

Granskning av myndighetsutövning avseende ekonomiskt bistånd

TROLLHÄTTAN STAD



Building a better
working world

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	3
1.1. Bakgrund	3
1.2. Syfte och revisionsfrågor	3
1.3. Revisionskriterier	3
1.4. Metod	3
1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd.....	3
2. Organisation, bakgrund och nuläge	4
2.1. Beskrivning av verksamhetsområde Arbetsmarknads- och socialt stöd	5
2.1.1. Socialt stöd och försörjning är målgruppsstyrt	6
2.2. Arbetsförmedlingens omorganisation påverkar Trollhättans stad	6
3. Styrning	7
3.1. Nämnden har beslutat om mål kopplat till försörjningsstöd.....	7
3.2. Internkontrollplanen baseras på förvaltningens riskanalys	7
3.3. Riktlinjer för kvalitetsledningssystemet beskriver ledningssystemet	8
3.4. Myndighetsutövningen baseras på styrande dokument.....	8
3.5. Arbetssätt måste etableras i personalgrupperna	9
3.6. Samverkan med externa aktörer fungerar olika väl	10
3.7. Bedömning	10
4. Uppföljning och kontroll	12
4.1. Målen följs upp i delårsrapporter	12
4.2. Verksamheten följs upp kontinuerligt i månadsuppföljningar	13
4.3. Verksamheten följs upp genom internkontroll	13
4.4. Uppföljning av kvalitet och avvikelser redovisas på flera sätt	13
4.5. Övrig uppföljning sker genom utskott	15
4.6. Bedömning	15
Samlad bedömning	17
4.7. Bedömning utifrån revisionsfrågorna.....	17
4.8. Slutsatser.....	17
Bilaga 1. Bakgrund	19
Bilaga 2. Revisionskriterier	20
Bilaga 3. Källförteckning	21
Bilaga 4. Trollhättan Stads styrmodell	22

Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trollhättan Stad genomfört en granskning av myndighetsutövning avseende ekonomiskt bistånd. Syftet med granskningen har varit att bedöma om arbetsmarknads- och socialnämnden har säkerställt att myndighetsutövningen avseende ekonomiskt bistånd sker på ett ändamålsenligt sätt.

I granskningen har framkommit att nämnden har beslutat om mål för verksamheten samt årliga riktlinjer. Myndighetsutövningen utgår från styrande och stödjande dokument men granskningen visar att implementeringen av dessa är ett utvecklingsområde. Det finns även uppgifter om att det förekommer motstridig, tvetydig eller inaktuell information i stöddokumentet.

Nämnden följer upp verksamheten genom delårs- och årsbokslut samt månadsuppföljningar. Förvaltningen genomför systematisk kontroll av myndighetsutövningen som en del av internkontrollen. Nämndens uppföljning under 2021 visar att kostnaderna för försörjningsstöd minskar. Antalet unga personer mellan 18–24 år som är i behov av ekonomiskt bistånd ökar. Det råder delade meningar kring vad som bidragit till minskningen. Det saknas enligt vår mening en tydlig analys kring på vilket sätt olika insatser bidragit till minskningen av försörjningsstöd.

I granskningen framkommer risker kopplade till Arbetsförmedlingens omorganisation och att nämnden inte fått ta del av skriftlig information om samverkan med Arbetsförmedlingen.

Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är vår sammanfattande bedömning att arbetsmarknads- och socialnämnden i huvudsak har säkerställt att myndighetsutövningen avseende ekonomiskt bistånd sker på ett ändamålsenligt sätt. I granskningen har vi identifierat utvecklingsområden kopplat till analys och uppföljning. Våra rekommendationer framgår nedan.

Vi rekommenderar arbetsmarknads- och socialnämnden att:

- ▶ Tillse att det görs en ändamålsenlig analys av om erbjudna insatser leder till självförsörjning
- ▶ Tillse att verksamheten fortsatt ser över och implementerar aktuella stöddokument för myndighetsutövningen

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kommunrevisionen har bedömt det som väsentligt att genomföra en granskning av ekonomiskt bistånd. Ansvarsgrunder som är relevanta i denna granskning är bland annat risker för bristande ledning, styrning, uppföljning och kontroll.

Mer information om bakgrunden till granskningen finns i bilaga 1.

1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om arbetsmarknads- och socialnämnden har säkerställt att myndighetsutövningen avseende ekonomiskt bistånd sker på ett ändamålsenligt sätt.

Granskningen inriktas på följande revisionsfrågor:

- ▶ Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig styrning av myndighetsutövningen avseende ekonomiskt bistånd?
- ▶ Hur har nämnden säkerställt att nämndens insatser leder till att biståndsmottagare får en ökad självförsörjning?
- ▶ Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll avseende myndighetsutövningen samt av om nämndens insatser leder till ökad självförsörjning?

1.3. Revisionskriterier

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen som utgångspunkt för analys, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna beskrivs närmare i bilaga 2.

I denna granskning utgörs de huvudsakliga revisionskriterierna av:

- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Socialtjänstlagen (2001:453)
- ▶ Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete och (SOSFS 2006:5) om handläggning av ärenden och genomförande av insatser enligt SoL, LVU, LVM och LSS
- ▶ Trollhättans stads styrdokument och riktlinjer inom området.

1.4. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Källförteckning och förteckning av intervjupersoner återfinns i bilaga 3.

1.5. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen avgränsas i enlighet med ställda revisionsfrågor. Granskningen avser arbetsmarknads- och socialnämnden.

2. Organisation, bakgrund och nuläge

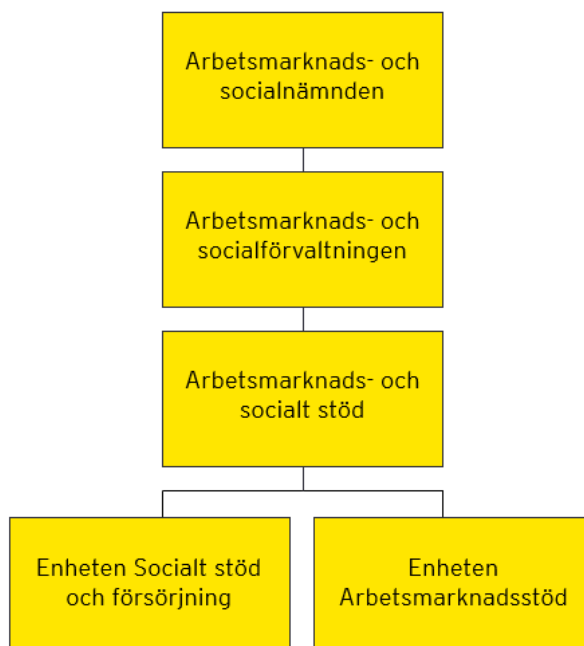
Arbetsmarknads- och socialnämnden ansvarar för socialtjänst som avser individ- och familjeomsorg. Det innefattar försörjningsstöd, skydd och stöd till barn och unga, hjälp och vård till personer med beroendeproblematik, familjerådgivning, anhörigstöd och stöd till brottsoffer. Vidare ansvarar nämnden för etableringsinsatser för vissa nyanlända invandrare, arbetsmarknadsåtgärder, konsumentrådgivning och aktivitetsansvar för ungdomar mellan 18–20 år.

Försörjningsstöd benämns också som ekonomiskt bistånd. Stödet ska räcka till det mest nödvändiga, som till exempel mat, kläder och boende. Målet är alltid att försörjningsstöd ska vara tillfälligt och att klienten ska bli självförsörjande så snabbt som möjligt.

Arbetet med försörjningsstöd och arbetsmarknad är organiserat i verksamhetsområdet *Arbetsmarknads- och socialt stöd*. Verksamhetsområdet är ett av tre verksamhetsområden i förvaltningen. Verksamhetsområdet bildades år 2019 efter en sammanslagning av enheterna *Arbetsmarknadsstöd* och *Socialt stöd och försörjning*. I *årsredovisning 2019* beskrivs att sammanslagningen har öppnat för nya sätt att bistå klienter som uppbär försörjningsstöd i att finna vägen till ett självständigt liv. I *Kvalitetsstrategi uppföljning 2020* beskrivs att organisationsutveckling och arbetskultur har varit prioriterade områden i samband med sammanslagningen.

Utifrån behov av ytterligare budgetanpassningar fattade arbetsmarknads- och socialnämnden år 2019 beslut om att ge förvaltningen i uppdrag att ta fram en handlingsplan som på kort sikt ska stoppa takten i kostnadsutvecklingen och på lång sikt minska kostnader inom ekonomiskt bistånd. Utifrån uppdraget tog verksamhetsområdet Arbetsmarknads- och socialt stöd fram en *handlingsplan* med strategier för att uppnå nämndens mål. Verksamhetsområdets ledning och styrning sågs över med hjälp av en tillsatt ledningsgrupp. Ledningsgruppen har identifierat och arbetat med intensifierad målstyrning och med att skapa en samsyn mellan Arbetsmarknadsstöd och Socialt stöd och försörjning i arbetet med ekonomiskt bistånd.

2.1. Beskrivning av verksamhetsområde Arbetsmarknads- och socialt stöd



Figur 1: EY:s förståelse av verksamhetsområde Arbetsmarknads- och socialt stöds organisation.

Verksamhetsområdet består av två enheter: *Socialt stöd och försörjning* och *Arbetsmarknadsstöd*.

Enheten *Socialt stöd och försörjning* utreder och beslutar om bistånd samt tillgodoser det yttersta ansvaret för människor som bor eller vistas i kommunen i enlighet med Socialtjänstlagen. Från och med 2021 är den tidigare enheten för nyanlända, som hanterar bistånd för gruppen nyanlända, en del av enheten för Socialt stöd och försörjning.

Enheten *Arbetsmarknadsstöd* organiserar hela stadens arbetsmarknadspolitiska insatser med fokus på individer som uppbär försörjningsstöd.¹ På enheten Arbetsmarknadsstöd arbetar bland annat samordnare, arbetsmarknads konsulenter, jobbcoacher, arbetsledare och "inlånade" socialsekreterare. De kartlägger klienters behov av insatser och har genom kontakt med näringslivet möjlighet att hjälpa klienter ut i arbetslivet.

Under 2021 har *Ungdomsenheten* bildats. Organiseringen är enligt nämndens verksamhetsplan för 2021 ett led i verksamhetsområdets långsiktiga strategi för att få fler människor i egen försörjning och för att motverka långvarigt behov av ekonomiskt bistånd. Nämnden har identifierat att arbetslösheten hos ungdomar är stigande.

¹ Från och med 2021 tillhör samhällsorientering samt medborgarservice Arbetsmarknadsstöd, då verksamheten inom enheten för nyanlända upphört som organisation.

Verksamhetsområdet leds av en områdeschef och fem enhetschefer. Till stöd för cheferna finns teamledare och samordnare.

2.1.1. Socialt stöd och försörjning är målgruppsstyrt

Verksamheten inom enheterna är målgruppsindelad. Det innebär att klienterna och verksamheten är indelad i fyra grupper:

- ▶ Nybesöksgruppen - hanterar nya klienter
- ▶ Rehabgruppen - hanterar klienter i behov av rehab och olika vårdinsatser
- ▶ SFI-/studiegruppen - hanterar klienter som bedriver någon form av studier
- ▶ Arbetsmarknadsgruppen – hanterar klienter som står till arbetsmarknadens förfogande

I intervjuer framkommer viss variation i synen på hur målgruppsindelningen fungerar. Vissa anser att målgruppsindelningen leder till en högre grad av specialisering vilket anses gynna mötet med klienterna. Andra anser att det finns risker med indelningen, exempelvis genom att klienter på grund av sin grupp tillhörighet riskerar att inte få samtliga av sina behov tillgodosedda. Det beskrivs även finnas risker och svårigheter i att flytta klienter mellan grupperna, bland annat utifrån att grupper tidvis inte är positiva till att varken "släppa" eller "ta emot" en viss klient.

I de fall då en klient är aktuell för ett gruppbyte hanteras frågan av teamledare. I intervju framgår att det handlar om att väga klientens behov av att byta grupp mot fördelen att klienten inte träffar alltför många handläggare. Att ha handläggarkontinuitet ses som en viktig faktor att ta hänsyn till.

2.2. Arbetsförmedlingens omorganisation påverkar Trollhättans stad

Arbetsförmedlingen är en viktig samverkanspartner för verksamhetsområdet. Samverkan med enheten Arbetsmarknadsstöd är särskilt viktigt då enheten arbetar med etablering av klienter på arbetsmarknaden.

Under 2019 beslutade Arbetsförmedlingen om en stor reducering av sin organisation och avveckling utav stora delar av kontorsnätet. Detta har befarats leda till negativa konsekvenser för det lokala samarbetet mellan myndighet och många av landets kommuner, likväl som för den regionala tillväxten och utvecklingen på sikt. Omorganiseringen har haft en påverkan på försörjningsstödet i Trollhättans stad. I årsredovisningen 2019 beskrivs att Arbetsförmedlingens neddragningar har haft en negativ effekt på försörjningsstödet då det har inneburit ett större kommunalt ansvar både ur ett kostnads- och socialt perspektiv.

På Arbetsförmedlingens hemsida står att läsa att Arbetsförmedlingen fortsatt ska ha myndighetsansvar för arbetsmarknadspolitiken men ett nytt system ska utvecklas där fristående aktörer matchar och rustar arbetssökande för de lediga jobben.

3. Styrning

3.1. Nämnden har beslutat om mål kopplat till försörjningsstöd

I Mål- och resursplan (MRP) 2020–2023 och budget 2021 anges att Trollhättans Stad arbetar efter en styrmodell bestående av vision, fokusområden och kommunfullmäktiges prioriterade mål.² I MRP framgår att nämndens andel av den generella effektiviseringen i staden uppgår till -1,1 mkr från och med år 2021.

Nämndens budgetram för 2021 uppgår till 364,4 miljoner kronor. Budgetramen har ökat med 21,3 miljoner kronor jämfört med föregående år. Verksamhetsområdet Arbetsmarknads- och socialt stöd har en budget om 142,7 miljoner kronor. Det innebär en budgetförstärkning om 4,9 miljoner kronor jämfört med 2020.

I verksamhetsplanen redovisas målen för verksamhetsområdet Arbetsmarknads- och socialt stöd. Målen är baserade på kommunfullmäktiges prioriterade mål. Målen lyder:

- ▶ Nämndens förebyggande arbete skall generera ökad social och ekonomisk trygghet, minskad social problematik och minskat missbruk och beroende.
- ▶ Nämndens försörjningsstöd ska minska genom att de som uppbär bistånd ska nå en egen försörjning.

Till målen kopplas nyckeltal och indikatorer. Dessa rör exempelvis andelen ärenden som uppbär försörjningsstöd, långvariga biståndstagare, barnfamiljer respektive unga vuxna som uppbär försörjningsstöd. Även nyckeltal rörande pågående projekt listas.

I nämndens verksamhetsplan redogörs för pågående arbete inom verksamhetsområdet. Det anges att klienter som söker försörjningsstöd snabbt ska erbjudas stöd för att stärka möjligheter till egen försörjning och självständighet. Arbetet med att förebygga kortare eller längre biståndsberoende har enligt planen varit mycket framgångsrikt under 2020. Nämnden redovisar att utbetalt försörjningsstöd har minskat. En högre grad av självförsörjning anses leda till minskad risk för beroendeproblematik, social utsatthet och relationskonflikter. I verksamhetsplan 2021 anges att fortsatta satsningar på att erbjuda stöd för stärkt anställningsbarhet är en viktig del av förvaltningens arbete.

3.2. Internkontrollplanen baseras på förvaltningens riskanalys

Nämnden har antagit en internkontrollplan för år 2021. I planen ingår vissa specifika risker som avser enheten för Socialt stöd och försörjning och enheten för Arbetsmarknadsstöd. Riskerna avser sjukskrivningstal, kvalitet på handläggningen och åtgärder samt samarbete mellan myndighet och utförare. Kontroller genomförs genom stickprov, ärendegenomgångar, granskning av handlingsplan och kontroller av aktivitet i ärenden.

I intervju framkommer att nämnden i huvudsak beslutar om förvaltningens förslag till internkontrollplan. Nämnden är inte delaktig i riskanalysen och har inte heller tillfört egna

² En fördjupad beskrivning av Trollhättans stads styrmodell återfinns i bilaga 4.

punkter till internkontrollplanen. I intervju med nämndens presidium lyfts att det finns behov av att säkra att nämndens samtliga ledamöter har fått tillräcklig utbildning/information om intern kontroll.

3.3. Riktlinjer för kvalitetsledningssystemet beskriver ledningssystemet

Arbetsmarknads- och socialnämnden har i augusti 2021 beslutat om ett ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete; *Riktlinjer för kvalitetsledningssystemet*.³ Dokumentet beskriver hur systematiskt kvalitetsarbete ska bedrivas i syfte att undvika avvikelser eller händelser som kan leda till missförhållanden. Ledningssystemet omfattar verksamhetens alla delar och ska användas till stöd för att:

- ▶ Planera
- ▶ Leda
- ▶ Kontrollera
- ▶ Följa upp och utvärdera
- ▶ Förbättra verksamhetens kvalitet

Riktlinjer för kvalitetsledningssystemet beskriver ledningssystemet samt tydliggör vilka roller och ansvarsområden som är fördelade mellan nämnd, chefer och medarbetare. Riktlinjerna pekar också ut riktningen för förbättringsarbetet, på vilket sätt risker ska hanteras, hur arbetet med egenkontroll ska bedrivas samt hur avvikelser och klagomål ska behandlas. Ledningssystemet följs upp i den årliga kvalitetsberättelsen som presenteras för nämnden.

3.4. Myndighetsutövningen baseras på styrande dokument

Myndighetsutövningen av ekonomiskt bistånd utgår från styrande dokument som dels är beslutade av Trollhättans stad, dels nationellt framtagna. Bland de nationella dokumenten hänvisas framförallt till *Ekonomiskt bistånd - handbok för Socialtjänsten*.⁴

Bestämmelser avseende handläggning av försörjningsstöd

Nämnden antar årligen så kallade *Bestämmelser* avseende handläggning av försörjningsstöd. Dokumentet innehåller bedömningar och regler rörande en mängd specifika situationer där försörjningsstöd är aktuellt. Dokumentet syftar till att vägleda handläggare i sitt dagliga arbete. Den senaste versionen av bestämmelserna antogs av nämnden i februari 2021.

Lathundar, rutiner och processer

Vid intervju och dokumentstudier framkommer att det finns en stor mängd stöd- och styrdokumentation i form av lathundar och rutiner. Lathundarna rör exempelvis hantering av ekonomiskt bistånd i exempelvis bostadsärenden, hot- och våldsärenden, dödsboärenden,

³ Ledningssystemet hänvisar till Socialstyrelsens föreskrifter 2011:9. Nämndens ledningssystem ersätter tidigare ledningssystem från 2017.

⁴ Handbok för socialtjänsten är framtaget av Socialstyrelsen och är ett stöd för arbetet inom verksamhetsområdet ekonomiskt bistånd. Den vänder sig främst till handläggare och beslutsfattare inom socialtjänsten som ansvarar för ärenden rörande ekonomiskt bistånd. Syftet med handboken är att förtydliga lagstiftningen och underlätta den praktiska tillämpningen av.

återkrav och nybesök. Det finns handlägningsrutiner och rutin för framtagande av handlingsplan för klienter. Enheterna Socialt stöd och försörjning samt Arbetsmarknadsstöd har framtagna flödesscheman och kartlagda processer att arbeta utifrån.

Stöd- och styrdokumenterna granskas årligen och uppdateras vid behov. I intervjuer framkommer att handläggarna är vana att uppmärksamma chefer på behov av förändringar i dokumenten. Den så kallade FUT- och metodhandläggaren (handläggaren för felaktiga utbetalningar) tillsammans med teamledare är ansvariga för att dokumenten uppdateras.

I intervjuer framkommer att det finns vissa utmaningar kopplat till mängden stöddokumentation och hanteringen av den. Det förekommer att grupperna använder sig av olika stöddokumentation, att de inte förvaras på ett enhetligt sätt och att det finns arbetssätt som inte är dokumenterade. Det ges också exempel på att det finns dokument med motstridig, tvetydig eller inaktuell information. Medarbetare upplever att implementeringen av stöddokument är ett utvecklingsområde. Tidigare fick medarbetare information om förändringar av stöddokument vid möten, numera kommuniceras förändringar ut skriftligen. Samstämmiga uppgifter anger att publicering av förvaltningsövergripande dokument inte fungerar på ett adekvat sätt idag. Ett arbete med att förbättra rutiner kring publicering har påbörjats men har blivit påverkat av personalomsättning.

3.5. Arbetssätt måste etableras i personalgrupperna

I intervjuer anges att styrningen av myndighetsutövningen upplevs som tydlig. Det anses finnas en tydlig roll- och ansvarsfördelning i alla led. Det framkommer att ett stort arbete har bedrivits på enhetsnivå för att tydliggöra ansvarsområden kopplat till omorganisationen. Det återstår arbete i att implementera arbetssätt i personalgrupperna och att stärka samverkan i hela organisationen.

Andra intervjuade uppger att det tidvis kan uppstå viss frustration mellan enheterna, bland annat utifrån okunskap och medvetenhet om arbetssituationen på respektive enhet. Om det exempelvis uppstår en flaskhals inom enheten Socialt stöd och försörjning så kan det påverka behoven av kartläggningar inom enheten Arbetsmarknadsstöd. Med kartläggning avses det arbete jobbcoacherna gör i att identifiera varje klients specifika behov och situation. Samverkan mellan enheterna anses gynnas av en större insyn i respektive enhets arbetssituation.

Pågående pandemi har också medfört att alla parter i processen mot egenförsörjning inte har kunnat träffas, exempelvis i så kallade trepartssamtal. Ett trepartssamtal innebär att företrädare för respektive enhet samt klienten träffas. I intervju framkommer att socialsekreterare från enheten Socialt stöd och försörjning inte alltid är närvarande i planeringsarbetet för klienten tillsammans med jobbcoach från enheten Arbetsmarknadsstöd. Vid sådana tillfällen finns det enligt uppgift risk att klientens behov inte fullt ut uppmärksammas. Arbetet med att etablera en starkare samverkan mellan enheterna uppges har påbörjats nu när pandemin lättar. Till exempel ska trepartssamtal återupptas igen.

3.6. Samverkan med externa aktörer fungerar olika väl

Som tidigare nämnt samverkar verksamhetsområdet Arbetsmarknads- och socialt stöd med aktörer så som Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Västra Götalandsregionen.

I intervju lyfts svårigheterna i att samverka med Arbetsförmedlingen utifrån myndighetens omorganisation. På jobbcentrum i kommunen finns två handläggare från Arbetsförmedlingen. Intervjuade på enheten Arbetsmarknadsstöd upplever att dessa i nuläget utgör den enda fungerande kontaktvägen till Arbetsförmedlingen. En konsekvens av omorganisationen av Arbetsförmedlingen är att klienter inte längre har en personlig handläggare på myndigheten.

I intervju lyfts risker kopplade till Arbetsförmedlingens omorganisation. Som ett led i detta behöver Trollhättans stad (i likhet med andra kommuner) etablera samverkansformer med fristående aktörer då de kommer att utföra en del av Arbetsförmedlingens uppgifter med att rusta och matcha klienter för arbetslivet. Det finns enligt uppgift i nuläget inga statliga eller andra direktiv för hur samverkan mellan kommuner och externa leverantörer ska fungera. Intervjuade uppger att det osäkra läget som Arbetsförmedlingens omorganisering skapat ökar risken att klienter mottar försörjningsstöd längre än nödvändigt.

Samverkan med vården inom Västra Götalandsregionen uppges i flera intervjuer vara komplicerad. Det beskrivs som tidskrävande att få kontakt med till exempel läkare på vårdcentraler. Det framkommer delade meningar kring samverkan med Försäkringskassan. En grupp intervjuade menar att samverkan fungerar mycket bra medan andra uppgifter tyder på att det finns en del svårigheter. Vi noterar också uppgifter om att samverkan fungerar väl med andra enheter inom förvaltningen så som familje- och beroendestöd.

Trollhättans stad arbetar utefter en överenskommelse om samverkan med Vänersborgs kommun, Grästorps kommun och Arbetsförmedlingen Fyrbodals.⁵ Dokumentet Verksamhet i samverkan beskriver överenskommelsens mål och organisation. Syftet är att förbättra kompetensförsörjning och påskynda individens etablering i arbetslivet. Det övergripande målet är att långsiktigt och varaktigt minska arbetslösheten och öka andelen som uppbär egen försörjning.

Av dokumentstudier framgår att nämnden inte har fått ta del av information rörande läget kring samverkan med Arbetsförmedlingen i månadsuppföljning eller delårsrapporter. I intervju med nämndens presidium framgår dock att nämnden har mottagit muntlig information om samverkan.

3.7. Bedömning

Enligt kommunallagen kap 6 § 6 ska nämnder se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt enligt de bestämmelser som enligt lag gäller verksamheten. De ska också tillse en tillräcklig intern kontroll.

⁵ Kunskapsförbundet Väst

Granskningen visar att styrningen av myndighetsutövningen avseende ekonomiskt bistånd till stor del upplevs som tydlig av samtliga intervjuade. Nämnden har beslutat om mål för verksamheten samt årliga riktlinjer benämnda som *Bestämmelser*. Inom verksamheten utgår myndighetsutövningen från styrande och stödjande dokument. Granskningen visar att implementeringen av stöddokument är ett utvecklingsområde. Det finns även uppgifter om att det förekommer motstridig, tvetydig eller inaktuell information i stöddokumentet.

Roll- och ansvarsfördelningen mellan enheterna Socialt stöd och försörjning och Arbetsmarknadsstöd anses som tydlig. Det finns däremot behov av ökad kännedomen kring respektive enhets arbetssituation i syfte att förbättra samverkan.

Vi bedömer utifrån ovanstående att nämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig styrning av myndighetsutövningen. Vi grundar vår bedömning på att det finns mål och styrdokument för myndighetsutövningen som årligen ses över. Vi noterar att det finns utvecklingsområden kopplat till stöddokumentation och dess implementering.

4. Uppföljning och kontroll

Nämndens uppföljning av mål med tillhörande nyckeltal och indikatorer följs upp enligt ordinarie process i delårsrapporter, årsrapporter, månadsuppföljningar samt uppföljning av kvalitetsstrategi.

4.1. Målen följs upp i delårsrapporter

Av delårsrapporter per april och augusti 2021 framgår att pandemin har haft stor påverkan på nämndens förutsättningar att bedriva *förebyggande* arbete. Arbetsbelastningen inom förvaltningens olika förebyggande enheter har varit hög och ansökningstrycket förväntas vara fortsatt högt i pandemins spår.

I delårsrapporterna för 2021 framgår vidare att *kostnaderna för försörjningsstöd och antalet personer* som uppbär försörjningsstöd minskar. I delårsrapporten augusti 2021 framkommer även att antal biståndsmottagare som deltar i kompetenshöjande insatser ökar. Arbetsmarknads- och socialt stöds arbete med att skapa förutsättningar för personer att nå egen försörjning uppges ge resultat. Antalet unga personer mellan 18–24 år som är i behov av ekonomiskt bistånd ökar.

I delårsrapporten per augusti 2021 kan utläsas att antalet individer som ingår i hushåll med försörjningsstöd har minskat över åren. I rapporten redovisas även utfallet av andra nyckeltal kopplat till försörjningsstöd och insatser, se exempel i nedanstående tabell.

	Utfall 2018	Utfall 2019	Utfall 2020	Utfall augusti 2021
Antal individer som ingår i hushåll som har försörjningsstöd per senaste månad	3652	1945	1909	1829
Andel barnfamiljer som uppbär försörjningsstöd			35 %	35 %
Andel ärenden som uppbär försörjningsstöd som avslutas inom 12 månader			23 %	34 %
Antal inskrivna, unika individer, i <i>Alla behövs i jobb</i>		414	1393	1076

Tabell: EY:s redovisning av ett urval av nyckeltal. Källa: Nämndens delårsrapport per augusti 2021.

Andelen invånare som någon gång under året erhållit ekonomiskt bistånd i förhållande till befolkningen uppgick till 5,1 procent under 2020. I delår för augusti 2021 redovisas ingen aktuell siffra men målet för 2021 är 4 procent. Antal individer som ingår i hushåll som har försörjningsstöd har minskat sedan 2018 (från 3652 personer år 2018 till 1829 personer per augusti 2021⁶). Prognosen för att nå målet på sikt uppges vara på väg i rätt riktning.

⁶ Enligt uppgift kan det finnas en diskrepans mellan olika år i vad mätningarna avser och hur de har gjorts. Det kan medföra att resultatet inte är direkt jämförbart.

En grupp intervjuade upplever att analysen av orsakerna till de minskade utbetalningarna av ekonomiskt bistånd är otillräcklig. Minskningen uppges kunna vara ett resultat av tuffare krav på klienterna och en mer restriktiv handläggning med fler utdelade avslag. I andra intervjuer uppges att kraven på de ansökande i viss mån har skärpts men med syftet att säkerställa att rätt personer får den hjälp de behöver. Rättssäkerheten anses hög. Enheternas gemensamma mål och uppdrag lyfts som en orsak till det minskade ekonomiska biståndet. Det gör även insatser så som vidgade praktikmöjligheter och arbetet med anställningsstöd.

4.2. Verksamheten följs upp kontinuerligt i månadsuppföljningar

I protokoll framkommer att nämnden under året tagit del av förvaltningens månadsuppföljningar för februari, mars, maj och september. Nämnden har i samtliga fall fattat beslut om att godkänna månadsuppföljningarna och har inte fattat några beslut om åtgärder baserat på resultaten i uppföljningarna.

Förvaltningens månadsuppföljning innehåller jämförande statistik kring nyckeltal, information rörande hur många klienter som ingår i olika kompetenshöjande insatser, anställningsformer och praktislösningar samt ekonomiska bedömningar och uppföljning av verksamhetsområdena. I månadsuppföljning juli 2021 är den sammanfattande bedömningen för verksamhetsområdet Arbetsmarknads- och socialt stöd att det gemensamma arbetet ger resultat genom att fler individer går vidare till självförsörjning. Detta ger minskade kostnader för försörjningsstödet. För perioden januari till juli minskade kostnaderna med 3 miljoner kronor jämfört med budget. Antal hushåll med försörjningsstöd var 84 färre än juli 2020.

4.3. Verksamheten följs upp genom internkontroll

Inom verksamhetsområdet Arbetsmarknads- och socialt stöd följs verksamheten upp enligt dokumentet *Uppföljning Mina Kontrollmoment*. Uppföljningen är en del av nämndens internkontroll.

I dokumentet listas sju kontrollmoment och dess utfall tillsammans med förslag på åtgärd. Enheten gör exempelvis stickprov på ärenden för korrekt handläggning, granskar handlingsplaner och aktivitet i ärenden och har ärendegenomgångar med jobbcoacher. I intervju framgår att kontrollpunkterna baseras på potentiella risker och att enhetscheferna ansvarar för att ta fram kontrollpunkter. Arbetet med internkontroll uppges fungera väl och vara tillräckligt.

4.4. Uppföljning av kvalitet och avvikelser redovisas på flera sätt

Verksamhetens kvalitet följs upp dels genom uppföljning av den så kallade Kvalitetsstrategin, dels genom Kvalitetsberättelsen. I båda dokumenten återfinns en redovisning av avvikelser.

I dokumentstudier och intervjuer framgår generellt att det saknas uppföljning kring effekterna av de olika insatser som verksamheten driver. Att analysera effekterna av arbetet beskrivs i intervjuer som ett utvecklingsområde. I nuläget redovisas enbart antalet personer som är inskrivna i olika insatser men inte vilken effekt insatserna har på personernas väg mot självförsörjning.

I *Kvalitetsstrategi uppföljning 2020* beskrivs arbetet med insatser kopplat till målgruppen. Uppgifterna återfinns även i *Kvalitetsberättelse 2020* som godkändes av nämnden i mars

2021. I *Kvalitetsstrategi uppföljning 2020* redovisas prioriterade områden där insatser gjorts under 2020:

▶ Arbetsmarknadsanställningar

Under 2020 upprättades arbetsmarknadsanställningar till personer med försörjningsstöd. Det ledde till att fler klienter som befunnit sig en längre bit från arbetsmarknaden fick möjlighet att testa olika yrken. Pandemin påverkade antal tillgängliga arbetstillfällen men sammantaget uppges att 348 personer fick en arbetsmarknadsanställning under någon period av året.

▶ Arbetsintegrerade sociala företag

Arbetsintegrerade sociala företag har startats. Detta för att bredda utbudet av insatser inom Arbetsmarknadsenheten och för att ge möjlighet till företagande för personer som befinner sig utanför arbetsmarknaden.

▶ Jobbspår

Jobbspåren består av kombinerad teoretisk utbildning och praktisk träning hos arbetsgivare med behov av anställning.

▶ ESF-projekt inom motivation studier och coaching

Verksamhetsområdet ingår i ESF-projektet ALL IN. Projektet vände sig i första hand till utrikesfödda kvinnor och målet egenförsörjning. Projektet pågår under hela 2021 och kommer att utvärderas i samband med avslut.

I *Kvalitetsberättelse 2020* beskrivs generellt sett arbetet med systematiskt kvalitetsarbete utifrån nämndens ledningssystem. Förvaltningen ska enligt dokumentet ha ett system för att hantera synpunkter och klagomål, både från sin egen personal, och från externa parter. Därutöver ska det finnas ett system för rapportering och hantering av missförhållande inom verksamheten. Förvaltningen har ett digitalt rapporteringssystem. Detta används både för rapportering av kvalitetsbrister och för rapportering av missförhållanden.

I *Kvalitetsberättelsen 2020* framkommer även att det finns ett förbättringsbehov avseende egenkontroller och att beslut måste fattas gällande vad som är att betrakta som egenkontroll. Egenkontrollerna behöver också sammanställas och kvalitetssäkras. Det framgår även att nämnden bör ha kännedom om kontrollerna inför det kommande kvalitetsåret och dess återrapportering ske via kvalitetsberättelsen. Från vad som går att utläsa i dokumentation tar nämnden inte del av någon uppföljning rörande egenkontrollen⁷.

Vidare framgår att under 2020 har synpunkter och klagomål från externa parter inkommit till förvaltningen i 44 ärenden. Av dessa rör 32 synpunkter på eller brister i handläggning, fem avser klagomål på bemötande. Ett fåtal rör missnöje med beslut.

Under 2020 rapporterade personal 26 brister i verksamheten. Dessa kategoriseras utifrån vad som inträffat. Den vanligaste registreringen avser brister i handläggningen.

⁷ Enligt skriftligt svar redovisas delar av egenkontrollen till utskottet, som kommentar till månadsuppföljning och delårsrapporter samt genom förvaltningens kvalitetsberättelse. EY har dock inte kunnat spåra detta på ett tydligt sätt.

I *Kvalitetsstrategi uppföljning 2020* redovisas att enheten för Socialt stöd och försörjning under år 2020 arbetade för att dels öka medvetenheten hos handläggarna kring avvikelserapportering, dels för att säkerställa att avvikelser rapporterades. Under perioden januari till oktober 2021 har enligt uppgift enheten Socialt stöd och försörjning totalt inkommit med 45 avvikelserapporter. Enheten Arbetsmarknadsstöd har under samma period rapporterat två avvikelser.

Att rapporteringsfrekvensen varierar mellan grupperna beror enligt uppgift på kulturskillnader och att grupperna/medarbetarna är olika aktiva i att rapportera upptäckta brister. Ökningen av antalet avvikelser mellan åren anses bero på att medarbetarna har blivit bättre på att rapportera brister snarare än att antalet avvikelser har ökat. Rapporteringen av avvikelser ses trots ökningen som låg. Verksamheten behöver enligt uppgift arbeta mer kring vad och när de rapporterar och utveckla analysen av inkomna avvikelser som helhet i syfte att använda dem till kvalitetsutveckling i verksamheten.

I intervju framgår att merparten av avvikelserna rör brister i följsamhet till rutiner. Det betonas dock att avvikelserna främst har drabbat verksamheten och inte klienterna som i vissa fall har fått mer utbetalning än vad de haft rätt till. Detta lyfts som en rättssäkerhetsbrist. Avvikelserna tros delvis bero på kompetensbrist hos enskilda handläggare. Utbildande insatser har satts in i de fall det har varit nödvändigt. Berörda handläggare har även haft tätare kontakt med teamledare, fått coachning i sitt arbete och genomgått en ny introduktion. Stress och tidsbrist lyfts också som en orsak till bristande följsamhet av rutiner. Det finns fall där handlingsplaner inte har följts upp inom utsatt tid och där vissa moment i arbetsprocessen har prioriterats bort på grund av tidsbrist på handläggarens sida. Ett arbete med att automatisera delmoment i handlägningsprocessen har påbörjats men det finns inget större strukturerat arbetssätt för att minska den upplevda tidsbristen.

4.5. Övrig uppföljning sker genom utskott

I intervju framkommer att nämnden inte systematiskt följer upp samtliga överklagade beslut. Detta görs av nämndens utskott. Enligt uppgift redovisar dock utskottet de överklaganden som lett till domar för nämnden varannan vecka. Nämnden tar inte del av någon samlad uppföljning av överklaganden.

Intervjuer visar att medarbetare tar del av verksamhetens utfall och statistik på arbetsplatsträffar.

4.6. Bedömning

Enligt kommunallagen kap 6 § 6 ska nämnder se till att verksamheten bedrivs i enlighet med fullmäktiges mål och riktlinjer samt enligt de bestämmelser som enligt lag gäller verksamheten. Däribland kan nämnas Socialstyrelsens föreskrifter kring ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Nämnderna ska också tillse en tillräcklig intern kontroll.

Granskningen visar att nämnden följer upp verksamheten genom delårs- och årsbokslut, månadsuppföljningar och andra rapporter. Nämnden har under 2021 inte beslutat om någon åtgärd baserat på uppföljningen. Som ett led i internkontrollen genomför förvaltningen systematisk kontroll av myndighetsutövningen genom exempelvis stickprov.

Uppföljningen under 2021 visar att kostnaderna för försörjningsstöd och antalet personer som uppbär försörjningsstöd minskar. Antalet unga personer mellan 18–24 år som är i behov av ekonomiskt bistånd ökar. Granskningen visar att det råder vissa delade meningar kring vad som bidragit till minskningen samt att det saknas en tillräcklig analys av orsaker i de uppföljningar som görs. I nämndens uppföljning redovisas antalet personer som deltar i verksamhetsområdets olika insatser, ex. kompetenshöjande insatser. Det saknas i uppföljning en analys kring effekterna av de erbjudna insatserna och hur dessa bidrar till självförsörjning.

Vi bedömer utifrån ovanstående att nämnden i huvudsak har säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll avseende myndighetsutövningen. Vi bedömer att nämnden delvis har säkerställt att nämndens insatser leder till ökad självförsörjning och minskat ekonomiskt bistånd. Vi grundar vår bedömning på att det i dagsläget saknas en analys som visar vilka effekter de olika insatserna ger och vad som har orsakat minskningen av ekonomiska biståndet.

Samlad bedömning

4.7. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig styrning av myndighetsutövningen avseende ekonomiskt bistånd?	Ja, i huvudsak. Nämnden har beslutat om mål för verksamheten samt årliga riktlinjer benämnda som <i>Bestämmelser</i> . Inom verksamheten utgår myndighetsutövningen från styrande och stödjande dokument. Granskningen visar att implementeringen av stöddokument är ett utvecklingsområde. Det finns uppgifter om att det förekommer motstridig, tvetydig eller inaktuell information i stöddokumentet.
Hur har nämnden säkerställt att nämndens insatser leder till att biståndsmottagare får en ökad självförsörjning?	Delvis. Nämndens uppföljning under 2021 visar att kostnaderna för försörjningsstöd minskar. Enligt vår mening saknas en tydlig analys kring vad som bidragit till minskningen. Det saknas en analys kring effekterna av de erbjudna insatserna och hur dessa bidrar till självförsörjning.
Har nämnden säkerställt en tillräcklig uppföljning och kontroll avseende myndighetsutövningen samt av om nämndens insatser leder till ökad självförsörjning?	Delvis. Nämnden följer upp verksamheten genom delårs- och årsbokslut, månadsuppföljningar och andra rapporter. Granskningen visar att förvaltningen genomför systematisk kontroll av myndighetsutövningen som en del av internkontrollen.

4.8. Slutsatser

Granskningens övergripande syfte är att bedöma om arbetsmarknads- och socialnämnden har säkerställt att myndighetsutövningen avseende ekonomiskt bistånd sker på ett ändamålsenligt sätt. Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att nämnden i huvudsak har säkerställt detta. Vi anser att det finns utvecklingsområden kopplat till analys och uppföljning.

Utifrån granskningen lämnar vi nedanstående rekommendationer. Vi rekommenderar nämnden att:

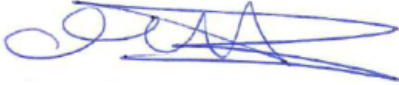
- ▶ Tillse att det görs en ändamålsenlig analys av om erbjudna insatser leder till självförsörjning
- ▶ Tillse att verksamheten fortsatt ser över och implementerar aktuella stöddokument för myndighetsutövningen



Fanny Nilsson
Verksamhetsrevisor
Ernst & Young AB



Maria Carlsrud Felander
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Ernst & Young AB



Mikaela Bengtsson
Certifierad kommunal yrkesrevisor
Kvalitetssäkrare
Ernst & Young AB

Bilaga 1. Bakgrund

Myndighetsutövning avseende ekonomiskt bistånd regleras i Socialtjänstlagen samt Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd. Lagstiftningen ställer krav på att biståndshandläggningen ska vara likvärdig, rättssäker och utföras med god kvalitet. I Trollhättans stad ansvarar arbetsmarknads- och socialnämnden för kommunens uppgifter avseende myndighetsutövning av ekonomiskt bistånd enligt socialtjänstlagen.

År 2020 genomförde revisionen en granskning av styrning och ledning inom individ- och familjeomsorgen. Utifrån granskningens iakttagelser var den sammanfattade bedömning att arbetsmarknads- och socialnämnden endast till viss del säkerställt detta. Bedömningen gjordes mot bakgrund av fortsatt osäkerhet kring nämndens ekonomiska läge samt identifierade brister i systematik i såväl kvalitetsarbetet som kompetensförsörjningsarbetet. Granskningen visade bland annat att Trollhättans Stad tillhör de 25 procent av landets kommuner med högst kostnad för ekonomiskt bistånd i kronor per invånare. Även vad gäller verksamhetens kvalitet finns utmaningar vad gäller just ekonomiskt bistånd. Staden tillhör de 25 procent av landets kommuner som har högst andel vuxna biståndsmottagare med långvarigt ekonomiskt bistånd. Väntetiden i antal dagar för beslut om ekonomiskt bistånd var också hög år 2018, men har minskat från 2018 till 2019. Givet de höga kostnaderna för ekonomiskt bistånd gav nämnden i oktober 2019 förvaltningen i uppdrag att ta fram en särskild handlingsplan i syfte att minska kostnader inom ekonomiskt bistånd. Handlingsplanen skulle innehålla strategier för att stoppa takten i kostnadsutvecklingen på kort sikt och minska kostnader inom ekonomiskt bistånd på lång sikt. Handlingsplanen redovisades för nämnden i augusti 2020. Enkätundersökningen som genomförts i oktober 2020 visar att 25 procent av medarbetarna inom verksamhetsområdet arbetsmarknads- och socialt stöd inte har kännedom om handlingsplanen.

Bilaga 2. Revisionskriterier

Kommunallagen (2017:725, 6 kap. 1 § och 6 §)

Kommunallagen anger att styrelsen ansvarar för att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Nämnder ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt och gällande föreskrifter. Nämnderna ska även se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett tillfredsställande sätt.

Socialtjänstlagen (2001:453)

Socialnämnden ska enligt socialtjänstlagen främja människors ekonomiska och sociala trygghet, jämlikhet i levnadsvillkor samt aktiva deltagande i samhällslivet. Socialnämnden ska i sin uppsökande verksamhet samverka med andra samhällsorgan när det är lämpligt. Insatserna för den enskilde ska utformas och genomföras tillsammans med denne, och vid behov, i samverkan med andra samhällsorgan och med organisationer och andra föreningar.

Socialnämnden ska i frågor som rör barn som far illa eller riskerar att fara illa samverka med samhällsorgan, organisationer och andra som berörs. Nämnden ska aktivt verka för att samverkan kommer till stånd. Kommunen ska samverka med regionen i fråga om barn och unga som vårdas utanför det egna hemmet. Därtill ska kommunen i planeringen för personer med fysiska och psykiska funktionsnedsättningar samverka med regionen samt andra samhällsorgan och organisationer.

Socialstyrelsen föreskrifter och allmänna råd (SOF S 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete

I ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete från Socialstyrelsen (SOF S 2011:9) har också samverkan nämnts speciellt. Här anges att socialtjänst och den som driver insatser enligt LSS ska identifiera processer där samverkan kan ske. Det ska av processer och rutiner säkerställas att samverkan möjliggörs med andra verksamheter inom socialtjänsten eller enligt LSS och med vårdgivare, myndigheter, föreningar och andra organisationer. Rutiner ska beskriva hur samverkan ska bedrivas.

Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2006:5) om handläggning av ärenden och genomförande av insatser enligt SoL, LVU, LVM och LSS

Här anges rutiner gällande vid dokumentation i samband med handläggningen av ärenden som rör enskilda och genomförandet av beslut om individuellt behovsprövade insatser inom socialtjänsten.

Reglemente för arbetsmarknads- och socialnämnden

ASN ansvarar enligt reglemente för skydd och stöd till barn, missbrukare, brottsoffer och bostadslösa samt försörjningsstöd och familjerådgivning. Nämnden ska vid oklarheter i gränsdragningen mellan ASN och ON gemensamt delta i vård- och omsorgsplaneringen.

Bilaga 3. Källförteckning

Dokumentation

- ▶ Bestämmelser avseende handläggning av försörjningsstöd
- ▶ Boka nybesök m.m - Lathund
- ▶ Bostadsärenden – Lathund, information
- ▶ Ekonomiskt bistånd – handbok för socialtjänsten
- ▶ Flödesschema Alla behövs i jobb
- ▶ Internkontrollplan ASN 2021
- ▶ Kvalitetsstrategi uppföljning 2020
- ▶ Mål- och resursplan (MRP) 2020–2023 och budget 2021
- ▶ Månadsuppföljning juli månad 2021
- ▶ Processkarta försörjningsstöd
- ▶ Protokoll ASN 2021-03-18
- ▶ Protokoll ASN 2021-04-29
- ▶ Protokoll ASN 2021-06-23
- ▶ Protokoll ASN 2021-09-20
- ▶ Protokoll ASN 2021-10-28
- ▶ Riktlinjer för kvalitetsledningssystem
- ▶ Testamente regler
- ▶ Uppföljning Mina Kontrollmoment
- ▶ Verksamhet i samverkan
- ▶ Verksamhetsplan med budget 2021
- ▶ Våld handbok för våldsutsatta kvinnor och barn
- ▶ Årsredovisning 2019
- ▶ Återkrav – Återkrav av bistånd enligt SoL

Intervjuer

- ▶ Socialsekreterare enheten Socialt stöd och försörjning, 2021-10-26
- ▶ Enhetschefer och teamledare enheten Socialt stöd och försörjning, 2021-10-26
- ▶ Enhetschef enheten Arbetsmarknadsstöd, 2021-10-26
- ▶ Socialsekreterare, samordnare, jobbcoach enheten Arbetsmarknadsstöd, 2021-10-26
- ▶ Förvaltningschef, områdeschef, 2021-11-10
- ▶ Nämndens presidium, 2021-10-28
- ▶ Socialt ansvarig samordnare enheten Stöd och försörjning, 2021-10-28

Bilaga 4. Trollhättan Stads styrmodell

I Mål- och resursplan (MRP) 2020–2023 och budget 2021 anges att Trollhättans Stad arbetar efter en styrmodell bestående av vision, fokusområden och kommunfullmäktiges prioriterade mål. Fokusområden är de områden där staden har störst utmaningar och anger de viktigaste områden som kommunfullmäktige ska styra inom. Fullmäktiges prioriterade mål avser klargöra de viktigaste målen under respektive fokusområde och utgör grunden för den politiska uppföljningen i kommunfullmäktige. De prioriterade målen är strävansmål under perioden. Kommunfullmäktige följer också nyckeltal, som är kopplade till de prioriterade målen, som ger kommunfullmäktige information om utvecklingen över tid. Detta ska ge fullmäktige en indikation på vilken riktning som verksamheten utvecklas.

Varje nämnd beslutar om mål i sin verksamhetsplan med tillhörande budget som bidrar till att fullmäktiges mål nås på lång sikt. Nämndernas mål följs upp med hjälp av indikatorer som har fokus på resultat och effekt. En röd tråd ska finnas i styrkedjan genom en tydlig koppling mellan fullmäktiges mål, nämndens mål och det arbete som bedrivs ute i stadens verksamheter.

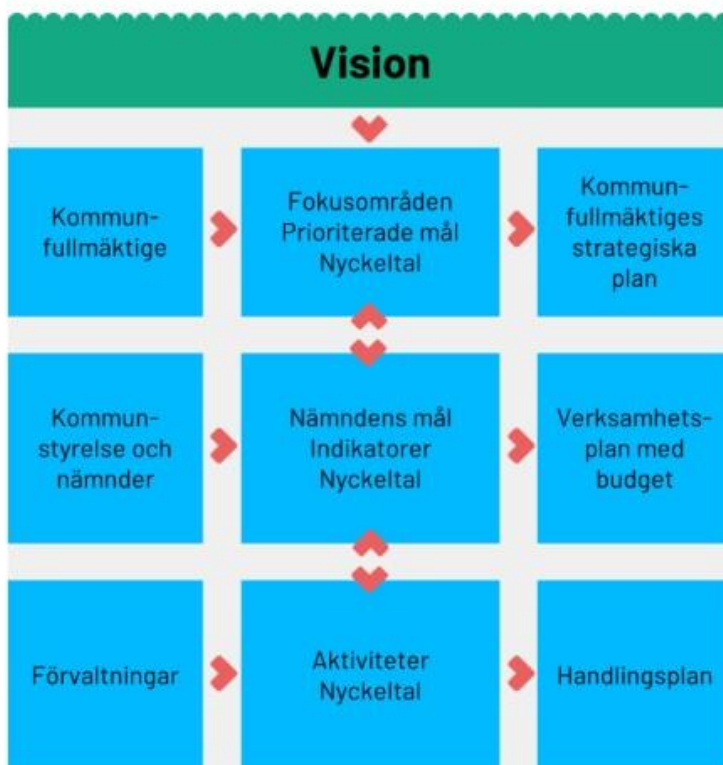


Illustration 1: Trollhättan Stads styrmodell. Källa: *MRP 2020–2023 och budget 2021*

Trollhättans Stads fokusområden är:

- ▶ Ett Trollhättan där vi tillsammans tar ansvar för både staden och dess invånares likvärdiga förutsättningar till positiv utveckling.

- ▶ Ett Trollhättan som har ett långsiktigt helhetsperspektiv utifrån aspekterna social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet

Trollhättans Stads prioriterade mål är:

- ▶ Öka jämlikhet och trygghet med särskilt fokus på barn, unga och äldre.
- ▶ Öka hastigheten mot ett klimatsmart Trollhättan
- ▶ Utveckla och stärka den lokala kraften



Illustration 2. Trollhättan Stads styrmodell, Arbetsmarknads- och socialförvaltningens version. Källa:

Riktlinje för tillämpning av bestämmelser om styrning av verksamhet och ekonomi

Som illustration 2 ovan visar består tillämpningen av modellen i Arbetsmarknads- och socialförvaltningen dock av ytterligare en nivå i målstyrningen. Detta är vanligt i förvaltningar vars områden är bredare än vad nämndens mål fångar in. Områdena i förvaltningen har därför i uppgift att ta fram områdesmål för verksamheterna. Detta för att fånga upp hur verksamheterna ska arbeta på detaljnivå för att nå nämndens mål. Detta innebär att styrmodellen för Arbetsmarknads- och socialförvaltningen innehåller ytterligare en nivå.

Riktlinje för tillämpning av bestämmelser om styrning av verksamhet och ekonomi

Dokumentet Riktlinjer för tillämpning av bestämmelser om styrning av verksamhet och ekonomi syftar till att förtydliga hur förvaltningen ska tillämpa de stadsövergripande bestämmelserna för styrning av verksamhet och ekonomi. Dokumentet ska bistå förvaltningens chefer att tillämpa styrmodellen på ett enhetligt sätt. I dokumentet beskrivs styrkedjan och hur den politiska riktningen är tänkt att nå ut i hela organisationen.

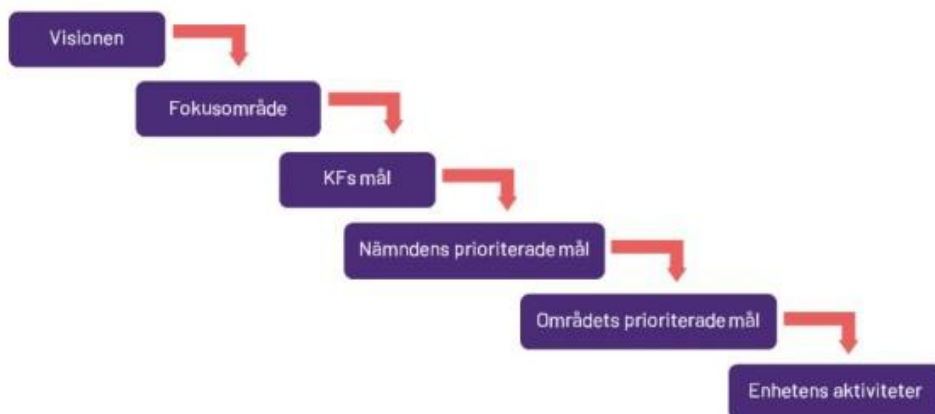


Illustration 3: Trollhättan stads styrkedja. Källa: *Riktlinje för tillämpning av bestämmelser om styrning av verksamhet och ekonomi*