseffektivt sätt kan möta brukarens behov.

Vi är medvetna om att socialchefen har initierat ett arbete om hur uppdrag och organisation skall utformas för att på bästa sätt möta framtida behov.

## ***Tydliggör Socialpsykiatrins uppdrag och plats i organisationen.***

Vi har kunnat konstatera att det finns oklarheter kring Socialpsykiatrins uppdrag och plats i organisationen. Denna fråga innefattar hela processen från biståndsbedömning till verkställighet. Även frågor kring det i projektform drivna "Mellanvården" inkluderas i denna fråga.

Det är viktigt att tydliggöra socialpsykiatrins uppdrag och plats i organisationen. De verksamheter som finns behöver svara mot dokumenterade behov och nyttjas på ett kostnadseffektivt sätt.

## ***Inrätta beredningsorgan som löser komplexa frågor***

För att skapa tydlighet i hur förvaltningen skall fatta beslut i olika komplexa frågor kan det överväga om ett "beredningsorgan" behöver skapas. Genom ett sådant beredningsorgan säkerställer man att inget ärende faller mellan stolarna.

## ***Strategisk planering***

Vår bedömning att Socialtjänsten i Tyresö behöver förstärka sin strategiska planering. Vi gör bedömningen att det finns ett värde för Tyresö att gå igenom och analysera den struktur kommunen har när det gäller särskilda boendeplatser (gruppboende, serviceboende med mera.). En fungerande kort- och långsiktig boendeplanering är ett redskap för att skapa en kostnadseffektiv verksamhet som svarar mot brukarnas behov nu och inför framtiden.

Ett underlag för en sådan analys av kommunens särskilda boendeplatser och hur strukturen skall se ut inför framtiden är en kontinuerlig funktionsbedömning av brukarna. En sådan funktionsbedömning har till viss del använts i Tyresö (den s.k. "Södertörnsmodellen"), men en konsekvent användning av detta kommer att vara en nödvändighet även när kommunen börjar använda olika former av "kundval/pengsystem" som styrmedel inom olika verksamheter

## **2. Bakgrund och uppdrag**

PwC har av socialchef Ingrid Boheman - Risto fått uppdraget att genomföra en genomlysning av biståndsenheten med inriktning på handläggning för brukare enligt LSS – lagen. Utredningen genomförs mot bakgrund av det förändringsarbete som Tyresö kommun initierat under 2012 bland annat mot bakgrund av att söka ett nytt resursfördelningssystem ("pengsystem") inom både Äldreomsorgs- och LSS-verksamheten.

Genomlysningen hade uppdrag att belysa:

- Styrkor och svagheter med Tyresös organisation?
- Hur ändamålsenligt verksamheten fungerar med avseende på totalteknologi för kommunen, tillgänglighet, rättssäkerhet mm?
- Hur biståndshandlägningsprocessen är definierad och hur den fungerar från ansökan till genomförande?
- Hur uppföljning och omprövning av ärenden fungerar?
- Organisering, ledning av verksamheten och verksamhetsutveckling
- Behov av riktlinjer (ev. revidering)
- Ekonomi – resursdimensionering i förhållande till omfattning
- Kompetensbehov, kompetensutveckling
- Omvärldsbevakning

Genomlysningen påbörjades i september 2012 och slutredovisades i januari 2013. Vi har tagit del av relevant dokumentation, genomfört intervjuer med de berörda handläggarna, ett urval chefer som ansvarar för verkställigheten av besluten. En aktgranskning har genomförts där 30 stycken akter har granskats. Vidare har även intresseorganisationerna intervjuats. Genomlysningen har även tagit fram en benchmarking ("nyckeltalsjämförelse") för Socialtjänsten i Tyresö utifrån offentlig statistik.

PwC har även bland annat haft ett uppdrag att genomföra en genomlysning av Individ- och familjeverksamheten. Vissa frågor och exempel från den genomlysningen har haft intresse och påverkan på denna genomlysning.

### **3.      *Benchmarking – utgångsläge för Tyresö***

PwC har genomfört av benchmarking för Socialtjänsten i Tyresö utifrån offentlig statistik. Vi har använt SKL:s databas (Kolada), statistik från SCB, SoS och kompletterat den med material från Tyresö kommun. I materialet görs jämförelser mot jämförbara kommuner, länet, riket och kommungruppen

Jämförelserna har gjorts med de sju mest lika kommunerna ur ett strukturellt perspektiv. Kvarvarande kostnadsskillnader bör rimligen förklaras av påverkbara faktorer av Tyresö kommun och utgörs ej av strukturella skillnader. Olika kommuner har använts för olika områden det vill säga att vi har valt de kommuner för olika områden som ur strukturell synvinkel mest liknar Tyresö. Jämförelsen bygger således på standardkostnader och folkmängd.

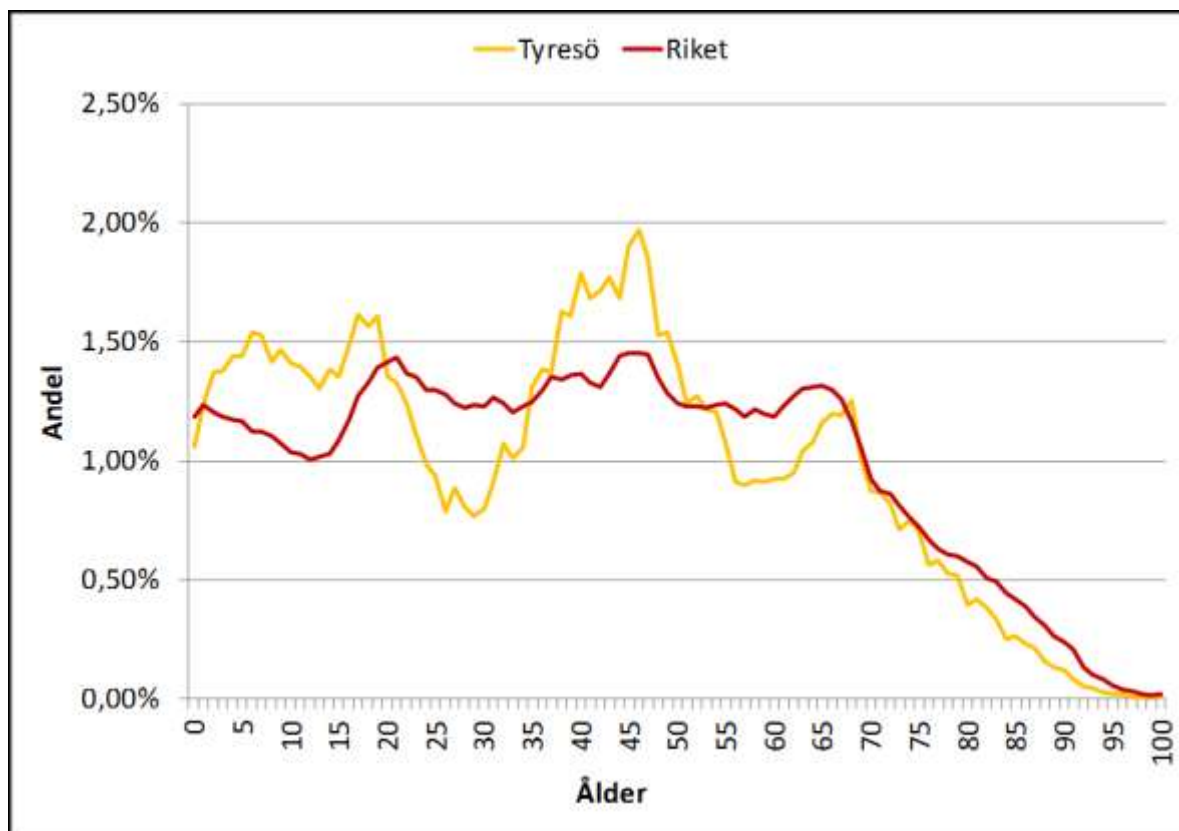
De kommuner som vi jämfört Tyresö med är

**LSS - verksamhet:** Ängelholm, Lerum, Partille, Värmdö Enköping och Landskrona

Här följer en kort sammanfattning av vår benchmarkingrapport för LSS-verksamheten. Hela rapporten redovisas som bilaga. **(Bilaga 1)**

## Befolkningsstrukturen 2011

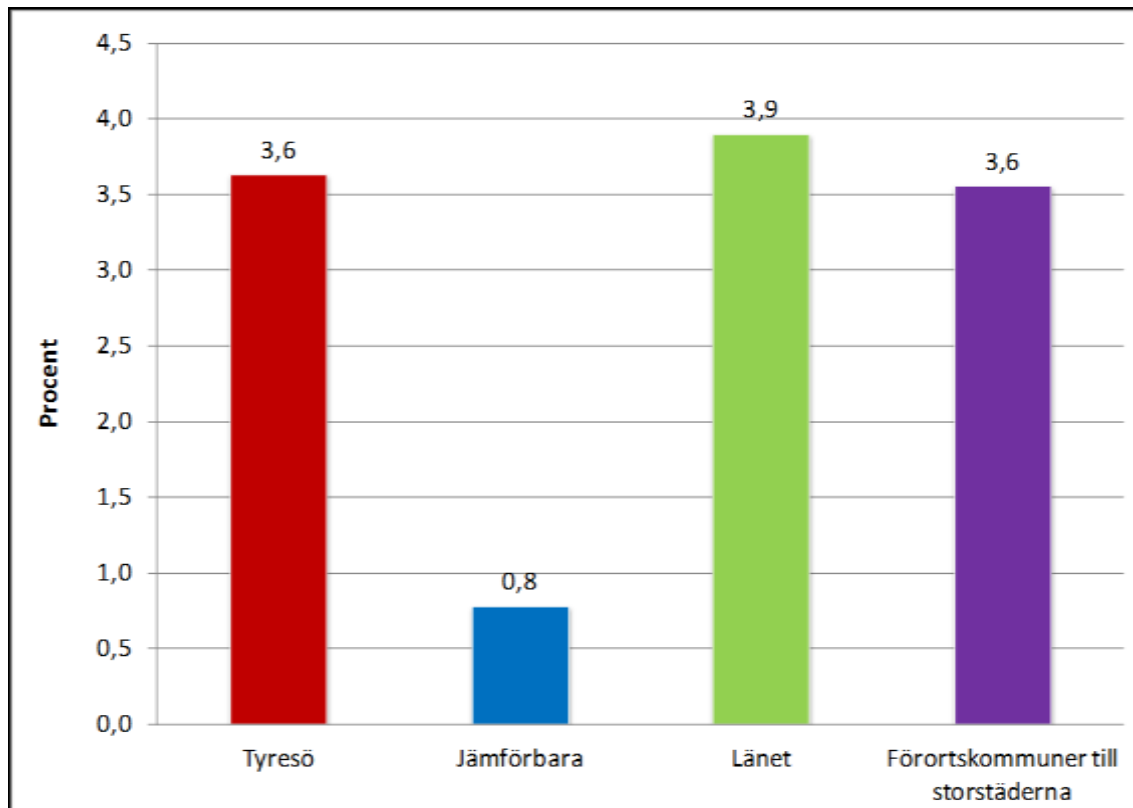
Tyresö har en befolkningsstruktur som är klart yngre än genomsnittskommunen i Sverige. Relativt få äldre/äldre, det vill säga över 80 år och många invånare relativt i arbetsför ålder



## **Standardkostnadsavvikelse – LSS**

2011 i jämförelse, procent

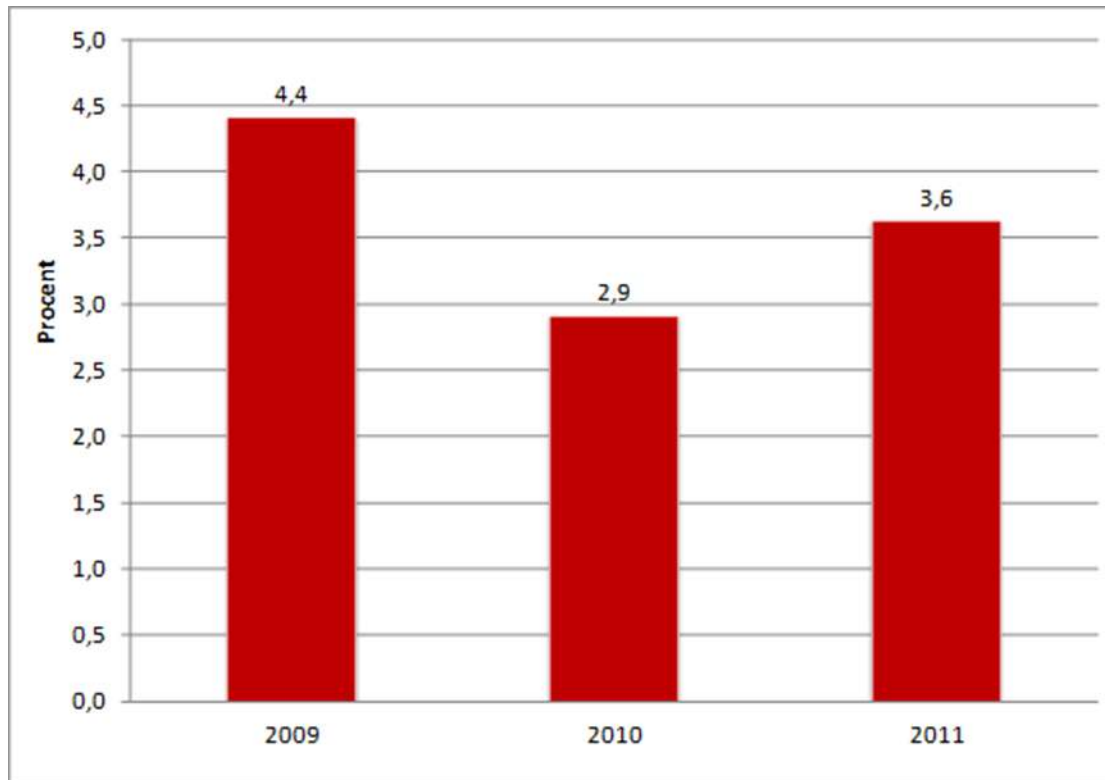
I jämförelse mot likartade kommuner har Tyresö höga nettokostnader i relation till sina standardkostnader. Även med några års perspektiv bakåt så har relationerna varit likartade.



## ***Standardkostnadsavvikelse – LSS***

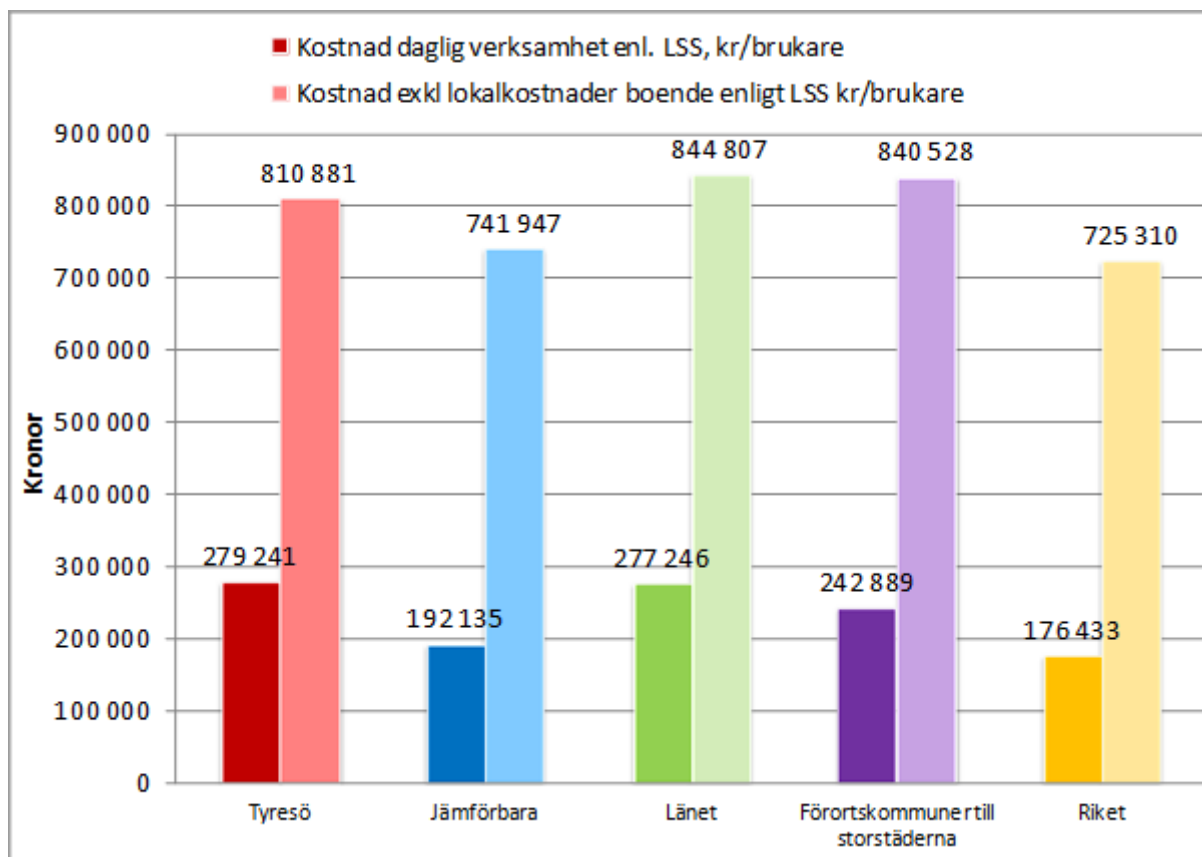
2009–2011, procent

Tyresö har haft högre nettokostnader för sin LSS-verksamhet jmf. standardkostnaderna sedan år 2009.



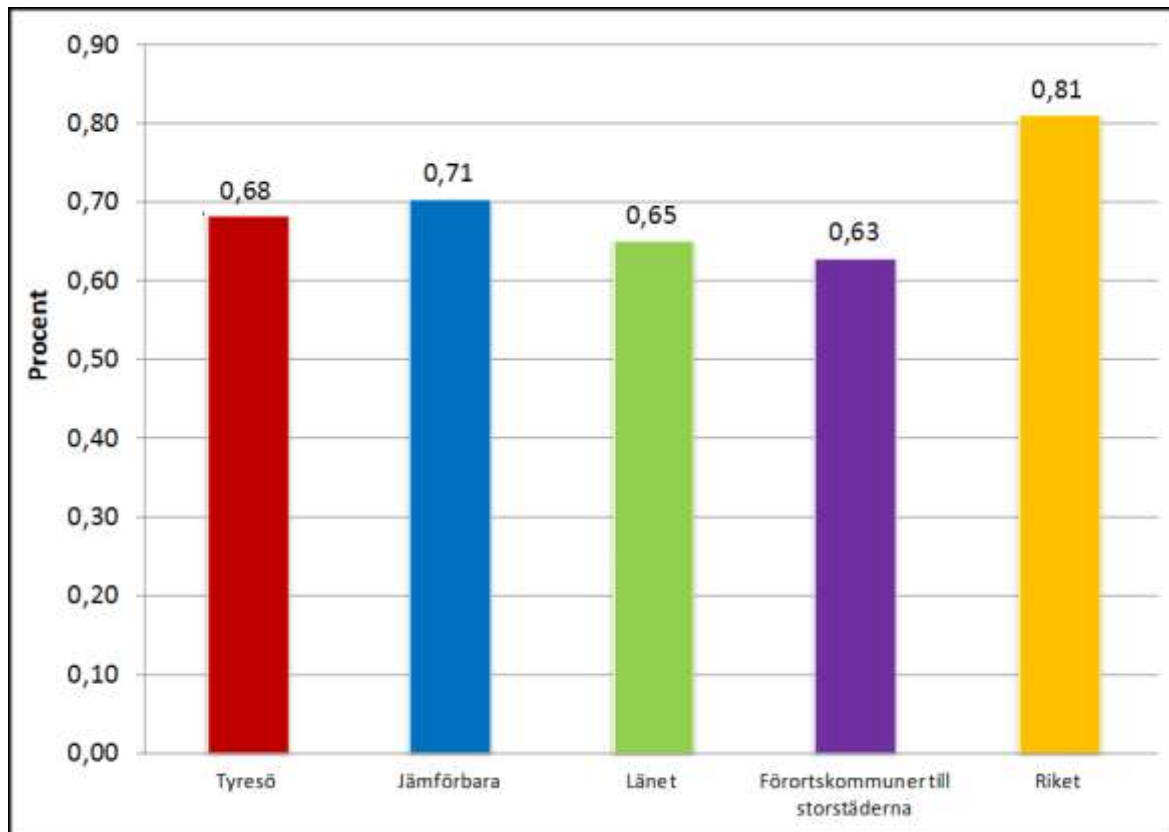
## ***LSS – boende och daglig verksamhet*** 2011 i jämförelse, kronor per vårdtagare

Mot den jämförbara gruppen så har Tyresö klart högre kostnader för både boende och daglig verksamhet utslaget per brukare. Däremot är kostnaden lägre jämfört med länet, men denna grupp har inte samma struktur som Tyresö.



## ***Andel av 0-64 år med minst en LSS-insats*** 2011 i jämförelse, procent

De senaste årens ökningar av andelen brukare med minst en insats har medfört att Tyresö har en normal nivå med insatser i jämförelse med andra.



Sammanfattningsvis för LSS- verksamheten kan lyftas fram:

- Tyresö har högre nettokostnader mot den förväntade (standardkostnaden), även i jämförelse med andra kommungrupper
- Kostnaden för LSS-verksamheten har ökat de senaste åren, samtidigt har kostnaden för SOL/HSL minskat
- Mot den jämförbara gruppen så har Tyresö högre kostnader för både boende och daglig verksamhet utslaget per brukare. Däremot är kostnaden lägre jämfört med kommunerna länet, men denna grupp har inte samma struktur som Tyresö.

## **4. Aktgranskning LSS**

Granskningen har omfattat 30 akter. Urvalet har gjorts av förvaltningen och omfattar akter tillhörande personer med fler än två insatser. Aktgranskningen i sin helhet redovisas i bilaga 2.

En av frågeställningarna i granskningen vi sökt svar på är om det förekommer insatser där behovet kan tillgodoses på annat sätt eller redan blir tillgodosett med annan beviljad insats.

Initialt kan vi konstatera att en person som beviljats en LSS-insats kan också ha rätt till en eller flera andra LSS-insatser. Det finns inget stöd i lagstiftningen för att göra generella begränsningar om att en beviljad insats utesluter möjligheten till andra insatser.

Begränsningar i beslut att när en person bor i gruppbostad inte kan få ledsagarservice för individuella aktiviteter utanför gruppbostad håller inte i en rättslig prövning enligt domar vi tagit del av. Den som har LSS-insatser har lika stor rätt som andra att ansöka om stöd enligt socialtjänstlagen. En kommun kan inte ge avslag på en ansökan enligt socialtjänstlagen med motiveringen att behovet kan tillgodoses enligt LSS. Det är den enskilde som ytterst väljer enligt vilken lag han eller hon vill ansöka.

Vi har i 14 av de granskade akterna funnit att personer som bor i gruppbostad eller bostad med särskilt stöd och har beslut om ledsagare eller kontaktperson. I samtliga av dessa utredningar framkommer det tydligt i dokumentationen vilket behovet är och vad ett gynnande beslut syftar till. Även de andra kombinationerna av insatser som beviljats enligt SoL eller LSS finns behov och syfte tydligt beskrivet i dokumentationen. Vi har i en handfull ärenden funnit att handläggaren avslagit ansökan med hänvisning att behovet kunnat tillgodoses på annat sätt. Besluten har överklagats och där utfallet av domarna varierat vad det gäller utfall till kommunens eller den enskildes favör.

Dock är det vår bedömning att med hänsyn till omfattningen av brukare som har beslut om särskilt boende och ledsagare/kontaktperson – 14 brukare av 30 stycken granskade akter – detta indikerar dels avsaknaden av fungerande riktlinjer och att avståndet mellan biståndshandläggaren och den som verkställer beslutet är för stort. Ur kommunens synvinkel för att verksamheten skall vara kostnadseffektiv krävs en samsyn på brukaren och hur brukarens behov skall tillgodoses på bästa sätt.

Vi kan konstatera att i stort sett samtliga akter/ärenden har hög kvalitet och följer gällande regelverk. Vidare går det i den löpande dokumentationen följa ärendenas gång. Vi upplever också att det överlag är ordning och reda i akterna med systematisk sortering av de olika dokumenten, ansökan, utredning, beslut, kompletterande handlingar etcetera vilket gör det möjligt att följa ärendets gång och utveckling.

## **5. Iakttagelser**

### **5.1. Starka sidor för verksamheten**

#### ***Kompetens och erfarenhet på formell handläggning***

En tydlig bild från intervjuer och akt granskning är att myndighetsutövningen i allt väsentligt är korrekt och rättssäker. Biståndshandläggningen genomförs på ett kompetent och formellt bra sätt. Rättssäkerheten har varit en av de viktiga aspekterna när man sammanfört biståndshandläggning till i en egen funktion. Berörda handläggare har kompetens och ett förhållningssätt som syftar till att på rätt sätt fånga brukarnas behov.

#### ***Rättssäkert***

Handläggningen genomförs på ett sätt som svarar mot rimligt ställda krav på rättsäkerhet. Relativt få ärenden få ärenden som överklagas ändras av rättsvårdande myndigheter. En samlad bedömning är att handläggningen svarar mot lagens höga krav på rättssäkerhet.

#### ***God ordning och bra dokumenterade utredningar***

Den akt granskning som vi genomfört visar att det sätt som utredningar dokumenteras och ärendena i övrigt hanteras svara mot de krav som lagen och bland annat genom Socialstyrelsens föreskrifter ställer. Vår bedömning är att biståndshandläggningen har god ordning och struktur i personakter, utredningar och beslut.

Vi har som tidigare påpekat kunnat konstatera att i stort sett samtliga akter/ärenden har hög kvalitet och följer gällande regelverk. Vidare går det i den löpande dokumentationen följa ärendenas gång. Vi upplever också att det överlag är ordning och reda i akterna med systematisk sortering av de olika dokumenten, ansökan, utredning, beslut, kompletterande handlingar etcetera vilket gör det möjligt att följa ärendets gång och utveckling.

#### ***Gemensamma diskussioner kring ärenden ("gemensamt synsätt")***

Intervjuerna har även styrkt att det inom handläggargruppen finns en fungerande dialog kring hur ärenden kan bedömas och hur den konkreta ansökan från en brukare skall bedömas. Vi har noterat att organisationen under genomlysningens arbete ändrats på så sätt att en gruppleddare för biståndshandläggning LSS inrättas. Denna funktion förstärker denna nödvändiga dialog kring hur ett ärende skall bedömas.

## ***Tydliga med hur man själva tolkat sitt uppdrag***

Vi har kunna notera att biståndsenheten gjort sin egen tolkning av hur deras uppdrag skall definieras vilket de tydligt klargjort för organisationen i övrigt. Även om det totalt inom socialförvaltningen finns olika tolkningar om hur olika brukares behov skall tillgodoses, är den ståndpunkt som biståndsenheten arbetar efter utifrån deras egen tolkning känd och tydlig. Hur brukare med omfattande och komplexa hjälpbehov skall tillgodoses har historiskt skapat diskussioner internt inom Socialförvaltningen.

## ***5.2. Några frågeställningar för fortsatt utvecklingsarbete***

### ***Säkerställ systematiska uppföljningar***

En systematisk uppföljning av beslut/ärenden saknas. Uppföljning av beslut/ärenden sker mer ad hoc. Här finns en risk ur både brukarsynpunkt och ur kostnadseffektivitetssynpunkt.

Biståndsenheten är själva väl medvetna om detta förhållande. Det är viktigt att skapa rutiner och processer som säkerställer att uppföljning av ett beslut/ärende sker enligt fastlagda intervaller. Här länkar detta i frågan om avståndet mellan Biståndsenhet och verkställigheten, samt frågan om hur komplexa ärenden med brukare med omfattande behov hanteras.

### ***Avstånd mellan biståndsenhet och verkställighet***

Som vi påpekat tidigare bedömer vi att avståndet mellan biståndsenhet och verkställighet är för stort. Även om organisationen innehåller olika roller ("uppdrag – utförare") får detta inte innebära att avståndet blir så stort att det ur brukarsynpunkt blir ett hinder för att på ett effektivt och smidigt sätt tillgodose brukarens behov.

Detta avstånd mellan biståndsenhet och verkställighet har bl.a. varit tydligt kring brukare med komplexa behov.

### ***Riktlinjer saknas ("Nya riktlinjerna inte riktlinjer och inte förankrade")***

Tydliga lokala riktlinjer för hur biståndsbedömning i Tyresö skall genomföras saknas. Under 2012 utarbetades ett förslag till riktlinjer som vi som utredare mer uppfattar som sammanfattning av lagstiftningen och förarbeten till lagstiftningen. Detta uppfattar vi inte

som fungerande riktlinjer. Vi kan vidare konstatera att detta arbete i huvudsak genomfördes utan medverkan från biståndsenheten.

Akt granskningen visade att relativt många brukare hade beslut som innefattade både särskild bostad och ledsagare/kontaktperson. Detta är exempel på en typ av ärende som med fördel kan regleras av lokala riktlinjer.

Konkreta och förankrade lokala riktlinjer är bra instrument för att skapa kostnadseffektiva verksamheter och en grund för dialog mellan biståndsbedömning och verkställighet.

### ***Avgränsning till enbart LSS-beslut - Brukare med komplexa behov "faller mellan stolarna"***

I stort sätt samtliga intervjuer beskriver en bild där biståndsenheten LSS enbart hanterar beslut enligt LSS-lagstiftningen. Delegationen är även utformad på detta sätt.

Personer med komplexa behov har ibland behov av insatser som överlappar olika lagstiftningar (LSS; SOL med mera). Här finns flera olika beskrivningar på risker att brukare "faller mellan stolarna". (Se avsnitt 5).

En sådan strikt avgränsning till enbart LSS – lagstiftning är ur brukarsynpunkt inte ändamålsenlig.

Många av de brukare som vi syftar på här har ofta svag egen förmåga att själv ansöka om olika insatser eller i övrigt tillvarata sina intressen.

### ***Kompensatoriska löningar tvingas fram inom andra enheter – ibland inte riktigt rätt insatser***

Genom att en så tydlig avgränsning till enbart LSS – beslut funnits för biståndsenheten och att det historiskt inom socialförvaltningen funnits en kultur att lösa dessa komplexa individärenden genom att de "lösts genom diskussion utanför protokollet" har det medförts att det dykt upp kompensatoriska lösningar inom andra enheter.

Här finns exempel där brukare med komplexa behov "bollats runt" mellan olika delar av Socialtjänsten och att behoven slutligen verkställts inom en enhet inom Socialförvaltningen.

### ***Särskilda barnhandläggare?***

Biståndsenheten har ingen speciell handläggare för barnärenden. Det kan finnas skäl för att överväga detta. Barnärenden är ofta extra komplexa. Flera intressenter är ofta inblandade. Kunskap om både barn speciella behov och funktionshinder är viktiga.

Vår erfarenhet är att koncentrera kompetens kring detta på någon/några handläggare är en framgångsfaktor. Både lagstiftning och erfarenheter från föräldrar stödjer detta.

### ***Tydliggör olika boendens inriktning***

Det finns ett behov av att tydliggöra de olika särskilda boendena inom LSS – områdets inriktning och profil. Att tydligt avgränsa och lägga fast inriktning är av värde både för att matcha rätt brukare till rätt boende, enklare att externt kommunicera vilka boenden som finns och vad de har att erbjuda, samt att skapa förutsättningar för att driva en effektiv verksamhet.

### ***Långsiktig boendeplanering***

Vi har noterat att en långsiktig strategisk boendeplan för LSS – verksamheten saknas. Vi är även medvetna om att ett sådant arbete redan är påbörjat av förvaltningen.

## **6.      *Brukare med komplexa hjälpbehov riskerar att ”falla mellan stolarna”***

Vi som konsulter har som vi pekat på tidigare även haft uppdraget att genomföra en genomlysning av IFO – verksamheten i Tyresö. Dessa båda genomlysningar har på ett tydligt sätt visat att gränssnittet mellan Biståndsenheten och IFO – avdelningen behöver utvecklas. I våra intervjuer har olika konkreta exempel beskrivits där det är uppenbart att brukare riskerar att ”falla mellan stolarna”.

De intervjuer vi genomfört har givit exempel på olika typer personer med komplexa behov som inte på ett ändamålsenligt sätt fått sina behov tillgodosedda av den samlade Socialtjänsten. Kompensatoriska lösningar har tillskapats inom en del Socialtjänsten för att lösa vissa brukares behov.

Vår erfarenhet är att om verksamheten gemensamt arbetar effektivt med de mest komplexa ärendena så fungerar verksamheten även väl för brukare med mindre komplexa behov.

Vi kan konstatera att efter våra samlade genomlysningar, Socialförvaltningen nu börjat arbeta på ett nytt sätt där förvaltningen gemensamt analyserar brukarens behov och hur de på bästa och mest kostnadseffektiva sätt kan tillgodoses dessa.

## **7.      *Utvecklingsbehov – ”Hur går vi vidare”***

Många aspekter är starka sidor hos verksamheten i Tyresö. Biståndshandläggningen är rättssäker och man har en hög kvalitet när det gäller dokumentation och utredningsmetodik. Det finns kompetens och engagemang för att utveckla verksamheten vidare. Dock ser vi ett antal utvecklingsfrågor som ytterligare skulle förbättra verksamheten ur ett brukarperspektiv och även skapa förutsättningar för att förbättra kostnadseffektiviteten. Här följer en sammanställning av de utvecklingsbehov vi vill lyfta utifrån biståndsbedömning LSS:

### ***”Omtag” kring riktlinjer och förankra dem***

Reella riktlinjer som ett komplement till lagstiftning och vägledande domar kommer att vara ett stöd för biståndsbedömare i mötet med brukarna. Riktlinjer blir även en möjlighet för Socialnämnden att skapa en profil för hur man i Tyresö skall utforma verkställigheten när de olika verksamheterna skall omsätta olika beslut för att möta brukarnas behov.

Riktlinjerna bör bygga på överväganden om hur dessa behov på bästa sätt skall tillgodoses i Tyresö. Riktlinjerna ändrar eller inskränker inte på de rättigheter som brukaren har utifrån gällande lagstiftning eller hur detta tolkas i vägledande domar. De utgör ett stöd i biståndsbedömningen utifrån den inriktning som Socialnämnden ger dessa frågor.

Ett ”omtag” kring riktlinjer måste ske i nära dialog med Biståndsenheten och med utförarna.

### ***Tydliggör uppdragen för alla enheterna inom Socialtjänsten – fokus på personer med komplexa behov (”Svarte Petter - ärenden”)***

Det finns ett behov av att tydliggöra uppdragen för alla enheter inom Socialtjänsten och för varje enhets del av helheten. Det blir ingen välfungerande verksamhet enligt Socialtjänstlagen, LSS – lagstiftningen etcetera om inte de olika delarna av organisationen (med respektive uppdrag) stödjer och kompletterar varandra. ”Kedjan blir inte starkare än dess svagaste länk”.

Om den samlade organisationen har förmåga att möta brukarna med de mest komplexa och omfattande behoven då kommer även organisationen att hantera brukare med enklare och mindre komplexa behov på ett fungerande sätt. Organisationens skall aldrig bolla kostnader och brukare mellan olika enheter internt för att minimera de egna kostnaderna. Att bygga upp ”dubbla verksamheter” för att tillgodose brukares behov inom samma förvaltning eller kommun är inte kostnadseffektivt.

Förvaltningslagen ger en myndighet en mycket långtgående skyldighet att genom hjälp och stöd säkerställa att en person som i kontakt med myndigheten uppvisar konkreta behov, får dessa behov tillgodosedda.<sup>1</sup>

När en brukare behöver stöd av mer än en enhet inom Socialförvaltningen (eller fler än en myndighet) får gränssnittet inte bli en "gråzon" som innebär att brukare faller "mellan stolarna" utan detta gränssnitt skall fungera som en "grönzon" där olika delar av Socialförvaltningen (eller två myndigheter) gemensamt på ett respektfullt och kostnadseffektivt sätt kan möta brukarens behov.

Vi är medvetna om att socialchefen har initierat ett arbete om hur uppdrag och organisation skall utformas för att på bästa sätt möta framtida behov.

### ***Tydliggör roller och uppdrag utifrån brukarnas behov.***

Det skall med nödvändighet vara brukarnas behov som avspeglas i hur uppdrag, roller och hur organisationen utformas.

En mycket viktig del i tydliga roller och uppdrag är att säkerställa att beslut följs upp kontinuerligt.

### ***Tydliggör Socialpsykiatrins uppdrag och plats i organisationen.***

Vi har kunnat konstatera att det finns oklarheter kring Socialpsykiatrins uppdrag och plats i organisationen. Denna fråga innefattar hela processen från biståndsbedömning till verkställighet. Även frågor kring det i projektform drivna "Mellanvården" inkluderas i denna fråga.

Det är viktigt att tydliggöra Socialpsykiatrins uppdrag och plats i organisationen. De verksamheter som finns behöver svara mot dokumenterade behov och nyttjas på ett kostnadseffektivt sätt.

### ***Inrätta beredningsorgan som löser komplexa frågor***

För att skapa tydlighet i hur förvaltningen skall fatta beslut i olika komplexa frågor kan det övervägas om ett "beredningsorgan" behöver skapas. Detta beredningsorgan skulle kunna bestå av socialchef, avdelningschef för biståndsenheten och avdelningschef för IFO. Till denna grupp kan för varje enskilt ärende kompletteras med enhetschef, samordnare och ansvarig/ansvariga handläggare. Syftet är att genom en uttömmande diskussion utifrån konkreta ärenden skapa tydlighet i hur lagar och riktlinjer skall tolkas i Tyresö.

Genom ett sådant beredningsorgan säkerställer man att inget ärende faller mellan stolarna.

---

<sup>1</sup> Förvaltningslagen (1986:223) §4

## ***Strategisk planering***

Vår bedömning att Socialtjänsten i Tyresö behöver förstärka sin strategiska planering. Vi gör bedömningen att det finns ett värde för Tyresö att gå igenom och analysera den struktur kommunen har när det gäller särskilda boendeplatser (gruppbostad, servicebostad med mera.). Vilka särskilda boendeplatser finns i utgångsläget? Vilken struktur kommer Tyresö att behöva på 3 – 5 - 10 års sikt?

En fungerande kort- och långsiktig boendeplanering är ett redskap för att skapa en kostnadseffektiv verksamhet som svarar mot brukarnas behov nu och inför framtiden.

Ett underlag för en sådan analys av kommunens särskilda boendeplatser och hur strukturen skall se ut inför framtiden är en kontinuerlig funktionsbedömning av brukarna. En sådan funktionsbedömning har till viss del använts i Tyresö (den s.k. "Södertörnsmodellen"), men en konsekvent användning av detta kommer att vara en nödvändighet även när kommunen börjar använda olika former av "kundval/pengsystem" som styrmedel inom olika verksamheter