

Till förbundsmedlemmarna

REVISIONSBERÄTTELSE FÖR ÅR 2018

Samordningsförbundet Södra Roslagen
Organisationsnummer 222000-3079

Vi har granskat räkenskaperna, årsredovisningen och förbundsstyrelsens förvaltning i Samordningsförbundet Södra Roslagen, org nr 222000-3079, för verksamhetsåret 2018.

Styrelsens ansvar för årsredovisningen och förvaltningen

Förbundsstyrelsen ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande mål, beslut och riktlinjer samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. Styrelsen upprättar en årsredovisning som ger en rättvisande bild samt svarar för att det finns en tillräcklig intern kontroll i verksamhet och räkenskaper.

Vårt ansvar

Vi ansvarar för att pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt, om årsredovisningen ger en rättvisande bild och om den interna kontrollen som styrelsen bedömer är nödvändig för att upprätta en årsredovisning som inte innehåller väsentliga felaktigheter.

Vi har utfört vår granskning utifrån lagen om finansiell samordning, kommunallagen, förbundsordningen, god revisionssed samt revisionsreglementet. Granskning enligt god revisionsmed innebär för den auktoriserade revisorn att han eller hon utfört revisionen enligt International Standards on Auditing och god revisionsmed i Sverige. Dessa standarder kräver att den auktoriserade revisorn följer yrkesetiska krav samt planerar och utför revisionen för att uppnå rimlig säkerhet att årsredovisningen inte innehåller väsentliga felaktigheter. *)

Uttalanden

Vi bedömer sammantaget att styrelsen i Samordningsförbundet Södra Roslagen har bedrivit verksamheten på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt att den interna kontrollen har varit tillräcklig.

Vi bedömer att räkenskaperna i allt väsentligt är rättvisande och att årsredovisningen har upprättats i enlighet med tillämpliga delar av lagen om kommunal redovisning och god redovisningsmed.

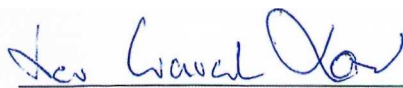
Vi bedömer sammantaget att resultatet enligt årsredovisningen är förenligt med de finansiella mål och verksamhetsmål som är uppställda.

Vi tillstyrker att styrelsen och dess ledamöter beviljas ansvarsfrihet.

Österåker den 25 mars 2019



Bengt Olin
För kommunerna



Lena Cronvall Morén
För Stockholms läns landsting



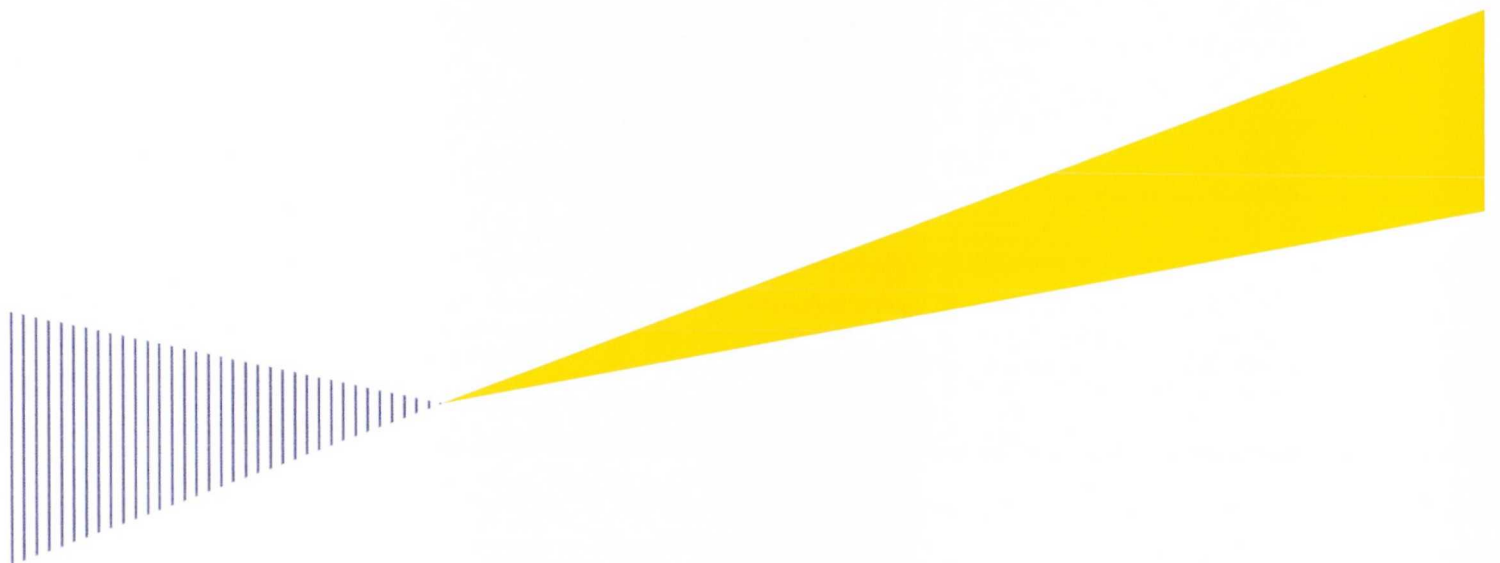
Anders Rabb
Auktoriserad revisor

Bilaga: De sakkunnigas rapport

*) Vår granskning av årsredovisningen innefattar att genom olika åtgärder inhämta underlag om belopp och annan information i årsredovisningen. Revisorn väljer vilka åtgärder som ska utföras, bland annat genom att bedöma riskerna för väsentliga felaktigheter i årsredovisningen, vare sig dessa beror på oegentligheter eller på fel. Vid denna riskbedömning beaktar revisorn de delar av den interna kontrollen som är relevanta för hur förbundet upprättar årsredovisningen för att ge en rättvisande bild i syfte att utforma granskningsåtgärder som är ändamålsenliga med hänsyn till omständigheterna, men inte i syfte att göra ett uttalande om effektiviteten i förbundets interna kontroll. Granskningen innefattar också en utvärdering av ändamålsenligheten i de redovisningsprinciper som har använts och av rimligheten i styrelsens uppskattningar i redovisningen, liksom en utvärdering av den övergripande presentationen i årsredovisningen.

Samordningsförbundet Södra Roslagen

Årlig granskning 2018



EY

Building a better
working world

1	Innehåll	
2	Granskning av Samordningsförbundet Södra Roslagen	3
2.1	Inledning	3
2.2	Granskningens utgångspunkter	3
3	Granskning av årsredovisning och årsbokslut 2018	4
4	Årlig granskning av styrning och förvaltning	5
4.1	Mål och riktlinjer för verksamheten inom den finansiella samordningen	5
4.2	Stöd av samverkan mellan samverkansparterna	6
4.3	Beslut om användning av medel samt finansiering av samordnade rehabiliteringsinsatser	6
4.4	Uppföljning och utvärdering av beslutade åtgärder	6
4.5	Budget och årsredovisning för den finansiella samordningen	7
4.6	Bedömning	7
5	Samverkan mellan medlemmarna	8
5.1	Långsiktig strategi för samordning	8
5.2	Forum för samverkan på strategisk och operativ nivå	9
5.3	Prioritering av gemensamma utvecklingsområden och samordningsbehov	12
5.4	Bedömning	13
6	Rekommendationer till styrelsen	16

2019-03-25

Revisorerna i Samordningsförbundet Södra Roslagen

Vår granskning har genomförts som underlag för er ansvarsprövning av Samordningsförbundet Södra Roslagen år 2018.

Vi har i denna rapport sammanfattat iakttagelser från granskningen av årsbokslutet och årsredovisningen för förbundet.

Det har inte framkommit några väsentliga noteringar som påverkar vår bedömning av att resultat och ställning ger en rättvisande bild av förbundets resultat och ställning för året 2018. Förbättringspotential finns vad gäller årsredovisningens förenlighet med god redovisningssed.

Granskningen har genomförts i enlighet med fastställd revisionsplan för 2018.

Med vänlig hälsning

Mikael Sjölander

Nina Högberg

Kopia: Förbundets styrelse och förbundschef

2 Granskning av Samordningsförbundet Södra Roslagen

2.1 Inledning

Samordningsförbundet Södra Roslagen granskas av revisorer utsedda av förbundets medlemmar. Granskningen sker i enlighet med god revisions sed i kommunal verksamhet.

Revisorerna har upphandlat Ernst & Young AB (EY) som sakkunnigt biträde.

2.2 Granskningens utgångspunkter

Denna rapport syftar till att kortfattat sammanfatta resultatet av granskningen av årsbokslutet och årsredovisningen, samt att ge revisorerna ytterligare information och underlag inför ansvarsprövningen av förbundets styrelse.

Enligt 7 § i lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser har samordningsförbunden till uppgift att:

1. Besluta om mål och riktlinjer för den finansiella samordningen
2. Stödja samverkan mellan samverkansparterna
3. Finansiera insatser som avser individer som är i behov av samordnade rehabiliteringsinsatser och som syftar till att dessa uppnår eller förbättrar sin förmåga att utföra förvärvsarbete
4. Besluta på vilket sätt de medel som står till förfogande för finansiell samordning skall användas
5. Svara för uppföljning och utvärdering av rehabiliteringsinsatserna
6. Upprätta budget och årsredovisning för den finansiella samordningen.

Det är styrelsens ansvar att säkerställa att förbundets verksamhet ryms inom och stödjer punkterna i 7 §.

Vid revisionen av samordningsförbunden skall bestämmelserna i 9 kap 4-18 § § i kommunallagen tillämpas. Det innebär bl.a. att revisorerna skall pröva om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, om räkenskaperna är rättvisande och om den interna kontrollen är tillräcklig.

3 Granskning av årsredovisning och årsbokslut 2018

Granskningen av årsredovisningen har omfattat en genomgång av om årsredovisningen är upprättad i enlighet med kommunal redovisningslag. Till resultat och balansräkning har ytterligare upplysningar lämnats i noter.

Granskningen har omfattat en genomgång av underlag till väsentliga balans- och resultatposter. Bokslutsdokumentationen bedöms vara god.

Processen för årsredovisningens upprättande bör ses över. Den goda sed som gäller kring hur resultaträkning, balansräkning, kassaflöde och noter ska upprättas är inte riktigt på den nivå som bör eftersträvas. Intäkter som redovisas som extraordinära i resultaträkningen anser vi bör ingå i verksamhetens intäkter. Not 3 ska specificera tillgångar men där framgår även kostnader vilket bör notas separat. Vi anser inte att avvikelserna är så väsentliga att de påverkar bedömningen av en rättvisande bild men uppmanar förbundet att se över processen för årsredovisningens upprättande.

Årets resultat i förbundet uppgår till -593 tkr (föregående år +457 tkr). Samlade medel från tidigare år uppgår till 995 tkr (föregående år 1 588 tkr).

Samtliga balanskonton är avstämda och specifikationer med underlag finns till varje post.

4 Årlig granskning av styrning och förvaltning

Granskningen har skett i syfte att bedöma om årsredovisningen ger en rättvisande bild av förbundets verksamhet samt om styrelsen har fullgjort sina uppgifter enligt förbundsordningen och enligt lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser.

Granskningen har genomförts genom intervju med förbundschef, granskning av styrelsens protokoll och handlingar, granskning av dokumentation från finansierade insatser, uppföljningsunderlag samt genomgång av upphandlingsunderlag och avtal. Våra bedömningar sammanfattas nedan.

4.1 Mål och riktlinjer för verksamheten inom den finansiella samordningen

Förbundets insatser ska enligt lagen om finansiell samordning avse arbetslösa i ålder 16-64 år som befinner sig särskilt långt från arbetsmarknaden p.g.a. en sammansatt problematik. Förbundet har valt att inom denna grupp särskilt prioritera unga vuxna i åldern 16-35 år med en komplex situation och/eller en funktionsnedsättning, genom att styrelsen den 4 februari 2015 beslutade om en förbundsinriktning vilken gäller tills vidare.

Förbundsstyrelsen fastställde verksamhetsplan och budget för 2018 den 15 november 2017. I verksamhetsplanen finns sex övergripande mål som gäller för förbundets samlade verksamhet samt ytterligare två mål för de strukturella insatserna och två mål för den operativa insatsen MIA. Vår bedömning är att de uppsatta målen är förenliga med förbundets ändamål och med lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser. Verksamhetsplanen är också i linje med det tidigare inriktningsbeslutet. Vårt att notera här är att det endast är de två målen för MIA som innehåller mätbara nyckeltal.

Förbundet har, utöver förbundsordning och verksamhetsplan, följande styrande dokument och riktlinjer:

- Roll- och ansvarsfördelning, reviderad 2018-10-09
- Riktlinje för hantering av GDPR, antagen 2018-05-23
- Delegations- och attestordning, reviderad 2016-12-07
- Organisationsmodell, 2014-09-23

Förbundet har i dagsläget inte någon struktur för att analysera risker och för styrelsen att försäkra sig om en god intern kontroll. Med en växande organisation ser vi att behovet av ett systematiskt arbete kring riskbedömning och riskhantering kommer att tillta framöver. Vi rekommenderar att styrelsen tar fram en plan för intern kontroll under 2019.

Under året har förbundet hållit två medlemssamråd. Genom dessa sammankomster bedömer vi att styrelsen har säkerställt att medlemmarna har möjlighet att ge sin syn på förbundets verksamhet och påverka dess inriktning under kommande år. Medlemmarna har vid dessa tillfällen gjort medskick som beaktats av styrelsen.

Under året har styrelsen haft sju sammanträden. Justerade protokoll finns för samtliga möten och av dessa framgår styrelsens beslut på ett tydligt sätt.

4.2 Stöd av samverkan mellan samverkansparterna

Förbundets kärna när det gäller långsiktig samverkan är kontakt inom styrelsen och inom beredningsgruppen samt genom kansliets roll som nätverkssamordnare. Alla förbundets pågående insatser syftar i någon utsträckning till utökad eller förbättrad samverkan mellan parterna. Bland de strukturinriktade insatserna och aktiviteterna har det under året skett två gemensamma forum för tjänstemän på operativ nivå, fortsatt utveckling av digital insatskatalog, kartläggning och förarbete för en nya individriktad insats, dialog med blivande medlemmar samt stöd till utveckling av ASF syftar alla till att bidra till utvecklad samverkan. Även inom det individinriktade MIA-projektet finns en uttalad ambition om att utveckla samordnade insatser och metoder för att möta målgruppens behov.

Under 2018 ser vi att stor fokus har varit förbundets utvidgning. En konsekvens är att annan verksamhet har fått mindre resurser under året, till exempel har kansliets resurser för att utveckla ASF minskat och istället har anställning av en förbundssamordnare varit prioriterat. Omställningen har skett i linje med styrelsens beslut och förankrats vid medlemssamråd.

4.3 Beslut om användning av medel samt finansiering av samordnade rehabiliteringsinsatser.

Under året har förbundet finansierat en individriktad insats (MIA) och tre strukturpåverkande insatser (gemensamma forum, digital insatskatalog, utveckling ASF). Medel har också avsatts för att förbereda den nya insatsen SAMSUS, med planerad start under 2019, men inte tagits i anspråk. Övriga insatser och aktiviteter har skett utan särskild öronmärkt finansiering från förbundet. Vi har tagit del av underlag för insatserna och bedömer att de är i linje med lagstiftning och förbundsordning.

Styrelsen fastställde budget för år 2018 den 14 november 2017. Av budget framgår att förbundsstyrelsen av förbundets tillgängliga medel valt att fördela 4 mkr till samverkansinsatser och 1,3 mkr till förbundets styrelsearbete och förvaltning. Utfallet visar en avvikelse på 4 % mot budget. Utfallet av förbrukade medel överstiger årets tilldelade medel från medlemmarna, vilket är enligt budget. Styrelsen har vid samtliga sammanträden tagit del av ekonomisk lägesrapportering.

4.4 Uppföljning och utvärdering av beslutade åtgärder

I förbundets budget för 2018 framgår att uppföljning och utvärdering ska ske genom det nationella uppföljningssystemet SUS samt genom användning av Nationella nätverket för samordningsförbunds uppföljningsinstrument *Indikatorer*. MIA följs även upp genom länsövergripande utvärdering. Vi har tagit del av projektets länsövergripande ettårsrapport samt delprojekt Roslagens avstämningsrapport från juni 2018 och bedömer att den bild som förmedlas där är i linje med vad som framgår av årsredovisning. Styrelsen har vid samtliga sammanträden under året tagit emot lägesrapport från kansliet och från den operativa insatsen MIA. Styrelseledamöterna tar också emot månatliga lägesrapporter från MIA via e-post mellan styrelsemötena.

Framsteg och effekter inom både MIA och inom övriga målområden skulle enligt verksamhetsplanen följas upp genom NNS indikatorenkät men resultatet omnämns inte i årsredovisningen. När det gäller nyttjandet av NNS indikatorer är syftet med verktyget att förbundet ska kunna följa effekterna av förbättrad finansiell samordning. Av enkätresultatet för 2018 framgår att 31 pågående deltagare har lämnat in en enkät men att det saknas

uppgifter om hur många som tillfrågats eller vilken täckningsgrad enkäten har. Av 55 avslutade deltagare har endast 7 valt att lämna in en enkät. Av tillförlitlighetsskäl har enkätresultatet således inte någon framträdande roll i redovisningen av måluppfyllelse i förbundets årsredovisning. Styrelsen bör överväga hur verktyget ska användas framgent för att bättre fylla sitt syfte.

Under 2018 har kansliet genomfört en egen enkät till handläggare hos medlemmarna i syfte att fånga upp erfarenheter kring förbundets verksamhet.

4.5 Budget och årsredovisning för den finansiella samordningen

Beslut om budget och verksamhetsplan för år 2018 fattades av förbundsstyrelsen den 15 november 2017 och beslut om årsredovisning fattades den 13 mars 2018, vilket är inom den tid som lagen stadgar.

Samordningsförbundets årsredovisning ska enligt lag om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser utföras i enlighet med lag om kommunal bokföring. Av denna framgår vilka uppgifter förvaltningsberättelsen ska innehålla. I det ingår bland annat:

- En översikt över utvecklingen av förbundets verksamhet.
- Upplysningar om sådana förhållanden som inte ska redovisas i balansräkningen eller i resultaträkningen, men som är viktiga för bedömningen av förbundets resultat eller ekonomiska ställning.
- Upplysningar om sådana händelser av väsentlig betydelse för förbundet som har inträffat under räkenskapsåret eller efter dess slut.
- Upplysningar om förbundets förväntade utveckling
- Upplysningar om andra förhållanden som är av betydelse för styrningen och uppföljningen av förbundets verksamhet.

Vår bedömning är att förvaltningsberättelsen innehåller de upplysningar som krävs och att den bild som förmedlas ger en i allt väsentligt rättvisande bild av förbundets verksamhet under 2018. Vid granskning av förvaltningsberättelsen har vi lagt särskild vikt vid bedömning av information relaterad till förbundets uppdrag, enligt ovan.

4.6 Bedömning

Av det som framkommit vid vår granskning, bedömer vi att samordningsförbundet bedriver verksamhet i enlighet med lagen om finansiell samordning av rehabiliteringsinsatser samt de mål som stadgas i verksamhetsplanen.

Vi bedömer att förbundets årsredovisning ger en rättvisande bild av förbundets resultat för 2018 och ställning per 2018-12-31.

5 Samverkan mellan medlemmarna

Enligt förbundsordningen är en av huvuduppgifterna att stödja samverkan mellan samverkansparterna. Att skapa struktur och långsiktighet i samverkansarbetet är ett övergripande mål i 2018 års verksamhetsplan.

Mot bakgrund av det pågående arbetet med att utöka förbundet med fler medlemmar, vilket vidgar det geografiska området och ställer högre krav på en ändamålsenlig samordning, har revisorerna gett EY i uppdrag att särskilt granska förbundets arbete med att stödja samverkan mellan huvudmännen. Syftet är att säkerställa att förbundsstyrelsen skapat tillräckliga förutsättningar för samverkan mellan huvudmännen.

Granskningen har skett genom dokumentstudier och intervjuer med ett urval av sex representanter från olika medlemsparter ur styrelse och beredningsgrupp samt med förbundschef.

5.1 Långsiktig strategi för samordning

Grundläggande organisationsstruktur

Förbundet har en roll- och ansvarsfördelning som beslutats av styrelsen. Förbundets struktur är huvudsakligen oförändrat sedan förbundets bildande, även om detaljerna i ansvarsfördelningen samt vissa tjänster, insatser och aktiviteter har tillkommit stegvis. Under de år som gått har styrelsen och kansliet utformat administrativa rutiner, skapat strukturer för återrapportering till styrelsen, kanaler för informationsspridning och annat som är grundläggande förutsättningar för att driva en strukturerad samverkan. Dessa bedömer vi är varaktiga och kan gradvis anpassas till en växande verksamhet och omsättning.

Organisatoriskt är styrelsen förbundets ledning med det övergripande ansvaret för verksamheten. Kansliet samordnar arbetet enligt styrelsens anvisningar och står för kontinuitet och struktur i samverkansarbetet. Beredningsgruppen består av tjänstemän, med strategiska roller inom sina respektive organisationer, som fungerar som fristående stödfunktion till förbundschefen i beredning av förslag och genomförande av beslut. Kärnverksamheten organiseras i form av insatser som beroende på omfattning ibland kan ledas av en särskild styrgrupp.

Detta upplägg är vanligt förekommande bland samordningsförbund och är den modell som förespråkas i den handbok för finansiell samordning som ges ut av Nationella rådet för finansiell samordning. Bland större förbund är det vanligt att beredningsgruppen kompletteras med geografiskt indelade samverkansgrupper på tjänstemannanivå för att det ska finnas samverkansforum närmare den operativa verksamheten. Diskussion pågår kring detta inom förbundet men inget beslut är taget.

Förbundet växer

Processen kring att utöka förbundet har pågått under en längre tid. När förbundet bildades 2014 var endast Täby och Österåker villiga att ingå, trots en tidigare projektsamverkan som omfattat flera kommuner. Intervjupersonerna beskriver att intresset från övriga kommuner har ökat gradvis allt eftersom det funnits fler konkreta insatser och aktiviteter att ta del av. Information uppges ha spridits både genom politiska kanaler och i tjänstemannanätverk. Av

förbundsstyrelsens protokoll framgår att de första förfrågningarna om medlemskap inkom redan under 2014 från Danderyd och Vaxholm.

De intervjuade ger en samstämmig bild av att det till en början inte rädde enighet kring att utvidga förbundet. Diskussionerna uppges ha kretsat kring huruvida en utvidgning ligger i förbundets intresse eller inte. Att ett större förbund kräver en större arbetsinsats samt att det blir svårare att samordna flera olika viljor uppges ha varit centrala motargument som överkommit genom fortsatta diskussioner inom styrelsen.

Den strategiska frågan om att utöka förbundet lyftes första gången på ägarsamråd i augusti 2016 och därefter vidare till styrelsen. Ägarrepresentanterna var positiva till fler medlemmar. Styrelsen uppmanades däremot att göra en samlad förfrågan till samtliga nordostkommuner eftersom arbetet med revidering av förbundsordning är tidskrävande. Styrelsen valde att följa den föreslagna strategin och beslutade i september 2016 att samordna utvidgningen och utöka med alla intresserade kommuner vid samma tillfälle för att undvika merarbete. Att styrelsen fortfarande inte var enig i frågan om att utöka förbundet noterades dock i protokollet i samband med beslutet om att göra en intresseförfrågan.

Av styrelsens protokoll framgår att styrelsen vid flera tillfällen diskuterat förväntningar och förutsättningar kring de nya medlemmarna. En konsekvensanalys genomfördes under våren 2018 och mynnade ut i konstaterandet att följande behövs: engagerade medlemmar, kunskapslyft och samsyn hos parterna, diskussion om förväntningar och förhoppningar samt tydlig roll- och ansvarsfördelning.

Trots att processen har varit lång har styrelsen valt att lämna öppet hur förbundets organisation och prioriteringar kommer att se ut efter de nya medlemmarnas tillkomst. Det beskrivs som en viktig del i att göra de nya medlemmarna delaktiga i förbundet.

5.2 Forum för samverkan på strategisk och operativ nivå

Samordningsförbundet har i uppgift att aktivt stödja aktiviteter som syftar till att få samarbetet mellan handläggare från de samverkande parterna att fungera effektivt. Inom samordningsförbundet Södra Roslagen syftar merparten av all aktivitet till förbättrade strukturer för samverkan, antingen på operativ nivå eller på ledningsnivå. Centrala forum för samverkan är:

- Styrelse och kansli
- Beredningsgrupp, styrgrupp och arbetsgrupper
- Medlemssamråd
- Samverkan på operativ nivå

Styrelsen

Styrelsen har en strategisk roll i förbundet medan merparten av de frågor som rör den operativa verksamheten hanteras inom beredningsgruppen. Under 2018 har styrelsen i hög grad varit engagerad i frågor som rör utvidgningen av förbundet, medan det under tidigare år varit större fokus inledningsvis på att upprätta förbundets grundläggande struktur och funktioner och därefter på att utveckla och följa upp insatser.

De två intervjuade styrelseledamöterna beskriver båda att styrelsen har haft bra struktur, bra dialog och god insyn i verksamheten även om medlemsfrågor tagit stort fokus det

senaste året. En utmaning som lyfts fram är att det har varit svårt att skapa stabilitet i arbetet på grund av omsättning på representanter från de statliga myndigheterna. Förbundschefen uppges vara en viktig funktion där när det gäller att upprätthålla samverkan, genom att föra över information och upprätthålla kontakter. En annan av intervjupersonerna, som ingår i beredningsgruppen, berättar att myndigheten känns vid problemet och att det på flera nivåer har skett omorganisationer och personalbyten. Myndigheten har tagit hänsyn till det och försöker värna om kontinuiteten bland representanterna och även bland deras ersättare. Det finns dock även fortsättningsvis risk för förändringar när myndigheten omorganiseras på nytt under 2019.

En annan utmaning som lyfts fram är att de enskilda styrelsemedlemmarnas förhållningssätt till sin egen organisation varierar, eftersom de har olika organisatorisk position och därmed olika möjlighet att ge och ta erfarenheter mellan förbundet och respektive medlem. I samband med att styrelsen utökas med fler medlemmar är det naturligt att diskutera arbetsformer, och där bedömer vi att även denna typ av förväntningar kan och bör diskuteras och klargöras.

Kansliet

Ett återkommande tema som lyfts fram i samtliga intervjuer är vilken viktig nyckelperson förbundschefen är. De befintliga medlemmarna ur både styrelse och beredningsgrupp beskriver att hon är energisk, pådrivande och engagerande samt att hon har en viktig funktion som sammanhållande kontakt och informationsspridare även mellan möten. Beredningsgruppen uppges fungera bra och ha god struktur och styrelsen upplever sig ha beretts god insyn i arbetet. Att förbundschefen har en sådan central roll är inte ovanligt för samordningsförbund. I Nationella rådets handbok för finansiell samordning beskrivs att det är en viktig framgångsfaktor vid samverkan att förbundets tjänsteman verkar som nätverksledare och arbetar horisontellt istället för vertikalt¹. Att stödja beslutsfattande, hantera konflikter i gränssnitten mellan medlemmarna och agera som förändringsagent beskrivs som centrala uppgifter.

I samband med delårsavstämning mellan styrelse och beredningsgrupp i augusti 2018 diskuterades att det inför tillkomsten av nya medlemmar är viktigt med en struktur som inte är personberoende. Styrelsen gav förbundschefen i uppdrag att dokumentera och beskriva arbetsprocessen i förbundet med inspiration från samordningsförbundet VärNa. I oktober 2018 beslutade styrelsen om uppdaterade roll- och ansvarsbeskrivningar vilket vi bedömer är ett positivt steg i arbetet för en tydlig och överskådlig struktur.

Under året har kansliet förstärkts med en förbundssamordnare. Förbundssamordnaren bistår förbundschefen i arbetet och har särskilt ansvar för kartläggning och analys inför nya insatser, att analysera måluppfyllelse och att arrangera aktiviteter för förbundets medlemmar. Genom samordnartjänsten frigörs tid från förbundschefen som tidigare haft ansvar för dessa uppgifter. Att ha en processtödande tjänst av detta slag är vanligt förekommande bland andra samordningsförbund.

Förbundet hyr in medarbetare från medlemsparterna och det formella arbetsgivaransvaret kvarligger enligt avtal hos medlemsparten, inklusive ansvar för arbetsmiljö och utveckling.

¹ Nationella rådet, Handbok för finansiell samordning 2016, s. 68.

Det är dock av stor vikt att styrelsen försäkrar sig om att det finns goda förutsättningar för arbetet och att både förbundschef och övriga medarbetare ges möjlighet till utveckling. Förbundschef har under året genomgått en ledarskapsutbildning i syfte att stärka rollen.

Förbundet ingår i ett antal nätverk med andra samordningsförbund som ger möjlighet till erfarenhetsutbyte. Förbundschef upplever medverkan i förbundschefsnätverket som mycket positivt. Förbundet ingår även i till exempel styrgruppen för det regionala MIA-projektet, i styrelsen för Coompanion Norrort samt medverkar i olika aktiviteter arrangerade av det Nationella Nätverket för Samordningsförbund.

Beredningsgrupp och styrgrupper

Beredningsgruppen hanterar den operativa planeringen i förbundet, både strategiskt och praktiskt, ansvarar för uppföljningen av insatser och bereder underlag till styrelsen. Styrelsen och beredningsgruppen har under 2018 haft två gemensamma avstämningsmöten som uppges ha varit givande. Även inom beredningsgruppen finns utmaningar kring att gruppen består av personer som har olika position och mandat inom sina respektive organisationer. Från kommunerna ingår avdelningschefer inom IFO, från myndigheterna ingår regionalt samverkansansvariga tjänstemän och från landstinget ingår som ordinarie nämndsekreterare för hälso- och sjukvårdsnämnden. Som beredande organ beskrivs gruppen vara väl fungerande men möjligheten att ta hem och förankra frågor i den egna organisationen skiftar.

Olika former av styrgrupper och arbetsgrupper inrättas för olika ändamål. Det har bland annat funnits en arbetsgrupp för att bereda den nya förbundsordningen. I den har utöver beredningsgrupp även ingått två jurister och två IFO-chefer som representanter för de nya kommunerna. Till den operativa insatsen MIA finns en lokal styrgrupp för delprojektet MIA Roslagen. Denna består av förbundets beredningsgrupp, med undantag för landstinget, samt projektledare.

Medlemssamråd

Medlemssamråden syftar till att förbundsmedlemmarna träffas för en gemensam dialog om förbundets verksamhet och inriktning. Medlemssamråden är ett viktigt forum för att sprida information om förbundets verksamhet, men också ett forum för att redovisa resultat och erfarenheter för att få inspel från andra funktioner inom medlemsorganisationerna än vad som vanligen finns inom styrelse och beredningsgrupp. Medlemssamrådet har inte någon formell beslutande eller styrande funktion men förbundets styrelse har i hög grad beaktat de synpunkter som framkommit vid medlemssamråden. Två medlemssamråd har hållits under 2018. Under våren resulterade det i ett medskick från kommunmedlemsrepresentanterna att få klart arbetet med nya medlemmar före årsskiftet så att uppdragen kan finnas med när nya nämnders tillsätts inför den nya mandatperioden. Ny förbundsordning diskuterades också och gav inspel till styrelsen. Kommunerna meddelade också att de kan tänka sig att tilldela mer medel 2019 vilket tyder på att verksamheten är uppskattad.

Operativ samverkan

Under 2015 införde förbundet *gemensamma forum* för medlemmarnas tjänstemän. Syftet är dels att tjänstemän ska kunna utbyta erfarenheter, få gemensam information och få kompetensutveckling men även att bidra till att utveckla en gemensam samverkanskultur samt att främja kunskap om varandras verksamhet. Under 2018 har bara två av fyra planerade gemensamma forum genomförts. Det uppges vara svårt att få deltagare till forumen, främst på grund av tidsbrist hos medlemsorganisationerna. En av de intervjuade

kommuntjänstemännen beskriver att flera handläggare arbetar ensamma inom sitt område och att verksamheten därför blir extra känslig. Samtidigt uppges detsamma också vara ett skäl till att utbyte med andra är extra viktigt, men temat måste vara relevant för kommunens behov. Bland intervjupersonerna finns samtidigt en generell bild av att parterna fortfarande har dålig insyn i varandras verksamhet. Informella möten och samtal beskrivs ur det hänseendet som mycket relevanta och värdefulla.

För att få ett närmare samarbete med vårdgivare genomför förbundet vårddialoger. Dessa sker i workshopform och kan ha olika målgrupper. Under 2018 skedde en workshop med lokal psykiatriutförare Praktikertjänst och representanter från lokala och regionala samrådet samt en dialog med områdets rehabiliteringskoordinatorer.

5.3 Prioritering av gemensamma utvecklingsområden och samordningsbehov

Förbundets insatser ska enligt lagen om finansiell samordning avse arbetslösa i ålder 16-64 år som befinner sig särskilt långt från arbetsmarknaden p.g.a. en sammansatt problematik. Förbundsstyrelsen beslutade i februari 2015 om en förbundsriktning som gäller tills vidare. Beslutet innebär att förbundet i första hand prioriterar arbetslösa unga vuxna i åldern 16-35 år med en komplex situation och/eller en funktionsnedsättning. Övergripande mål fastställs årligen i verksamhetsplan och uppnås företrädesvis genom styrelsens val av insatser och aktiviteter.

Styrelsen beslutade i augusti 2018 att även tilltänkta medlemmar under hösten skulle involveras i utformningen av verksamhetsplan för 2019. De intervjuade upplever att det varit positivt men att det inte haft någon stor effekt på förbundets övergripande fokus. I verksamhetsplanen för 2019 ingår däremot planerade aktiviteter i form av utbildnings- och informationsinsatser för att få de nya medlemmarna insatta i förbundets verksamhet. Förbundet har också tagit höjd för kostnader i form av större styrelse, behov av initialt fler sammanträden, uppdatering av informationsmaterial, etc.

I det förberedande arbetet kring de nya medlemmarna har formaliafrågor varit mer centrala för diskussionerna än frågor kring gemensamma behov av samordning. Parterna har varit överens om att det sannolikt finns en nytta med samverkan genom samordningsförbundet men att formerna har behövt redas ut först. Antal styrelseledamöter, medlemsavgift, frågor kring sammanträdesarvode, fördelning av rösträtt och andra frågor kopplade till förbundsordningen lyfts fram bland de intervjuade som centrala stötestenar under året. Både de befintliga och de tillkommande medlemmarna som intervjuats förmedlar bilden av att behov och prioriteringar är nästa steg i processen.

Det är i sammanhanget värt att nämna att under förbundets första år låg stort fokus på värdegrundsarbete och utbildning, rollfördelning och kunskapsutbyte både på ledningsnivå och på operativ nivå. Under 2014 och 2015 var förbundets uttalade inriktning kartläggning och analys av förbundets behovsområden samt spridnings- och informationsinsatser om samordningsförbundet. Flera intervjupersoner har nämnt att det är positivt att förbundet är relativt nystartat och att även de befintliga medlemmarna gick igenom uppstarten för inte så länge sedan. Det uppges underlätta arbetet med att stötta de nya medlemmarna att komma igång, både avseende praktisk medverkan och avseende behovsanalyser och prioriteringar.

Det finns farhågor kring att kommunerna har olika behov och förutsättningar. Möjligheten att ta del av gemensamma insatser, öppna möjligheter att ta del av annan finansiering samt

möjlighet att förbättra stödet till brukargrupper som är små i den egna kommunen förefaller vara de största drivkrafterna för de som kommer in. Bland de intervjuade från tillkommande medlemmar framförs att en viktig drivkraft i att gå med i förbundet var upplevelsen av att *förbundet gör saker som vi hade velat vara med i*. Intresset är stort för myndighetsöverskridande operativa individinsatser liknande MIA, vilket delvis kan förklaras av att det är förbundets största pågående arbete och som dessutom synliggörs ytterligare genom att det regionala projektet varit omtalat även i andra kommunala nätverk. Det är inte möjligt att inkludera de nya kommunerna i det pågående projektet. De nya kommunerna får stöd från kansliet för att kartlägga sina egna behov och målgrupper för att med utgångspunkt i det kunna ingå i en ny ansökan till ESF under våren 2019.

5.4 Bedömning

Syftet med granskningen har varit att säkerställa att förbundsstyrelsen skapat tillräckliga förutsättningar för samverkan mellan huvudmännen.

Vår sammantagna bedömning är att styrelsen under de år som har gått sedan förbundet bildades har skapat goda förutsättningar för samverkan. Styrelsen har också säkerställt att arbetet med förbundets utökande har skett på ett strukturerat och samordnat sätt. I dagsläget lämnas mycket åt framtiden vad gäller förbundets organisationsformer och prioriteringar efter utvidgandet. Både styrelsen, beredningsgruppen och de tillkommande kommunerna förefaller vara överens om att det är positivt att dessa frågor hanteras gemensamt efter utvidgningen. Här är det viktigt att kansliet och de tidigare medlemmarna bistår med kompetens och erfarenheter för att snabbt få organisationen effektiv igen och att inte ett nytt uppstartsskede tar all kraft från den pågående operativa verksamheten.

Det är viktigt, både för nya medlemmar och befintliga medlemmar, att diskutera förväntningar på förbundet både sett till vad förbundet erbjuder och sett till det egna intresset att samverka, både strukturellt och runt enskilda individer. Styrelsen bör verka för att var och en av medlemsorganisationerna tar upp en intern diskussion om sin egen samverkanskompetens och hur den kan utvecklas.

Revisionsfråga	Sammanfattat svar
<p><i>Har styrelsen en strategi för att skapa struktur och långsiktighet i samverkansarbetet?</i></p>	<p>Förbundets organisation och aktiviteter är i dagsläget anpassade för den medlemsbas förbundet har haft sedan bildandet. Att bredda förbundet har inte kommit plötsligt utan olika förfrågningar har kommit styrelsen till del ända sedan det första verksamhetsåret. Det har funnits en strategi från styrelsens sida att samordna processen så att alla potentiella nya medlemmar ansluter sig vid samma tillfälle för att minska merarbetet. Det har också funnits tydliga intentioner att diskutera och enas kring formella och praktiska hinder för samverkan innan den nya organisationen träder i kraft.</p> <p>Hur den nya större organisationen ska se ut på längre sikt har däremot lämnats öppet. Det finns tankar kring att det är viktigt att de nya medlemmarna involveras i övergripande frågor kring gemensam utveckling av förbundet framöver. Det</p>

förklaras också av att det tagit mycket tid och energi att överkomma de formella hindren.

Styrelsen har under 2018 diskuterat risken för personberoende i organisationen och tagit steg mot en ökad tydlighet genom att utveckla roll- och ansvarsbeskrivningar och uppmana kansliet att dokumentera arbetsprocesser.

Finns det ändamålsenliga forum för samverkan på strategisk och operativ nivå?

Förbundet har ett antal olika samverkansforum på såväl strategisk som operativ nivå. De intervjuade ger sammantaget en bild av att dessa är välfungerande och svarar mot de behov som finns inom respektive medlemspart.

Den kritik som lyfts fram härrörs nästan uteslutande till brister inom medlemmarnas interna organisation. De intervjuade lyfter att det periodvis har skett en relativt stor omsättning bland representanterna både på ledningsnivå och i den operativa verksamheten. Det varierar dock i vilken utsträckning detta har uppfattats som ett problem. Styrelsen bör verka för att var och en av medlemsorganisationerna tar upp en intern diskussionen om sin egen samverkanskompetens och hur den kan utvecklas. Samtidigt är det också viktigt att förbundet kan förhålla sig till att det förekommer rörlighet i grupperna. Med en större styrelse och en större beredningsgrupp ökar dessutom risken att en eller flera parter kommer att vara frånvarande och det behöver också kunna hanteras. Styrelsens medlemmar bör ha förmåga att höja sig över det sektoriella synsättet och formulera gränsöverskridande mål, men det förändrar inte att det är viktigt med det kunskapsutbyte som kommer av att alla medlemsparter är representerade.

I granskningen ser vi en viss risk i att förbundets olika överlappande nätverk och samverkansformer leder till otydliga mandat och kanaler för informationsutbyte. Till exempel ingår hela beredningsgruppen utom en medlem samtidigt i styrgruppen för MIA. Denna risk kan komma att öka när förbundet utökar antalet pågående insatser och grupper. Det är viktigt att vara tydlig med ansvarsfördelning och roller, och förbundets personal har en viktig roll i att slå vakt om att medlemsparter inte utelämnas ur diskussioner för att ärenden avhandlas under pausen på ett annat forum.

Finns det samsyn mellan huvudmännen kring vilka gemensamma utvecklingsområden och

Förbundet har under 2018 lagt stort fokus på att bereda väg för nya medlemmar. Arbetet har primärt kretsats kring förbundsordningen och formella villkor och förutsättningar för den nya organisationen. Framöver återstår därför ett viktigt arbete för styrelsen i att identifiera målgruppens storlek och behov inom det nya geografiska området. Här vilar ett stort

*samordningsbehov som
ska prioriteras?*

ansvar på de ny tillkomna kommunerna att kartlägga sina invånares behov, men det är i styrelsens och hela förbundets intresse att arbetet sker samordnat. Styrelsen behöver verka för att det finns ett underlag som ger god grund att prioritera vilka insatser som är mest ändamålsenliga framöver. Vår bedömning är att både gamla och nya medlemmar visar intresse och engagemang för det nya samarbetet. Det är däremot viktigt att förbundet bistår med en gemensam struktur för det underlag som behövs.

Vår bedömning är att det finns samsyn i att det finns en nytta med samordningsförbundet som form för samverkan men att det ännu inte är tydligt för de inblandade parterna exakt vad det konkreta innehållet bör bestå av. Bland flera av de intervjuade finns en oro för att ett större förbund kommer att göra det svårare att ta hänsyn till hela förbundets samlade behov. Det är viktigt att styrelsen värnar om ett gemensamt perspektiv genom gränsöverskridande mål.

6 Rekommendationer till styrelsen

Med utgångspunkt i ovanstående granskningar lämnas sammantaget följande rekommendationer till förbundets styrelse:

- ▶ Vi rekommenderar att processen för årsredovisningens upprättande ses över för att säkerställa att redovisningen överensstämmer med god redovisningssed. (Se sida 4)
- ▶ Vi rekommenderar att styrelsen tar fram en plan för intern kontroll under 2019. En växande organisation med fler insatser aktualiserar behovet av att påbörja ett systematiskt arbete med riskhantering. (Se sida 5)
- ▶ Vi rekommenderar att styrelsen ser över om och i så fall hur NNS indikatorer ska användas framgent för att bättre fylla sitt syfte. (Se sida 7)
- ▶ Vi rekommenderar att styrelsen verkar för att var och en av medlemsorganisationerna tar upp en intern diskussion om sin egen samverkanskompetens och hur den kan utvecklas, samt uppmuntrar till diskussioner om förväntningar kring förbundets verksamhet hos medlemsparterna. (Se sida 10)