

Avsedd för

**Förnyelseavdelningen, SLK, Stockholms stad**

Dokumenttyp

**Rapport**

Datum

**Oktober 2011**

# **KOSTNADSANALYS AV ENHETEN FÖR FUNKTIONSNEDSÄTTNING HÄSSELBY-VÄLLINGBY**

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|           |                                                                                          |           |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inledning</b>                                                                         | <b>3</b>  |
| 1.1       | Uppdraget och metod                                                                      | 3         |
| <b>2.</b> | <b>OM Verksamheten</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| 2.1       | Bakgrund                                                                                 | 4         |
| 2.2       | Nuläget                                                                                  | 4         |
| 2.2.1     | Ledning och styrning                                                                     | 4         |
| 2.2.2     | Ekonomisk uppföljning och kontroll                                                       | 5         |
| 2.2.3     | Fakturahantering                                                                         | 5         |
| 2.2.4     | Ärendedragningar                                                                         | 6         |
| 2.2.5     | Registrering i Paraplyet och Agresso                                                     | 6         |
| 2.2.6     | Bemanning och arbetsbelastning                                                           | 7         |
| <b>3.</b> | <b>Kostnadsutvecklingen</b>                                                              | <b>8</b>  |
| 3.1       | Kostnadsförändring 2009-2011                                                             | 8         |
| 3.2       | Budgetunderskott och kostnadsutveckling per verksamhet                                   | 9         |
| 3.3       | Kostnadsökningar i Daglig verksamhet, Hemtjänst SoL, Boende- SoL och Myndighetssektionen | 11        |
| 3.3.1     | Kostnadsökning Daglig verksamhet                                                         | 11        |
| 3.3.2     | Kostnadsökning i Hemtjänst SoL                                                           | 13        |
| 3.3.3     | Kostnadsökning SoL- Boende                                                               | 14        |
| 3.3.4     | Myndighetssektionen                                                                      | 15        |
| <b>4.</b> | <b>Slutsatser och rekommendationer</b>                                                   | <b>16</b> |
| 4.1       | Styrning och ledning                                                                     | 16        |
| 4.2       | Ekonomisk uppföljning och kontroll                                                       | 16        |
| 4.3       | Fakturahantering                                                                         | 17        |
| 4.4       | Ärendedragningar                                                                         | 17        |
| 4.5       | Registrering i Paraplyet och Agresso                                                     | 18        |
| 4.6       | Bemanning och arbetsbelastning                                                           | 18        |
| <b>5.</b> | <b>Intervjuer</b>                                                                        | <b>19</b> |

# 1. INLEDNING

Förnyelseavdelningen, Stadsledningskontoret (SLK) i Stockholms stad har gett Ramböll Management Consulting i uppdrag att göra en analys av kostnadsökningen inom Enheten för funktionsnedsättning hos Hässelby- Vällingby SDF samt komma med förbättringsförslag.

Hässelby- Vällingby prognostiserar ett relativt stort budgetöverskridande för beställarenheterna 2011, totalt ca -50 MSEK miljoner. Budgetunderskottet fördelar sig enligt följande:

- Äldreomsorgen -8,6 MSEK
- Omsorgen om funktionsnedsättning – 17 MEK
- Resten ekonomiskt bistånd ca - 25 MSEK

Detta dokument avser Funktionsnedsättning.

Förnyelseavdelningen, Stadsledningskontoret (SLK) i Stockholms stad har gett Ramböll Management Consulting i uppdrag att göra en analys av kostnadsökningen inom Enheten för funktionsnedsättning i Hässelby-Vällingby SDF samt komma med förbättringsförslag.

## 1.1 Uppdraget och metod

Underlaget är uppdelat i fyra steg:

Steg 1 – Baseline – jämförelse med motsvarande period, tidigare år

Steg 2 - Analys av kostnadsökningen

Steg 3 - Analys av premisser för kostnadskontroll

Steg 4 – Slutsats och rekommendationer

Genomlysningen har utgått ifrån dokument och sammanställningar som tagits fram av Enheten för funktionsnedsättning, ekonomienheten inom stadsdelsförvaltningen, samt visst underlag från stadsledningskontoret.

Ramböll ha erfart brister i tillförlitlighet av tillgänglig data på grund av ofullständig registrering av beslut i Paraplyet samt felkonteringar i Agresso. Detta har försvårat analysarbetet i detta uppdrag. Ramböll har sökt använda bästa möjliga tillgängliga data.

Det kan dock konstateras att det i viss utsträckning saknas konsistens i de av stadsdelen framtagna uppgifterna mellan olika dokument, vilket i vissa fall beror på att uppgifterna hämtas från olika IT-system, nämligen verksamhetssystemet Paraplyet och ekonomisystemet Agresso. I vissa fall är orsaken till att nyckeltalen hämtas ur IT-systemen vid olika tillfällen, liknande redovisningar men med något olika definitioner mm.

Utöver dokumentstudier har fem personer intervjuats för att komplettera dataunderlaget, varav flera personer i ledande ställning på både enhet och förvaltning har intervjuats.

De prognoser som är gjorda har utgått från enhetens egna data.

Data som använts är helårsutfall och budget för 2010 samt helårsprognos enligt T2 2011. I budget använd för 2011 är hänsyn tagen till prestationsförändring till och med augusti.

Analysen har enligt uppdraget fokuserat på att identifiera de viktigaste förklaringsfaktorerna i det prognostiserade budgetöverskridandet. Detta gör att vi exkluderat vissa kostnadsförändringar som i sammanhanget betraktas som marginella. Jämförelser har gjorts mellan 2009 och 2010 samt 2010 och 2011 för ökad förståelse av eventuella trender.

## 2. OM VERKSAMHETEN

### 2.1 Bakgrund

Avdelningen för funktionsnedsättning och socialpsykiatri slogs ihop till en enhet, med två budgetar, inom Socialtjänstavdelningen 1 januari 2010 när den dåvarande avdelningschefen gick i pension. Det gjordes större förändringar i organisationen i samband med sammanslagningen och en viss övertalighet uppstod bland enhetschefer. Den dåvarande enhetschefen för funktionsnedsatta, förvaltningens förstahands val, kunde inte på grund av turordningsregler bli aktuell för att fortsätta och det blev istället en annan intern kandidat, ansvarig för socialpsykiatri, som fick tjänsten.

Målsättningen med sammanslagningen var bl a att slå ihop beställarenheterna för funktionsnedsättning och social psykiatri och i samband med sammanslagningen införa samma arbetsprocesser och rutiner på båda ställen. Så blev det aldrig. Enheterna fungerar som två separata enheter med var sin budget, egna rutiner och egna APT-möten.

Controllern för funktionsnedsättning var samtidigt ny i sin roll och således uppstod en situation där både enhetschefen och kontrollern saknade tidigare erfarenhet av verksamheten. Enhetschefen slutade i maj 2011 och sedan dess har två personer delat på enhetschefstjänsten fram till nyrekrytering är på plats.

De 21 handläggarna är uppdelade på en liten grupp av mycket erfarna äldre handläggare och en stor grupp av yngre handläggare som ofta kommer direkt efter examen. Den erfarna mellangruppen saknas i likhet med många andra stadsdelar. Personalomsättningen är relativt stor bland de yngre handläggarna, men inte anmärkningsvärt högre än i andra stadsdelar enligt det jämförelsematerial vi fått från SLK. Handläggarna är uppdelade enligt nedan:

- 5 barnhandläggare
- 6 socialpsykiatri
- 10 vuxen funktionshindrade.

Som en konsekvens av tidigare ledarskap och viss omsättning av enhetschef präglas verksamheten av bristande ledning och styrning och handläggargruppen har helt naturligt "tagit över" i den röriga situationen.

### 2.2 Nuläget

#### 2.2.1 Ledning och styrning

Beställarenheten för funktionsnedsättning har olika utmaningar gällande ledning, styrning och uppföljning. En central utmaning är att enheten saknat en fungerande och accepterad chefslösning under de senaste två åren. Sedan juni 2011 delar två t f enhetschefer tjänsten 50 % var. Den ena gruppchefen har arbetat som gruppchef på beställarenheten för funktionsnedsättning under en längre tid och den andra är enhetschef för utförarenheten för personligt stöd. En ny enhetschef är enligt uppgift anställd men börjar först januari 2012.

En effektivare och mer fungerande ledning och styrning från närmast ansvariga chefer i stadsdelen hade dock kunnat förhindra att underskottet blev så stort.

En annan utmaning är att målsättningen med att, i samband med omorganisationen 1 januari 2010, se över verksamheterna på socialpsykiatri och funktionsnedsättning och införa enhetlig styrning med gemensamma rutiner ännu inte är realiserade.

### 2.2.2 Ekonomisk uppföljning och kontroll

Den ekonomiska uppföljningen har enligt intervjuerna varit ett "sorgebarn" i flera år på beställarenheten för funktionsnedsättning i Hässelby-Vällingby, redan före omorganisationen 1 januari 2010. Denna kultur har fortsatt och råder allt jämnt.

Det krävs enligt de t f enhetscheferna ett helt annat ekonomiskt "tänk" i beställarenheten för funktionsnedsättning för att kunna vända den negativa kostnadsutvecklingen. När den tidigare enhetschefen slutade tvärt i maj 2011 utan överlämning till de t f enhetscheferna har det tagit tid för dem att sätta sig in i verksamheten.

Den ekonomiska uppföljningen som funnits har enligt uppgift ägt rum mellan kontrollern och den tidigare enhetschefen för beställarenheten för funktionsnedsättning men har inte kommunicerats ut i tillräcklig omfattning till resten av organisationen. Detta har begränsat personalens medvetenhet om det ekonomiska läget, och kan förväntas ha en negativ inverkan på personalens kostnadsmedvetenhet.

De t f enhetscheferna har erfarenhet från andra stadsdelar där de har haft en mer direkt kontakt med controller som påpekar saker och följer upp att det går rätt till på både enhetschefs-, gruppchefs- och handläggarnivå. Denna kommunikation saknas inom funktionsnedsättning i Hässelby-Vällingby. Vidare framgår det från intervjuerna att enheten saknar kontrollsystem på ekonomisidan att konteringar gått rätt till.

I ett försök att underlätta konteringen och därmed förbättra möjligheten till kostnadsuppföljning har kontrollern lagt upp nya verksamheter i Agresso. Dock har kommunikationen varit bristfällig, vilket har medfört att budget inte fördelats till de nya verksamheterna. Det har resulterat i att det t.ex. finns SOL- verksamheter som haft utfall 2011 men ingen budget lagd för 2011. Eller att det finns en budget lagd på boendestöd LSS på utförarsidan men ingen på beställarsidan.

Till skillnad från andra stadsdelar ligger vuxna ADHD SOL-ärenden inom FO och inte inom Socialtjänst vuxen eller socialpsykiatri. Vuxna ADHD ärenden är ofta komplexa med mångfacetterad problembild och resultera i många insatser. En hypotes som kom fram i intervjuerna var att en orsak skulle kunna vara denna skillnad i redovisning till budgetunderskottet på funktionsnedsättning, men Rambölls analys har inte kunna verifiera ett sådant samband. De t f enhetscheferna anser att vuxna ADHD ärenden borde hanteras i samma verksamhet som i andra stadsdelar i syfte att uppnå korrekt jämförelse mellan stadsdelar.

Stadsdelen pekar på att en annan möjlig förklaring till budgetunderskottet är inflyttning av tyngre klientel med större problematik exempelvis missbruk, från Järvafältet till Hässelby-Vällingby. En analys av detta ryms dock inte inom ramen för detta uppdrag.

En effektivare uppföljning från ekonomichefen och kontrollern samt avdelningschefen för Socialtjänst i stadsdelen hade kunnat förhindra att underskottet blev så stort. Uppföljningen och kommunikationen mellan kontrollern och enheten för funktionsnedsättning, kontrollern och ekonomichefen samt enhetschefen, kontrollern och ekonomichefen med avdelningschefen har helt klart inte fungerat eftersom bristerna på enheten är så uppenbara. Ekonomichefen med sina controllers har ju till uppgift att följa upp ekonomin och reagera på avvikelser och göra cheferna uppmärksamma på desamma. Avdelningschefen i sin tur har det övergripande ansvaret för verksamheterna på enheter som rapporterar till henne. Metoderna och de praktiska rutinerna för uppföljning av Enheten för funktionsnedsättning ser likadana ut som inom övriga delar i förvaltningen. Det som skiljer och försvårar uppföljningen jämfört med andra är bristen på tillförlitlig data vilket ställer relativt högre krav på kontroll och uppföljning av Enheten för funktionsnedsättning för att styra ekonomin i rätt riktning.

### 2.2.3 Fakturahantering

Handläggarna som beslutar om insatser godkänner inte sina "egna" fakturor utan det gör idag 1,5 assistent. Detta betyder att personer som godkänner fakturorna saknar själv kunskap om beslu-

ten och beställningarna. Med tanke på mängden fakturor att hantera varje månad, ca 1 200 fakturor, är det inte realistiskt att assistenterna kan kontrollera faktura mot beställning. Vidare har det i intervjuer framkommit att handläggarna "hatar" ordet "kontroll" och anser det inte vara deras uppgift att följa upp och kontrollera att fakturorna är rätt.

Handläggarna fyller själva inte i den manuella Excel-rapporten, Vårdkostnadsprogrammet. Detta görs i stället av assistenten efter bästa förmåga. Detta resulterar i att det inte går att lita på att rapporten är uppdaterad. Således finns det inget pålitligt underlag för vare sig assistenten som godkänner fakturorna eller den attesterande enhetschefen för att stämma av inkommande leverantörsfakturor mot beslutade insatser.

Inom enheten för socialpsykiatri godkänner däremot handläggarna fakturorna själva, likaså inom Äldreomsorgen.

#### 2.2.4 Ärendedragningar

Alla ärenden dras i ärendedragningar för närvarande för gruppchefen för beställarenheten för funktionsnedsättning;

- en gång/veckan barnärenden
- 2 ggr/veckan vuxen
- en gång/veckan socialpsykiatri.

De äldre handläggarna "rundar" dock ofta ärendedragningar genom att bara förlänga insatsen ex. hemtjänsten. I intervjuerna framkommer det en uppfattning att de äldre handläggarna upplever det som obehagligt att säga nej till kunden.

Alla insatsnivåer avseende korttidsvistelse, daglig verksamhet och boende görs först preliminärt av Socialförvaltningens Bedömningskansli.

#### 2.2.5 Registrering i Paraplyet och Agresso

Många av insatserna registreras inte i Paraplyet, exempelvis externa entreprenörer som inte är med i ParaSol. Det finns också brister i verkställigheten av gällande beslut. Verkställigheten används av Bedömningskansliet för ersättning i den prestationsbaserade budgeten. Istället för att registrera allt i Paraplyet använder handläggarna Vårdkostnadsprogrammet som en parallell, kompletterande databas. Paraplyet och vårdkostnadsprogrammet är idag inte uppdaterade. Två gånger årligen – 31/3 och 20/8 ska handläggarna verksamhetsrapportera alla påbörjade insatser annars får Hässelby-Vällingby ingen ersättning för dem. Det missas enligt uppgift en hel del här. Enligt intervjuerna händer det också att handläggarna glömmer avsluta ärenden i Paraplyet och då ligga insatserna kvar och "tickar" vidare.

Om handläggarna skickar iväg en beställning utan att rapportera den i Paraplyet eller i Vårdkostnadsprogrammet, så har assistenten som godkänner fakturorna inget underlag att stämma av den inkomna leverantörsfakturan mot. Det blir därmed svårt att kontrollera att rätt belopp betalas ut.

I Agresso har controller och enhetschef upptäckt felkonteringar vilket också är en faktor som försvårar kostnadsuppföljningen. Det har på enheten konstaterats att det saknas tydliga riktlinjer för hur konteringen mot rätt verksamhet ska gå till.

Det finns således många felkällor i registrering, redovisningen och uppföljning av verksamheten, i kombination med mycket begränsade uppföljnings- och kontrollrutiner.

Förutsättning för att löpande kunna följa upp verksamheten och upptäcka avvikelser i tid kontinuerligt under året är att insatser löpande registreras i systemen, Vårdkostnadsprogrammet fylls i och kontering sker korrekt på rätt konto. Så är inte fallet enligt intervjuerna. En orsak till detta är att de felkonteringar som den interna kontrollen i Agresso varnar för placeras i en "fyllista" och

hanteras enligt en översättningstabell som inte uppdaterad och orsakar därmed felkonteringar. Det saknas också tydliga riktlinjer för hur konteringen ska gå till.

På grund av ovanstående kan ej rätt statistik tas ur systemen eller användas som pålitligt underlag till uppföljning eller prognoser, något Ramböll själva fått erfara.

### 2.2.6 Bemanning och arbetsbelastning

Som tidigare nämnts kommer de nyanställda ofta direkt från högskolan och behöver i början mycket stöd och utbildning i verksamheten. De nya tas enligt uppgift väl om hand genom en utsedd mentor och utbildning genom handledning i första hand och rutinbeskrivningar i en rutinpärm på nätet i andra hand. Dessa rutinbeskrivningar är inte uppdaterade.

Arbetsinstruktioner är dock enligt gruppchefen ofta uppe på olika möten. Det krävs dock ett förändrat arbetssätt på enheten.

Eftersom enheten periodvis haft ont om personal anlitas en hel del konsulter som då snabbutbildas i ärendehandläggning.

Personalomsättningen är mycket hög enligt intervjuerna bland de yngre handläggarna. Vi har dock inte kunnat verifiera anmärkningsvärt högre personalomsättning än i andra stadsdelar enligt det jämförelsematerial vi fått från SLK. T f enhetschefernas värdering är att de yngre handläggarna gärna byter stadsdel för att komma närmre de centrala delarna av Stockholm. Samtidigt gör Ramböll den reflektionen att oklarheterna kring ledningsfunktioner ofta påverkar såväl arbetsklimat som stabilitet i en verksamhet.

Sammanhållningen mellan handläggarna anses dock vara god och att de troligtvis blivit sammansvetsade i och med den bristande styrningen och ledningen.

Ärendemängden per handläggare ser ut som följer:

- 55 st per barnhandläggare
- 62 ärende per vuxenhandläggare och
- Strax under 60 för handläggare i socialpsykiatri

De t f enhetscheferna anser att ärendemängden per handläggare idag ligger på en bra nivå, ca 62 ärenden per handläggare på vuxensidan. Tidigare har ärendemängden per handläggare varit för hög men efter rekrytering under hösten är ärendemängden i balans enligt förvaltningen.

### 3. KOSTNADSUTVECKLINGEN

Data i kostnadsanalysen utgår från helårsutfall och budget för 2010 samt helårsprognos enligt T2 2011. I budget använd för 2011 är hänsyn tagen till prestationsförändring till och med augusti. Fokus ligger på beställarbudget och utfall.

#### 3.1 Kostnadsförändring 2009-2011

| Konto | Kontotext                         | Bokslut 2009   | Bokslut 2010 tk | Skillnad 2009-2010 | Prognos 2011 tkr | Skillnad 2011-2010 tkr |
|-------|-----------------------------------|----------------|-----------------|--------------------|------------------|------------------------|
|       | <b>Intäkter</b>                   |                |                 |                    |                  |                        |
| 310   | Taxor och avgifter                | -799           | -305            | 494                | -265             | 40                     |
| 350   | Bidrag, ersättningar              |                |                 | 0                  | -766             | -766                   |
| 360   | Försäljning t andra               |                |                 | 0                  |                  |                        |
| 390   | Övriga intäkter                   | -7 187         | -7 732          | -545               | -6 791           | 942                    |
| 410   | Förvaltningsinterna intäkter      |                |                 | 0                  | -9               | -9                     |
|       | <b>Summa</b>                      | <b>-7 986</b>  | <b>-8 037</b>   | <b>-51</b>         | <b>-7 830</b>    | <b>207</b>             |
|       | <b>Kostnader</b>                  |                |                 |                    |                  |                        |
| 420   | Interna kostnader                 | 46 763         | 17 500          | -29 263            | 19 290           | 1 790                  |
| 500   | Löner                             | 5 770          | 6 358           | 588                | 7 081            | 723                    |
| 509   | Personalförsäkringar              | 2 362          | 2 510           | 148                | 2 832            | 323                    |
| 510   | Lokalhyror                        | 10 386         | 9 700           | -686               | 10 343           | 643                    |
| 511   | Lokalkostn övrigt                 | 29             | 176             | 147                | 245              | 69                     |
| 591   | Inventarier                       |                |                 | 0                  | 44               | 44                     |
| 592   | Konsulter & inhyrd personal       |                |                 | 0                  | 827              | 827                    |
| 593   | Övriga personalkostnader          |                |                 | 0                  | 215              | 215                    |
| 594   | Resor, transporter                | 6 552          | 7 909           | 1 357              | 9 112            | 1 203                  |
| 595   | <b>Entrep., köp av verksamhet</b> | <b>160 510</b> | <b>199 564</b>  | <b>39 054</b>      | <b>209 838</b>   | <b>10 273</b>          |
| 596   | Kost                              |                |                 | 0                  |                  |                        |
| 598   | IT-drift & -system, telefoni      |                |                 |                    | 176              | 176                    |
| 599   | Övrigt                            | 29 670         | 32 212          | 2 543              | 32 764           | 552                    |
|       | <b>Summa</b>                      | <b>254 055</b> | <b>267 891</b>  | <b>13 836</b>      | <b>284 936</b>   | <b>17 045</b>          |

De totala kostnaderna i Enheten för funktionsnedsättning har ökat med ca 17 miljoner kronor mellan åren 2010 - 2011. Ökningen är drygt 30 miljoner från 2009 - 2011. Sett till skillnaden mellan 2010 och 2011 så går den största ökningen att finna under konto 595, (entreprenörer, köp av verksamhet) som har ökat med 10,2 miljoner kronor mellan dessa båda år. Delar på denna kostnadsökning gör verksamheterna Daglig verksamhet LSS, som står för 6,6 av denna kostnadsökning, och Hemtjänst SoL, som står för 4,1 miljoner kronor. Det är också dessa verksamheter som står för den största delen av budgetunderskottet 2011.

### 3.2 Budgetunderskott och kostnadsutveckling per verksamhet

Det förväntade budgetunderskottet 2011 beräknas till ca 17 miljoner kronor, trots att budgeten är nästan 10 miljoner större 2011 än 2010. Ökningen fördelar sig mellan olika verksamheter. Budgetunderskottet 2010 var ca 16 miljoner kronor.

| Verksamhet- Prestationsbudget                               | Utfall 2010    | Diff mot budget 2010 | Prognos 2011   | Diff mot budget 2011 | Diff Prognos 2011-ufall 2010 |
|-------------------------------------------------------------|----------------|----------------------|----------------|----------------------|------------------------------|
| 6330 Daglig verksamhet LSS                                  | 50 026         | -2 419               | 58 536         | -5 858               | 8 511                        |
| 6410 Barnboende LSS                                         | 12 182         | 2 256                | 12 111         | -2 336               | -71                          |
| 6430 Korttidsvistelse LSS                                   | 14 127         | -1 642               | 14 654         | -1 439               | 527                          |
| 6210 LASS                                                   | 28 835         | -960                 | 29 413         | -1 018               | 578                          |
| 6420 Familjehem LSS                                         | 406            | 422                  | 252            | 158                  | -154                         |
| 6135; 6180; 6185 Hemhjälp i ass<br>likn form SoL/Boendestöd | 4 477          | 4 308                | 5 041          | 1 783                | 565                          |
| 6510 Gruppbostad LSS                                        | 85 845         | -2 377               | 86 035         | 2 959                | 190                          |
| 6550 Korttid LSS                                            | 6 998          | -1 167               | 3 508          | 3 433                | -3 490                       |
| <b>Total</b>                                                | <b>202 894</b> | <b>-1 577</b>        | <b>209 550</b> | <b>-2 316</b>        | <b>6 656</b>                 |
| <b>% av totala kostnader</b>                                | <b>76%</b>     | <b>10%</b>           | <b>74%</b>     | <b>14%</b>           | <b>39%</b>                   |
| Verksamhet- Fast anslag                                     | Utfall 2010    | Diff mot budget 2010 | Prognos 2011   | Diff mot budget 2011 | Diff 2011-2010               |
| 6115 Hemtjänst (SoL)                                        | 18 774         | -8 363               | 22 768         | -7 774               | 3 995                        |
| 6555 Korttid SoL                                            |                | 0                    | 2 799          | -2 799               | 2 799                        |
| 6515 SoL-boende                                             | 1 287          | -1 287               | 3 262          | -2 322               | 1 975                        |
| 6140; 6145 Avlösarservice                                   | 4 532          | -1 315               | 5 165          | -1 265               | 633                          |
| 6160; 6165 Ledsagarservice                                  | 5 455          | -1 855               | 5 948          | -1 248               | 493                          |
| 6525 Sjukhem SoL                                            | 8 410          | -892                 | 8 594          | -744                 | 184                          |
| 6340; 6345 Korttidsstillsyn 12 år                           | 7 116          | 339                  | 6 509          | -709                 | -607                         |
| 6556 HVB-hem                                                |                | 0                    | 280            | -280                 | 280                          |
| 6435 Korttid SoL                                            |                | 0                    | 166            | -166                 | 166                          |
| 6930 Riksfärdtjänst                                         | 183            | 146                  | 221            | -71                  | 37                           |
| 6945 KBH (inkl 6940)                                        | 1 142          | 81                   | 1 090          | 10                   | -52                          |
| 6315 Dagverksamhet SoL                                      | 781            | -77                  | 481            | 266                  | -300                         |
| 6545 Familjehem SoL & LSS                                   | -112           | 626                  | 89             | 311                  | 201                          |
| 6170; 6175 Kontaktpersoner                                  | 2 747          | 45                   | 2 685          | 365                  | -62                          |
| 6220 Pers ass enl LSS                                       | 5 790          | -2 588               | 4 325          | 675                  | -1 464                       |
| 6005 Myndighetssektionen                                    | 8 892          | 1 130                | 11 004         | 1 345                | 2 112                        |
| <b>Total</b>                                                | <b>64 997</b>  | <b>-14 010</b>       | <b>75 386</b>  | <b>-14 405</b>       | <b>10 389</b>                |
| <b>% av totala kostnader</b>                                | <b>24%</b>     | <b>90%</b>           | <b>26%</b>     | <b>86%</b>           | <b>61%</b>                   |
| <b>Totalt</b>                                               | <b>267 891</b> | <b>-15 587</b>       | <b>284 936</b> | <b>-17 001</b>       | <b>17 045</b>                |

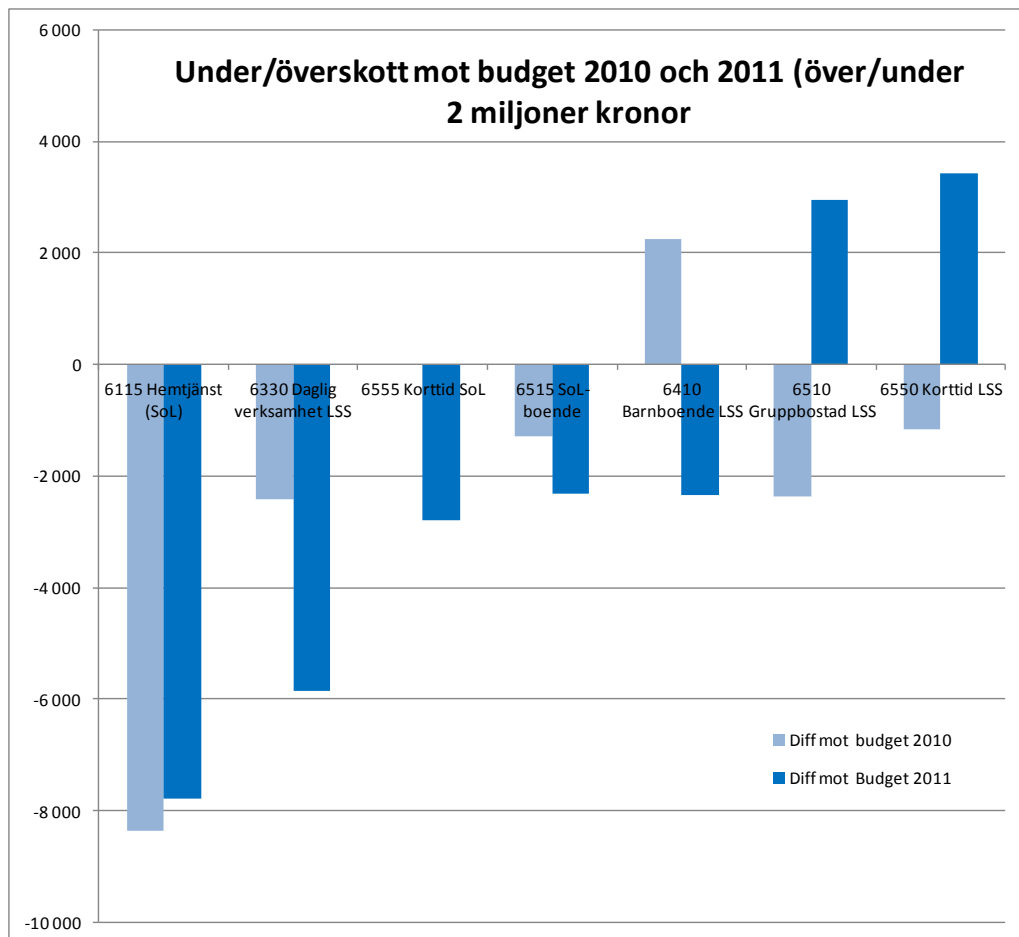
<sup>1</sup> Verksamhet 6550 och 6555 var under 2010 redovisad under ett och samma konto. Både kostnader och budget fanns inom 6550. 2011 delades verksamheten, kostnaderna fördelades, men inte budget. För att få en korrekt uppfattning av dessa verksamheter behöver man lägga ihop 6550 och 6555.

Bilden ovan visar att de verksamheter som bidrar mest till underskottet 2011 och står för den största kostnadsökningen mellan 2010 och 2011 är Daglig verksamhet och Hemtjänst (SoL) och SoL- Boende. De står tillsammans för 15,9 miljoner av underskottet 2011, vilket motsvarar 95 % av underskottet. Gruppbostad som tidigare har gått med stora underskott har 2011 ett överskott på ca 3 miljoner kronor. Detta på grund av att man i prestationsbudgeten tagit hänsyn till högre vårdtyngd för vissa grupper av brukare vilket har resulterat i en högre budget.

Bilden ovan visar även att 26 % av den samlade budgeten avser så kallad verksamhet med fast anslag, dvs verksamhet där anslaget är fast och bygger på stadens fördelningsmodell och inte direkta prestationer. Samtidigt som denna del endast svarar för en fjärdel av kostnaden så visar tabellen att det är här vi hittar 86 % av budgetunderskottet för 2011. 2010 är 90 % av budgetunderskottet bland verksamheter med fast anslag. Just genom att verksamheten har en förutbestämd ram och påverkas inte av prestationerna krävs en mycket stark budgetdisciplin och kostnadsmedvetenhet för att säkerställa en verksamhet inom budgetramarna.

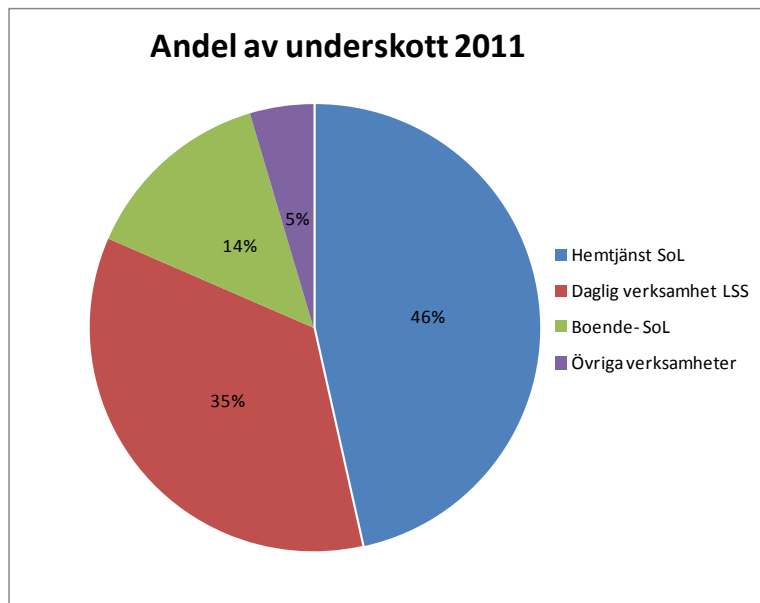
Enligt förvaltningen finns det underskott inom de prestationstilldelade verksamheterna Gruppbo- städer och Daglig verksamhet som uppkommer pga. av enskilt skriva avtal där den privata utföraren tar betalt långt utöver stadens fastlagda prestationstilldelning. För Gruppbo- städer innebär

det en merkostnad om ca 7 mnkr vilket hittills balanserats genom att förvaltningen har prisupphandlat gruppboendestäder och därigenom sparat kostnader. From 2012 kommer denna besparing att upphöra då avtal gått ut och kvalitetsupphandling skett istället. Samma effekt kommer att drabba Daglig verksamhet.



Bilden ovan visar de verksamheter med över eller underskott på mer än 2 miljoner kronor 2010 och 2011. Det är tydligt att Hemtjänst SoL och Daglig verksamhet LSS står för en stor del av underskottet både 2010 och 2011. Även SoL-Boende har ett påtagligt underskott. Korttids SoL visar på ett underskott. Men detta underskott lägger vi ingen vikt vid på grund av att budget för denna insats ligger på Korttids LSS (längst till höger i bilden). Staplarna för Korttid SoL och Korttid LSS är i detta fall missvisande, men är också ett tydligt exempel på vikten av att hålla ordning på rätt kostnader mot rätt budget. Så har inte alltid varit fallet i Hässelby/Vällingbys Enhet för funktionsnedsättning.

Den fortsatta analysen görs av de kostnadsposter som har det tyngsta bidraget till det förväntade budgetunderskottet för 2011. Dessa är: Daglig verksamhet, hemtjänst SoL samt Boende- SoL. Som framgår av diagrammet nedan står dessa tre poster tillsammans för 95 % av enhetens samlade underskott. Därför har vi valt att titta närmre på dessa insatser.



Utöver kostnadsposterna ovan analyserar vi även kostnadsutvecklingen hos Myndighetssektionen (enhetens personalkostnader). Sektionen har förvisso inget budgetöverskridande (snarare positiv budgetavvikelse), men har däremot ökat sina kostnader med 2,1 miljoner från 2010 till 2011.

### 3.3 Kostnadsökningar i Daglig verksamhet, Hemtjänst SoL, Boende- SoL och Myndighetssektionen

Det är tydligt att verksamheterna mellan åren 2010 och 2011 har blivit större verksamheter, både i omsättning och i antalet verkställda insatser per år. Nedan följer en beskrivning av faktorer som påverkar budgetunderskotten och kostnadsökningar och hur dessa faktorer påverkar respektive insats.

#### 3.3.1 Kostnadsökning Daglig verksamhet

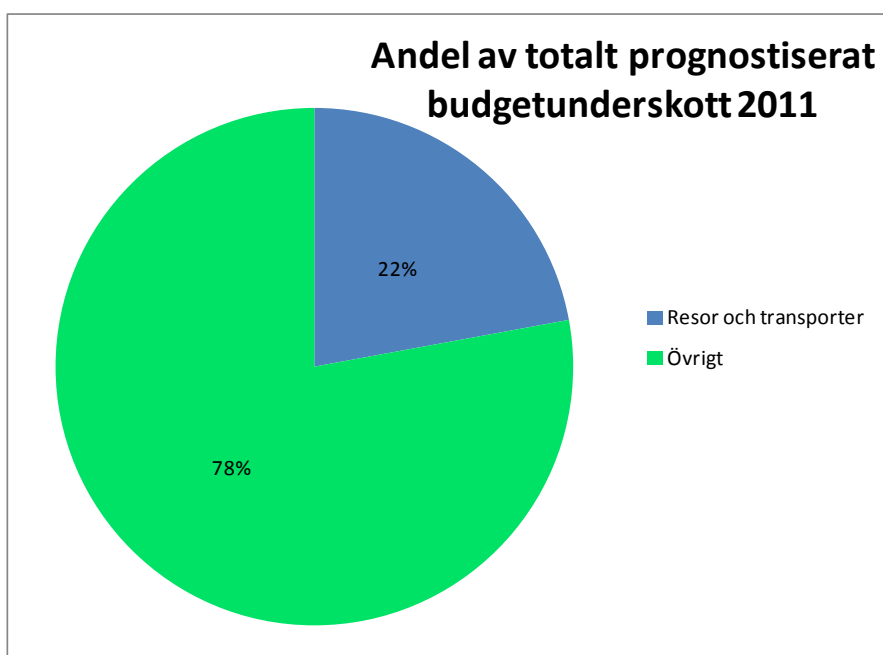
Vad som är viktigt att ha i åtanke vid analys av kostnaderna för daglig verksamhet är att denna insats ingår i den prestationsbaserade budgeten. Det innebär i praktiken att volymökningar och förändringar av genomsnittlig ersättningsnivå som registrerad på varje brukare borde följa budget till hög grad. Varje år görs två mätningar för att säkerställa att förändringar i antalet insatser och ersättningsnivåer ska täckas av en budget som utgår från det direkta behovet av insatser.

| Kontosymbol | Kontotext                                     | 2010 (tkr)    | 2011 (tkr)    | Skillnad 2011-2010 | Underskott 2011 |
|-------------|-----------------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-----------------|
| 390         | Övriga intäkter                               | -1 227        | -1 097        | 130                |                 |
| 420         | Interna kostnader                             | -121          | 2             | 123                |                 |
| 510         | Lokalhyror                                    | 2 963         | 3 251         | 287                |                 |
| 511         | Lokalkostn övrigt                             | 3             | 22            | 19                 |                 |
| 591         | Inventarier                                   |               | 32            | 32                 |                 |
| 594         | Resor, transporter                            | 7 569         | 8 864         | 1 295              |                 |
| 595         | Entrep., köp av verks                         | 40 075        | 46 700        | 6 625              |                 |
| 599         | Övrigt                                        | 762           | 762           | 0                  |                 |
|             | <b>Total kostnad</b>                          | <b>50 026</b> | <b>58 536</b> | <b>8 511</b>       | <b>-5 858</b>   |
|             | <b>Antal insatser per månad</b>               | <b>197</b>    | <b>220</b>    | <b>23</b>          |                 |
|             | <b>Snittkostnad per insatser och år (tkr)</b> | <b>254</b>    | <b>266</b>    | <b>12</b>          |                 |

De kostnader som har ökat mest jämfört med föregående år inom Daglig verksamhet är kostnader på konto 595 (Entrep., köp av verks) som har ökat med 6,6 miljoner kronor. 594 (Resor och transporter) har ökat med 1,3 miljoner kronor. Vi kan också se att antal insatser per månad har ökat mellan 2010- 2011. Därtill visar analysen att medelkostnaden per insats har blivit 12 000 kronor dyrare per år och insats mellan 2010 och 2011. Underskott 2011 är prognostiserat till 5,8 miljoner kronor

Som framgår av redovisningen ovan har antalet insatser per månad ökat. Detta har inneburit en kostnadsökning mellan åren 2010 och 2011. Denna kostnadsökning har dock stadsdelen kompenserats för efter justering i budget i augusti (avser prestationsbaserad verksamhet). I denna justering kompenseras stadsdelarna för eventuella volymökningar och skillnader i ersättningsnivåer registrerade på varje brukare. Eftersom att volymökningen har kompenserats med motsvarande ökning i budget (avser prestationsbaserad verksamhet) förklarar inte ökningen i volym budgetöverskridandet. Förklaringarna för budgetöverskridandet behöver letas på annat håll. Förvaltningen kan inte själva redogöra för underskottet om 5,9 miljoner kronor gällande daglig verksamhet.

Den enda tydliga förklaringsfaktorn är det faktum att kostnader för resor och transporter har ökat med 1,3 mkr, vilket stadsdelen inte kompenserats för. De resterande 4,6 mkr går ej att hitta goda förklaringar till i tillgänglig kostnads- och statistikanalys. Detta får betraktas som icke tillfredsställande ur ett finansiellt styrningsperspektiv.



Det Ramböll dock kan konstatera är att det finns klara brister gällande uppföljning och kontroll av ekonomi och statistik. Detta är en faktor som med stor sannolikhet påverkar situationen generellt inom funktionsnedsättning, men också specifikt för daglig verksamhet. Daglig verksamhet ingår i den prestationsbaserade budgeten och individstatistik ligger till grund för budget. Det är därför anmärkningsvärt att kvaliteten på denna statistik upplevs mycket låg enligt de intervjuer Ramböll har genomfört. Försök till sammanställning av statistik görs i samband med budgetuppräknung i mars och augusti för att få en så rättvisande budget som möjligt, men förvaltningens uppfattning är den att osäkerhet finns om huruvida den statistik förvaltningen i dagsläget har möjlighet att sammanställa är komplett. Inom förvaltningen råder en enig uppfattning bland de intervjuade personerna att kvaliteten av statistiken i systemen inte är som önskvärd inom funktionsnedsättning på grund av bristande rutiner i detta område. Dålig kontroll av fakturaflödet anses också generellt vara faktorer som påverkar kostnadsbilden i samtliga insatser.

### 3.3.2 Kostnadsökning i Hemtjänst SoL

Hemtjänst SoL ingår, till skillnad från Daglig verksamhet LSS, i budgeten med fast anslag.

| Konto | Kontotext                                     | 2010 (tkr)    | 2011 (tkr)    | Skillnad 2011-2010 | Underskott 2011 |
|-------|-----------------------------------------------|---------------|---------------|--------------------|-----------------|
| 310   | Taxor och avgifter                            | -297          | -262          | 35                 |                 |
| 350   | Bidrag, ersättningar                          |               | -391          | -391               |                 |
| 390   | Övriga intäkter                               | -523          | -217          | 306                |                 |
| 420   | Interna kostnader                             | 4 873         | 4 803         | -70                |                 |
| 510   | Lokalhyror                                    | 114           | 135           | 20                 |                 |
| 511   | Lokalkostn övrigt                             | -1            | 0             | 1                  |                 |
| 595   | Entrep., köp av verks                         | 13 419        | 17 566        | 4 147              |                 |
| 599   | Övrigt                                        | 1 189         | 1 133         | -55                |                 |
|       | <b>Total kostnad</b>                          | <b>18 774</b> | <b>22 768</b> | <b>3 995</b>       | <b>-7 774</b>   |
|       | <b>Antal insatser per månad</b>               | <b>147</b>    | <b>158</b>    | <b>11</b>          |                 |
|       | <b>Snittkostnad per insatser och år (tkr)</b> | <b>128</b>    | <b>144</b>    | <b>16</b>          |                 |

Totalt har Hemtjänst SoL ökat med 4 miljoner kronor jämfört med 2010, emedan underskottet för året är 7,8 mkr. Köp av verksamhet på konto 595 har ökat med 4,1 miljoner kronor. Kostnaderna på 420 (Interna kostnader) är på samma nivå som 2010. Antalet insatser per månad har ökat med 11 insatser mellan 2010 och 2011. Precis som daglig verksamhet har hemtjänst SoL en högre medelkostnad per insats.

Till skillnad från analysen av Daglig verksamhet LSS kommer vi i analysen av Hemtjänst SoL att i första hand förklara kostnadsökningen och faktorerna som ligger bakom denna. I andra hand diskuterar kostnaderna i förhållande till budget. Anledningen till detta är att Hemtjänst SoL ingår i budgeten med fast anslag där budgeten inte justeras för eventuella förändringar i volymer under året. Det blir därmed mer relevant att beskriva budgetunderskottet i termer av kostnadsökning snarare än att analysera faktorer som påverkar kostnaderna i förhållande till budget.

Rambölls analys visar att kostnadsökningen från 2010 till 2011 framförallt går att förklara genom 1) ökade ersättningsnivåer, 2) ökat antal personer som beviljas insats, 3) uppräknings av LOV-ersättning. Dessa förändringar uppgår sammanlagt till ca 4 miljoner kronor. För att enheten skulle kunna leverera utifrån uppställd budget krävs det dock en besparing på ytterligare 3,8 miljoner kronor.

Nedan följer en översikt gällande dessa förklaringsfaktorer som varit möjliga att spåra i den finansiella och statistiska analysen:

#### Ökad ersättningsnivå

Av tabellen ovan kan vi konstatera att medelkostnaden per insats har ökat mellan 2010 och 2011. En viktig förklaring till detta är att besluten som fattas erbjuder högre ersättningsnivåerna inom Hemtjänst SoL jämfört med 2010. På en 17 gradig skala för bedömning av ersättningsnivå har det skett en ökning från i genomsnitt 8,3 till 8,9. Denna kostnadsökning beräknas, av Ramböll, uppgå till cirka 2 miljoner kronor per år.<sup>1</sup>

#### Ökat antal personer med insatsen

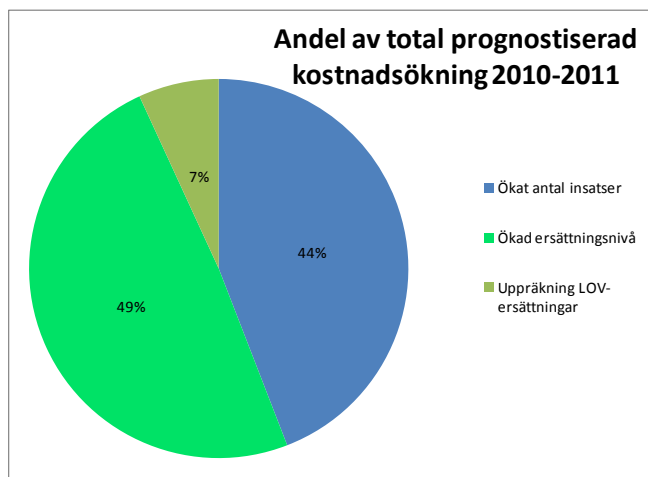
Antalet personer med insatsen har ökat med 11 personer mellan åren 2010 och 2011 vilket påverkar den totala kostnadsökningen med cirka 1,8 mkr.<sup>2</sup>

#### Uppräkning av LOV-ersättning

Uppräkning av priser av LOV- ersättningarna inom SoL var mellan åren 2010 och 2011 1,5 % vilket motsvarar ca 280 000 kronor av den totala kostnadsökningen och är därmed en mycket blygsam förklaring i sammanhanget

<sup>1</sup>Uträkningen tar hänsyn till den totala kostnadsökningen direkt relaterad till en förhöjda ersättningsnivåer. Hänsyn har tagits till antalet personer med insatsen och den årliga uppräknings på 1,5% i ersättningsmodellen.

<sup>2</sup> Uträkningen grundar sig på ökningen i antalet personer med insatsen 2010-2011 samt den genomsnittliga kostnaden per brukare med insatsen enligt gällande ersättningsmodell.



Vi har med resonemanget ovan förklarat att den stora kostnadsökningen mellan 2010 och 2011 beror på fler brukare och högre ersättningsnivåer. Vi kan konstatera att en konsekvens av högre ersättningsnivåer är att kostnader ökar, även om nivåökningen kan tyckas marginell, dvs från 8,3 till 8,9 på en skala med 17 ersättningsnivåer.

Det stora budgetunderskottet kan delvis förklaras av kostnadsökningen. Genom att Hemtjänst SoL ingår i budgeten med fast anslag följer inte budgeten antalet verkställda insatser. En kraftig ökning av kostnader till följd av fler verkställda insatser påverkar inte budgetfördelning under det aktuella året, såsom i den prestationsbaserade budgeten. Det innebär att ökade kostnader, som man vid budgetarbetet inte tagit hänsyn till av olika anledningar, med största sannolikhet leder till ett budgetunderskott med samma ökning. Detta system ställer höga krav på finansiell styrning, prognoser och uppföljning av verksamheter.

Vad som är tydligt på Enheten för funktionsnedsättning är att enheten har mycket liten kontroll på anledningen till kostnadsökning och underskott. Enheten har låg kontroll på hur vårdnivåerna förändras under året och har därmed inte instrumenten att förhålla sig till budget kontinuerligt. Med tanke på att denna insats ingår i den fasta budgeten och budget därmed inte följer förändringen i volymer eller ersättningsnivåer krävs en hög medvetenhet och kontroll avseende de beslutade ersättningsnivåer och volymer som ligger till grund för kostnadsutveckling.

### 3.3.3 Kostnadsökning SoL- Boende

| Konto | Kontotext             | 2010 (tkr) | 2011 (tkr) | Skillnad 2011-2010 | Underskott 2011 |
|-------|-----------------------|------------|------------|--------------------|-----------------|
| 595   | Entrep., köp av verks | 1 347      | 3 154      | 1 808              |                 |
| 420   | Interna kostnader     |            | 143        | 143                |                 |
| 310   | Taxor och avgifter    | -5         | -1         | 4                  |                 |
| 390   | Övriga intäkter       | -57        | -35        | 22                 |                 |
| 599   | Övrigt                | 2          |            | -2                 |                 |
|       |                       | 1 287      | 3 262      | 1 975              | -2 322          |

Totalt har SoL- Boende ökat med ca 2 miljoner kronor. Kostnader för köp av verksamhet står 1,8 miljoner av den totala ökningen. För att förklara de ökade kostnaderna har vi undersökt eventuell ökning av antalet insatser 2010 och 2011. Denna statistik tyder på att antalet brukare med denna insats var 2 brukare färre 2011 än 2010, dvs från 6 personer till 4 personer i snitt per månad. Denna statistik går helt emot kostnadsutvecklingen. I paraplyet finns inga registrerade ersättningsnivåer på dessa brukare och insats vilket förhindrar en analys av hur eventuella skillnader i ersättningsnivåer påverkar kostnadsutvecklingen mellan 2010 och 2011. En kostnadsökning skulle delvis kunna vara effekten av en skillnad i utbetalda ersättningsnivåer, men utifrån ramen av detta uppdrag har Ramböll inte möjlighet att undersöka detta närmre.

Utifrån de intervjuer Ramböll har gjort har framkommit att förvaltningen uppfattar att bedömningen och vidare beviljande av denna insats vara mycket restriktiv, vilket ju bekräftas av statistiken redogjord för ovan. Samtidigt är kostnadsutvecklingen negativ, och med en kraftig ökning 2011 jämfört med 2010.

### **3.3.4 Myndighetssektionen**

Myndighetssektionens kostnader består till största delen av personalrelaterade kostnader och inkluderar kostnader för biståndshandläggare, enhetschef, paraplysamordnare och administratör.

Totalt har myndighetssektionen ökat dessa kostnader med 2,1 miljoner kronor från 2010 till 2011. Ca hälften av kostnadsökningen är associerad med konsulter och inhyrd personal, andra hälften är ökade lönekostnader. Trots den ökade kostnaden finns det ett överskott mot budget på 1,3 miljoner kronor på detta konto. Anledning till överskottet är att förra enhetschefen har planerat för att anställa fler biståndshandläggare, vilket inte godkänts av avdelningschefen.

Konsulter och inhyrd personal har använts i samband med att personal har slutat och för att täcka upp för en långtidssjukskrivning. Konsulter uppskattas vara 25- 50% dyrare per månad än en vanlig anställning. Enligt de intervjuer Ramböll har genomfört är förvaltningens uppfattning att det har varit svårt att få tag på vikarierande biståndshandläggare.

Ramböll har inte värderat arbetsbelastningen på enheten. Ett sätt att göra det är att jämföra antalet ärende per handläggare, gentemot andra stadsdelar, men även internt inom enheten. Oavsett så menar Ramböll att i ett läge där enheten har relativt stabilt mängd klienter, samtidigt som budgeten blir allt mer ansträngd måste ledningen göra mycket noggranna avvägningar inför ytterligare personalökningar.

## 4. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Ramböll har en mycket stor respekt för det arbete enheten utför, och de behov som enhetens klienter har. Ska det tillskjutas ytterligare medel till enhetens verksamheter är detta primärt ett politiskt uppdrag och inte ett uppdrag för tjänstemännen. En utgångspunkt för enheten måste vara att hålla sin budget. Budgetdisciplinen och kostnadsmedvetenheten måste därför genomsyra hela verksamheten.

I detta kapitel redovisar Ramböll sina samlade slutsatser och rekommendationer utifrån de finansiella och statistiska analyserna samt de intervjuer som genomförts.

### 4.1 Styrning och ledning

#### Nuläge

Beställarenheten för funktionsnedsatta har inte haft en fungerande ledning under de senaste två åren.

Som en konsekvens av bristande ledning och styrning har handläggargruppen helt naturligt "tagit över" i den röriga situationen.

#### Rekommendation till åtgärd

Det krävs en erfaren och kunnig enhetschef för beställarenheten för funktionsnedsättning som kan se över verksamheten och leda och styra den åt rätt håll. Enligt uppgift är den nya enhetschefen anställd men börjar först januari 2012. Här är det särskilt viktigt att enhetschefen backas upp av avdelningschefen, samt att avdelningschefen tar ett stort ansvar för att säkerställa en förändring gällande kultur, arbetssätt och arbetsprocesser.

Det krävs omfattande förändringar i både ledning av handläggare och styrning av verksamheten enligt de riktlinjer som gäller för området.

Det krävs även en effektivare övergripande styrning och ledning från avdelningschefen och ekonomichefen så att man reagerar snabbare på eventuella avvikelser i den ekonomiska uppföljningen och hinner rätta till eventuella brister i tid. Avdelningschefen måste ta ett särskilt stort ansvar och aktivt arbeta med enheten fram tills den nya enhetschefen är på plats, och sedan under en period ge ett nära stöd till den nytilträdde enhetschefen.

En annan viktig del för den nya enhetschefen blir att etablera en kultur som bland annat präglas av:

- Vilja att hålla budget
- Förståelse och medvetenhet gällande kostnader
- Rollen som beställare och handläggare – och därmed påföljande uppföljningsansvar
- Kontroll är inte fult, utan en förutsättning i en beställare/utförare modell
- En positiv arbetsplats där de mer erfarna och de mindre erfarna har ett fungerande och givande samspel

### 4.2 Ekonomisk uppföljning och kontroll

#### Nuläge

Den ekonomiska uppföljningen har enligt intervjuerna varit ett "sorgebarn" i flera år på beställarenheten för funktionshindrade i Hässelby-Vällingby, redan före omorganisationen 1 januari 2010. Denna kultur har fortsatt och råder allt jämnt. Det råder stor osäkerhet kring konteringsrutiner, rutiner för kostnadsregistrering i Paraplyet samt budgetfördelning. Detta gör att enheten i dagsläget har mycket små möjligheter att följa upp kostnader, förhålla sig till budget och göra tillförlitliga prognoser för verksamheterna.

Rekommendation till åtgärd

Det krävs enligt de t f enhetscheferna ett helt annat ekonomiskt "tänk" i beställarenheten för funktionshinder. Det är viktigt att höja handläggarnas medvetenhet om vikten av att registrera alla beslut, verkställa beslutade insatser som ska verkställas i Paraplyet, samt registrera kostnader för alla verkställda. På det sättet möjliggörs en statistik av kvalitet för den ekonomiska uppföljningen. Detta är fundamentalt för att kunna få en fungerande finansiell styrning av verksamheten.

Vårdkostnadsplaneringen, som idag sköts manuellt och brister i kvalitet, kan man med hjälp av uppdaterad statistik i Paraplyet sköta med hjälp av Paraplyet och slipper på så sätt den manuella handpåläggningen. Detta är ett arbetssätt som i Äldreomsorgen fungerar mycket bra.

För att förbättra konteringsrutinerna krävs tydligare riktlinjer för detta. Det måste vara enkelt och tydligt att kontera fakturor på rätt verksamhet och det krävs kontroller för att säkerställa att riktlinjerna följs. Det är också viktigt att den personal som konterar har den kompetens som krävs.

Det är också viktigt att kontrollern mer aktivt deltar i att plantera det nya ekonomiska "tänket" i enheten för funktionsnedsättning och stödjer enheten i detta arbete på alla nivåer från avdelningschef, enhetschef, gruppchef och handläggarna.

### 4.3 Fakturahantering

Nuläge

Handläggarna godkänner inte sina egna fakturor själva utan det gör en assistent. Handläggarna anser det inte vara deras uppgift att följa upp och kontrollera att fakturorna är rätt.

Handläggarna vill inte heller fylla i den manuella Excel-rapporten, Vårdkostnadsprogrammet. Detta görs i stället av assistenten efter bästa förmåga. Detta resulterar i att ledningen inte kan lita på att rapporten är uppdaterad. Således finns det inget pålitligt underlag för vare sig assistenten som godkänner fakturorna eller den attesterande enhetschefen för att stämma av inkommande leverantörsfakturor mot beslutade insatser.

Rekommendation till åtgärd

Handläggarna måste i likhet med socialpsykiatri och äldreomsorgen godkänna sina egna fakturor för att säkerställa att förvaltningen betalar för rätt insatser och rätt pris. Detta är ett uppenbart handläggansvar och kan inte delegeras utan stora risker för felaktigheter.

Handläggarna måste vidare fylla i Vårdkostnadsprogrammet så att den attesterande enhetschefen har möjlighet att kontrollera de inkommande leverantörsfakturorna mot beslutade.

### 4.4 Ärendedragningar

Nuläge

Alla ärenden dras i ärendedragningar för närvarande för gruppchefen för beställarenheten för funktionsnedsättning;

- en gång/veckan barnärenden
- 2 ggr/veckan vuxen
- en gång/veckan socialpsykiatri.

Rekommendation till åtgärd

Ärendedragningarna är en viktig del i arbetet och vidareutbildning av handläggarna i handläggning av ärenden dels för att få likhet i bedömning av insatser dels att säkerställa kvaliteten i beslutet. Här är det dock viktigt att alla ärenden dras för att undvika situationer där handläggare "smiter" från dragningen genom att förlänga insatsen.

Vidare bör enheten överväga hur de i samband med ärendedragning kan öka handläggarnas medvetenhet av beslutets konsekvens för budgeten. Det kan t.ex. gestaltas genom att enheten

tar fram information kring antal klienter/månad som budgeten baseras på (för olika konton), samt vilka ersättningsnivåer som budgeten är beräknad utifrån. På detta sätt tydliggörs kopplingen mellan beslut och budget.

#### 4.5 Registrering i Paraplyet och Agresso

##### Nuläge

Det händer enligt uppgift ofta att insatser inte blir registrerade i Paraplyet. Det kan gälla insatser som beställs av utförare som inte är med ParaSol och om handläggarna glömmer registrera beslutet och beställningen, blir insatsen inte verkställd.

Två gånger årligen – 31/3 och 20/8 ska handläggarna verksamhetsrapportera alla verkställda insatser inom den prestationsbaserade budgeten till Bedömningskansliet för att få motsvarande ersättning från SLK. Enligt uppgift verkställs inte alla beslutade insatser i Paraplyet vilket innebär att enheten riskerar att inte få rätt ersättning för sina prestationer.

Enligt intervjuerna händer det också att handläggarna glömmer avsluta ärenden i Paraplyet och då ligger insatserna kvar och "tickar" vidare.

Det finns således många felkällor i registrering, redovisningen och uppföljning av verksamheten, och felkällor som kan innebära såväl uteblivna anslag, som felaktigt utbetalda kostnader.

Enligt uppgift är felkontering i Agresso också ofta förekommande. En hel del felkonteringar har upptäckts i form av att kostnader tillhörande en verksamhet konterats på en annan verksamhet. Leverantörsfakturor blir inte sällan fel konterade.

Förutsättning för att löpande kunna följa upp verksamheten och upptäcka avvikelser i tid under året är att insatser kontinuerligt registreras och verkställs i systemen, att enheten har en uppdaterad Vårdkostnadsplaneringen och att kontering sker korrekt på rätt konto. Så är inte fallet enligt de intervjuer Ramböll har genomfört på avdelningen.

En orsak till detta är att verksamhetskoder i Agresso och Paraplyet inte alltid stämmer överrens. En översättning finns mellan de båda systemets verksamhetskoder, men stämmer inte alltid. Det saknas också tydliga riktlinjer för hur man konterar.

På grund av ovanstående kan ej rätt statistik tas ur systemen eller användas som pålitligt underlag till uppföljning eller prognoser.

##### Rekommendation till åtgärd

Det bör vara obligatoriskt för handläggare att registrera samtliga beslut, vårdnivåer och kostnader i Paraplyet. Det får inte under några omständigheter finnas anledningar till att arbeta på något annat sätt eller genom parallella databaser.

Oklarheter kring kontering i Agresso bör förtydligas genom tydliga riktlinjer för hur detta ska gå till och kontinuerliga kontroller att detta görs på rätt sätt. Enheten bör även överväga om nuvarande assistent har de kvalifikationer som krävs för att säkerställa en god kontering.

Översättningen mellan verksamhetskoderna i Agresso och verksamhetskoderna i Paraplyet måste förtydligas genom att man tillsammans kommer överrens om hur det ska vara. Detta är elementärt för att någon form av kostnadsuppföljning ska vara möjlig.

#### 4.6 Bemanning och arbetsbelastning

##### Nuläge

Majoriteten av handläggarna är oerfarna och behöver en hel del stöd och utbildning i verksamheten. De nya tas enligt uppgift väl om hand genom en utsedd mentor och utbildning genom handledning i första hand och rutinbeskrivningar i en rutinpärm på nätet i andra hand. Dessa rutinbeskrivningar är för närvarande inte uppdaterade.

Arbetsinstruktioner är dock enligt gruppchefen ofta uppe på olika möten. Det krävs dock ett förändrat arbetssätt på enheten.

Eftersom enheten haft periodvis ont om folk anlitas också en hel del konsulter som då snabbutbildas i ärendehandläggning.

Personalomsättningen är mycket hög enligt intervjuerna bland de yngre handläggarna. De t f enhetscheferna anser att ärendemängden per handläggare idag ligger på en bra nivå, ca 62 ärenden per handläggare på vuxensidan. Tidigare har ärendemängden per handläggare varit för hög men efter rekrytering under hösten är ärendemängden i balans enligt förvaltningen

#### Rekommendation till åtgärd

Förvaltningens lönekostnader har ökat med ca 1,3 mkr under de senaste 2 åren. Ramböll rekommenderar förvaltningen att jämföra bemanningen med andra stadsdelar för att säkerställa att enheten har en produktivitet som motsvarar andra beställarenheten inom Funktionsnedsättning.

Initialt bör alla ärenden dras i ärendedragningar i utbildningssyfte och att få handläggarna arbeta på ett enhetligt sätt.

Uppdaterade arbetsinstruktioner, tydliga rutinbeskrivningar och checklistor bör snarast uppdateras. Längre fram, när handläggarnas arbetssätt är väl är förändrat, kan desamma användas för enklare ärendehandläggning och fokusera ärendedragningar för mer komplicerade ärenden. Utbildning i Paraplyt om registreringar bör genomföras och tillräckligt stöd av en erfaren Paraplysamordnaren bör tillhandahållas.

Det är också mycket viktigt att ta fram en gemensam värdegrund för handläggarna där respekten för kostnader och registrering av ärenden i Paraplyt ska betonas i syfte att kunna tillhandahålla tillförlitlig statistik.

På exempelvis APT-möten bör uppföljning av de ekonomiska uppföljningarna redovisas och kontinuerliga stickprov göras av controller som bör mycket mer aktivt delta i verksamheten på både enhets-, gruppchefs och handläggarnivån.

Om ingen uppföljning eller redovisning av den ekonomiska situationen sker, är det svårt att få en hög kostnadsmedvetenhet bland handläggarna och respekt för vikten av att registrera beslut och insatser i systemen.

## 5. INTERVJUER

Följande personer har intervjuats i analysen i Hässelby-Vällingby SDF:

- Ingrid Brännström, avdelningschef Socialtjänst
- Stefan Ström, controller för Enheten för funktionsnedsättning
- Lena Nevbrant, ekonomichef
- Mats Elgström Ståhl, t f enhetschef till 50% i Enheten för funktionsnedsättning
- Ulla Bäckman, t f enhetschef till 50% i Enheten för funktionsnedsättning