



Datum

2020-12-23

Adress

205 80 Malmö

Diarienummer

ASN-2019-19470

## Yttrande

Till

Revisorskollegiet

### **Granskning av ekonomiskt bistånd, SR-2019-82 SR-2019-82**

Arbetsmarknads- och socialnämnden föreslås besluta att lämna följande yttrande:

#### **Sammanfattning**

Arbetsmarknads- och socialnämnden har genomfört genomgripande förändringar avseende organisations- och ledningsstruktur under 2020. En tydlig linjeorganisation har ersatt den tidigare matrisorganisationen. Förändringarna skapar förutsättningar för fortsatt förbättringsarbete inom de utvecklingsområden som identifierats av nämnd, förvaltning och/ eller revisionen. Genomförd förändring syftar till att svara upp mot stadens utmaningar med att få fler Malmöbor i egen försörjning, minska hemlösheten samt bidra till likvärdiga uppväxtvillkor för barn och unga. Förändringen lägger vidare en grund och en infrastruktur som syftar till att uppnå likvärdighet för Malmöborna, tydligare beslutsvägar och mandat och bättre kontroll över kostnaderna.

I yttrandet redogörs för det omfattande arbete som pågår inom nämndens verksamhet för ekonomiskt bistånd kopplat till de sex delområden som revisionen lyfte i sin granskning,

1. Processer och rutiner
2. Utredning
3. Barnrättsperspektiv
4. Kontroll vid utredning
5. Ekonomisk uppföljning och analys
6. Nämndens uppföljning

Kopplat till varje delområde redogörs för vilka åtgärder som genomförts, vilken effekt dessa åtgärder har haft på verksamheten samt beskrivning av eventuellt ytterligare åtgärder som planeras.

#### **Yttrande**

*Arbetsmarknads- och socialnämndens sammanfattande yttrande utifrån granskningens slutsats och de bedömningar som redovisas i granskningen.*

Syftet med den granskning som genomfördes av stadsrevisionen hösten 2019 var att bedöma om arbetsmarknads- och socialnämnden säkerställer att verksamheten ekonomiskt bistånd bedrivs på ett ändamålsenligt sätt. Revisionens sammanvägda bedömning var att verksamheten ekonomiskt bistånd inte bedrevs på ett helt ändamålsenligt sätt – granskningen visade att det fanns väsentliga brister avseende likvärdighet, kontroller vid misstanke om bidragsbrott samt uppföljning och analys av kostnaderna för ekonomiskt bistånd.

Arbetsmarknads- och socialnämnden har genomfört genomgripande förändringar avseende organisations- och ledningsstruktur under 2020. En tydlig linjeorganisation har ersatt den tidigare matrisorganisationen. Förändringarna skapar förutsättningar för fortsatt förbättringsarbete inom de utvecklingsområden som identifierats av nämnd, förvaltning och/ eller revisionen. Genomförd förändring syftar till att svara upp mot stadens utmaningar med att få fler Malmöbor i egen försörjning, minska hemlösheten samt bidra till likvärdiga uppväxtvillkor för barn och unga. Förändringen lägger vidare en grund och en infrastruktur som syftar till att uppnå likvärdighet för Malmöborna, tydligare beslutsvägar och mandat och bättre kontroll över kostnaderna.

Kopplat till de delområde som lyftes i granskningen redogörs nedan för vilka åtgärder som genomförts, vilken effekt dessa åtgärder har haft på verksamheten samt beskrivning av eventuellt ytterligare åtgärder som planeras.

#### *1. Processer och rutiner*

##### *Stadsrevisionens bedömning 2019;*

*Bedömningen är att det finns dokumenterade processer och rutiner men inte i tillräcklig omfattning för att säkerställa likvärdighet. Nämnden rekommenderas att säkerställa att:*

- En översyn görs av de avdelningsspecifika rutinerna och, där det är möjligt, sammanfoga dessa med de förvaltningsövergripande styrdokumentet.*
- Samtliga processer och rutiner har en tydlig dokumentägare.*

##### *Redovisa vilka åtgärder som genomförts*

Arbetsmarknads- och socialnämnden har under 2020 implementerat en ny lednings- och organisationsstruktur som svarar väl mot de bedömningar som stadsrevisionen gjorde kopplat till processer och rutiner. Ny lednings- och organisationsstruktur trädde i kraft 1 juli 2020 och kommer vara helt genomförd avseende samtliga chefer och medarbetare inom avdelning ekonomiskt bistånd och boende 1 januari 2021. Förändringen lägger en grund och infrastruktur som syftar till att uppnå likvärdighet för Malmöborna, tydligare beslutsvägar och mandat och bättre kontroll över kostnaderna vilket bland annat speglas i förvaltningens inventering och genomarbetning av befintliga och behövliga processer och rutiner.

I arbete kopplat till processer och rutiner har inventering och granskning av befintliga kärnprocesser och rutiner inom avdelning ekonomiskt bistånd och boende, samt de lokalt framtagna stöddokument och arbetssätt som tillämpats inom avdelningens olika enheter, påbörjats och pågår fortsatt aktivt. Arbetet inkluderar medarbetare och chefer från flera enheter inom avdelningen ekonomiskt bistånd och boende samt från den strategiska avdelningen. Arbetet med processer och rutiner stäms av i förhållande till gällande riktlinjer och den vägledning som är under utarbetning så att styrdokumentet kompletterar varandra i förhållande till ansvar och nivå.

Inom avdelning ekonomiskt bistånd och boende leder enhetschef med ansvar för stöd och samordning arbetet kring att ta fram de processer och rutiner som behövs inom verksamheten.

Sammantaget sker nu ett förbättringsarbete som syftar till

- att processer och rutiner finns beslutade på avdelningsnivå och att dessa stödjer lika tillämpning inom avdelning ekonomiskt bistånd och boendens uppdrag,
- ställningstagande kring tidigare lokalt framtagna rutiner; dessa granskas för att antingen utvecklas till avdelningens gemensamma rutiner eller avvecklas,
- att styrande processer, rutiner och styrdokument utformas med förbättrad användarvänligheten (ur medarbetarperspektiv),
- att beslutade processer, rutiner, riktlinjer och andra relevanta styrdokument samlas lättillgängligt på en gemensam digital plattform samt
- att utformning och presentation bidrar till att förenkla introduktion av nya medarbetare.

En bearbetning av kärnprocesserna pågår och förslag på utformning av dess olika delar har lämnats till enhet stöd och samordning per den sista november för att färdigställas våren 2021.

Parallellt har nya rutiner tagits fram på avdelningsnivå i syfte att säkerställa korrekt handläggning och likställighet i ärenden där återkrav är aktuellt, där det framkommer misstankar om bidragsbrott samt i ärende som avser ekonomiskt bistånd till tandvård.

Beslut är fattat om att mottagningsfunktion till avdelningen från och med 2021 ska samordnas i en enhet.

Genomförda aktiviteter kopplade till framtagandet av återkravsrutin innebär att en genomgång gjorts av tidigare beslutade återkrav. Rutinen omfattar hantering av återkrav från ursprungligt beslut till ställningstagande om nämnden ska väcka ersättningstalan hos Förvaltningsrätten.

#### *Redovisa vilka effekter åtgärderna har haft på verksamheten*

Arbetsmarknads- och socialnämndens åtgärder bedöms leda till att likställighet har stärkts och säkerställs långsiktigt. Åtgärder är påbörjade och i vissa delar genomförda.

Ledningsstrukturen har förtydligats i den organisation som nu utformas. Arbetet med ekonomiskt bistånd styrs och leds i linjeorganisation av verksamhetsområdesansvarig avdelningschef samt avdelningschef för ekonomiskt bistånd och boende. Bildandet av enhet för stöd och samordning inom avdelningen skapar förutsättningar för att kontinuerligt och fortlöpande bedriva förbättringsarbete inom avdelning. En mottagsenhet bedöms ytterligare främja att processer och rutiner kring Malmöbors inledande kontakt med avdelning ekonomiskt bistånd och boende utvecklas på ett sätt som stärker likställigheten.

Initierade åtgärder 2020 har bidragit till att synliggöra i vilka avseende skilda utrednings- eller bedömningsförfarande förekommit i förvaltningen. Vidare har åtgärderna bidragit till att utredning och ställningstagande kring handläggning och bedömning genomförs och förvaltnings-, eller numera avdelningens gemensamma, processer och rutiner arbetas fram och fastställs.

Det pågående förbättringsarbetet har lett till att lokalt framtagna rutiner inventerats, att rutiner utarbetats och beslutats på avdelningsnivå. Översyn av kärnprocesser pågår och framtagna rutiner och checklistor kommer infogas i dessa. Sammantaget säkerställer dessa åtgärder att dokumentation av och kunskap om styrande processer och rutiner finns tillgängligt för att säkerställa likvärdighet.

Att handläggning av ärendeslag som per socialsekreterartjänst förekommer mer sällan koncentrerats till ett avgränsat team med medarbetare och rutiner finns beslutade som beskriver ansvarsfördelning i förhållande till ordinarie handläggare. Nämndens kompetens stärks i dessa frågor och likställigheten för Malmöbor säkerställs.

Strukturerad och tydlig kommunikation kring beslutade processer, rutiner och styrdokument inom ekonomiskt bistånd bidrar till att underlätta och stärka lika utrednings- och bedömningsförfarande inom förvaltningen. Detta bedöms även bidra till introduktion av nya medarbetare i de processer, rutiner och arbetssätt som finns beslutade inom förvaltningen.

Sammantaget säkerställer dessa åtgärder att dokumentation av och kunskap om styrande processer och rutiner finns tillgängliga och kan säkerställa likvärdighet.

*Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras*

Arbete kring processer och rutiner är fortgående och återkommande inom ramen för nämndens kvalitetsarbete.

Förvaltningen har under 2020 haft möjlighet att som referenskommun inkomma med synpunkter på det utkast till ny handbok för ekonomiskt bistånd som Socialstyrelsen arbetar med att färdigställa. Förvaltningen är även remissinstans avseende de ändringar som föreslås i Allmänna råd om ekonomiskt bistånd och kommer avge yttrande kring dessa i januari. I arbetet med processer och rutiner kommer nämnden bevaka om ändringar behöver initieras

till följd av nya allmänna råd, ny handbok eller det kunskapsmaterial som Socialstyrelsen planerar publicerar 2021.

## 2. Utredning

*Stadsrevisionens bedömning 2019;*

*Bedömningen är att utredning av ekonomiskt bistånd inte sker på ett helt tillräckligt och likvärdigt sätt. Nämnden rekommenderas att säkerställa att:*

- Det sker likvärdiga bedömningar och beslut av ekonomiskt bistånd.*
- Fortsatt arbete med att minska personalomsättningen bland socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd sker.*
- Uppföljning och utvärdering av pågående förändringsarbete sker.*

### *Redovisa vilka åtgärder som genomförts*

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen har under våren 2020 tagit fram förslag om reviderade riktlinjer inför nämndens sammanträde 17 juni 2020. Nämnden har antagit reviderade riktlinjer som trädde i kraft 1 september 2020. I de antagna riktlinjerna har bland annat avsnitten *Huvudmålet är egen försörjning*, *Skäliga boendekostnader* samt *Studerande* utvecklats i förhållande till tidigare skrivningar och ett nytt avsnitt kring *Beräkning av inkomster vid ogiltig skolförärv av barn och skolungdomar* lagts till.

I syfte att ytterligare stärka förutsättningarna för likvärdiga bedömningar och beslut av ekonomiskt bistånd arbetar arbetsmarknads- och socialförvaltningen med att utveckla och förbättra det vägledningsmaterial som finns kopplat till verksamhetsområdet ekonomiskt bistånd. Ett omfattande avsnitt kopplat till utredning och bedömning av skäliga boendekostnader har tagits fram och beslutats 2020. Vägledningsmaterialet kommer i sin helhet fortsatt revideras och utvecklas i syfte att ge stöd i de utredningar och bedömningar som görs kopplat till nämndens uppdrag kring ekonomiskt bistånd; självförsörjningsuppdraget respektive att utreda rätten till ekonomiskt bistånd.

Under hösten har en utvärdering av förändrat arbetssätt inom ekonomiskt bistånd genomförts inom ramen för avdelningens digitaliseringsarbete. Kopplat till pågående arbete kring förändrat arbetssätt, e-ansökan och processautomatisering krävs och genomförs genomlysning och samordning av befintliga processer inom verksamhetsområdet. (Ovan beskrivit under avsnittet *1. Processer och rutiner*.)

Ny ledningsorganisation bidrar till ökad samordning och styrning av avdelningens olika enheter och sektioner. Därutöver har handläggning av vissa ärendeslag; ekonomiskt bistånd till mer omfattande tandvårdsbehandlingar samt utredning vid misstänkt bidragsbrott, samlats hos ett fåtal handläggare för att säkerställa god kompetens och likvärdigt utredningsförfarande och bedömningsgrund.

Stadsrevisionen uppmärksammade i sin granskning hösten 2019 att det pågick ett arbete i förvaltningen med att minska personalomsättningen vilket även speglades i de åtgärder som nämnden redovisat som planerade i det tidigare yttrandet.

Stärkt inriktning på socialt förändringsarbete speglas i flera delar inom det förändrings- och förbättringsarbete som genomförs inom ekonomiskt bistånd. Införandet av arbetssätt och rutiner kopplat till förvaltningens digitaliseringsarbete och det förändrade arbetssätt, där fokus under socialsekreterarnas regelbundna möten med brukare ligger på planering mot självförsörjning är ett exempel. Ett annat exempel är att avsnitt i förvaltningens Vägledning inom verksamhetsområdet ekonomiskt bistånd utvecklas för att tydliggöra målsättningen självförsörjning.

Under perioden 2017 - 2019 har årligen cirka 2000 introduktionsinsatser genomförts av nyanställd personal i förvaltningen, planen inför 2020 var att ett fortsatt omfattande utbud av introduktionsutbildningar för nya medarbetare. Introduktionen, och även kompetensutvecklingsinsatser för mer erfaren personal, har påverkats av de förhållanden som pandemin skapat. Planerade introduktions- och utbildningstillfällen som anordnats centralt i förvaltningen ställdes in under perioden mars till juni. Under perioden augusti till december har planerade insatser i hög utsträckning genomförts digitalt.

Förvaltningen har fattat beslut om ett nytt kompetensutvecklingsprogram innefattande bas-, påbyggnads- och särskilda insatser för medarbetare i syfte att kunna tillhandahålla fortlöpande kompetensutvecklingsinsatser och utveckla en mer kunskapsbaserad socialtjänst över tid.

Arbetsmarknads- och socialnämnden har fortsatt haft erfarna medarbetare som deltagit i den fördjupningsutbildning som erbjudits genom Sveriges kommuner och landsting via Linnéuniversitetet. Samordningen kring planering för deltagande och anmälan till utbildningen har under 2020 legat på enhetsnivå för att beakta aktuell bemanningssituation.

Efter beslut i förvaltningsledningen tillämpas från och med augusti 2020 ett grundkrav om minst ett års sammanhängande arbetslivserfarenhet samt erfarenhet inom myndighetsutövning och/ eller socialt arbete vid rekrytering till tjänster som socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd.

I löneöversynen 2020 har nämnden gjort en lönestrukturell satsning på socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. Nya löner gäller från och med april 2020, på grund av senareläggning av den nationella avtalsrörelsen sker retroaktiv utbetalning först januari 2021.

Uppföljning kring varför medarbetare väljer att avsluta sin anställning inom ekonomiskt bistånd genomförs bland annat genom så kallade exitenkäter. Kopplat till Malmö stads ledningssystem för kompetensförsörjning analyserar nämnden behov av och tillgänglig kompetens inom verksamheten. I den rapport som sammanställs redogörs för resultatet av

de åtgärder som varit aktuella inom områdena attrahera, rekrytera, introducera, utveckla/motivera och avveckla.

Planerade aktiviteter i samarbetet med närliggande universitet har genomförts i de delar som omfattar att handleda socionomstudenter under utbildningens juridikkurs samt att ta emot och handleda studenter under den arbetsplatsförlagda praktikterminen. Föreläsning om socialt förändringsarbetet har arbetats fram men har inte kunnat genomföras under innevarande år kopplat till universitetets förutsättningar att bedriva undervisning under pandemin.

Stöd erbjuds kontinuerligt nämndens verksamheter i form av konsultationer av förvaltningens FOU-koordinatorer gällande utformning av uppföljning och utvärderingar. Tillsammans med funktionsstödsförvaltningen och hälsa- vård- och omsorgsförvaltningen ingår arbetsmarknads- och socialförvaltningen och Malmö universitet i samarbetsavtalet STYRKA. Avtalet syftar till att genom samarbete och samsyn bidra till en ökad kvalitet i den vård och omsorg, sociala insatser och det hälsofrämjande arbete som erbjuds malmöborna samt bidra till en stärkt yrkes- och avnämarrrelevans för utbildning och praktisk forskning vid Malmö universitet.

Uppföljning och utvärdering har varit en integrerad del inom ramen för verksamhetens projekt kopplat till digitalisering inom ekonomiskt bistånd.

Ny organisation svarar upp mot planerad åtgärd kring att stärka uppföljningsfunktionen i den nya avdelningen för ekonomiskt bistånd och boende. Resurser i form av utvecklingssekreterare och planeringssekreterare är strategiskt placerade under verksamhetsområdesansvarig avdelningschef respektive under enhetschef med ansvar för stöd och samordning.

#### *Redovisa vilka effekter åtgärderna har haft på verksamheten*

Nämndens och förvaltningens arbete med att utveckla och fatta beslut om riktlinjer och vägledning inom verksamhetsområdet ekonomiskt bistånd bidrar till att skapa förutsättningar för, och medvetengöra lagkrav på likabehandling för Malmöbor inom förvaltningens uppdrag. Den kommunikationsstruktur som utformas av ledningen inom avdelningen för ekonomiskt bistånd och boende möjliggör att nödvändig information kommuniceras samstämmigt inom avdelningen och informationen vid behov kan utvecklas i dialog med chefer och medarbetare. Introducering av digitala möten som skett under 2020 kommer även vara ett verktyg i avdelningens fortsatta arbete.

Även kopplat till kompetensinsatser har digitala möten varit av betydelse såväl inom introduktion för nya medarbetare, vidareutbildning för mer erfarna medarbetare eller för informationsinsatser relaterat till de beslut som fattats kring hur arbetet ska bedrivas.

Personalomsättningen har utvecklats positivt under 2020 och uppgår för perioden januari till november till 11,1 procent jämfört med 15,5 procent under motsvarande period 2019.

Enheterna för ekonomiskt bistånd ser en stor och positiv effekt av att medarbetare medverkar i universitetens socionomutbildning. Gensvaret från studenterna talar för att arbetsfältet kring ekonomiskt bistånd kunnat synliggöras på ett tydligare och positivare sätt än vad som tidigare återkopplats. Möjligheten att attrahera nya medarbetare har stärkts och resulterade i ett mycket gott rekryteringsunderlag vid tillsättning av sommarvikariat. Vid avslutningssamtal med årets sommarvikarier har det framkommit ett fortsatt stort intresse för att som socionom vara verksam inom arbetsområdet ekonomiskt bistånd.

Utvecklingsarbetet kopplat till digitalisering ställer stora krav på genomlysning av processer och bedömningsgrunder och har bidragit till att utredningar genomförs på ett tillräckligt och likvärdigt sätt. Tillsammans med det ovan beskrivna arbetet kring processer och rutiner, åtgärder kopplade till kompetensförsörjning samt sammanordnandet av utvärdering och uppföljning inom ekonomiskt bistånd bedöms åtgärderna leda till att utredningar sker med ökad likvärdighet och på ett tillräckligt sätt.

Att resurser i form av planeringssekreterare har samlats under en enhetschef inom avdelning ekonomiskt bistånd och boende och säkerställer att till exempel uppföljningar och granskningar genomförs enhetligt inom avdelningen, istället för som tidigare på enhetsnivå, och att de förbättringsåtgärder som identifieras och beslutas av ledningen implementeras inom alla de delar av avdelningen som berörs. Åtgärderna kopplade till organisering och ledningsstruktur har påverkat arbetet med förvaltningens kvalitetsarbete positivt då resultaten av avdelningens arbete med avvikelser och lex Sara-anmälningar omgående omsätts i förbättringsåtgärder som implementeras inom hela avdelningen.

#### *Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras*

Kopplat till revisionens bedömning under avsnitt 2. *Utredning* är det en mängd aktiviteter och åtgärder som är alltjämt pågående. Förvaltningens bedömning är att fokus framåt är fortsatt håll i och håll ut, det vill säga följa upp och tillse att beslutade åtgärder genomförs och baserat på resultatet ta ställning kring eventuella ytterligare förbättringsåtgärder.

### *3. Barnrättsperspektiv*

#### *Stadsrevisionens bedömning 2019;*

*Bedömningen är att barnrättsperspektivet inte fullt ut beaktas i tillräcklig omfattning. Nämnden rekommenderas säkerställa att:*

*-Det tydliggörs hur arbetet med ekonomiskt bistånd ska bedrivas då det finns barn i familjen.*

#### *Redovisa vilka åtgärder som genomförts*

Stödmaterial om barnrätt i handläggning av ekonomiskt bistånd har färdigställts och implementering i verksamheten har genomförts under hösten 2020.



Uppföljning av plan för integrering av barnets rättigheter görs i nämndens ordinarie uppföljningsprocesser. Det pågår ett arbete i staden med att ta fram en kommunövergripande plan för integrering av barnets rättigheter och nämnden har yttrat sig kring det förslag som lagts.

Kompetenshöjande insatser har anordnats för barnrättsombud och avdelningssamordnare med fokus på hemlöshetsfrågan. Organisering och samordning av barnrättsnätverket har påverkats av förvaltningens omorganisering 2020, stödstrukturen kommer 2021 anpassas till den nya organisationen

Inom ramen för det arbetssätt som nämnden utvecklat inom *Hela familjen* får barnfamiljer som är, eller riskerar hamna i långvarigt ekonomiskt bistånd, fördjupat stöd till egen försörjning. Stödet präglas av hög tillgänglighet och hög grad av aktivitet hos brukarna. Hela familjen omfattar cirka tjugo procent av barnfamiljerna med ett långvarigt biståndsbehov.

I nämndens delårs- och årsrapporter sker uppföljning av andel barnfamiljer som avslutas till egen försörjning. Uppföljning avser andelen av de barnfamiljer som vid något tillfälle under innevarande år beviljats bistånd och därefter återgår i egen försörjning genom arbete, studier, ersättning på grund av arbetslöshet eller annan ersättning, ålderspension eller är ej avhörda.

#### *Redovisa vilka effekter åtgärderna har haft på verksamheten*

Stödmaterialet om barnrätt i handläggning av ekonomiskt bistånd är färdigställt och har implementerats. Materialet ger vägledning och stöd till socialsekreterarna kring hur de kan tänka kring barnets bästa och barnperspektivet i handläggningen. Konkreta bilagor underlättar för socialsekreterare och ledning i det dagliga arbetet och skapar trygghet i hur de ska förhålla sig till barnens rättigheter och hur en barnkonsekvensanalys kan utformas. Stödmaterialet bedöms även bidra till att synliggöra och hålla frågan om barnrätt levande i verksamheten.

Med stöd av avdelningens barnrättsombud och tillgängligt stödmaterial förs en pågående dialog om barnrättsarbete inom verksamheten. Sammantaget bedöms dessa åtgärder bidra till att barn i familjer med ekonomiskt bistånd blir synliggjorda och att barn får sin sak prövad på likställt sätt inom förvaltningens arbete med ekonomiskt bistånd.

Kompetenshöjande insatser och organiserat stöd via avdelningssamordnare och barnrättsombud stärker kunskapen om och färdigheten kring att integrera barnrättsperspektivet i förvaltningens uppdrag.

Uppföljning av i vilken utsträckning barnfamiljer blir självförsörjande har redovisats i nämndens delårsrapport och synliggör levnadsförhållanden för barn och deras familjer i stadens måluppföljning.

#### *Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras*

Arbetsmarknads- och socialnämnden kommer 2021, tillsammans med sex andra nämnder i staden, ingår i ett forskningssamarbete med Lunds universitet i syfte att undersöka förutsättningarna för medarbetare att efterleva barnkonventionen. I samverkan med Malmö universitet samordnar förvaltningens barnrättsstrateg och FoU-koordinatorer föreläsningar och workshops för att sprida kunskap om barnrätt till verksamheterna.

Förvaltningen kommer att arbeta för att strukturera pågående arbete och framtaget stödmaterial kopplat till barnrätt till en helhetsstruktur så att samma synsätt ska genomsyra alla nämndens verksamheter och säkerställa en helhet avseende barnrätt för de barn som nämndens verksamheter möter.

#### *4. Kontroll vid utredning*

##### *Stadsrevisionens bedömning 2019;*

*Bedömningen är att kontrollen vid utredning av ekonomiskt bistånd inte är helt tillräcklig. Nämnden rekommenderas säkerställa att:*

- Arbetet med att förebygga och identifiera bidragsbrott förstärks samt att det tydliggörs vilka kontroller som ska genomföras och vilka som är tillåtna att genomföra.*
- Återbetalning av felaktigt utbetalt ekonomiskt bistånd och bidrag med villkor om återbetalning sker i enlighet med beslut.*
- Misstankar om bidragsbrott polisanmäls i enlighet med gällande lagstiftning samt att det klargörs hur omfattande socialtjänstens utredning måste vara innan den överlämnas till polisen.*

##### *Redovisa vilka åtgärder som genomförts*

Kärnprocesserna har förtydligats med tillägg angående misstänkta bidragsbrott samt att kontroll ska göras i SSBTEK (sammansatt bastjänst ekonomiskt bistånd) i samband med utredning om ekonomiskt bistånd.

På uppdrag av enhetscheferna inom ekonomiskt bistånd genomfördes under våren en utvärdering av grundutredningar vid de fem enheterna för ekonomiskt bistånd. Uppdraget omfattade bland annat att följa upp att kontroller genomförts och dokumenterats i enlighet med vad som är beslutat i kärnprocessen för nybesök.

Rutin för återkrav har tagits fram och kommer implementeras i kärnprocess. Rutinen omfattar hantering av återkrav från ursprungligt beslut till ställningstagande om nämnden ska väcka ersättningstalan hos Förvaltningsrätten.

Arbetet riktat mot misstänkta bidragsbrott har stärkts och särskilda resurser har avsatts till detta arbete. Två utredningssekreterare har tillsatts under året och rekrytering har genomförts till ytterligare utredningstjänster som nyinrättas 2021.

Utöver utredning av enskilda ärenden där det förekommer misstanke om bidragsbrott finns ett parallellt uppdrag att 2021 ta fram ett övergripande kunskapsstöd till stöd för handläggning vid misstänkta bidragsbrott. Kunskapsstödet syftar till att säkerställa att alla ärenden där det framkommer misstankar om bidragsbrott hanteras på ett enhetligt och strukturerat sätt samt att den specialistkompetens som finns och kommer utvecklas inom arbetsgruppen på sikt även implementeras bland övriga medarbetare som handlägger ekonomiskt bistånd inom förvaltningen. Utredningssekreterarna finns tillgängliga för konsultation till övriga socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. Informationsmaterial har publicerats på avdelnings kommunikationskanal.

I syfte att möjliggöra ett mer strukturerat och förebyggande arbete har samarbete initierats med flera olika aktörer; närpolis, bedrägerirotlarna inom polisen, Försäkringskassan, Skatteverket och MKB. Erfarenhets- och kunskapsutbyte har skett tillsammans med andra kommuner.

Struktur för kontroll har stärkts genom flera åtgärder; inom ramen för förändrat arbetssätt och genom förtydliganden i kärnprocess. Förändrade arbetssättet och strukturerat kontrollsystem bygger även på att socialsekreterarna träffar sina brukare regelbundet både för samtal om planering och ekonomi. Genom regelbundna möten är det enklare att följa upp planering och enklare att kunna fånga upp eventuella felaktigheter kring ansökan om ekonomiskt bistånd. En utvärdering av förändrat arbetssätt samt strukturerat kontrollsystem har genomförts och kommer ligga till grund för ledningens fortsatta utformning av arbetet.

Inom arbetet med ekonomiskt bistånd är det en fortsatt tydlig inriktning på täta personliga möten med Malmöbor i behov av ekonomiskt bistånd, vilket synliggörs i nämndens och förvaltningens styrande dokument.

#### *Redovisa vilka effekter åtgärderna har haft på verksamheten*

Revidering av kärnprocesserna har förtydligat att i utredning gällande ekonomiskt bistånd ska kontroll göras i SSBTEK samt att misstänkta bidragsbrott ska polisanmälas.

Utvärderingen av grundutredningar omfattade femtio nybesöksärenden och visade på i vilken utsträckning beslutade kontroller genomfördes och dokumenterades. Fyra utvecklingsområden identifierades kopplade till genomförande och/ eller dokumentation av kontroller.

Rutin för återkrav kommer säkerställa korrekt hantering av återkrav från ursprungligt beslut till ställningstagande om nämnden ska väcka ersättningstalan hos Förvaltningsrätten. Utredningssekreterarna kopplade till arbetet med bidragsbrott samt administrativa resurser kommer bevaka beslutade återkrav.

Medvetenheten om misstänkta bidragsbrott har ökat inom nämndens verksamheter och utredningar av misstänkta bidragsbrott har utvecklats. Kopplat till arbetet mot ekonomisk

brottslighet riktad mot välfärden har samarbetsytter med andra myndigheter och polis initierats, bland annat i syfte att identifiera särskilda riskområden samt att utveckla korrekta utredningar av misstänkta bidragsbrott. Det arbete som initierats riktad mot misstänkta bidragsbrott bidrar till att nämnden beviljar bistånd på korrekta grunder och att misstänkta bidragsbrott uppmärksammas och polisanmäls. I de strukturerade kontroller som införts i förändrat arbets sätt upptäckts felaktigheter i form av oredovisade inkomster i högre utsträckning än tidigare. Antalet beslut om återkrav enligt 9 kap. 1 § socialtjänstlagen har ökat 2020 och uppgår för perioden januari till november till 394 jämfört med 111 beslut under motsvarande period 2019. Antalet beslut att polisanmäla misstänkt bedrägeri uppgår för perioden januari till november 2020 till 38 jämfört med 21 beslut motsvarande period 2019.

Ett arbete är initierat och pågår med att ta fram ett kunskapsstöd som stärker nämnden kompetens och färdigheter kring att förebygga och identifiera bidragsbrott. Kunskapsstödet kommer innehålla stöd till socialsekreterare kring hur ärenden ska handläggas i ett tidigt skede när det kan finnas behov av ytterligare kontroller.

#### *Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras*

Initierade åtgärder kommer fortsatt vara ett viktigt fokusområde och vidareutvecklas inom förvaltningen.

#### *5. Ekonomisk uppföljning och analys*

##### *Stadsrevisionens bedömning 2019;*

*Bedömningen är att det inte finns en tillräcklig uppföljning och analys av kostnaderna för ekonomiskt bistånd. Nämnden rekommenderas säkerställa att:*

- Det finns en tillräcklig uppföljning och analys av kostnaderna för ekonomiskt bistånd*
- En genomlysning av kostnaderna för ekonomiskt bistånd genomförs.*
- Prognosarbetet stärks för att kunna fatta korrekta ekonomiska beslut och vidta nödvändiga åtgärder.*

#### *Redovisa vilka åtgärder som genomförts*

Arbetsmarknads- och socialnämnden har under 2020 genomfört ett omfattande arbete med att skapa möjliggörande strukturer kopplat till revisionens rekommendationer i avsnitt ekonomisk uppföljning och analys. De organisatoriska förutsättningarna har stärkts väsentligt genom den organisations- och ledningsstruktur som beslutats och genomförts under året.

Arbetsmarknads- och socialnämnden har 2020-09-23 antagit *Riktlinjer för ekonomisk styrning*. Riktlinjerna beskriver ansvars- och befogenhetsfördelningen mellan nämnden och dess förvaltning och utgör ett nämnds- och förvaltningsanpassat komplement till bland annat Malmö stads riktlinjer för ekonomi. Nämndens riktlinjer för ekonomistyrning tydliggör ansvarsfördelningen: Avdelningschef med verksamhetsområdesansvar är ansvariga inför

förvaltningsdirektören. Övriga avdelningschefer är ansvariga inför sina avdelningschefer med verksamhetsområdesansvar. Enhetschefer är ansvariga inför sin avdelningschef och sektionschefer ansvarar i sin tur inför sin enhetschef. Respektive chef ansvarar för att medarbetare, som genom sitt arbete behöver fatta beslut som leder till kostnader för förvaltningen, har kunskaper och tillgång till den information som krävs för att ansvaret ska kunna uppfyllas. Ekonomichefen ansvarar för att stödet från ekonomiavdelningen är adekvat och väl anpassat till chefernas behov.

Arbetsmarknads- och socialnämndens processer för budget samt för uppföljning och prognos har reviderats oktober 2020. I processen tydliggörs ansvarsnivå för de olika processtegen inom förvaltningen och nämnden.

Utbildning, riktad till samtliga chefer, om chefens ekonomiansvar har genomförts. Därutöver har en obligatorisk grundläggande utbildning för samtliga sektionschefer inom verksamheten ägt rum.

Som stabsfunktion har förvaltningens ekonomiavdelning organiserat sitt arbete så att det kopplats en controller och två ekonomer till respektive verksamhetsområde.

Ny kompetens för dataanalys har rekryterats och förvaltningen har därmed kunnat genomföra genomlysning av godkända kostnadsposter i beräkningar som ligger till grund för beslut om ekonomiskt bistånd. Undersökningar kopplade till utvecklingen av kostnadsposten godkända boendekostnader har genomförts.

Arbetsmarknads- och socialnämnden har tillsammans med stadskontoret genomfört två utredningar om bakomliggande orsaker till kostnadsutvecklingen och budgetavvikelsen inom arbetsmarknads- och socialnämndens verksamheter under 2020, delrapport *Ekonomiskt bistånd*<sup>1</sup> samt delrapport 2: *Ramkonstruktionen, hemlöshet samt kostnader inom ramen för arbetsmarknads- och socialförvaltningens ram*.<sup>2</sup>

Resurser i form av utvecklingssekreterare har allokerats till verksamhetsområdesansvarig avdelningschef. Utvecklingssekreteraren är sammankallar till den nyinrättade analysgruppen och lyfter månadsvis information till ledningsgruppen för verksamhetsområdet arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd. Controller från ekonomiavdelningen kommer ingå i analysgruppen 2021.

#### *Redovisa vilka effekter åtgärderna har haft på verksamheten*

Arbetsmarknads- och socialnämnden bedömer att möjliggörande strukturer kopplade till revisionens rekommendationer i avsnitt ekonomisk uppföljning och analys har skapats genom de åtgärder som genomförts. De organisatoriska förutsättningarna har stärkts genom den organisations- och ledningsstruktur som beslutats och genomförts under året. Beslut

---

<sup>1</sup> Ärende ASN-2020-10054

<sup>2</sup> Ärende ASN-2020-12666

gällande riktlinjer och processer har fattats och förvaltningens kompetens kopplat till ekonomistyrning har stärkts. Detta skapar sammantaget förutsättningar för en tillräcklig uppföljning och analys av kostnaderna inom ekonomiskt bistånd.

Åtgärderna kopplade till organisering bedöms bidra till förbättrad uppföljning och analys och ligga till grund för att förvaltningen jobbar fokuserat med identifierade och prioriterade förbättringsområden kopplat till de uppdrag som nämnden enligt lag och reglemente ansvarar för.

Prognoser över kostnadsutvecklingen vad gäller ekonomiskt bistånd blev säkrare och analyser tydligare varför nämnden begärde en utökning av budgeten efter den ekonomiska prognosen per siste april 2020. Kommunfullmäktige beslutade i juli månad en utökning av budgeten för ekonomiskt bistånd med 250 Mkr. Prognosen i slutet av året pekar på ett litet överskott för verksamheten och man kan konstatera att prognossäkerheten har blivit högre.

Den införda organiseringen och ledningsstrukturen bidrar till att arbetet med att leda och följa upp verksamheten inom ekonomiskt bistånd koncentreras till ledningsgruppen för avdelning ekonomiskt bistånd och boende, vilket bedöms påverka kostnadskontrollen positivt. Avdelningschef och enhetschefer inom avdelningen följer upp, planerar och prioriterar det arbete som bedrivs inom avdelningen. Inom verksamhetsområdet arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd samordnas vidare förvaltningens samlade resurser kopplade till arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd.

Som stöd till ledningsgruppen inom verksamhetsområdet arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd har en analysgrupp tillsatts i syfte att löpnade följa och analysera utvecklingen inom verksamhetsområdet arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd. Analysgruppen kommer kompletteras med controller från ekonomiavdelningen 2021.

Rekrytering av ny kompetens inom förvaltningen har bidragit till att data från verksamhetssystemen kan bearbetas och analyseras på ett nytt och mer ändamålsenligt sätt, i syfte att följa upp, planera och förbättra verksamheten. Exempel på genomförda undersökningar är i vilken utsträckning olika familjetypskonstellationer ansöker digitalt om ekonomiskt bistånd samt på aggregerad nivå utforska i vilken utsträckning enskilda Malmöbor erhåller insatser från flera av socialtjänstens avdelningar parallellt. Därutöver har databearbetning vid flera tillfällen genomförts kopplat till frågeställningar kring boendekostnader som särskilt lyftes i granskningsrapporten 2019. Utöver genomförande av vissa fördjupade analyser av verksamhetsdata så utvecklas en infrastruktur som ska möjliggöra ett utforskande arbetssätt i förvaltningens fortsatta analysarbete.

Analyserna av verksamhetsdata har bland annat bidragit till ökad kunskap kring eventuella förbättringsområden, t. ex ställningstagande kring riktade insatser för att öka andelen digitala ansökningar och utforskande av utgiftsposter kopplade till ekonomiskt bistånd för boende. Flera analyser har genomförts kopplat till godkända boendekostnader som ingår som utgiftsposter vid enskilda Malmöbors ansökningar om ekonomiskt bistånd. Nämnden har

därefter haft fokus på frågan om ekonomiskt bistånd till boendekostnader i arbetet med utredning kring revidering av *Riktlinjer för handläggning av försörjningsstöd och ekonomiskt bistånd för livsföring i övrigt* samt tagit fram ett fördjupat vägledningsmaterial avseende utredning och bedömning av skäliga boendekostnader.

De analyser som nu kan genomföras av data-scientisten har möjliggjort ny och väsentlig information i nämndens uppföljning och analys. Genomförda analyser samt utredningar om bakomliggande orsaker till kostnadsutvecklingen har bidragit till värdefull input i nämndens fortsatta arbete mot bättre kostnads kontroll och medför att vissa nyckeltal och jämförelser i rapporten kommer att användas av nämnden i uppföljning av verksamhetens resultat framöver.

#### *Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras*

Utöver genomförda dataanalyser har ett arbete påbörjats med att bygga infrastruktur som möjliggör ett fördjupat utforskande arbetssätt i nämndens analysarbete.

Nämnden har tidigare jämfört konjunktursvängningar med försörjningsstödet bakåt och inte sett några tydliga samband. Nämnden vill bygga mer kunskap på det området och behöver titta bredare och i ett längre tidsperspektiv, det är många samhällsfaktorer som påverkar försörjningsstödet utöver konjunkturen och arbetslösheten (bland annat utformning av socialförsäkringssystemen i övrigt). Det kräver en mer sammansatt analys som nämnden kommer att ta fram.

Controllern kommer ingå i den analysgrupp som bildats inom verksamhetsområdet arbetsmarknad och ekonomiskt bistånd.

Fortsatta utbildningsinsatser riktade till chefer är planerade att genomföras av ekonomi- och HR-avdelningen.

## *6. Nämndens uppföljning*

### *Stadsrevisionens bedömning 2019;*

*Bedömningen är att det inte finns en helt tillräcklig uppföljning samt återrapportering till nämnden av ekonomiskt bistånd. Nämnden rekommenderas säkerställa att:*

*- Det genomförs en tillräcklig uppföljning och återrapportering till nämnden av kostnaderna för ekonomiskt bistånd.*

### *Redovisa vilka åtgärder som genomförts*

I granskningsrapporten redogjorde revisionen för den uppföljning och återrapportering som gjorts till nämnden under perioden januari till november 2019. Revisionen lyfter i sin bedömning att nämnden inte tagit del av någon detaljerad analys av kostnadsökningen inom ekonomiskt bistånd. Ej heller någon uppföljning av nedbrutna kostnader för ekonomiskt

bistånd, exempelvis boendekostnader överstigande högsta godtagbara boendekostnad och kostnad för livsföringen i övrigt. Mot bakgrund av detta bedömde nämnden att planerade åtgärder under avsnitt 5. *Ekonomisk uppföljning och analys* svarade väl mot rekommendationen kopplad avsnitt 6. *Nämndens uppföljning*.

Avdelningschef med verksamhetsområdesansvar för arbetsmarknads och ekonomiskt bistånd medverkar och för dialog med nämnden om verksamheten med ekonomiskt bistånd vid dess sammanträden och budgetkonferens. Fördjupad information om ekonomiskt bistånd lämnas vid var tredje sammanträde på motsvarande sätt som för de övriga två verksamhetsområdena. Arbetsmarknadsinformation är en stående punkt på nämndens sammanträden.

*Redovisa vilka effekter åtgärderna har haft på verksamheten*

De förbättrade förutsättningar att genomföra ekonomisk uppföljning och analys som beskrivits under det föregående avsnittet bedöms bidra till att återkopplingen till nämnden av kostnaderna för ekonomiskt bistånd utvecklas på ett tillräckligt sätt inom ramen för ordinarie uppföljningsstrukturer och genom den återkoppling och dialog som förs med ansvariga chefer.

*Beskriv eventuella ytterligare åtgärder som planeras*

Nämnden kommer fortsatt följa upp verksamheten med ekonomiskt bistånd genom återkoppling enligt ordinarie uppföljningsstruktur. Effekter av vidtagna åtgärder i förhållande till uppsatta mål såväl kort- som långsiktigt kommer följas för att möjliggöra eventuella revideringar eller ytterliga beslut om åtgärder om så krävs.

Ordförande

.....  
[Förnamn Efternamn]

[Fyll i titel]

.....  
[Förnamn Efternamn]

[Här anger du om det finns reservationer/särskilda yttranden]