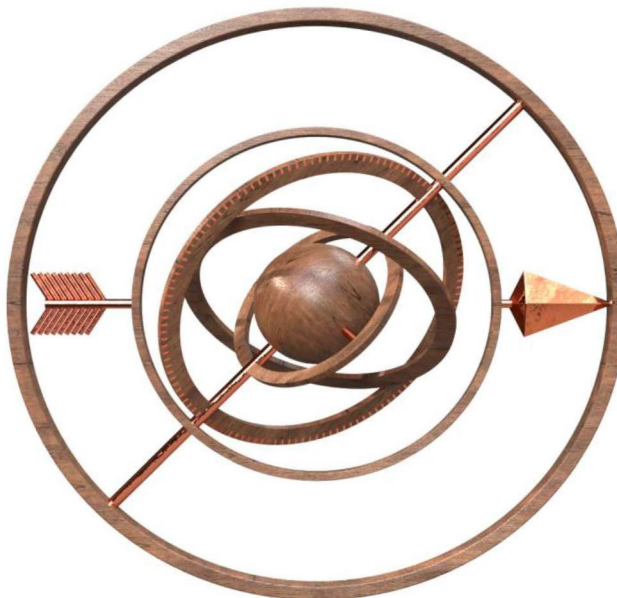




Socialtjänstens arbete med placeringar av barn och unga

Augusti 2025

Herrljunga kommun

Innehåll

Innehåll	1
Sammanfattning	2
1. Inledning	4
2. Granskningsresultat	6
Bilagor	22

Sammanfattning

Deloitte AB har av de förtroendevalda revisorerna i Herrljunga kommun fått uppdraget att genomföra en granskning avseende kommunens arbete med placering av barn.

Revisionsfråga

Säkerställer socialnämnden att placering av barn och unga sker på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt?

Svar på revisionsfråga

Vår samlade revisionella bedömning är att socialnämnden till stor del säkerställer att placering av barn och unga sker på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt.

Kritiska och väsentliga iakttagelser och slutsatser

Nedan redovisas de mest väsentliga iakttagelserna från granskningen.

- Kostnaderna för barn- och ungdomsplaceringar i Herrljunga kommun har ökat markant mellan 2019 och 2023, och uppgick till ca 23,5 mnkr under 2023. Enligt förvaltningsberättelsen för 2024 bedöms denna kostnadsnivå kvarstå även under innevarande år, vilket bekräftas av ett budgetunderskott på grund av fortsatt höga utgifter kopplat till familjehemsvård. Familjehemsplaceringar står fortsatt för cirka två tredjedelar av insatskostnaderna, medan HVB-insatser har minskat från 1 425 vårddygn (2020) till 263 vårddygn (2023). Snittkostnaden per vårddygn har ökat till 5 928 kr under 2024.
- Andelen barn och unga (0–20 år) med insatser i Herrljunga kommun har under perioden 2019–2023 legat i snitt på 3,86 %, vilket är högre än både rikets (3,08 %) och länets nivå. Under 2024 uppgår antalet placerade barn till 40, vilket innebär en fortsatt hög nivå av insatsvolym. En tydlig majoritet av insatserna utgörs av

familjehemsplaceringar, vilket skiljer sig från riks bilden där öppenvårdsinsatser är vanligare.

- Socialförvaltningen har etablerat en intern struktur och organisation för att hantera barnplaceringar som i grunden är tydlig och ändamålsenlig. *(Enhetschefen, seniora socialsekreterare och stödroller som familjehemssekreterare har definierade roller och ansvarsfördelning i processen.)*
- Enheten har utvecklat strukturerade verktyg för kompetensförsörjning, inklusive deltagande i Yrkesresan och användning av BBIC-kompetenstrappa. *(Samtliga socialsekreterare har krav på socionomexamen, tillgång till utbildningsprogram, och årliga individuella kompetensplaner kopplade till medarbetarsamtal.)*
- Överväganden av placeringar sker löpande i myndighetsutskottet enligt lagstadgade krav, med dokumentation och delaktighet från ansvariga handläggare. *(Utskottet får fortlöpande uppdateringar om barnets situation, vilket möjliggör politiska ställningstaganden om fortsatt placering.)*
- Det råder en omfattande instabilitet i personalgruppen med flera vakanta tjänster, hög andel inhyrda konsulter och frekventa handläggarbyten för enskilda barn. *(Denna instabilitet har medfört att barn ofta möter olika socialsekreterare vid olika uppföljningstillfällen, vilket påverkar relation, kontinuitet och riskhantering.)*
- Genomförandeplaner för placerade barn upprättas inte i tillräcklig utsträckning eller med tillräcklig aktualitet. *(Det förekommer eftersläpning i arbetet med genomförandeplaner enligt både intervjuuppgifter och bedömningar i granskningen.)*
- Efterlevnaden av vissa styrdokument och rutiner är bristfällig, trots att riktlinjer och instruktioner i flera fall är både tydliga och aktuella. *(Det gäller bland annat*

rutiner för BBIC-dokumentation, rättssäkerhetsgranskning och ansvarsfördelning mellan handläggare.)

- Det finns brister i dokumentationen av vissa viktiga moment i barnavårdsutredningar och placeringar, t.ex. riskbedömningar, motiveringar, samtycken och barns delaktighet. *(I vissa fall har moment som ska dokumenteras enligt BBIC inte återfunnits eller saknat tillräcklig substans.)*
- Den seniora socialsekreteraren som har till uppgift att kvalitetssäkra handläggningen tvingas i praktiken utföra reguljära handläggningsuppgifter på grund av personalbrist. *(Detta innebär att funktionen som rättssäkerhetsstöd inte kan fullgöras på avsett sätt.)*
- Socialnämnden har inte fastställt en politiskt förankrad kompetensförsörjningsplan, trots att det finns ett internt arbetsdokument. *(Det innebär att långsiktig kompetensutveckling inte är fullt ut strategiskt styrd och förankrad i nämndens övergripande planering.)*
- Enstaka brister har identifierats i praktiska moment vid placering, exempelvis försening av adressändringar, genomförandeplan eller informationsöverföring mellan handläggare. *(Dessa brister har oftast fångats upp vid veckovisa möten, men kan innebära att mindre men viktiga detaljer försummas i enskilda ärenden.)*

Rekommendationer

Mot bakgrund av de iakttagelser och slutsatser som redovisas i rapporten riktas nedanstående rekommendationer till socialnämnden:

- **Stärk nämndens strategiska ansvar för styrning och uppföljning av barnplaceringar** *(Nämnden bör säkerställa att styrdokument, rutiner och uppföljningsmodeller är väl implementerade och efterlevs i praktiken, samt att nämnden följer upp kvalitet, kostnader och rättssäkerhet utifrån ett helhetsperspektiv.*
- **Utveckla och politiskt förankra en långsiktig kompetensförsörjningsplan för individ- och familjeomsorgen** *(nämnden bör säkerställa att*

kompetensförsörjningen inom barn- och ungdomsvården planeras utifrån aktuella behov, att planen förankras politiskt och att den följs upp över tid.

- **Säkerställ en robust och uthållig organisatorisk struktur med tydlig ledningskapacitet och rollfördelning** *(Nämnden bör överväga organisatoriska lösningar som underlättar ett operativt ledningsstöd till enhetschefen och som gör det möjligt för nyckelfunktioner, såsom den seniora socialsekreterarens rättssäkerhetsstöd, att upprätthållas även vid personalomsättning).*
- **Vidta åtgärder för att öka stabiliteten i personalgruppen och minska beroendet av inhyrda konsulter.** *(Nämnden bör följa upp orsakerna till personalomsättning, analyserar arbetsmiljö och arbetsbelastning samt säkerställer att det finns långsiktiga rekryterings- och bemanningsstrategier).*
- **Säkerställ att genomförandeplaner upprättas i rätt tid och att uppföljningar genomförs med hög kvalitet och kontinuitet.** *(Nämnden bör följa upp att varje placering har en aktuell och individualiserad genomförandeplan, samt att rutiner finns för att uppföljning sker enligt lagkrav, med beaktande av barnets perspektiv och utan onödigt personalkontinuitet).*

Jönköping den 2025-08-28

DELOITTE AB

Revsul Dedic
Projektledare

Ghenoa Abbas
Projektmedarbetare

1. Inledning

Syfte och avgränsning

Granskningen avgränsas till socialnämndens ansvar för placeringar av barn och unga och bedömer nämndens ändamålsenlighet och kostnadseffektivitet under perioden 2024–2025. Den omfattar inte andra nämnders eller externa aktörers ansvar, utöver vad som är relevant för socialnämndens samverkan. Fokus ligger på styrning och processer, och enskilda placeringsärenden eller individuella beslut granskas inte.

Revisionsfråga

Säkerställer socialnämnden att placering av barn och unga sker på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt?

Underliggande frågeställningar

- Har socialnämnden tydliga och ändamålsenliga styrdokument, riktlinjer och rutiner för placering av barn och hur används dessa i praktiken?
- Är socialtjänstens organisation och ansvarsfördelning avseende barnplaceringar tydlig och ändamålsenlig? Säkerställs god samverkan med relevanta aktörer?
- Har socialnämnden säkerställt att placeringsbeslut sker utifrån en rättssäker, ändamålsenlig och väldokumenterad ärende- och beslutsprocess?
- Har socialnämnden en ändamålsenlig strategi för kompetensförsörjning och säkerställer att socialsekreterare har tillräcklig kompetens och fortbildning hantering av barnplaceringar?
- Har socialnämnden en ändamålsenlig och kostnadseffektiv strategi för barnplaceringar samt säkerställs att resurser och kompetens är tillräckliga för att genomföra strategin?

- Genomför socialnämnden en systematisk och ändamålsenlig uppföljning av barnplaceringar samt säkerställs att åtgärder vidtas vid identifierade brister?

Metod och granskningsinriktning

Granskningen har genomförts genom *dokumentstudier*, *statiska analyser* samt genom intervjuer.

Intervjuer har genomförts med följande befattningshavare: Socialnämndens presidium, socialchef, enhetschef barn och unga, familjehemssekreterare, utredare och en senior socialsekreterare.

Granskningen har delats in i följande faser:

Granskningen genomfördes i flera faser, med början i planering av intervjuer och insamling av fakta och underlag.

Det insamlade materialet analyserades och kompletterades vid behov för att säkerställa en heltäckande bild. Utifrån analysen identifierades viktiga iakttagelser och rekommendationer, som låg till grund för att besvara revisionsfrågorna.

Därefter sammanställdes resultaten i en rapport som sakavstämdes, presenterades för revisorerna och efter godkännande skickades till berörda nämnder och revisorer.

Revisionskriterier och bedömningsgrunder

Sammanställningen av revisionskriterier och bedömningsgrunder syftar till att bedöma om socialnämnden säkerställer att placering av barn och unga sker på ett ändamålsenligt och kostnadseffektivt sätt. Den baseras på lagstiftning, kommunala styrdokument och principer för god förvaltning och ekonomisk hushållning.

Dessa kriterier används för att analysera och dra slutsatser om socialnämndens styrning, handläggning, beslut och uppföljning sker korrekt och ansvarsfullt.

Lagstiftning

- **Kommunallagen:** Kommunallagen (2017:725) kräver att nämnden bedriver verksamheten enligt kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, med god intern kontroll och ekonomisk hushållning.
- **Socialtjänstlagen:** Socialtjänstlagen (2001:453) betonar barnets bästa, rättssäkerhet och individuella behov vid placeringar. Socialnämnden har det yttersta ansvaret för att barn och unga får stöd och skydd.
- **Lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU):** LVU reglerar tvångsåtgärder och kräver att tvångsvård endast används när motiverat enligt lag.
- **Barnkonventionen (SFS 2018:1197):** Barnkonventionen betonar barnets bästa och delaktighet i alla beslut som rör barnet.

Kommunala styrdokument

- **Reglemente för socialnämnden:** Anger nämndens ansvar inom socialtjänsten och betonar frivillighet, självbestämmande och integritet.
- **Delegationsordning för socialnämnden:** Reglerar beslut som delegeras till tjänstepersoner och krav på kompetens för beslutsfattande.
- **Handläggning inom barn och familj – Riktlinje:** Beskriver handläggning av ärenden som rör barn och unga, med fokus på dokumentation, rättssäkerhet och kostnadseffektivitet.
- **Policy för verksamhets- och ekonomistyrningsprinciper:** Reglerar god ekonomisk hushållning och verksamhetsstyrning, med fokus på samband mellan resurser, prestationer och resultat.
- **Attestreglemente:** Anger ansvar och regler för attestering av ekonomiska transaktioner för att säkerställa korrekt ekonomisk kontroll.

Kriterierna syftar till att bedöma om socialnämnden hanterar placeringar av barn och unga på ett sätt som är ändamålsenligt, kostnadseffektivt, rättssäkert och i linje med

god ekonomisk hushållning. De används för att granska nämndens styrning, handläggning, beslut och uppföljning i förhållande till lagar, lokala styrdokument och god förvaltningspraxis.

Kvalitetssäkring

Kvalitetssäkring har skett genom Deloittes interna kvalitetssäkringssystem. Rapporten har även kvalitetssäkrats av de intervjuade personerna.

2. Granskningsresultat

Utifrån genomförda intervjuer och granskat material har en övergripande beskrivning av Herrljunga kommuns arbete med placering av barn och unga. De iakttagelser som framkommit till följd av intervjuer och dokumentstudier redogörs under den rubrik som ansetts mest lämplig.

2.1 Nulägesbild

Som en inledning till granskningen presenteras här en nulägesbild av verksamheten för barn och unga i Herrljunga kommun. Syftet är att ge en översiktlig bild av utvecklingen över tid, vad gäller omfattning av insatser, typ av placeringar samt kostnader, och att sätta detta i ett jämförande perspektiv med utvecklingen i Västra Götalands län och riket i stort.

Underlaget baseras på statistik från Kolada, Socialstyrelsen, kommunens räkenskapssammandrag (RS) för åren 2018–2023 samt socialnämndens förvaltningsberättelse 2024. Det detaljerade datamaterialet redovisas i Bilaga A, där även korta förklaringar och tolkningar finns. Tre sammanfattande tabeller med centrala nyckeltal har lyfts in i detta kapitel.

I avsnittet redovisas först iakttagelser utifrån det insamlade statistiska underlaget, följt av en bedömning och analys av dessa iakttagelser i relation till granskningens syfte. Syftet är att skapa en kontext för övriga granskade frågeställningar och ge revisorer och övriga läsare en samlad bild av nuläget inom barn- och ungdomsvården i kommunen.

Notera att den redovisade nulägesbilden bygger på en samlad professionell tolkning av tillgänglig statistik och redovisningar. För vissa uppgifter kan datan innehålla osäkerheter kopplade till ofullständig rapportering eller eftersläpning. Bedömningarna grundas därför inte på enskilda siffror utan på en helhetsvärdering av trender och samstämmiga mönster i materialet. Resultaten ska ses som en indikation på utveckling och utmaningar inom verksamheten, snarare än som exakta mätpunkter.

Följande tabeller redovisar nyckeltal som belyser omfattningen, typerna och kostnaderna för barn- och ungdomsvård i Herrljunga kommun, inklusive jämförelser med länet och riket samt det preliminära ekonomiska läget 2024. Genomsnittsvärden för 2019–2023 används för att identifiera långsiktiga trender. Tabellerna är baserade på uppgifter från Kolada.se, Socialstyrelsen, kommunens räkenskapssammandrag (RS) 2018–2023 samt förvaltningsberättelsen 2024. För detaljerade uppgifter, se Bilaga A.

Kostnader och insatser – jämförelse med länet och riket

Tabell 1 visar genomsnittlig kostnad per invånare, kostnad per invånare i åldern 0–20 år samt andel barn och unga med insatser under perioden 2019–2023. Jämförelser görs med Västra Götalands län och riket i stort.

Indikator	Herrljunga	Västra Götaland	Riket
Kostnad per invånare (kr)	3 120	2 497	2 554
Kostnad per invånare 0–20 år (kr)	13 649	10 703	11 087
Andel 0–20 år med insatser (%)	3,86	2,95	3,08

Tabell 1: Källa – Kolada, Socialstyrelsen.

Av tabellen framgår att Herrljunga har en högre genomsnittlig kostnad per invånare och per invånare 0–20 år jämfört med länet och riket. Andelen 0–20 år med insatser är också högre i Herrljunga än i jämförelseområdena. Familjehemsvård har varit den mest kostnadsdrivande insatsformen under perioden. Snittkostnaden för familjehemsvård per invånare var 2 472 kr i Herrljunga 2023, jämfört med 1 260 kr i länet och 1 285 kr i riket. Verksamheter för barn och unga utgjorde 48,5–49,9 % av kommunens totala

kostnader, vilket är något högre än länet och riket. Social barn- och ungdomsvård stod för 3,5–5,3 % av kommunens totala kostnader, även detta något över riksgenomsnittet.

Kostnadsutveckling och insatsfördelning över tid

Tabell 2 visar utvecklingen av totala kostnader och fördelningen mellan olika insatsformer från 2019 till 2024.

År	Total(mnkr)	Familjehemsvård (%)	HVB (%)	Öppna insatser (%)
2019	22,1	57	28	15
2020	34,4	44	40	16
2023	35,0	67	9	24
2024	>35,0	ökad andel (40 plac.)	minskad (263 dygn)	stabil

Tabell 2: Källa – RS, FB 2024.

Den totala kostnaden steg från ca 21,0 mnkr (2018) till 35,0 mnkr (2023). Toppåret 2020 beror bland annat på en hög HVB-kostnad (13,8 mnkr). Andelen HVB minskade från 40 % (2020) till 9 % (2023), medan familjehemsvård ökade från 14,5 mnkr (2020) till 23,5 mnkr (2023). Detta motsvarar en kostnadsökning på över 60 % för familjehemsvård mellan 2020 och 2023. För 2024 uppskattas en fortsatt hög kostnadsnivå, baserat på 40 familjehemsplacerade barn och 263 HVB-dygn. Fördelningen 2024 visar att av de 40 barnen var 31 placerade i kommunens egna familjehem och 9 i konsulentstödda. Snittkostnad per vård dygn ökade till 5 928 kr (från 4 767 kr året innan), vilket till stor del bedöms bero på några barn med särskilt omfattande behov. Andelen LVU-placerade av samtliga heldygnsplaceringar har varierat mellan 30,8 % och 46,2 %, med högsta andel 2020.

Ekonomiskt läge och åtgärder 2024

Tabell 3 återger ekonomiskt utfall (underskott) för verksamhetsåret 2024 inom IFO barn och familj, enligt förvaltningsberättelsen. Där anges även orsaker och föreslagna åtgärder.

Område	Resultat 2024 (tkr)	Orsak	Åtgärd
IFO barn och familj	-8 778	Nya placeringar, personal	Rekrytering, avtalsuppföljning
Familjehems-placeringar	-8 265	Hög andel konsulenthem	Prisnedgång, omförhandling

Kontaktfamiljer	-1 554	Ökat behov	Ej specificerat
-----------------	--------	------------	-----------------

Tabell 3: Källa – FB 2024.

Underskottet beror främst på ökad belastning inom familjehemsvården. Antalet konsulentstödda familjehem ökade från 3 (2023) till 9 (2024). Antalet totalt placerade barn steg från 27 till 40 under året. Snittkostnad per vård dygn ökade från 4 767 kr till 5 928 kr. Det anges att ökningen beror på några barn med särskilt omfattande behov i början av året, och att kostnadsnivån är tillfällig. Extern HVB-vård utgjorde 95,5 % av HVB-kostnaden 2023, vilket illustrerar verksamhetens beroende av externa aktörer. LVU-andelen av heldygnsplacerade har varierat mellan 30,8 % och 46,2 %, med topp 2020. Andelen individuellt behovsprövad öppen vård i Herrljunga (10,4–20,9 %) är generellt lägre än i riket (15,2–17,8 %). Antalet inledda barnavårdsutredningar minskade något från 168 (2023) till 161 (2024), men prognosen för 2025 pekar på ökning.

Kommentarer och slutsatser

Analysen visar att Herrljunga kommun under perioden 2019–2023 haft en konsekvent högre kostnadsnivå för barn- och ungdomsvård per invånare jämfört med både länet och riket. Detta gäller särskilt kostnader relaterade till familjehemsplaceringar, som dominerar kostnadsbilden 2023 (23,5 mnkr) och förväntas ligga kvar på en hög nivå även 2024. Topparna 2020 och 2023, tillsammans med 2024:s underskott, pekar på en trend av ökande kostnader som kan kräva strategisk uppmärksamhet.

Det finns ett tydligt samband mellan volymen insatser och totala kostnader. Den tydliga kopplingen mellan andelen insatser och kostnadsökningen (från 2019 till 2023) visar att volymen av insatser, särskilt familjehemsplaceringar, är en primär faktor. Andelen barn och unga (0–20 år) med insatser har legat på 3,48–4,19 % (snitt 3,86 %), vilket är högre än rikets 3,08 %. Ökningen till 40 placerade barn 2024 – varav 9 i konsulentstödda familjehem – förklarar den fortsatta kostnadsökningen. Snittkostnaden per vård dygn har ökat från 4 767 kr (2023) till 5 928 kr (2024), vilket tillskrivs särskilda behov hos några individer.

Familjehemsvårds dominerande andel (67 % 2023, motsvarande 23,5 mnkr) och höga kostnader per placering (t.ex. en temporär snittkostnad på 5 928 kr/dygn 2024) jämfört

med riket antyder att placeringar är en central kostnadsdrivare. Samtidigt visar minskningen av HVB-insatser (från 40 % av insatskostnaderna 2020 till 9 % 2023) att förvaltningen arbetat för att minska institutionsplaceringar. Denna förändring kan tolkas som en strategisk förskjutning mot familjehemsvård.

Den lägre andelen förebyggande insatser (10,4–20,9 % mot rikets 15,2–17,8 %) kan ha ökat beroendet av placeringar. Detta kan i förlängningen bidra till att hålla kostnadsnivån fortsatt hög, särskilt om inte strukturella insatser tillkommer för att stärka öppenvårdsalternativen. LVU-andelen av heldygnsplaceringar (30,8–46,2 %) är något volatil men jämförbar med riket. Det kan indikera att tvingande insatser inte är oproportionerligt vanliga, men rekryteringsutmaningar (ökning till 9 konsulentstödda hem 2024), och 13 nya placeringar kan förklara delar av ökningen, särskilt via dyrare konsulentlösningar. Detta antyder också ett beroende av externa lösningar som påverkar både kostnad och kontroll.

Personalrelaterade kostnader och juridiska processer kopplade till LVU kan också bidra, noterade i 2024:s underskott. Förvaltningen pekar själva på detta i sin förvaltningsberättelse. Kostnaderna har stigit stadigt från 2018 till 2023, med en märkbar topp 2020 (HVB) och ytterligare ökning 2023 (familjehemsvård). Samtidigt som HVB-dygn minskat – från 1 425 till 263 dygn – har inte kostnadsbilden lättat. Detta kan peka på ett behov av att överväga strategier för kostnadskontroll och förebyggande insatser, samt att följa upp placeringarnas kvalitet och effekt på barns välmående.

I ett längre perspektiv blir det viktigt att: Fördjupa analysen av varför behovet av insatser ökat, stärka det förebyggande och öppna arbetet, särskilt i de tidiga skedena, utveckla kapaciteten för egna familjehem som alternativ till konsulentstödda placeringar samt följa upp effekter av åtgärderna som föreslås i 2024 års förvaltningsberättelse.

Nulägesbilden ger en grund för att bedöma socialnämndens framtida hantering av placeringar. Det faktum att flera indikatorer utvecklas negativt – i synnerhet vad gäller kostnadseffektivitet och insatsvolym – innebär att nämnden behöver förstärka styrningen inom området.

2.1.1 Har socialnämnden tydliga och ändamålsenliga styrdokument, riktlinjer och rutiner för placering av barn och hur används dessa i praktiken?

Iakttagelser från dokumentgranskning

Övergripande mål och värdegrund

Socialnämnden i Herrljunga kommun har antagit tre övergripande mål: ”En hållbar och inkluderande kommun”, ”En välkomnande och attraktiv kommun” samt ”En utvecklande kommun”. Dessa mål är nedbrutna till fem verksamhetsspecifika mål som följs upp av förvaltningen kvartalsvis. Målen bygger bland annat på att socialförvaltningen ska eftersträva resurseffektivitet, arbeta förebyggande med tidiga insatser, verka för en attraktiv kommun, arbeta strategiskt samt tillämpa ny teknik genom digitala lösningar. Till nämndmålen hör även Socialnämndens värdegrund som bygger på meningsfullhet, trygghet, hanterbarhet, begriplighet samt respekt och gott bemötande. Dokumentet redogör för innebörden av nämndens värdegrund samt hur socialförvaltningens medarbetare ska efterleva den.

Socialtjänstplan och strategiska initiativ

Socialnämnden har en Socialtjänstplan som antogs år **2015** som en policy av kommunfullmäktige i Herrljunga kommun. Socialchef är ansvarig för att uppdatera och tillämpa policyn inom socialförvaltningen. Socialtjänstplanens syfte är att tydliggöra de etiska värden och normer som ska ligga till grund för socialtjänstens arbete. Planen är förankrad i nämndens mål och värdegrund. I förvaltningsberättelsen framgår enhetsvisa redogörelser för hur respektive enhet har bidragit till efterlevnaden av målen. Inom IFO har enheten infört digitala lösningar genom e-tjänster för orosanmälningar och liknande synpunkter. En annan satsning är socialförvaltningens samarbete med bildningsnämnden, som bygger på en delad tjänst mellan förvaltningarna och syftar till att stärka det förebyggande arbetet med barn och unga. Samarbetet kopplas till den nya socialtjänstlagen som träder i kraft den 1 juli 2025, och som ställer tydligare krav på förebyggande insatser.

Förvaltningen har även tagit höjd för att implementera lagen så att den får ett gott genomslag. Då lagen ställer höga krav på digitalisering, inte minst avseende

dokumentation av ärenden, har förvaltningen undersökt möjligheten att öka graden av digitalisering i befintligt ärendesystem.

Riktlinjer och rutiner – nuläge och historik

Vad gäller förvaltningens övergripande styrdokument och riktlinjer har det under de senaste åren gjorts ett omtag kring befintliga dokument. År 2012 genomförde socialförvaltningen, genom en inhyrd konsult, en omfattande genomlysning enligt bestämmelserna om lex Sarah. Genomlysningen gjordes med anledning av tydliga brister inom IFO, särskilt avseende barnplaceringar. Utredningen visade på stora brister i rutiner, direktiv och ärendehantering, vilket resulterade i ett omtag av styrdirektiven.

År 2020 tillträdde en ny verksamhetschef inom IFO som fortsatte arbetet med att upprätta riktlinjer och rutiner samt vidtog åtgärder inom enheten för barn och unga. *Flera av de rutiner och riktlinjer som finns idag bedöms vara tydliga, välformulerade och uppdaterade.*

Förvaltningen har upprättat en övergripande riktlinje: *”Handläggning inom barn och familj”* (senast uppdaterad: datum ej angivet), som är politiskt beslutad av socialnämnden och gäller för hela IFO. Riktlinjen är omfattande och berör förvaltningens väsentliga verksamhetsområden. Regelverk förklaras och beskrivs på ett tydligt sätt, liksom roll- och ansvarsfördelning. *Riktlinjen hänvisar till relevanta källor, metodik och handböcker från bland annat Socialstyrelsen och redogör tydligt för hur medarbetaren ska hantera ärenden, tillämpa relevant metodik samt upprätthålla en rättssäker dokument- och ärendehantering.*

Till den övergripande riktlinjen hör också en enhetsspecifik rutin: *”Arbetsgång vid placering – SoL och LVU, ej omedelbart”* (gällande version: datum ej angivet). Enhetschef för IFO barn och unga är ansvarig för dokumentets efterlevnad, revidering och tillämpning. Syftet med rutinen är att ge stöd i handläggningen för socialsekreterare när ett barn bedöms vara placeringsnära eller när beslut om placering redan föreligger. Rutinen beskriver på ett tydligt sätt tillvägagångssättet och klargör ansvarsfördelningen inom enheten.

Iakttagelser från intervjuer

Socialnämndens presidium informerar vid intervjutillfället att nämnden har varit mycket delaktig i framtagandet av nämndmål och värdegrund. Vad gäller förvaltningsspecifika riktlinjer och rutiner är detta något nämnden gärna tar del av och säkerställer att det finns på plats. Däremot är det den ansvariga chefen på förvaltningen som har uppdraget att utarbeta dessa rutiner. För de övergripande riktlinjerna sker presentation i nämnden, där politikerna har möjlighet att föreslå eventuella förändringar. Presidiet hänvisar också till genomlysningen som genomfördes år 2012 av extern konsult, och anser att resultatet av denna föll väl ut.

Socialnämnden uppger vidare att medarbetare som arbetar med det systematiska kvalitetsledningsarbetet har gjort ett gediget omtag de senaste åren, där samtliga förvaltningar uppmanats att ta fram verksamhetsspecifika mål förankrade i fullmäktiges övergripande mål. Detta sker för att möjliggöra uppföljning av måloppfyllelse och mätbarhet. I detta arbete har socialnämnden varit delaktig, inte minst vid de kvartalsvisa uppföljningsmötena.

Vid intervju med socialchef bekräftas det omfattande arbete som lagts på riktlinjer, mål och uppföljning. Dock framhålls att tillämpningen av målen i praktiken är utmanande, eftersom de ofta är formulerade av en grupp medan en annan grupp av medarbetare förväntas realisera dem. Enligt socialchefen är målen sällan anpassade till socialförvaltningens komplexa verklighet.

Vid intervju med enhetschefen för barn och unga framkommer att de riktlinjer och rutiner som finns bedöms vara tillräckliga och av god kvalitet för att bedriva en rättssäker verksamhet. Samtidigt uppges att efterlevnaden av rutinerna kan variera beroende på personalsituation och arbetsbelastning. Under vissa perioder har enheten haft utmaningar i form av vakanta tjänster och personalbortfall, samtidigt som antalet orosanmälningar ökat. Detta har inneburit behov av omprioriteringar, vilket i sin tur lett till eftersläpning i tillämpningen av vissa rutiner. Enhetschefen förklarar att det främst rör uppgifter kopplade till specifika roller som omfördelats vid frånvaro, vilket har medfört att andra i personalgruppen behövt ta över arbetsuppgifter de normalt inte ansvarar för.

Enhetschefen uppger vidare att när hon tillträdde sin tjänst var enheten ostrukturerad, och att arbetet med att skapa struktur, införa riktlinjer och uppnå stabilitet har varit prioriterat. Trots tydliga förbättringar kvarstår vissa utmaningar kopplade till strukturen, framför allt på grund av fortsatt hög personalomsättning.

Vidare genomfördes intervju med den seniora socialsekreteraren vars uppgift är att stötta enhetschefen i arbetsfördelning, ledning och kvalitetssäkring. Vid fråga om rutiner och deras efterlevnad bekräftar den seniora handläggaren att det förekommer viss eftersläpning i tillämpningen av riktlinjer. Instabiliteten inom personalgruppen framhålls som den största utmaningen, med hög andel inhyrda socionomkonsulter under lång tid, sjukskrivningar samt flera som valt att lämna sina tjänster.

Erfarenheten inom personalgruppen varierar. De mer erfarna medarbetarna arbetar självständigt och är mindre benägna att ta till sig nya riktlinjer, medan de mer juniora handläggarna är i behov av nära stöd i sitt arbete. Detta leder i sin tur till att rutinefterlevnad ibland nedprioriteras till följd av tidsbrist.

Enligt enhetens interna riktlinjer ska alla barn och unga som är aktuella inom socialtjänstens verksamhet ha en upprättad genomförandeplan inom 30 dagar. Den seniora handläggaren uppger dock att detta inte alltid hinns med, särskilt under perioder med hög arbetsbelastning.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är att socialnämnden i Herrljunga kommun **till stor del** har ändamålsenliga och välformulerade styrdokument, rutiner och riktlinjer för placering av barn och unga.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi noterar att socialförvaltningens styrdokument är välformulerade, aktuella och tydliga i sitt syfte. Verksamhetsmålen har en tydlig koppling till de mål som antagits av kommunfullmäktige, och målefterlevnaden redovisas systematiskt i förvaltningsberättelsen, där samtliga enheters bidrag lyfts fram.

Vi bedömer att riktlinjer och rutiner som är specifika för barn och unga är genomarbetade och tydligt formulerade. De är i flera fall förankrade i Socialstyrelsens

rekommendationer kring metodik och rättssäker handläggning. Enligt vår uppfattning tyder detta på att det finns en god samsyn och en tydlig koppling mellan politisk styrning och operativ tillämpning.

Vi noterar att socialnämndens värdegrund och den socialtjänstplan som antagits av kommunfullmäktige överensstämmer väl med socialtjänstlagens krav på trygghet, delaktighet och förebyggande arbete. Vidare anser vi att förvaltningen på ett proaktivt sätt har förberett sig för den nya socialtjänstlag som träder i kraft 2025 – bland annat genom digitaliseringsinsatser och samarbete med bildningsnämnden för att stärka det förebyggande arbetet.

Vi konstaterar dock att det finns utmaningar i den praktiska tillämpningen. I intervjuer har det framkommit att efterlevnaden av rutiner varierar mellan personalgrupper, vilket i huvudsak kopplas till arbetsbelastning och instabilitet i bemanningen. Perioder med vakanser, sjukskrivningar och hög personalomsättning har påverkat möjligheten att tillämpa riktlinjer fullt ut. Det framgår att vissa arbetsmoment nedprioriteras, särskilt sådana som kräver samverkan eller specifik kompetens. Trots detta har inga allvarliga konsekvenser rapporterats, och brister som identifierats har enligt uppgift åtgärdats omgående. Vi vill samtidigt understryka att denna granskning inte har haft till uppgift att utreda förekomst av sådana brister i detalj.

Vi anser att dokument såsom "Handläggning inom barn och familj" och rutinen för placeringar enligt SoL och LVU utgör en tydlig struktur för rättssäker och effektiv handläggning. Dessa dokument innehåller tydliga beskrivningar av roller, ansvar och tillvägagångssätt, och hänvisar till tillförlitliga externa källor såsom Socialstyrelsens handböcker.

Sammantaget är vår uppfattning att socialnämnden har lagt en god grund för styrning genom väl utformade styrdokument och riktlinjer. Samtidigt ser vi behov av fortsatt fokus på att säkerställa att rutiner efterlevs i praktiken. För att uppnå detta krävs bland annat att personalgruppen stabiliseras och att det finns tillräckliga resurser för att hantera arbetsbelastningen. Det är vår bedömning att detta är avgörande för att säkerställa att styrningen får fullt genomslag i verksamhetens dagliga arbete.

2.2 Är socialtjänstens organisation och ansvarsfördelning avseende barnplaceringar tydlig och ändamålsenlig? Säkerställs god samverkan med relevanta aktörer?

Iakttagelser från dokumentgranskning

Organisation – politisk nivå

Socialnämnden har det yttersta övergripande ansvaret inom social omsorg som omfattar äldreomsorg, individ- och familjeomsorg samt sysselsättning. Socialnämnden ansvarar för den löpande verksamheten inom sitt område i kommunen, bereder ärenden som ska till fullmäktige och genomför beslut som fattas av fullmäktige. Enligt socialnämndens reglemente ska nämnden säkerställa att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige beslutat om.

Till socialnämnden finns ett utskott, tillika myndighetsutskott. Utskottet består av fem ledamöter och fem ersättare och hanterar myndighetsärenden på delegation av nämnden. Socialnämndens Myndighetsutskott (SNMU) har som uppgift att på nämndens vägnar besluta i individärenden inom socialtjänstens område där det råder delegationsförbud för tjänstepersoner i kommunen – i den utsträckning det är juridiskt möjligt.

Det finns flera syften med att delegera beslut till utskottet. Bland annat innefattar individärendena ofta sekretessuppgifter, där det ligger i den enskildes intresse att så få som möjligt får tillgång till uppgifterna. Utskottet kan dessutom sammanträda oftare än nämnden, vilket möjliggör mer skyndsam hantering av brådskande ärenden. Juridisk rådgivning brukar ges kring vikten av att beslut bör delegeras till lägsta möjliga nivå för att värna skyndsamhet, sekretess och rättssäkerhet.

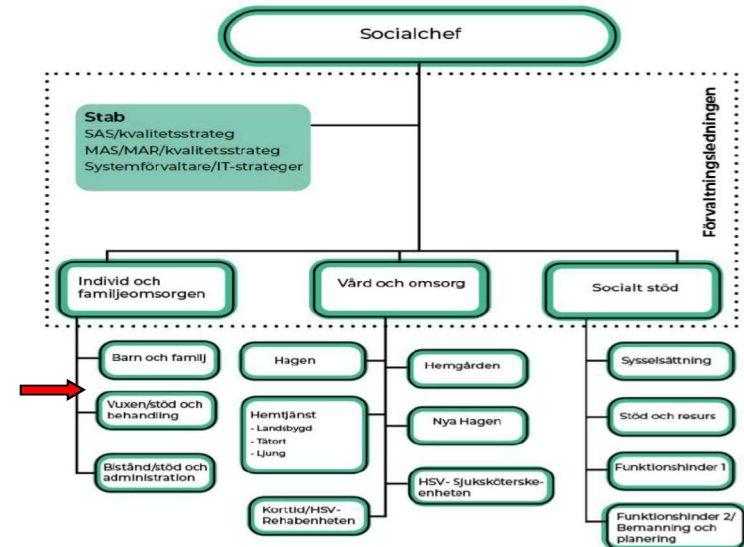
Organisation – förvaltningsnivå

Enheten för barn och unga ingår i individ- och familjeomsorgen (IFO) och består av en enhetschef och elva medarbetare, inklusive en senior handläggare, två familjehemssekreterare, tre barnsekreterare och fem utredare.

Verksamhetschefstjänsten har varit vakant under längre tid. Den seniora handläggarens uppdrag är att stötta enhetschefen i arbetsfördelning, handleda kollegor

i komplexa ärenden samt bidra till kvalitetssäkring, dock utan arbetsledningsansvar eller beslutanderätt.

Tidigare fanns funktionen förste socialsekreterare med arbetsledande ansvar och delegation i utredningar. Enhetschefen uppger vid intervju att frånvaron av denna funktion påverkar möjligheten till ledningsstöd och försvårar arbetets kontinuitet, särskilt vid chefens frånvaro. Resterande medarbetare är fördelade på de olika uppdrag som enheten har. Detta för att skapa spetskompetens inom respektive område. Enheten för barn och unga har en mottagningsenhet som bemannas av enhetens medarbetare främst av utredarna utifrån ett journalschema. I nuläget är två av socialsekreterarna inhyrda socionomkonsulter med anledning av vakanta tjänster. Personalomsättningen har varit hög, vilket lett till inhyrning av socionomkonsulter. Tidigare har enhetschefen behövt hyra in fler konsulter då personalsituationen varit instabil och upplevt utmaning med att anställa erfaren personal.



Processflöde

Indelningen av arbetsuppgifter är organiserad utifrån ett processflöde:
mottagningsenhet → utredare → barnsekreterare → familjehemssekreterare.

Processen inleds i regel av att socialtjänsten i Herrljunga kommun får en orosanmälan som kan komma in från olika kanaler. Mottagningsenheten är den instans som först tar emot orosanmälan och gör en första bedömning av anmälan allvarlighetsgrad. Om anmälan bedöms vara akut kan enheten göra en placering samma dag anmälan inkom. När anmälan bedöms vara mindre akut skickas den till enhetens utredare för vidare utredning. Om utredningen kommer fram till att barnet behöver placeras skickas en ansökan om placering till socialnämndens myndighetsutskott. Efter godkännande av placering arbetar familjehemssekreteraren med att göra en bra matchning utifrån barnets behov. Barnet tilldelas en barnsekreterare.

Utredarens ansvar är att enbart utföra en gedigen utredning kring barnet och barnets miljö, riskzoner och situation. Utredaren ansvarar för att ansöka om placering ifall barnet bedöms leva under farliga omständigheter. När utredningen är klar ska utredaren överlämna ärendet till en barnsekreterare vars uppgift är att följa upp barnet under hela sin placeringstid. Utredaren ska tillsammans med barnsekreteraren samarbeta kring genomförandeplanen under tiden barnet inväntar placeringen. Barnsekreteraren är ansvarig för att tillgodose barnets nödvändiga behov samt samordna kontakten med berörda aktörer såsom skola och ev. vården. Utredaren är ansvarig för kontakten med myndigheter kopplat till barnets ärende.

Familjehemssekreterarens ansvar är att stötta de egna familjehemmen i sina uppdrag, erbjuda relevant utbildning och värna om familjehemmets kontinuitet i samarbete med kommunen. Processflödet inkluderar i de flesta fall samtliga områden inom enhetens funktioner vilket ställer höga krav på fullföljande av arbetsuppgifter inom respektive område samt säkerställa en fullständig överlämning.

Arbetsbelastning och bemanning

För att mäta arbetsbelastningen inom personalgruppen använder sig enhetschefen av ”Göteborgsmodellen” som är framtagen av SKL (Sveriges kommuner och landsting). Modellen bygger på att medarbetarna får enskilt svara på frågor om arbetstyngd genom

att göra en skattning av sina ärenden utifrån en poängskala med utgångspunkt av svårighetsgrad och tidsåtgång. Syftet är att medarbetaren tillsammans med närmsta chef har en genomgång om arbetstyngdsmätningen och skapar en handlingsplan för att skapa en rimlig arbetsbelastning.

Intern och extern samverkan

Enheten för barn och unga samverkar i olika former, det sker samverkan internt inom socialförvaltningen, förvaltningsöverskridande samverkan samt extern samverkan med relevanta aktörer. Internt har enheten stående veckomöten där socialsekreterarna diskuterar komplexa ärenden, samverkar i ärenden där samarbeten sker och tar del av varandras erfarenheter. Den interna samverkan är väldigt tajt och viktig utifrån enhetens processflöde vid inkommen orosanmälan.

Vid intervju med utredare och familjehemssekreteraren uppges det de interna veckomötena utger ett givande samverkansform för den enskilda socialsekreteraren samt enheten i sin helhet. Det uppges från enhetschefen att samverkan faller bra ut då samtliga medarbetare är skyldiga att närvara om det inte finns en giltig anledning för frånvaro. Veckomötena har bidragit till ett nära samarbete, kompetenshöjande och god teamsammanslutning inom enheten.

I ett barnärende samverkar socialsekreterarna med olika instanser beroende på utredningens karaktär. Det är inte ovanligt att socialsekreterarna samverkar med barnets skola, BUP (barn- och ungdomspsykiatri), polismyndigheten eller andra aktörer som berör det enskilda barnet. Eftersom samverkan med skolan och polismyndigheten är de två vanligaste instanserna som berör placerade barn har en systematisk samverkan formats. Vid intervju med utredare som i nuläget arbetat barnsekreterarens arbetsuppgifter uppges det att samverkan med barnet kontaktyta fungerat bra.

Socialtjänsten i Herrljunga kommun träffar kommunens rektorer två gånger per termin där man diskuterar utmaningar, trender och barn inom riskzonen. Samverkan bygger på att diskutera barnens utveckling i ett tidigt skede och försöka erbjuda samordnade insatser för barn i riskzon samt förhindra att barnet blir aktuell för placering. Liknande samverkan görs med områdespolisen var 6:e vecka där man upprättar en

nulägesanalys, diskuterar nyheter och samverkar kring barn i riskzonen för brottslighet.

Vid årsskiftet inledde socialförvaltningen ett samarbete med bildningsnämnden som innebär en delad finansierad tjänst av båda förvaltningarna. Tjänsten omfattas av en coach som verkar på Herrljungas skolor vars främsta arbetsuppgift är att arbeta förebyggande med barn inom riskzonen i ett nära samarbete med socialtjänsten. Detta är en politisk satsning från båda nämnderna som ett ytterligare bidrag till den nya socialtjänsten som införs 1 juni 2025. Samarbetet och samverkan med bildningsnämnden (skolverksamheten) uppges av enhetschefen fungera bra samt att båda parterna arbetar med högt engagemang.

Enheten har även haft en gemensam samverkansrutin mellan barn- och familjeenheten och vuxenverksamheten, vilken löpte ut i februari 2024. Rutinen föreskrev samverkan var tredje månad kring klienter med ärenden inom båda enheterna.

Iakttagelser från intervjuer

Enhetschefen för barn och unga uppger vid intervju att den befintliga organisationsstrukturen i stort är ändamålsenlig, men att enheten skulle behöva återinnrätta rollen som förste socialsekreterare. Enligt enhetschefen är skillnaden mellan en förste socialsekreterare och den nuvarande seniora rollen framför allt kopplad till arbetsledningsfördelning och delegation i beslutsärenden. Det framgår att nuvarande chefsstruktur skapar sårbarhet, särskilt när enhetschefen behöver vara på annan plats än kontoret. Enligt enhetschefen är det inte enkelt att tillsätta en tillförordnad enhetschef från övriga IFO-enheter, eftersom dessa inte alltid har socionombakgrund och saknar insyn i barn- och ungdomsverksamhetens komplexitet. Detta synsätt delas även av familjehemssekreteraren.

Både den seniora socialsekreteraren och enhetschefen uppger att efterlevnaden av rutiner ofta eftersläpar, särskilt under perioder med hög arbetsbelastning. Det framkommer att personalomsättningen varit hög och att det varit utmanande att både behålla personal och rekrytera med rätt kompetens vid vakanta tjänster. Detta har resulterat i att enheten tvingats hyra in socionomkonsulter samt göra omprioriteringar i arbetsfördelningen. I vissa fall har flera socialsekreterare inom samma ansvarsområde

varit frånvarande, vilket har inneburit att övriga i personalgruppen fått omfördela arbetsuppgifter, ibland utan tillräcklig kompetens eller förberedelse.

Vid intervju med familjehemssekreteraren – som är den funktion i organisationen som ofta får ärenden sist i kedjan – uppges det att arbetsmoment som inte har fullbordats tidigare i processflödet ofta blir tydligt i familjehemssekreterarens arbete. Ett exempel som nämns är att ändring av folkbokföringsadressen för ett placerat barn ibland har missats. Enligt uppgift hanteras dessa brister i regel genom att ärendet tas upp på enhetens veckomöten, där arbetsledaren utser någon i arbetsgruppen att slutföra uppgiften.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är socialtjänstens organisation och ansvarsfördelning till stor del är tydlig och ändamålsenlig, samt det säkerställs att samverkan med relevanta aktörer sker.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi gör bedömningen att enheten för barn och unga har gjort ett gediget arbete efter genomlysningen av förvaltningen med framtagning av välformulerade, tydliga och uppdaterade rutiner och riktlinjer. De styrdokument som finns idag skapar en god grund för att bedriva en strukturerad verksamhet. Enheten har även etablerat en tydlig organisationsstruktur, där medarbetarna är indelade efter processflödet i barnärenden, vilket ger förutsättningar för ett specialiserat och effektivt arbete.

Vi delar enhetschefens bedömning att rollen som förste socialsekreterare eller biträdande enhetschef bör återinnrättas. Enhetens komplexa uppdrag kräver en nära och tillgänglig ledningsfunktion med delegation i beslutsärenden. Två tjänster med fördelat ledningsansvar, tydliga roller och relevant kompetens skulle minska sårbarheten vid frånvaro och skapa bättre förutsättningar för kvalitetssäkring och kontinuitet i det dagliga arbetet. Dessa iakttagelser förstärks även av uppgifter som framkommit i våra intervjuer.

Enheten för barn och unga har en organisatorisk struktur som bygger på ett logiskt processflöde, där varje funktion har ett definierat ansvar. Denna struktur ställer dock

höga krav på samarbete, personalkontinuitet och arbetsledning för att fungera effektivt. Vi konstaterar att utmaningar med personalomsättning och hög arbetsbelastning påverkar tillämpningen av rutiner negativt, vilket i sin tur kan leda till att vissa moment inte fullgörs som avsett. Det finns exempel där brister i tidigare skeden i ärendeflödet får konsekvenser senare, till exempel gällande folkbokföring eller genomförandeplaner. Detta påverkar sammantaget rättssäkerheten och verksamhetens effektivitet.

Kommunallagen kräver att verksamheten bedrivs på ett rättssäkert och ändamålsenligt sätt, med tydlig ansvarsfördelning. Socialnämnden i Herrljunga kommun har det övergripande ansvaret för social omsorg, vilket följs upp genom delegation till Socialnämndens Myndighetsutskott (SNMU). Vi bedömer att denna delegation bidrar till att säkerställa skyndsamhet, sekretess och rättssäkerhet vid beslut i individärenden – i enlighet med kraven i kommunallagen.

Vi konstaterar vidare att det pågår en rad ändamålsenliga samverkansinsatser, både internt inom socialförvaltningen och externt med aktörer som skola, polis och BUP. Regelbundna samverkansmöten, t.ex. med skolans rektorer och områdespolisen, tyder på ett systematiskt och etablerat arbetssätt. Samverkan är också väl integrerad i det interna arbetet, t.ex. genom veckomöten där komplexa ärenden diskuteras och lösningar samordnas. Enligt intervjuer uppges dessa möten vara både strukturerade och obligatoriska, vilket enligt vår uppfattning bidrar till kvalitet, samordning och kunskapsöverföring inom enheten.

Barnkonventionen betonar att barnets bästa ska vara en primär övervägning i alla beslut som rör barn. Den organisatoriska strukturen, processflödet för hantering av orosanmälningar samt samverkan med externa aktörer är, enligt vår bedömning, utformade på ett sätt som möjliggör att barnets bästa beaktas i praktiken. Användningen av "Göteborgsmodellen" för att mäta arbetsbelastning är ett exempel på ett strukturerat försök att säkerställa god arbetsmiljö och rimlig arbetsfördelning – vilket i förlängningen också gynnar barnens rätt till stöd enligt SoL och LVU.

Samtidigt ser vi tydliga risker kopplade till personalsituationen. I våra intervjuer framkommer att efterlevnaden av rutiner varierar, att vissa uppgifter bortprioriteras i perioder av hög belastning och att arbetsflödet ibland brister i samordning. Bristen på

en plan för tillförordnad ledning vid chefens frånvaro samt beroendet av inhyrda konsulter innebär risker för kontinuitet och kvalitet. Dessa förhållanden påverkar även organisationens förmåga att upprätthålla en rättssäker och sammanhållen handläggning.

Sammanfattningsvis gör vi bedömningen att socialtjänstens organisation och ansvarsfördelning i Herrljunga kommun i huvudsak är väl utformad, men att det finns organisatoriska sårbarheter och resursmässiga utmaningar som bör åtgärdas. Samverkansstrukturerna är ändamålsenliga och i linje med barnkonventionen och SoL, men långsiktig stabilitet i personalgruppen och förstärkning i ledningsfunktionen är viktiga för att säkra tillämpningen i praktiken.

2.3 Har socialnämnden säkerställt att placeringsbeslut sker utifrån en rättssäker, ändamålsenlig och väldokumenterad ärende- och beslutsprocess?

Iakttagelser från dokumentgranskning

Beslutsprocess och delegation

För att enheten ska upprätthålla rättssäkerheten i beslutsärenden har två åtgärder inrättats. Den ena åtgärden är utformningen av delegationsbeslut inom förvaltningen, vilka regleras av delegationsordningen beslutad av socialnämnden 2013-02-12 och som gäller tills vidare.

Delegationen från politiken till förvaltningen är låg – det är enbart enhetschefen för barn och unga som kan fatta beslut om placeringar. Socialsekreterare som utför utredningar kan inte fatta beslut i sina egna ärenden, utan måste förankra besluten med enhetschef. Detta skapar ett stort ansvar på politiken som fattar beslut om placeringar, men medför även att processen från orosanmälan till beslut kan bli utdragen.

Socialnämndens myndighetsutskott fattar beslut i samtliga placeringsärenden, med undantag för ärenden som faller under LVU (Lagen med särskilda bestämmelser om vård av unga). Utskottet får utredningen presenterad för sig och ges möjlighet att ställa frågor om ärendegången. Placering enligt LVU beslutas av domstol, där socialtjänsten ansvarar för att tillhandahålla utredningen samt relevanta underlag.

Kvalitetssäkringsprocess

Inom organisationsstrukturen är den seniora handläggaren, tillsammans med enhetschefen, ansvarig för kvalitetssäkringsprocessen. Den seniora handläggaren gör en grundlig genomgång av utredningen, omständigheterna och ser över barnets bästa utifrån föreslaget beslut. Detta syftar till att säkerställa att regler och lagar har tillämpats korrekt samt att ingen aspekt har förbises.

Enhetschefen, som ensam har beslutande delegation, är också involverad i denna kvalitetssäkring. Enheten har regelbundna veckomöten för genomgång av pågående utredningar. Syftet med dessa möten är att diskutera ärenden, dela erfarenheter och säkerställa kvalitet i utredningsprocessen.

Metodik och rättskällor

Till hjälp vid beslutsärenden används Socialstyrelsens handböcker för utredning av placerade barn och unga samt BBIC-handboken (Barns behov i centrum). Dessa dokument bygger på rättssäkra och evidensbaserade processer, och är därför implementerade i enhetens rutiner och arbetsmetodik. Dessa metodstöd är förenliga med socialtjänstlagens krav på rättssäkerhet och god dokumentationssed vid handläggning av barnärenden.

Dokumentation och IT-stöd

Enligt enhetens rutiner ska information som framkommer vid en anmälan alltid dokumenteras skyndsamt. Enheten använder ett nytt verksamhetssystem anpassat för utredningsprocessens krav och förenligt med kommande digitaliseringskrav i nya socialtjänstlagen (träder i kraft 1 juni 2025).

All dokumentation som rör ett barns ärende ska sparas i barnets akt, vilket enligt den nya lagstiftningen måste vara både digital och sökbar. När ett barn har beviljats placering ska en genomförandeplan upprättas inom 30 dagar, vilken beskriver vilka insatser barnet ska få tillgång till.

Iakttagelser från intervjuer

Vid intervju med både enhetschef och seniora socialsekreteraren uppges att efterlevnaden av kvalitetssäkringsprocessen är hög. Samtliga utredningar

kvalitetssäkras inom enheten innan de når socialnämndens myndighetsutskott. Det är alltid den utredande socialsekreteraren som presenterar utredningen för utskottet för att säkerställa en så komplett redogörelse som möjligt. Enhetschefen deltar även vid dessa sammanträden och kan därvid komplettera bilden utifrån sitt kvalitetsansvar.

Den utredande socialsekreteraren uttrycker trygghet med kvalitetssäkringsprocessen men uppger att det ställer höga krav på enhetschefens eller seniorhandläggarens närvaro. Det upplevs dock som tryggt att flera kompetenta kollegor granskar utredningarna innan beslut tas.

Vid intervju uppger den seniora handläggaren att dokumentation i det nya verksamhetssystemet ibland eftersläpar, eftersom flera socialsekreterare behöver stöttning i att använda systemet. Detta ses dock som en övergående fas tills samtliga är mer förtrogna med verktyget.

Bedömning och kommentarer

*Vår samlade revisionella bedömning är att socialnämnden **till viss del** säkerställt att placeringsbeslut sker utifrån en rättssäker, ändamålsenlig och väldokumenterad process.*

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

De riktlinjer och rutiner som enheten för barn och unga tillämpar reglerar en ändamålsenlig och rättssäker beslutsprocess. Dokumentationen är strukturerad med relevanta källhänvisningar och metodstöd, bland annat till Socialstyrelsens BBIC-handbok. Rutinerna upplevs som välformulerade och tydliga, och är lättillgängliga för personalen, vilket möjliggör god efterlevnad. Enheten har även avsatt arbetstid för den seniora handläggaren att kvalitetssäkra beslutsunderlagen, vilket skapar trygghet och struktur i beslutsfattandet.

Kvalitetssäkringsarbetet framstår som integrerat och systematiskt. Den seniora handläggaren granskar varje utredning med fokus på barnets bästa och rättslig korrekthet innan beslut fattas. Enhetschefen, som ensam har delegation att fatta placeringsbeslut, deltar också i denna process. Den samlade bilden från intervjuerna är att personalen upplever kvalitetssäkringsrutinerna som förankrade och tillförlitliga.

Detta är i linje med socialtjänstlagens krav på professionell handläggning och rättssäkra beslut.

Granskningen visar att delegationsnivån inom området är låg. Endast enhetschefen har delegation att fatta beslut om placering av barn, vilket innebär att beslut inte kan fattas av socialsekreterare, även om de själva genomfört utredningen. Denna ordning ökar det politiska deltagandet i beslutsprocessen genom socialnämndens myndighetsutskott, vilket kan stärka insyn och ansvarsfördelning enligt kommunallagens principer. Samtidigt skapar den låga delegationen en sårbarhet, särskilt vid enhetschefens frånvaro, eftersom inga andra i enheten har formell befogenhet att fatta akuta beslut. Detta kan leda till fördröjningar i beslutsfattandet, särskilt i ärenden där snabb handläggning är avgörande. En sådan situation riskerar att påverka både rättssäkerhet och barnets bästa negativt. Det är därför angeläget att nämnden och förvaltningen överväger beredskapslösningar för att hantera denna sårbarhet.

Det verksamhetssystem som används i dagsläget är anpassat efter dokumentationskraven i den nya socialtjänstlagen som träder i kraft 1 juni 2025. Samtidigt framgår det av intervjuer att dokumentationen i systemet kan eftersläpa, då vissa socialsekreterare ännu inte är helt förtrogna med systemets funktioner. Detta upplevs dock som en övergångsfas som förväntas förbättras när fler medarbetare blivit invanda i arbetssättet. Det är dock viktigt att förvaltningen följer upp och säkerställer att dokumentationen sker i rätt tid, särskilt eftersom digital, sökbar dokumentation kommer att vara ett krav enligt den nya lagstiftningen.

Den praktiska tillämpningen av processen – från orosanmälan till beslut – bygger på ett tydligt processflöde med ansvarsfördelning mellan utredare, barnsekreterare och enhetschef. Enligt uppgifter från underkapitel 2.1 har denna struktur förbättrats successivt under senare år, vilket tyder på en positiv organisatorisk utveckling. Samtidigt visar iakttagelserna att processens effektivitet är beroende av enhetschefens tillgänglighet, vilket fortsatt utgör en organisatorisk risk.

Sammanfattningsvis gör vi bedömningen att socialnämnden i Herrljunga kommun har etablerat ett ändamålsenligt ramverk för placeringsbeslut, som i huvudsak uppfyller kraven i socialtjänstlagen, kommunallagen och barnkonventionen. För att ytterligare

stärka rättssäkerheten och robustheten i beslutsprocessen bör nämnden överväga att förtydliga ansvarsplanering vid enhetschefens frånvaro, stärka kompetensutveckling kopplat till det nya verksamhetssystemet, samt fortsätta följa upp efterlevnaden av dokumentationskraven i enlighet med kommande lagstiftning.

2.4 Har socialnämnden en ändamålsenlig strategi för kompetensförsörjning och säkerställer att socialsekreterare har tillräcklig kompetens och fortbildning för hantering av barnplaceringar?

Iakttagelser från dokumentgranskning

Dokumenterad strategi och formell styrning

Utifrån tillhandahållet material saknar socialförvaltningen en politiskt antagen kompetensförsörjningsplan som beskriver vilka utbildningsinsatser som ska erbjudas eller vid vilket tidstillfälle dessa ska genomföras. Detta innebär att det saknas ett formellt beslutat ramverk som ger politisk legitimitet och vägledning i kompetensförsörjningsarbetet. Enligt kommunallagen har nämnden ett övergripande ansvar för kompetensförsörjningen inom sina verksamhetsområden. Avsaknaden av ett sådant styrdokument försvårar nämndens möjlighet att följa upp och säkerställa att kompetensstrategin är ändamålsenlig och långsiktig.

Enheten har däremot tagit fram ett arbetsrelaterat dokument, *"Kompetensförsörjning enhet barn och unga"*, som redogör för vilka utbildningar samtliga socialsekreterare ska genomgå. Av dokumentet framgår att alla socialsekreterare måste ha socionomexamen eller likvärdig utbildning. Examensbevis kontrolleras av enhetschefen innan anställning beviljas.

Tillämpning, fortbildning och systematik

Vid nyanställning genomförs obligatoriska introduktionsutbildningar såsom *Webbkurs Våld i nära relationer – grundutbildning* och *Webbkurs – hedersrelaterat våld*. Enheten tillhandahåller och följer upp samtliga utbildningar genom strukturerade uppföljningssamtal.

Samtliga socialsekreterare har tillgång till Yrkesresans kompetenstrappa – ett nationellt strukturerat utbildningsprogram anpassat efter individens yrkeserfarenhet.

Kompetenstrappan innefattar bland annat grundutbildning i BBIC (Barns behov i centrum), kompletterat med intern kontinuerlig fortbildning via två certifierade BBIC-utbildare inom enheten.

Utbildningsplanen för 2025 fokuserar på att implementera metodstöden RISK, HEVA och Barnafrids utbildningspaket – samtliga rekommenderade av Socialstyrelsen. Utbildningsinsatserna är inriktade på att förbättra utredningskvalitet för barn utsatta för våld eller hedersrelaterat förtryck. Familjehemssekreterare erbjuds handledningsutbildning samt utbildning i Kälvesten-metoden, vilken används vid bedömning av blivande familjehem och jourhem.

Årliga medarbetarsamtal resulterar i individuella kompetensplaner utifrån medarbetarens roll, ansvar och tidigare erfarenhet. Arbetsgivaren ansvarar för att erbjuda relevanta utbildningar och följer upp genomförandet i ordinarie samtalsstruktur.

Iakttagelser från intervjuer

Vid intervju uppger enhetschefen att Yrkesresans kompetenstrappa fungerar väl som översiktligt planeringsverktyg. Det ger chefen en god helhetsbild av kompetensnivån inom arbetsgruppen. Enhetschefen lyfter också att det är dennes ansvar att avsätta tid för att kompetensutveckling ska kunna genomföras, vilket sker genom planering av den individuella kompetensförsörjningen.

Enhetschefen uppger vidare att även utbildningar utanför Yrkesresans struktur kan beviljas, förutsatt att utbildningen är relevant och att enhetens arbetssituation tillåter det. Detta bekräftas även av intervju med familjehemssekreterare.

Vid intervju med socialnämndens presidium framgår att nämnden inte varit delaktig i att upprätta en kompetensförsörjningsplan. Presidiet är dock medvetet om de utmaningar som finns inom personalgruppen och uppger att ansvaret för rekrytering och kompetensutveckling har överlämnats till förvaltningen. Någon systematisk uppföljning från nämndens sida av genomförda kompetenshöjande insatser förefaller inte föreligga.

Bedömning och kommentarer

*Vår samlade revisionella bedömning är socialnämnden **till viss del** har en ändamålsenlig strategi för kompetensförsörjning och säkerställer att socialsekreterare har en tillräcklig kompetens och fortbildning för hantering av barnplaceringar.*

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser: Personalgruppen består idag uteslutande av medarbetare med socionomexamen eller motsvarande, vilket säkerställer en grundläggande kompetensnivå. På grund av svårigheter att rekrytera fast personal med rätt erfarenhet har förvaltningen vid upprepade tillfällen behövt anlita inhyrda socionomkonsulter. Detta har varit nödvändigt för att upprätthålla kompetensen i verksamheten, men kan på sikt skapa utmaningar i form av bristande kontinuitet och svårigheter att implementera långsiktiga kompetenshöjande insatser.

Det saknas en politiskt antagen kompetensförsörjningsplan inom socialförvaltningen. Detta är en brist utifrån kommunallagens krav på att nämnder ska säkerställa att verksamheten är ändamålsenligt organiserad och har rätt kompetens. En sådan plan skulle bidra till att skapa tydliga målsättningar, identifiera prioriterade kompetensbehov samt möjliggöra en mer systematisk uppföljning av genomförda utbildningsinsatser.

Enheten har tagit fram ett internt dokument för kompetensförsörjning som beskriver vilka utbildningar personalen ska genomgå, och som omfattar såväl introduktionsutbildningar som fortbildning via Yrkesresan. Strukturen är tydlig och uppföljning sker genom individuella medarbetarsamtal och kompetensplaner. Detta är positivt och bidrar till att utbildningsinsatser anpassas till medarbetarnas roll och erfarenhet. Samtidigt innebär nuvarande arbetssätt att det övergripande ansvaret i praktiken är helt delegerat till enhetschefen, vilket minskar nämndens möjligheter till strategisk styrning.

Som framgår av nulägesbilden (avsnitt 2.1) befinner sig verksamheten i ett läge där antalet placerade barn har ökat markant, kostnaderna är höga i jämförelse med län och rike, och beroendet av externa lösningar – såsom konsulentstödda familjehem – är påtagligt. I ett sådant läge blir behovet av strategisk kompetensförsörjning särskilt

viktigt för att minska sårbarhet, säkerställa kvalitet i vården och bygga upp egen kapacitet. Det blir också centralt att förvaltningen kan tillgodose kompetens kopplat till nya krav enligt kommande socialtjänstlag, t.ex. inom dokumentation, rättssäkerhet och barnrättsperspektiv.

Utifrån intervju med nämndens presidium framgår att nämnden är medveten om rekryteringsutmaningarna men inte aktivt deltagit i framtagandet av någon strategi eller plan. Det är angeläget att nämnden utvecklar sin styrning inom området och säkerställer att det finns en långsiktig och politiskt förankrad strategi för kompetensförsörjning, i enlighet med kommunallagens krav. Detta bör omfatta ansvarsfördelning, uppföljningsrutiner samt koppling till verksamhetens långsiktiga mål och utmaningar.

Sammanfattningsvis konstateras att det inom enheten finns en strukturerad och operativt fungerande process för kompetensutveckling, men att nämnden behöver ta ett tydligare ansvar för den strategiska styrningen. Ett fortsatt beroende av konsulter, brist på en formell plan, och höga krav på personal i ett resursmässigt ansträngt läge motiverar att området prioriteras i nämndens fortsatta arbete.

2.5 Har socialnämnden en ändamålsenlig och kostnadseffektiv strategi för barnplaceringar samt säkerställs att resurser och kompetens är tillräckliga för att genomföra strategin?

Iakttagelser från olika källor

Strategiska inriktningar och placeringsmönster

Av den statistik och information som framgår av kapitel 2.1 (nulägesbild) och Bilaga A framgår att Herrljunga kommun haft en tydlig utveckling mot att minska andelen HVB-placeringar och samtidigt öka andelen familjehemsplaceringar under perioden 2020–2024.

Antalet HVB-dygn har minskat från 1 425 (2020) till 263 (2024), medan antalet familjehemsplacerade barn ökat från 27 till 40 barn, varav 9 i konsulentstödda familjehem (2024). Detta motsvarar en ökning från 3 till 9 konsulentstödda placeringar

mellan 2023 och 2024. Parallellt har de öppna insatserna varit relativt stabila i andel och omfattning.

Enligt uppgifter från socialförvaltningen (intervjusvar och förvaltningsberättelse 2024) anges att placering i familjehem generellt ses som en bättre lösning än HVB, både ur barnets perspektiv och i linje med den kommande socialtjänstlagen som träder i kraft 1 juli 2025. Målet är att ha så få HVB-placeringar som möjligt, vilket också återspeglas i statistiken där Herrljunga 2023 hade den lägsta HVB-kostnaden per invånare 0–20 år i Sjuhärad och den fjärde lägsta i Västra Götaland.

I skriftligt svar från socialförvaltningen betonas att den prioriterade strategin är att minska institutionella placeringar och i möjligaste mån använda familjehem, i synnerhet egna familjehem, i syfte att tillgodose barns bästa. Det framgår att denna inriktning följs upp inom förvaltningen genom bland andra kostnadsdata från Kolada.

Ekonomiska förutsättningar och kostnadsskillnader

Av de ekonomiska uppgifterna som framgår i Bilaga A och 2.1 kan konstateras att snittkostnaden för konsulentstödda familjehem under 2024 var ca 2 640 kr per dygn, motsvarande cirka 964 tkr per placering och år. Detta att jämföra med egna familjehem där årskostnaden uppskattades till ca 400 tkr (ca 1 100 kr per dygn). Priset för konsulenthem varierade mellan ca 1 858–3 860 kr per dygn, vilket visar på stora variationer i kostnadsnivå. Arvoden till egna familjehem uppgavs ligga mellan 11 817–18 144 kr/månad (exkl. ett undantagsfall), med ett PO-påslag om 41,37 %, samt omkostnadsersättningar mellan 2 895–8 575 kr/månad. Inkomstbortfall kan också förekomma och påverka total kostnad.

Socialnämndens förvaltningsberättelse 2024 beskriver att ökade kostnader i första hand beror på fler konsulentstödda placeringar samt höjd vård dygnskostnad för vissa individer. Den tillfälliga kostnadsökningen kopplas till särskilda behov hos några barn.

Förebyggande arbete och insatsutveckling

Av intervju med enhetschef framgår att förvaltningen arbetar aktivt med att utveckla insatser som syftar till att minska antalet placeringar genom förebyggande arbete och bredare stöd på hemmaplan. Detta omfattar bl.a. utbildningsinsatser för medarbetare, planering av kombinerade tjänster inom förvaltningen och användning av

arbetsmodellen "Efter barnförhöret". Vidare framkommer att förvaltningen planerar att öka användningen av hemflyttningar i pågående placeringar genom insatser från familjebehandlarteamet, boendestöd samt vårdnadsöverflyttningar. För att kunna genomföra dessa satsningar anges att strategin inte är dokumenterad i ett särskilt strategidokument, men att den implementeras successivt genom olika verksamhetsinsatser och kompetensutveckling. Av tidigare dokumenterade iakttagelser i andra delar av granskningen framgår även att Herrljunga kommun bedriver ett strategiskt samarbete med bildningsnämnden, bl.a. genom en delad tjänst med fokus på tidiga insatser för barn och unga. Detta kopplas till implementering av den nya socialtjänstlagen 2025, där ett tydligare fokus på förebyggande arbete och digital dokumentation efterfrågas.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade bedömning är att socialnämnden i Herrljunga kommun till stor del har en ändamålsenlig och kostnadseffektiv strategi för placeringar av barn och unga.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Vi bedömer att flera centrala delar av strategin är välgrundade och tydligt inriktade på att minska institutionsplaceringar, öka användningen av familjehem och genomföra kostnadsmedvetna åtgärder. Det finns tydliga tecken på strategisk styrning, men frånvaron av en formellt beslutad och dokumenterad strategi samt en begränsad systematik i uppföljningen innebär att centrala revisionskriterier inte fullt ut är uppfyllda. Detta medför brister i transparens, spårbarhet och intern styrning.

Vi konstaterar att Herrljunga kommun under senare år har genomfört ett styrt skifte från institutionsplaceringar (HVB) till familjehemsplaceringar. I Kolada-statistik (Bilaga A) framgår att HVB-kostnaderna per invånare har minskat med nästan 50 % mellan 2022 och 2023. Antalet placerade barn på institution har gått från tre barn (2019) till noll (2024), vilket även uppmärksammas i förvaltningsberättelsen 2024. Samtidigt har andelen familjehemsplacerade barn ökat markant – från 27 till 40 barn under perioden 2023–2024 – varav nio i konsulentstödda familjehem.

Vi noterar att kostnaden för konsulentstödda placeringar är väsentligt högre än för egna familjehem. Enligt socialchefens uppgifter i intervju (2024-05-15) ligger

dygnskostnaden i konsulenthem på i genomsnitt 2 640 kr, jämfört med ca 1 100 kr för egna familjehem. Förvaltningen lyfter detta som en känd kostnadsrisk och anger att man därför prioriterar rekrytering av egna familjehem.

Vår uppfattning är att det finns en strategisk inriktning mot både kvalitet (barnets bästa) och kostnadseffektivitet. Enligt socialförvaltningens skriftliga svar (2024-05-07) är det ett medvetet val att undvika HVB-placeringar till förmån för familjehem – trots att HVB många gånger är billigare. Detta grundas på både lagstiftning och forskning, och visar enligt vår mening på ett barnrättsperspektiv i beslutsfattandet.

Samtidigt konstaterar vi att det i nuläget saknas ett dokumenterat strategidokument eller styrd plan som uttryckligen anger mål, riktlinjer och uppföljningsparametrar för placeringar. Strategin kommuniceras i intervjuer (t.ex. med socialchef) som en "levd praktik" – där man exempelvis utvecklat nya arbetsmodeller ("Efter barnförhöret"), arbetar med hemflyttningar och erbjuder kombinerade tjänster för att ge fler öppna insatser. Vi anser dock att denna praxis behöver formaliseras skriftligt för att kunna fungera som vägledning vid personalomsättning, uppföljning och ansvarsfördelning.

Vi noterar också att det saknas ett systematiskt ramverk för att följa upp måloppfyllelse, kostnadsutveckling och effekter av olika insatsval. Förvisso redovisas nyckeltal i Kolada och RS-statistik (Bilaga A), men dessa är aggregerade och används inte explicit som indikatorer för strategiuppföljning. Enligt vår bedömning begränsar detta nämndens möjligheter att systematiskt styra och följa upp sin strategiska inriktning.

Sammanfattningsvis är det vår uppfattning att Herrljunga kommun under de senaste åren har genomfört en tydlig strategisk förflyttning mot mer kostnadseffektiva och barnrättsorienterade placeringar. Det finns flera inslag av god styrning och medveten analys, särskilt när det gäller att minska HVB-beroendet. Samtidigt är frånvaron av dokumenterad strategi och systematisk uppföljning en väsentlig brist som gör att vi inte kan bedöma att kriterierna är uppfyllda i tillräcklig grad. Därför gör vi bedömningen att socialnämnden till stor del uppfyller kriterierna för att ha en ändamålsenlig och kostnadseffektiv strategi för barnplaceringar.

2.6 Genomför socialnämnden en systematisk och ändamålsenlig uppföljning av barnplaceringar samt säkerställs att åtgärder vidtas vid identifierade brister?

Iakttagelser från olika källor

Regelverk och uppföljningsansvar

Socialnämnden ansvarar för att regelbundet överväga om vården av ett barn eller en ungdom som är placerad utanför det egna hemmet fortfarande är nödvändig och ändamålsenlig. Detta regleras särskilt i 6 kap. 8 § socialtjänstlagen (2001:453), som anger att sådana överväganden ska göras minst var sjätte månad. Enligt SoL kapitel 6 och 11 ska uppföljningen inkludera kontakt med barnet, vårdnadshavarna och ansvariga vårdgivare, samt vara dokumenterad, individanpassad och genomförd med beaktande av barnets bästa. Socialnämnden ska även samverka med andra relevanta aktörer, exempelvis skola, hälso- och sjukvård, för att få en samlad bild av barnets situation. Uppföljningens syfte är att säkerställa att insatserna motsvarar barnets behov och att rättssäkerhet, omsorg och kvalitet upprätthålls.

Rutiner och tillämpning inom socialförvaltningen

Enligt uppgift från enhetschefen för barn och unga genomförs överväganden om fortsatt placering regelbundet och sker i praktiken inför socialnämndens myndighetsutskott. Den ansvariga socialsekreteraren presenterar då en uppdaterad bedömning, där barnets utveckling, hälsa, skolgång och sociala situation redovisas. Bedömningen utgör underlag för beslut om fortsatt placering eller avslut. Socialchefen uppger att uppföljningar även sker utifrån ett ekonomiskt perspektiv. Vid de månatliga budgetuppföljningarna analyseras placeringens kostnader i relation till barnets situation. Identifierade avvikelser rapporteras i kommunens avvikelssystem och handläggs vidare av ansvarig chef.

Enhetschefen uppger vidare att dokumentationen i genomförandeplanerna för placerade barn är eftersatt, främst till följd av en ansträngd personalsituation. Genomförandeplanens roll betonas särskilt i mer komplexa placeringar samt vid personalförändringar. Enligt seniora socialsekreteraren pågår ett prioriterat arbete med att förbättra dokumentationen i det digitala verksamhetssystemet. En genomförandeplan ska säkerställa att barnets behov och rättigheter tillgodoses genom strukturerad

planering och uppföljning. Planen utformas utifrån barnets individuella behov och är ett verktyg för att samordna och följa upp vård- och stödinsatser.

Iakttagelser från intervjuer

Vid intervju med utredare uppges att uppföljning av placerade barn ofta sker oftare än var sjätte månad, och att omfattningen varierar beroende på barnets behov. Uppföljningarna kan inkludera återkommande kontakt med relevanta aktörer som skola och vårdgivare. Samtidigt framkommer att bristande kontinuitet i barnsekreterarrollen – på grund av vakanser – lett till att barn vid vissa uppföljningstillfällen mött olika handläggare.

Den seniora socialsekreteraren uppger att både barnsekreterare och familjehemssekreterare i många fall har nära och återkommande kontakt med såväl placerade barn som deras biologiska föräldrar och familjehem. Det förekommer att socialsekreterare följer med barnet till vård- och skolbesök, vilket bedöms ligga över den nivå som lagen föreskriver. Presidiet i myndighetsutskottet uppger att uppföljningar sker enligt lagstadgad intervall. Uppföljningsinformationen består i huvudsak av en redovisning av barnets aktuella situation, förändringar samt bedömning av fortsatt vårdbehov. Samtliga beslut sammanställs i en fysisk pärm som görs tillgänglig för hela socialnämnden vid nämndsammanträden för ökad insyn i utskottets arbete.

Slutligen framkommer det vid intervju med familjehemssekreterare att det förekommer brister i processflödet som identifieras i senare skede, t.ex. uteblivna adressändringar. Dessa brister tas upp på de interna veckomötena och följs upp av enhetschef som hanterar avvikelser enligt rutin.

Bedömning och kommentarer

Vår samlade revisionella bedömning är socialnämnden till viss del genomför en systematisk och ändamålsenlig uppföljning av barnplaceringar samt säkerställer att åtgärder vidtas vid identifierade brister.

Vår bedömning baseras på nedanstående iakttagelser, kommentarer och slutsatser:

Den formella strukturen för uppföljning är i huvudsak på plats och överensstämmer med gällande lagstiftning. Dock finns brister i den praktiska tillämpningen som riskerar att påverka kvaliteten och kontinuiteten i uppföljningen.

Det konstateras att socialnämnden uppfyller de formella kraven enligt 6 kap. 8 § SoL genom att överväganden av placerade barns vård sker minst var sjätte månad inför myndighetsutskottet. Detta tyder på en god efterlevnad av grundläggande regelverk och en etablerad process för ärendeuppföljning. Socialsekreterare presenterar barnets aktuella situation för utskottet, vilket ger en strukturerad beslutsgrund.

Samtidigt finns det faktorer som försvårar en konsekvent och kvalitativ uppföljning i praktiken. Framför allt har eftersläpningar i upprättandet av genomförandeplaner identifierats. Detta skapar en risk för att insatser inte dokumenteras eller samordnas på ett strukturerat sätt, vilket i sin tur kan försämra förutsättningarna för systematisk uppföljning. När mål och planerade åtgärder saknas blir det svårt att bedöma insatsernas ändamålsenlighet eller resultat.

Därtill råder instabilitet i personalgruppen, vilket påverkar möjligheten till kontinuitet i kontakt och uppföljning gentemot de placerade barnen. Flera olika handläggare kan vara involverade i ett och samma ärende, vilket ökar risken för informationsbortfall och brister i dokumentation. En konsekvens av detta är att barnets perspektiv kan försvagas, särskilt när relationen till ansvarig socialsekreterare är bristfällig eller kortvarig.

Trots dessa utmaningar vidtas åtgärder internt när brister upptäcks. Exempelvis lyfts avvikelser i enhetsmöten och följs upp av enhetschef. Det är också positivt att familjehemssekreterare och barnsekreterare enligt uppgift har en nära kontakt med både barn och familjehem, vilket stärker uppföljningsarbetet i praktiken. Det finns ett engagemang hos personalen och en ambition att kompensera för strukturella brister.

För att uppföljningsarbetet ska bli långsiktigt hållbart och fullt ut rättssäkert krävs dock förbättringar. Nämnden bör säkerställa att samtliga genomförandeplaner upprättas och dokumenteras i tid. Förutsättningarna för en stabil personalstruktur behöver också förbättras för att uppnå kontinuitet i kontakt och uppföljning. Även om uppföljningar

sker i enlighet med lagkraven, begränsas den systematiska tillämpningen av praktiska hinder.

Sammanfattningsvis gör vi bedömningen att socialnämnden till viss del säkerställer en systematisk och ändamålsenlig uppföljning av barnplaceringar. För att ytterligare stärka rättssäkerheten och barnets rätt till kontinuitet i uppföljningen bör socialnämnden arbeta med att säkerställa stabil personalförsörjning, förbättrad dokumentation och implementering av genomförandeplaner.

Bilagor

Bilaga A - Underlag och detaljerade data

Tabell 1: Kostnads- och insatsdata 2019–2023

Tabellen visar årliga data för kostnader och insatser per invånare i Herrljunga kommun jämfört med Västra Götalands läns kommuner och alla kommuner, baserat på officiella källor (Kolada.se och Socialstyrelsen).

År	Indikator	Herrljunga kommun	Västra Götalands län (ovägt medel)	Alla kommuner (ovägt medel)
2019	Andel 0–20 år med insatser (%)	3,84	2,84	3,10
2020	Andel 0–20 år med insatser (%)	4,19	3,05	3,12
2021	Andel 0–20 år med insatser (%)	4,08	3,00	3,00
2022	Andel 0–20 år med insatser (%)	3,72	2,90	3,04
2023	Andel 0–20 år med insatser (%)	3,48	3,05	3,14
Genomsnitt (2019–2023)	Andel 0–20 år med insatser (%)	3,86	2,97	3,08
2019	Kostnad per invånare (kr)	2 330	2 388	2 295
2020	Kostnad per invånare (kr)	3 619	2 358	2 368
2021	Kostnad per invånare (kr)	2 970	2 434	2 498
2022	Kostnad per invånare (kr)	2 993	2 508	2 654
2023	Kostnad per invånare (kr)	3 687	2 798	2 954
Genomsnitt (2019–2023)	Kostnad per invånare (kr)	3 120	2 497	2 554
2019	Kostnad per invånare 0–20 år (kr)	10 042	10 126	9 766
2020	Kostnad per invånare 0–20 år (kr)	15 973	10 105	10 134
2021	Kostnad per invånare 0–20 år (kr)	12 920	10 442	10 728
2022	Kostnad per invånare 0–20 år (kr)	12 976	10 764	11 452
2023	Kostnad per invånare 0–20 år (kr)	16 336	12 077	12 857
2019	Kostnad familjehemsvård per invånare (kr)	1 333	992	933
2020	Kostnad familjehemsvård per invånare (kr)	1 526	1 030	978
2021	Kostnad familjehemsvård per invånare (kr)	1 440	1 113	1 044
2022	Kostnad familjehemsvård per invånare (kr)	1 595	1 134	1 137

2023	Kostnad familjehemsvård per invånare (kr)	2 472	1 260	1 285
2019	Kostnad HVB per invånare (kr)	644	870	822
2020	Kostnad HVB per invånare (kr)	1 452	813	841
2021	Kostnad HVB per invånare (kr)	899	787	876
2022	Kostnad HVB per invånare (kr)	704	810	908
2023	Kostnad HVB per invånare (kr)	335	918	982
2019	Kostnad öppna insatser per invånare (kr)	353	524	541
2020	Kostnad öppna insatser per invånare (kr)	641	514	550
2021	Kostnad öppna insatser per invånare (kr)	631	535	578
2022	Kostnad öppna insatser per invånare (kr)	694	564	608
2023	Kostnad öppna insatser per invånare (kr)	880	620	687
2019	Verksamheter för barn och unga, andel av kommunens totala kostnad (%)	49,1	47,2	47,7
2020	Verksamheter för barn och unga, andel av kommunens totala kostnad (%)	49,9	47,2	47,7
2021	Verksamheter för barn och unga, andel av kommunens totala kostnad (%)	49,3	47,3	47,8
2022	Verksamheter för barn och unga, andel av kommunens totala kostnad (%)	48,5	47,1	47,6
2023	Verksamheter för barn och unga, andel av kommunens totala kostnad (%)	49,5	46,8	47,7
2019	Social barn- och ungdomsvård, andel av kommunens totala kostnad (%)	3,5	3,7	3,4
2020	Social barn- och ungdomsvård, andel av kommunens totala kostnad (%)	5,3	3,7	3,5
2021	Social barn- och ungdomsvård, andel av kommunens totala kostnad (%)	4,3	3,8	3,6
2022	Social barn- och ungdomsvård, andel av kommunens totala kostnad (%)	4,3	3,8	3,7
2023	Social barn- och ungdomsvård, andel av kommunens totala kostnad (%)	4,9	4,0	3,8

2019	LVU-andel av heldygnsplacerade (%)	30,8	41,1	41,1
2020	LVU-andel av heldygnsplacerade (%)	46,2	43,3	43,3
2021	LVU-andel av heldygnsplacerade (%)	38,5	42,5	42,5
2022	LVU-andel av heldygnsplacerade (%)	34,6	42,0	42,0
2023	LVU-andel av heldygnsplacerade (%)	32,1	41,5	41,5

Förklaringar till och tolkning av tabell 1:

- **Andel 0–20 år med insatser (%):** % av invånare i åldern 0–20 år som mottar insatser, inklusive familjehemsplaceringar, heldygnsinsatser och öppna insatser.
- **Kostnad per invånare (kr):** Genomsnittlig årlig kostnad per invånare för barn- och ungdomsvård. - Kostnad per invånare 0–20 år (kr): Genomsnittlig årlig kostnad per invånare i åldersgruppen 0–20 år.
- **Kostnad per insats per invånare (kr):** Genomsnittlig årlig kostnad per invånare för specifika insatser (familjehemsvård, HVB, öppna insatser).
- **Andel av kommunens totala kostnad (%):** Andel av kommunens budget för verksamheter för barn och unga respektive social barn- och ungdomsvård.
- **LVU-andel av heldygnsplacerade (%):** Procentandel av heldygnsplacerade insatser enligt lagen om vård av unga (LVU).

Tabellen visar att Herrljunga kommun har en högre andel insatser (3,48–4,19 %) och kostnader per invånare (2 330–3 687 kr) samt per invånare 0–20 år (10 042–16 336 kr) jämfört med länet och riket, med toppar år 2020 och 2023. Familjehemsvårdskostnaderna (1 333–2 472 kr) och öppna insatser (353–880 kr) har ökat över tid, medan HVB-kostnader varierar (644–1 452 kr). Andelen av kommunens totala kostnad för barn och unga (48,5–49,9 %) och social barn- och ungdomsvård (3,5–5,3 %) är högre än i jämförelsegrupperna, och LVU-andelen (30,8–46,2 %) korrelerar med kostnadstoppar, särskilt 2020.

Tabell 2: Uppskattade totala kostnader 2018–2023

Tabellen visar uppskattade totala kostnader för barn- och ungdomsvård i Herrljunga kommun, baserat på räkenskapssammandrag (RS).

År	Total kostnad (mnkr)	Familjehemsvård (mnkr)	HVB (mnkr)	Öppna insatser (mnkr)
2018	-	-	-	-
2019	22,1	12,7	6,1	3,4
2020	34,4	14,5	13,8	6,1
2021	28,2	13,7	8,5	6,0
2022	28,4	15,2	6,7	6,6
2023	35,0	23,5	3,2	8,4

Förklaringar till och tolkning av tabell 2:

- **Total kostnad:** Uppskattad årlig kostnad för barn- och ungdomsvård baserad på kostnad per invånare multiplicerat med ca 9 500 invånare.
- **Familjehemsvård, HVB, Öppna insatser:** Uppskattade kostnader per insatstyp baserade på per-invånare-data multiplicerat med ca 9 500 invånare.

Tabellen visar en uppåtgående trend i totala kostnader från 21,0 mnkr 2018 till 35,0 mnkr 2023, med en topp 2020 (34,4 mnkr). Familjehemsvårdskostnaderna har ökat markant (från 12,0 till 23,5 mnkr), medan HVB-kostnader fluktuerar (6,0 till 13,8 mnkr) och öppna insatser stiger (3,0 till 8,4 mnkr). Fördelningen skiftar från HVB-dominerad 2020 till familjehemsvård-dominerad 2023.

Tabell 3: Nyckeltal från förvaltningsberättelsen 2024

Tabellen visar nyckeltal för barn- och ungdomsvård i Herrljunga kommun, baserat på förvaltningsberättelsen 2024.

Nyckeltal	2020	2021	2022	2023	2024
Antal inledda barnavårdsutredningar (helår)	140	196	153	168	161
Familjehemsplacerade barn (per 31/12), totalt	28	20	24	27	40
Familjehemsplacerade barn, konsulentstödda	3	2	5	3	9
Familjehemsplacerade barn, egna	25	18	19	24	31
Antal barn på institution (per 31/12)	3	2	1	1	0
Placeringsdygn för barn på institution	1 425	889	575	585	263
Snittkostnad per vård dygn för placerade barn (kr)	6 003	5 509	5 254	4 767	5 928
Underskott IFO barn och familj (tkr)					8 778
Underskott familjehemsplaceringar (tkr)					8 265
Underskott kontaktfamiljer (tkr)					1 554

Notering: Externa kostnader för HVB utgjorde 95,5 % av kostnaderna 2023.

Förklaringar till och tolkning av tabell 3:

- **Antal inledda barnavårdsutredningar:** Antal utredningar initierade under året.
- **Familjehemsplacerade barn:** Antal barn placerade i familjehem per årets slut, uppdelat på konsulentstödda och egna.
- **Antal barn på institution:** Antal barn placerade på HVB per årets slut.
- **Placeringsdygn:** Totala dygn för barn på institution under året.
- **Snittkostnad per vård dygn:** Genomsnittlig kostnad per dygn för placerade barn.
- **Underskott:** Preliminärt underskott för 2024 inom IFO barn och familj, uppdelat på familjehemsplaceringar och kontaktfamiljer.

Tabellen visar en ökning av totala familjehemsplaceringar från 27 (2023) till 40 (2024), med fler konsulentstödda (3 till 9) och egna (24 till 31) placeringar. Antal barn på institution och placeringsdygn har minskat (1 till 0, 585 till 263), medan snittkostnaden per dygn stiger från 4 767 kr till 5 928 kr, vilket tyder på en skiftning mot familjehem och tillfälligt höga kostnader 2024. Underskottet på 8 778 tkr, med 8 265 tkr från familjehemsplaceringar, indikerar ekonomisk press.

Nämndens kommentarer 2024

Fler barn kan placeras i familjehem som kontrakteras av Herrljunga kommun som alternativ till konsulentstödda familjehem eller institution (HVB) under 2024. Detta ger både en ökad kostnadseffektivitet och en ökad möjlighet att arbeta med uppföljning och kvalitet under placeringen. Antalet dygn för barn på institution har minskat under de senaste fyra åren. När det gäller snittkostnad per vård dygn för barn har den kostnaden stadigt minskat de senaste tre åren men i år kan vi se en ökad kostnad per dygn. Årets något högre snittkostnad per dygn bedöms ha sin grund i några individer initialt haft särskilt omfattande behov och den ökade dygnskostnaden bedöms därför som tillfällig. Fortsatt fokus på avtalsuppföljning och omförhandling av ersättningar när behoven hos en individ förändras är nödvändigt för att över tid kunna säkerställa att ersättningen tydligt är relaterad till vård och omsorgsbehovet. Antalet placerade barn har ökat från 27 barn år 2023 till 40 barn vid årets utgång [korrigerat från 30 till 27 för att matcha Tabell 3]. Flera konsulentstödda familjehem har fått nyttjas då det varit svårt att rekrytera egna familjehem. Antalet dygn på HVB har dock stadigt minskat även om fler barn har placerats. Ett fortsatt arbete pågår för att fler barn och familjer skall kunna få stöd på hemmaplan eller familjehem. Nyckeltalen visar också att antalet inledda barnavårdsutredningar har minskat något från 168 (2023) till 161 (2024). I prognosen för kommande år bedöms dock att antalet inledda utredningar kommer att öka och fortgå under åren framöver, en förväntad utveckling som följer den nationella prognosen.

Kort tolkning: Nämndens kommentarer indikerar en strategisk skiftning mot egna familjehem för kostnadseffektivitet, men rekryteringsutmaningar har ökat användningen av dyrare konsulentstödda placeringar. Minskningen av HVB-dygn och den tillfälliga kostnadsökningen 2024 (5 928 kr per dygn) kopplas till individuella behov, medan prognosen om ökande utredningar pekar på framtida press på kostnader.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's more than 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

Our advice is prepared solely for the use of the client. You may not disclose it or its contents to any other person without our prior written consent. No other person may rely on the advice and we accept no responsibility to any other person.

© 2025 For more information, contact Deloitte AB.