

# Granskning av ekonomistyrning och effektivitet inom äldreomsorgen

TROLLHÄTTANS STAD



Building a better  
working world

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inledning.....</b>	<b>4</b>
1.1. Bakgrund .....	4
1.2. Syfte och revisionsfrågor .....	4
1.3. Revisionskriterier .....	4
1.4. Avgränsningar och ansvarig nämnd.....	4
1.5. Metod .....	4
<b>2. Åtgärder för att bedriva verksamheten effektivt.....</b>	<b>5</b>
2.1. Lägesbeskrivning.....	5
2.1.1. Ekonomiskt utfall .....	5
2.1.2. Kvalitetsutfall .....	6
2.2. Orsaker till nettokostnadsavvikelse.....	7
2.3. Åtgärder utifrån tidigare utredningar och handlingsplan .....	10
2.4. Vår bedömning .....	12
<b>3. Budgetberedning och prognosarbete .....</b>	<b>14</b>
3.1. Budgetberedning .....	14
3.2. Prognosarbete .....	14
3.3. Bedömning .....	15
<b>4. Samlad bedömning.....</b>	<b>17</b>
4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna.....	17
4.2. Slutsatser.....	17
<b>Bilaga 1 – Bakgrund.....</b>	<b>19</b>
<b>Bilaga 2 – Revisionskriterier.....</b>	<b>20</b>
<b>Bilaga 3 – Källförteckning.....</b>	<b>24</b>
<b>Bilaga 4 – Tabeller .....</b>	<b>25</b>

## Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Trollhättan Stad genomfört en granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom omsorgsnämnden. Syftet med granskningen har varit att bedöma om nämnden säkerställt effektivitet och en ändamålsenlig ekonomistyrning inom äldreomsorgen.

Granskningen visar nämnden, efter fler år av ekonomiskt underskott, redovisat överskott för åren 2021–2022. Överskotten kan till stor del härledas till stadsbidrag under pandemin. Nettokostnadsavvikelsen är hög och nämnden kvalitetsmål nås i flera fall inte. Vi noterar att ett flertal åtgärder har tillsatts för att komma tillrätta med ekonomi och kvalitet. Vår bedömning är dock att det tagit för lång tid innan åtgärder vidtagits, särskilt inom hemtjänsten som är den verksamhet där kostnadsläget varit allra högst.

Vad gäller budget- och prognosarbetet så sker ett löpande arbete med att lägga prognoser på lång och kort sikt inom verksamheterna. I granskningen framkommer att prognosavvikelserna har ökat de senaste åren. Granskningen visar att det saknas gemensamma system och arbetssätt för att följa upp arbetade timmar inom hemtjänsten. Konsekvensen av detta är att det finns stora skillnader mellan enheter vad gäller uppföljning av timmar.

Utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är vår sammanfattande bedömning att omsorgsnämnden inte har säkerställt effektivitet och endast delvis säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning inom äldreomsorgen. I granskningen har vi identifierat ett antal utvecklingsområden. Våra rekommendationer framgår nedan.

Vi rekommenderar omsorgsnämnden att:

- ▶ Tillse att åtgärder för effektivisering av hemtjänsten fullföljs, inte minst vad gäller förändring av schablonsystemet
- ▶ Tillse att en kompetensförsörjningsstrategi utarbetas som tar sikte på att både attrahera, rekrytera och behålla medarbetare
- ▶ Säkerställa att enhetschefer har tillräcklig kompetens kring ekonomiuppföljning, exempelvis genom utbildningsinsatser och fortsatt stöttning från ekonomer.
- ▶ Säkerställa ett enhetligt arbetssätt för att följa upp timmar inom hemtjänsten

## 1. Inledning

### 1.1. Bakgrund

Under 2019 och 2020 redovisade omsorgsnämnden i Trollhättans stad underskott mot budget. I revisionens grundläggande granskningar konstaterades att nämnden vidtagit en rad åtgärder i syfte att skapa en budget i balans, men inte lyckats bedriva verksamheten inom tilldelad budgetram. Kostnaden för kommunens äldreomsorg är bland de 25 procent högsta i landet och nettokostnaden är betydligt högre än referenskostnaden<sup>1</sup>.

Kommunens revisorer har i sin risk- och väsentlighetsanalys bedömt det väsentligt att genomföra en granskning av effektivitet och ekonomistyrning inom omsorgsnämnden. En mer utförlig beskrivning av bakgrunden till granskningen återfinns i bilaga 1.

### 1.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningen syftar till att bedöma om omsorgsnämnden säkerställt effektivitet<sup>2</sup> och en ändamålsenlig ekonomistyrning inom äldreomsorgen.

Granskningen inriktas på följande revisionsfrågor:

- ▶ Har nämnden vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att bedriva verksamheten effektivt?
  - Har nämnden analyserat orsakerna till den positiva nettokostnadsavvikelsen?
  - Har nämnden säkerställt att föreslagna åtgärder i tidigare handlingsplaner för budget i balans och konsultutvärderingar genomförts?
- ▶ Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig budgetberedning och prognosarbete?

### 1.3. Revisionskriterier

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar. De revisionskriterier som använts i granskningen beskrivs i bilaga 2.

### 1.4. Avgränsningar och ansvarig nämnd

Granskningen avgränsas i enlighet med revisionsfrågorna samt till verksamheterna vård- och omsorgsboende och hemtjänst.

### 1.5. Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier och intervjuer. Samtliga intervjuade har getts tillfälle att sakfelsgranska rapporten. Källförteckning framgår av bilaga 3.

---

<sup>1</sup> Referenskostnaden baseras på ett index av nyckeltal och visar vad verksamheten förväntas kosta. En positiv nettokostnadsavvikelse innebär att verksamheten bedrivs dyrare än vad som är att förvänta utifrån kommunens strukturella förutsättningar.

<sup>2</sup> Med effektivitet avses i det här fallet att mål och ambitioner avseende kvalitet nås samtidigt som resursanvändningen inte överskrider vad som krävs för att nå målen.

## 2. Åtgärder för att bedriva verksamheten effektivt

### 2.1. Lägesbeskrivning

#### 2.1.1. Ekonomiskt utfall

Omsorgsnämnden i Trollhättan har tidigare under flera år i följd redovisat negativa resultat. Mellan åren 2016 och 2020 gick nämnden med underskott. År 2021 redovisade nämnden istället ett kraftigt överskott mot budget om 47,7 miljoner kronor. Enligt nämndens verksamhetsredogörelse bör knappt 32 miljoner av överskottet betraktas som en engångseffekt till följd av minskad efterfrågan på tjänster, lägre personalkostnader, ökade statsbidrag till följd av pandemin och reservanslag för två vård- och omsorgsboenden. Nämnden fick inför 2021 även ett ramtillskott om 26,7 miljoner kronor. I nedanstående diagram illustreras omsorgsnämndens resultat de senaste åren.

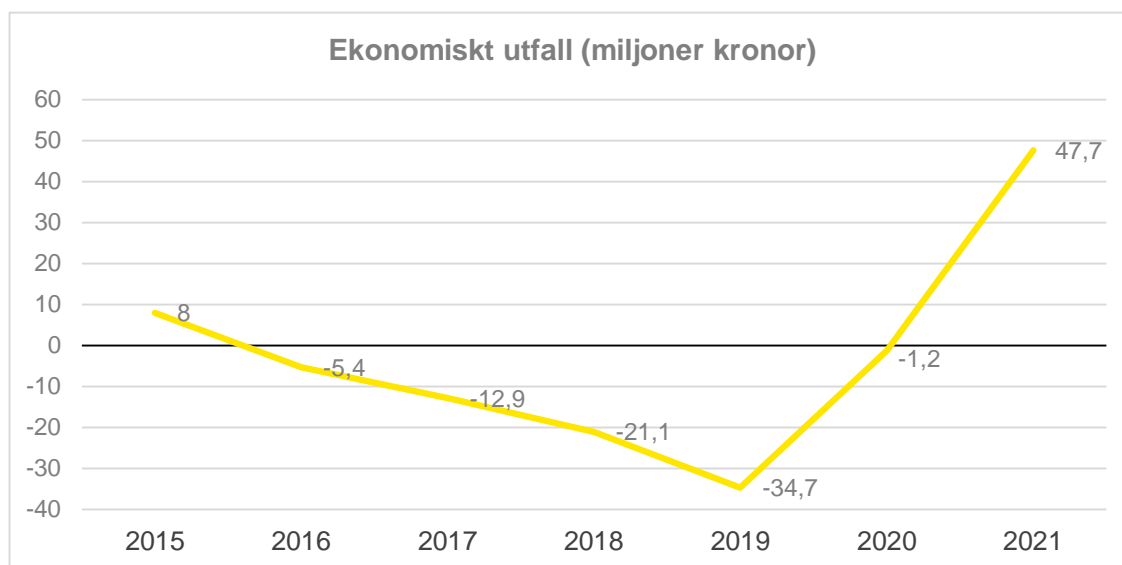


Diagram 1 - Ekonomiskt resultat för omsorgsnämnden

I nämndens verksamhetsredogörelser från 2016–2020 anges att merparten av de negativa resultaten kunde härledas till kostnader inom hemtjänsten. Även vård- och omsorgsboende redovisade negativa resultat, om än inte i samma utsträckning. År 2021 redovisade vård- och omsorgsboende ett överskott om 19,7 miljoner kronor. Hemtjänsten redovisade samma år underskott om 1,9 miljoner kronor. Ekonomiska prognoser framåt visar överskott för vård- och omsorgsboende och fortsatt underskott för hemtjänsten<sup>3</sup>. I nedanstående diagram redovisas resultat per verksamhet mellan 2016 och 2021.

<sup>3</sup> I delårsrapport per april 2022 anges att vård- och omsorgsboende prognostiserar ett överskott på 6,1 mkr. Hemtjänsten prognostiserar ett underskott om 2,1 mkr. Det anges att nämnden som helhet prognostiserar ett överskott för helåret om 12 mkr. Även under 2022 har nämnden fått stora statsbidrag.

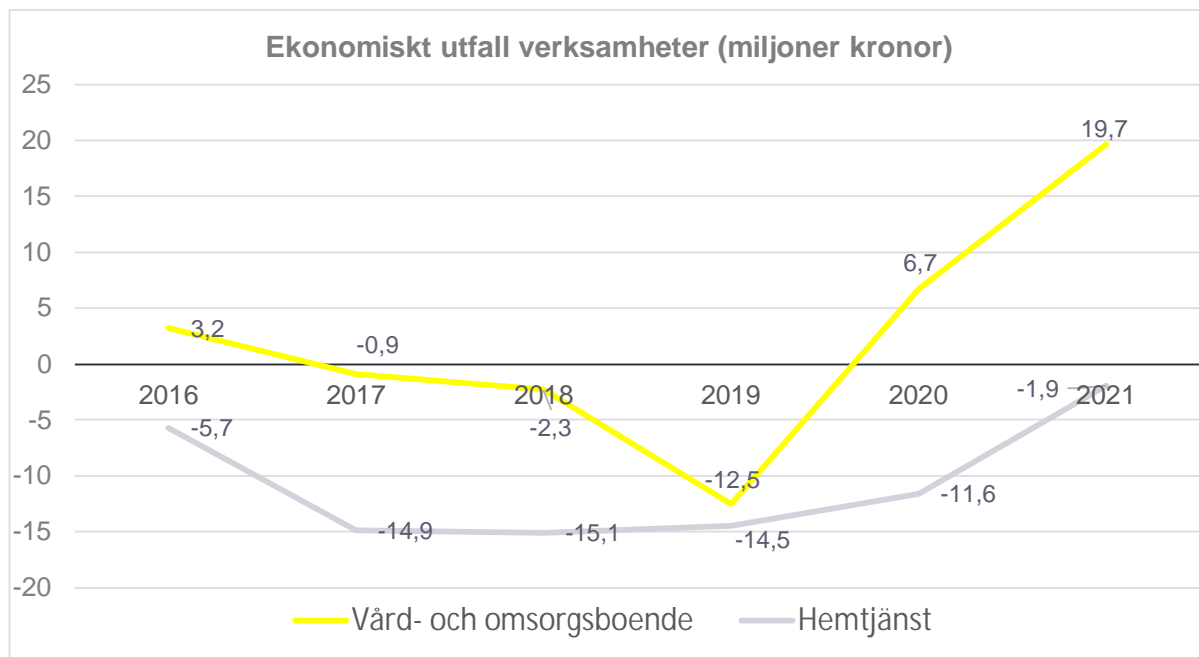


Diagram 2 - Ekonomiskt resultat för vård- och omsorgsboende och hemtjänst

### 2.1.2. Kvalitetsutfall

Kvalitet i äldreomsorgen i Trollhättans stad mäts på två huvudsakliga sätt. Dels följer nämnden upp mål och indikatorer med utgångspunkt i fullmäktiges mål- och resursplan 2020–2023. Dels ska verksamheten enligt styrdokumentet *Ledningssystem för kvalitetsarbete* bedriva ett kvalitetsarbete som vilar på Socialstyrelsens föreskrifter för systematiskt kvalitetsarbete. I det arbetet ingår bland annat egenkontroller, såsom brukarundersökningar.

Omsorgsnämnden har brutit ned fullmäktiges mål till egna nämndmål. Två av målen tar tydligt sikte på kvalitet inom äldreomsorgen:

- ▶ Egenmakten ska öka för personer i behov av omsorgsnämndens stöd
- ▶ Tryggheten ska öka för personer i behov av omsorgsnämndens stöd

I nämndens verksamhetsredogörelse för 2020 och 2021 anges att kvalitetsmålen inte uppnås men att indikatorerna visar på en förflyttning mot bättre resultat. Statistik från Kolada<sup>4</sup> visar emellertid att kvalitetsindikatorer avseende brukares upplevda trygghet har sämre resultat 2022 för både hemtjänst och vård- och omsorgsboende. Tabell som visar resultat av kvalitetsmålen 2020–2022 återfinns i bilaga 4.

<sup>4</sup> Källa: Kommun- och landstingsdatabasen Kolada är en statistikdatabas som drivs av staten och Sveriges Kommuner och Regioner. Resultatet av nyckeltalen i Trollhättan jämförs med övriga kommuner i landet. Gul färg innebär att kommunen är bland de 50 procent mittersta kommunerna och röd färg innebär att kommunen tillhör de 25 procent sämsta i landet.

Vad gäller det systematiska kvalitetsarbetet beskrivs i intervjuer att det tidigare varit delvis åsidosatt till följd av besparingskrav. För att komma tillrätta med detta tillsatte nämnden under 2021 en kvalitets- och utvecklingsavdelning. Avdelningen arbetar bland annat med att skapa struktur inom befintligt kvalitetsledningssystem samt att kartlägga och revidera processer. I intervju uppges att en ny funktion har tillsatts 2021 inom vård- och omsorgsboende och hemtjänst där undersköterskor utbildats till kvalitetsstödare med uppdrag att bidra till strukturerat kvalitetsarbete ute i verksamheterna.

I nedanstående bild redovisas ett urval av nyckeltal från Kolada kopplade till kvalitetsmätningar inom äldreomsorgen. Bilden visar att Trollhättan tillhör de 25 procent sämsta kommunerna i landet både inom vård- och omsorgsboende och hemtjänst. Båda verksamheternas resultat har dessutom försämrats från 2020 till 2022.

Nyckeltal	2018	2019	2020	2021	2022
Brukarbedömning hemtjänst – helhetssyn, andel %	88	89	86		81
Personalkontinuitet hemtjänst, antal personal som en brukare möter under 14 dagar, medelvärde		19	20	19	
Brukarbedömning vård och omsorgsboende – helhetssyn, andel %	73	66	70		65

Figur 1 – Kvalitetsutfall för hemtjänst och vård- och omsorgsboende Trollhättan

## 2.2. Orsaker till nettokostnadsavvikelse

Utöver att omsorgsnämnden redovisat negativa ekonomiska resultat under ett antal år så har äldreomsorgen i Trollhättan under flera år också haft en hög positiv nettokostnadsavvikelse. En positiv nettokostnadsavvikelse innebär att verksamheten bedrivs dyrare än vad som är att förvänta utifrån kommunens förutsättningar<sup>5</sup>. En positiv nettokostnadsavvikelse kan antingen tyda på en högre politisk ambitionsnivå, eller på att verksamheten bedrivs ineffektivt. Av intervjuer framgår att det i Trollhättans fall snarast handlar om det sistnämnda. I nedanstående diagram redovisas nettokostnadsavvikelsen för äldreomsorgen i Trollhättan år 2017–2021. Diagrammet visar att äldreomsorgen under år 2021 kostade 16,1 procent mer än förväntat. Endast cirka 20 kommuner i landet hade en högre avvikelse än Trollhättan.

<sup>5</sup> Referenskostnaden bygger på nettokostnaden för äldreomsorg i riket, åldersstruktur, civilstånd, ohälsa, andel födda utanför Norden, restider i hemtjänsten samt merkostnader för institutionsboende i glesbygd. Därutöver tillkommer del av standardkostnader från delmodellerna löner, bebyggelsestruktur och befolkningsutveckling.

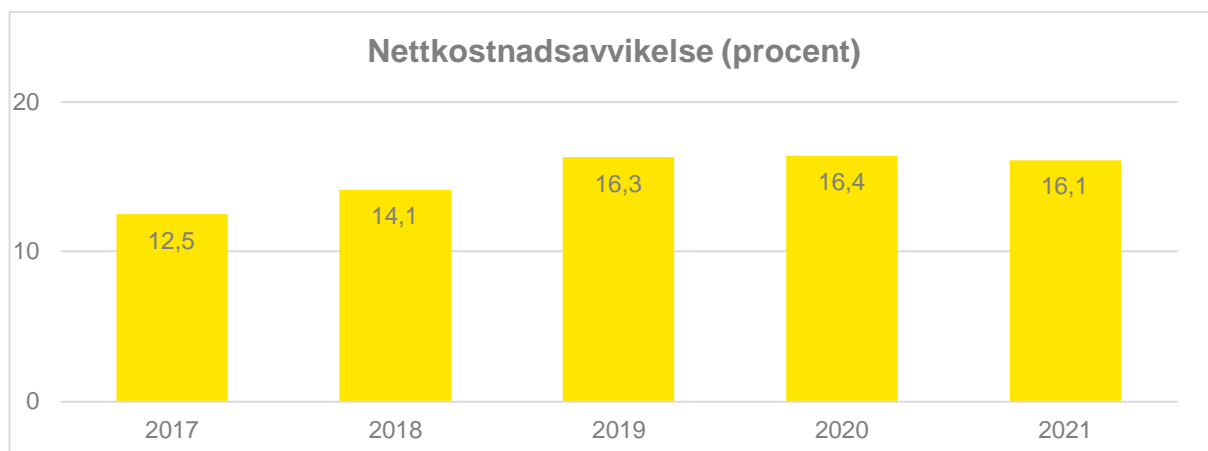


Diagram 3 – Nettkostnadsavvikelse äldreomsorg Trollhättan

Nyckeltalet nettkostnadsavvikelse kan inte brytas ned per verksamhetsområde. Hemtjänsten beskrivs dock i intervjuer vara den främsta bidragande faktorn till avvikelsen. I figur 2 redovisas kostnader för vård- och omsorgsboende och hemtjänst i Trollhättans kommun 2018–2020 i jämförelse med samtliga övriga kommuner i landet. Av figuren framgår att Trollhättan tillhört de 50 procent mittersta kommunerna i landet sett till kostnad för vård- och omsorgsboende, medan hemtjänsten tillhört de 25 procent dyraste i landet.

Kostnad äldreomsorg	2018	2019	2020	2021
Kostnad VoB, kr/brukare	845 491	887 667	1 024 005	1 034 651
Kostnad VoB, kr/invånare 80+	145 310	143 785	139 614	134 561
Kostnad hemtjänst, kr/hemtjänsttagare	367 240	409 065	443 839	
Kostnad hemtjänst, kr/invånare 80+	97 292	102 311	114 003	118 650

Figur 2 – Kostnad äldreomsorg Trollhättan

Nämnd och förvaltning identifierar i intervjuer ett antal orsaker till den höga nettkostnadsavvikelsen:

► **Schablonsystemet inom hemtjänsten**

Ekonomiska resurser till hemtjänsten fördelas utifrån schablontider. En schablontid är en uppskattad tid som en insats hos en brukare förväntas ta. I Trollhättan görs inte en sammanvägd beräkning av tiden för alla insatser hos en brukare. Aktiviteter delas upp på punktinsatser där varje moment beräknas ta en viss tid, oavsett om samma brukare kan få flera insatser utförda parallellt. Som exempel förväntas en dusch ta 45 minuter och toalettbestyr 3 gånger per dag 45 minuter. Nuvarande schablonsystem uppges vara den främsta fördyrande faktorn inom hemtjänsten. I nedanstående bild demonstreras ett mer utförligt exempel på hur schablonmodellen fungerar.

### Exempel schablonmodell

Undersköterskan Sara ska bemanna hos brukare Elsa. Elsa har beviljats fyra dagliga hemtjänstinsatser. Varje enskild insats har en schablontid som bestämmer tidsåtgång:

- ▶ Toalettbestyr - 45 min
- ▶ Avklädning/påklädning - 30 min
- ▶ Enklare måltid - 20 min
- ▶ Städning – 45 min

På enheten där Sara jobbar beräknas det ta Sara 140 minuter att utföra Elsas dagliga insatser. Den ekonomiska ersättningen utgår från denna tid. Den faktiska tiden som Sara spenderar hos Elsa är emellertid 110 minuter då Sara har möjlighet att ta hand om avklädning/påklädning i samband med toalettbestyr och kan städa i samband med matlagning.

I samma exempel så hade situationen kunnat vara det motsatta där en insats hos Elsa kan ta längre tid för Sara att utföra än den uppskattade schablontiden.

Konsekvensen av schablonmodellen kan därmed vara att resursfördelningsmodellen baseras på missvisande underlag.

Figur 3 - Exempel schablonmodell

#### ▶ **Brist på personal, vilket ökat övertidskostnader**

Kompetensförsörjning uppges genomgående i intervjuer vara en ständig utmaning inom hela äldreomsorgen, men allra mest inom hemtjänsten. Förvaltningen har tagit fram en kompetensutvecklingsplan för utveckling av befintlig personal. Sedan våren 2021 har en arbetsgrupp arbetat med en modell för att säkerställa rätten till heltid med en bemanning i balans. Det arbetet tar primärt sikte på att säkerställa en god arbetsmiljö. Det saknas en övergripande strategi för hur arbetet med att attrahera, rekrytera och behålla personal ska bedrivas, men en rad aktiviteter pågår.

#### ▶ **Rätten till heltid, vilken medfört ekonomiska och schemamässiga utmaningar**

Rätt till heltid infördes 2015 efter beslut i kommunstyrelsen. Nämnden menar att man inte fick något ramtillskott för att finansiera omställningen. I samband med införandet av rätten till heltid uppstod så kallad övertalig tid, det vill säga överkapacitet av arbetstid.

▶ **Införandet av central planering**

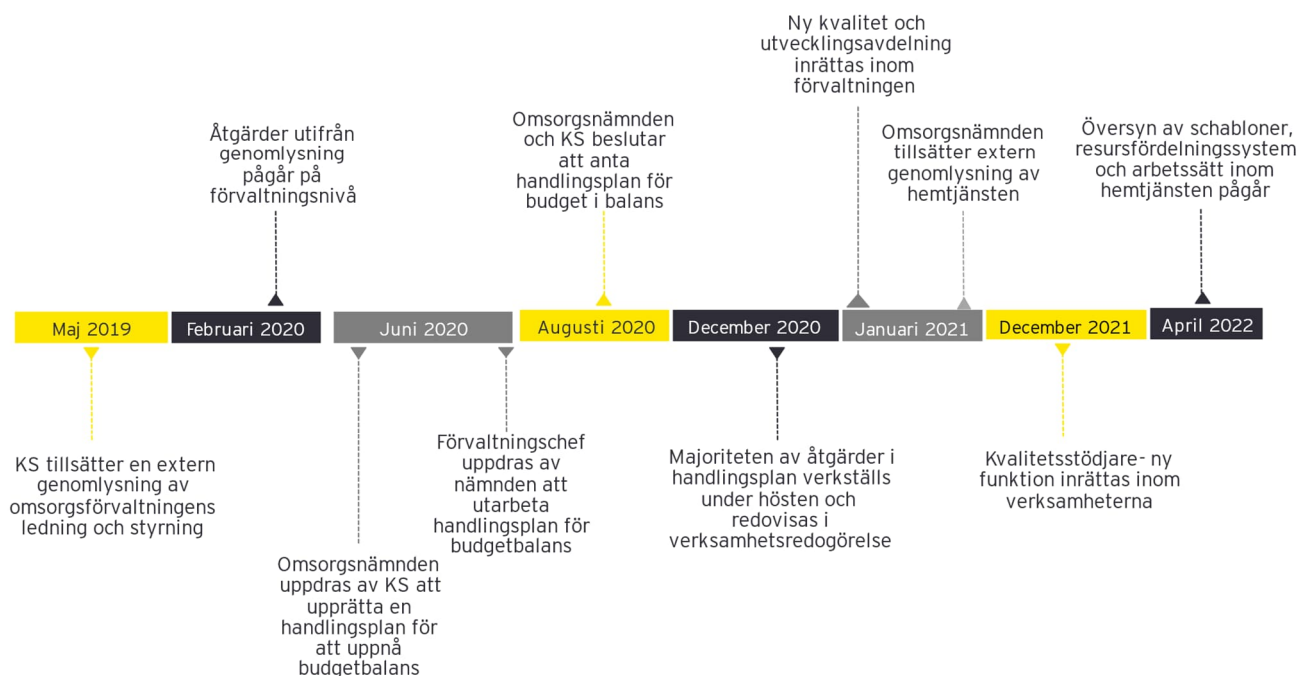
Omsorgsförvaltningen införde central planering 2019 som ett led i att fördela övertalig tid och minska vikariekostnader. Det nya arbetssättet medförde inledningsvis stora utmaningar i planeringsarbetet då det saknades en ändamålsenlig process för arbetet samt fanns en upplevelse av brist i kommunikationen i alla led. Förvaltningen följde upp organisationsförändringen i en rapport 2021 där det bland annat konstaterades en positiv utveckling i chefers möjligheter att fastställa resursbehov. Rapporten angav även att vissa verksamheter utvecklat en systematisk uppföljning av timmar och hittat fungerande arbetssätt inom planeringsgrupperna. I rapporten och i intervjuer beskrivs dock att det fortsatt finns utmaningar i att säkerställa likvärdiga arbetssätt mellan enheter. Det påtalas att det saknas en etablerad samarbetsstruktur mellan planerare och chefer. Central planering uppges även ha fört med sig ett extra steg i kommunikationen vilket är tidsödande.

▶ **Resurskrävande boenden inom vård- och omsorgsboende**

I intervju beskrivs att det finns två boenden som inte kan bedrivas effektivt. Det uppges bero på bland annat att antal bodendeplatser är få och att boendena är svåra att bemanna, framför allt till följd av deras geografiska lägen.

### **2.3. Åtgärder utifrån tidigare utredningar och handlingsplan**

Under de senaste åren har flera utredningar genomförts för att identifiera och komma till rätta med äldreomsorgens ekonomiska och verksamhetsmässiga utmaningar. I nedanstående bild visas händelseförloppet av väsentliga genomlysningar och åtgärder som vidtagits till följd av dessa. Under bilden kommenteras händelseförloppet.



Figur 4 – Händelseförlopp åtgärder utifrån tidigare handlingsplan & genomlysningar

År 2019 genomfördes en extern genomlysning av förvaltningens ledning och styrning som mynnade ut i en rad rekommendationer vilka i huvudsak riktades mot att utveckla förvaltningens systematiska kvalitetsarbete och ledningssystem. Arbeta med att verkställa genomlysningens rekommendationer påbörjades 2019 och är fortsatt pågående. Led i detta är inrättandet av en kvalitets- och utvecklingsavdelning och kvalitetsstödjare i verksamheterna. År 2020 återrapporterades förvaltningens åtgärder utifrån genomlysningen. I rapporten angavs nya målsättningar, varav en var att minska antalet medarbetare per chef till högst 35. Denna målsättning återkommer sedan löpande i omsorgsnämndens mål- och resursplan. I nuläget kan enhetschefer fortfarande ha betydligt fler än 35 anställda under sig. Exempelvis framgår i intervjuer att det finns chefer som har 43–47 medarbetare under sig. I 2022 års mål- och resursplan anges att nämnden ska omfördela medel för att anställa fler enhetschefer.<sup>6</sup>

År 2020 togs en handlingsplan för budget i balans fram av förvaltningen. Åtgärderna i handlingsplanen riktades i princip uteslutande till vård- och omsorgsboende och innebar framför allt avveckling av ett antal boendeplatser. Merparten av åtgärderna i handlingsplanen är genomförda. Ett tydligt undantag gäller avvecklingen av boendet Landbogården som inte

<sup>6</sup> Vid uppföljande diskussion med förvaltningschef i oktober 2022 anges att målet om max 35 medarbetare per chef i stort är uppfyllt. Den lägesbild som ges i rapporten avser situationen under våren 2022, då intervjuer genomfördes inom ramen för granskningen.

verkställdes.<sup>7</sup> Boendet i fråga kan enligt uppgift inte bedrivas kostnadseffektivt på grund av lågt antal boendeplatser samt boendets geografiska läge på landsbygden vilket gör det svårt att bemanna. Ingen av åtgärderna i handlingsplanen riktades till hemtjänsten. För en detaljerad redogörelse av handlingsplan och status på åtgärder se bilaga 4.

En extern genomlysning av hemtjänsten genomfördes 2021 som tog sikte på den höga kostnaden inom hemtjänsten i Trollhättan. Genomlysningen har enligt uppgifter i intervju och delårsrapport per april 2022 mynnat ut i ett påbörjat utvecklingsarbete som bland annat ska leda till en förändring av schablonsystemet i syfte att göra hemtjänsten mer kostnadseffektiv. Ett projekt för att arbeta fram en ny resursfördelningsmodell och utveckla ett mer kostnadseffektivt arbetssätt har inletts med målsättningen att vara färdigställt 31 december 2022. I intervjuer framhålls att ett omfattande utvecklingsarbete pågår inom hemtjänsten. En stor del av utvecklingsarbetet är ovan nämnda förändring av schablonsystemet, men även andra aktiviteter, exempelvis kring arbetsmiljö, pågår för att utveckla verksamheten. Det nuvarande utvecklingsarbetet tar sikte på att komma tillrätta med grundorsakerna till de höga kostnaderna inom verksamheten.

#### **2.4. Vår bedömning**

*Vi bedömer att omsorgsnämnden inte har vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att bedriva verksamheten effektivt. Nettokostnadsavvikelsen är mycket hög samtidigt som kvalitetsresultaten är svaga. Åtgärder har vidtagits, men enligt vår uppfattning inte tillräckligt snabbt. Åtgärderna har dessutom endast i begränsad utsträckning tagit sikte på hemtjänsten, där kostnaderna varit högst. Vi noterar att det nu pågår ett utvecklingsarbete inom verksamheten, men att det ännu är för tidigt att se tydliga effekter av detta.*

Kommunallagen ställer krav på att nämnden att ha en god ekonomisk hushållning och en god intern kontroll. För att verksamheten ska bedrivas effektivt krävs således att mål avseende kvalitet nås samtidigt som resursanvändningen inte överskrider vad som krävs för att nå målen.

Granskningen visar att nämnden, efter flera år av underskott, redovisat överskott under 2021 och 2022 (enligt senaste prognos). Överskotten kan härledas till betydande statsbidrag under pandemin. Nettokostnadsavvikelsen har varit mycket hög under de senaste åren, och nämnden bedrev under 2021 verksamheten 16,1 procent dyrare än förväntat. Parallellt med detta redovisar nämnden svaga kvalitetsresultat. Nämndmål med bäring på kvalitet uppnås inte och Trollhättan tillhör de 25 procent sämsta kommunerna i landet vad gäller till exempel personalkontinuitet inom hemtjänsten och resultat i brukarundersökningar.

Vi kan konstatera att nämnden under de senaste åren har initierat ett antal åtgärder för att komma tillrätta med både ekonomi och kvalitet. Flera externa utredningar har beställts. Vi ser

---

<sup>7</sup> Kommunstyrelsen beslutade att godkänna handlingsplanen, där avveckling av Landbogården ingick, vid sitt sammanträde i september 2020. Vid budgetförhandlingar samma år yrkade delar av majoritetsstyret för att boendet inte skulle avvecklas. Kommunstyrelsens ordförande gav då stadsdirektören i uppdrag att utarbeta ett förslag för att avvakta avveckling av Landbogården. Nämnden fick 2021 tilläggsanslag på 7 miljoner kronor då boendet inte stängdes.

positivt på att rekommendationer från dessa utredningar i stort har omhändertagits. Samtidigt menar vi att det tagit alltför lång tid innan åtgärder vidtagits, inte minst vad gäller hemtjänsten, som är den verksamhet där kostnadsläget varit allra högst. Ett arbete inleddes först år 2021 för att se över resursfördelningsmodellen och resursanvändning inom hemtjänsten. Målet om max 35 medarbetare per enhetschef sattes under 2020, men är ännu inte uppnått. Den handlingsplan för budget i balans som nämnden beslutade om under 2020 tog inte alls sikte på hemtjänsten, utan fokuserade istället på vård- och omsorgsboende. I vår mening indikerar detta att nämnden har agerat för långsamt i att identifiera och åtgärda orsaker till de höga kostnaderna.

Vi kan också konstatera att kompetensförsörjning är en stor utmaning för verksamheten och en bidragande faktor till höga kostnader och ineffektivitet. Det pågår aktiviteter som tar sikte på arbetsmiljö och kompetensförsörjning. Det saknas dock en tydlig strategisk plan eller satsning för att attrahera och behålla arbetskraft inom äldreomsorgen i Trollhättan. Detta ser vi som en brist, men vi vill samtidigt betona att det i viss mån är en staden-övergripande utmaning som inte enbart ankommer på omsorgsnämnden att hantera.

Vi noterar att det nu pågår ett arbete med att se över resursfördelningsmodellen. Införandet av en kvalitets- och utvecklingsavdelning har också medfört flera förändringar i syfte att förbättra och förtydliga kvalitetsarbetet. Vi ser positivt på dessa förändringar, men menar att de bör ha genomförts i ett tidigare skede. Vi har stor förståelse såväl för komplexiteten i hemtjänstverksamheten som för den börda som pandemin inneburit för äldreomsorgen. Under pandemi-åren har utvecklingsarbete av naturliga skäl fått stå tillbaka. Vi menar dock att de ekonomiska utmaningarna var kända redan innan pandemin och att nämnden borde ha agerat tydligare för att komma till bukt med problemen.

### 3. Budgetberedning och prognosarbete

#### 3.1. Budgetberedning

I styrdokumentet *Bestämmelser om styrning av verksamhet och ekonomi* beskrivs stadens riktlinjer för budgetberedning. I figur 5 illustreras översiktligt budgetprocessen i Trollhättans stad. Av protokollgranskning framgår att omsorgsnämnden under 2021 fattat beslut i enlighet med kommunens bestämmelser avseende budgetberedning för kommande år.

#### 3.2. Prognosarbete

Prognoser inom äldreomsorgen läggs månatligen och innefattar utfallet för månaderna som gått samt budget/justerad budget för kvarvarande månader. Prognosen görs av enhetschef/verksamhetschef med stöd av ekonomiavdelningen. Samarbetet mellan ekonomi och verksamhetsenheterna uppges ha förbättrats och upplevs idag i stort fungera väl.

Träffsäkerheten i verksamhetens prognoser har dock försämrats under de senaste åren. I diagram 4 redovisas prognos per delår i förhållande till utfall per helår under 2017–2021.

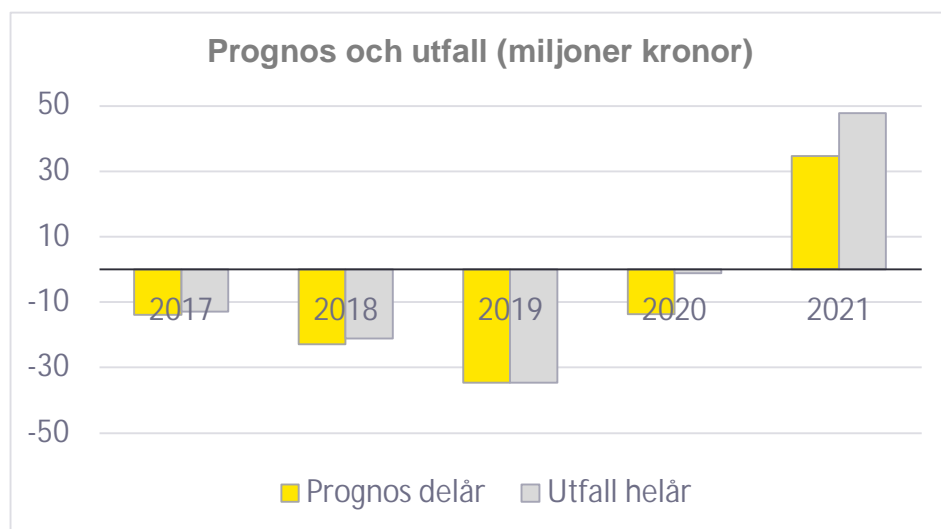


Diagram 4. Prognos delår per augusti och utfall helår omsorgsnämnden

I intervjuer och dokumentstudier anges att avvikelsen mellan prognos och utfall 2020/2021 beror på att enheterna har varit försiktiga i sina prognoser. Ökade statsbidrag och lägre personalkostnader till följd av pandemin beskrivs också som bidragande faktorer till avvikelserna.

Det beskrivs i intervju att situationen inom äldreomsorgen har varit mycket ansträngd 2021/2022 med hög sjukfrånvaro och svårigheter att rekrytera korttidsvikarier. Personal har omfördelats mellan verksamheterna för att klara den



Figur 5. EY:s tolkning av budgetprocessen

dagliga bemanningen. Detta uppges ha medfört svårigheter att göra korrekta prognoser.

Det uppges generellt vara en utmaning för chefer inom hemtjänsten att lägga prognos. Prognoserna påverkas till stor del av variationer i målgruppen vilka uppges vara svåra att förutse. Oförutsedda förändringar som innebär ökade eller minskade behov av insatser inom brukargruppen kan ske snabbt. I intervju uppges att det finns behov av daglig uppföljning av arbetade timmar för att säkerställa budgetefterlevnad och god kontroll på ekonomi och verksamhet. Detta ställer höga krav på chefers kompetens och på aktiv uppföljning. Hur uppföljning av timmar görs och kompetensen inom ekonomiuppföljning uppges variera stort mellan enhetschefer. Det saknas ett samlat arbetssätt och system för den kontinuerliga uppföljningen av timmar. Uppföljning sker ofta i informella Excelark som kräver mycket handpåläggning. Enhetschefer stöts i sin uppföljning av ekonom, men det finns likväl ett behov av struktur och enhetlighet för att minska skillnader i arbetssätt.

I nämndens delårsrapport per april 2022 uppges att verksamheternas prognostiserar ett överskott om 12 miljoner. I uppföljning av budget per juni 2022 uppgår utfallet för omsorgsnämnden till ett överskott om 20 miljoner. Ingen ny prognos per helåret görs, men det beskrivs i uppföljningen att prognosen per april är osäker, till följd av svårigheter att prognostisera kostnader under sommaren.

### **3.3. Bedömning**

*Vi bedömer att nämnden delvis har säkerställt en ändamålsenlig budgetberedning och prognosarbete. Budgetberedningen följer kommunens styrprinciper och kan därmed anses ändamålsenlig. Träffsäkerhet i prognoserna är dock ett utvecklingsområde.*

Enligt reglemente ansvarar omsorgsnämnden för att driva verksamheten inom tilldelad ram och följa upp budget och verksamhet enligt fastställd tidplan. Nämnden ansvarar för att ekonomi och mål följs upp och rapporteras enligt fastställd tidplan.

Granskningen visar att omsorgsnämndens budgetberedning följer kommunens budgetprocess. Nämnden följer kontinuerligt upp ekonomin inom äldreomsorgen.

Prognostisering syftar till att åstadkomma så små prognosavvikelser som möjligt. Korrekta prognoser är ett viktigt verktyg i kommuners budgetarbete. Ett aktivt prognosarbete förbättrar möjligheten att identifiera risker och fatta beslut i ett tidigt skede för att åtgärda dessa.

Granskningen visar att det sker ett löpande arbete med att lägga prognoser på lång och kort sikt. Verksamheten har stöd av ekonom i prognosarbetet. Vi noterar att prognosavvikelsena har ökat de senaste åren. Det beror delvis på externa faktorer, så som svårigheter att prognostisera till följd av pandemin. Det finns dock även interna faktorer som är möjliga att påverka. Exempelvis saknas det gemensamma system och arbetssätt för att följa upp arbetade timmar inom hemtjänsten. Att löpande följa upp timmar är väsentligt för att uppnå en god ekonomistyrning, korrekta prognoser och tillräckligt underlag för kommande årsbudget. I dagsläget finns stora skillnader mellan olika enheter vad gäller uppföljning av timmar. Ett

utvecklingsarbete har initierats för att dela erfarenheter mellan enheter, men har ännu inte gett full effekt.

## 4. Samlad bedömning

I kapitlet framgår våra bedömningar utifrån revisionsfrågorna. Vidare redovisas våra slutsatser och rekommendationer.

### 4.1. Bedömning utifrån revisionsfrågorna

Revisionsfrågor	Bedömning
<i>Har nämnden vidtagit ändamålsenliga åtgärder för att bedriva verksamheten effektivt?</i>	<b>Nej.</b> Granskningen visar att nettokostnadsavvikelsen ökar samtidigt som kvalitetsresultat är låga. Åtgärder har vidtagits, men inte tillräckligt snabbt. Åtgärderna har dessutom i begränsad utsträckning tagit sikte på hemtjänsten där kostnaderna varit högst.
<i>Har nämnden säkerställt en ändamålsenlig budgetberedning och prognosarbete?</i>	<b>Delvis.</b> Granskningen visar att budgetberedningen följer kommunens styrprinciper och därmed bedöms ändamålsenlig. Prognosarbetet bedöms däremot inte fullt ändamålsenligt. Träffsäkerheten i prognoser har försämrats och det finns stora skillnader i arbetssätt mellan enheter.

### 4.2. Slutsatser


Granskningen syfte har varit att bedöma om omsorgsnämnden säkerställt effektivitet och en ändamålsenlig ekonomistyrning inom äldreomsorgen. Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte och grunderna för ansvarsprövning är att omsorgsnämnden inte har säkerställt effektivitet och endast delvis säkerställt en ändamålsenlig ekonomistyrning inom äldreomsorgen. Vi anser att åtgärder som vidtagits har skett i en alltför långsam takt. Åtgärderna har endast i begränsad utsträckning riktats mot hemtjänsten, där kostnaderna varit högst under flera år. Vi ser också vissa utvecklingsbehov avseende prognosarbetet.

Utifrån granskningen lämnar vi nedanstående rekommendationer till omsorgsnämnden:

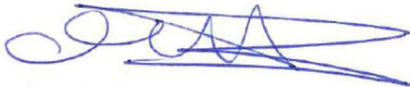
- ▶ Tillse att åtgärder för effektivisering av hemtjänsten fullföljs, inte minst vad gäller förändring av schablonsystemet
- ▶ Tillse att en kompetensförsörjningsstrategi utarbetas som tar sikte på att både attrahera, rekrytera och behålla medarbetare. Företrädesvis kan delar av det strategiska arbetet hanteras staden-gemensamt, det vill säga under ledning av kommunstyrelsen.
- ▶ Säkerställa att enhetschefer har tillräcklig kompetens kring ekonomiuppföljning, exempelvis genom utbildningsinsatser och fortsatt stöttning från ekonomer.
- ▶ Säkerställa ett enhetligt arbetssätt för att följa upp timmar inom hemtjänsten



Anna Hellqvist  
Verksamhetsrevisor  
Ernst & Young AB



Rebecka Rask  
Certifierad kommunal yrkesrevisor  
Ernst & Young AB



Mikaela Bengtsson  
Certifierad kommunal yrkesrevisor  
Kvalitetssäkrare  
Ernst & Young AB

## Bilaga 1 – Bakgrund

Under 2019 och 2020 redovisade omsorgsnämnden i Trollhättans stad underskott mot budget. I revisionens grundläggande granskningar konstaterades att nämnden vidtagit en rad åtgärder i syfte att skapa en budget i balans, men inte lyckats bedriva verksamheten inom tilldelad budgetram. Under 2020 beslutade nämnden om en handlingsplan för budget i balans. Revisionen bedömde dock att nämnden inte säkerställt en tillräcklig uppföljning av handlingsplanen under året. För 2021 redovisade nämnden ett överskott mot budget om 47,7 mkr. Enligt nämndens verksamhetsredogörelse för 2021 var majoriteten av överskottet att betrakta som en engångseffekt bland annat till följd av minskad efterfrågan av insatser på grund av pandemin och ökade statsbidrag.

I kommunens budget för 2022 uppges att osäkerheten är stor kring de ekonomiska planeringsförutsättningarna för året och kommande år. En samlad bedömning är att finansiella mål inte förväntas nås fullt ut för perioden 2022 – 2024. För att nå budgeterade resultat är det en förutsättning att nämnderna uppnår en budget i balans under 2022.

Statistik från Kolada<sup>8</sup> visar att kostnaden för kommunens övergripande äldreomsorg är bland de 25 procent högsta i landet. I revisorernas risk- och väsentlighetsanalys för 2022 framgår att nettokostnaden för äldreomsorg inom kommunen är betydligt högre än referenskostnaden<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Statistikdatabas som drivs i samarbete mellan staten och Sveriges Kommuner och Regioner.

<sup>9</sup> Referenskostnaden baseras på ett index av nyckeltal och visar vad verksamheten förväntas kosta. En positiv nettokostnadsavvikelse innebär att verksamheten bedrivs dyrare än vad som är att förvänta utifrån kommunens strukturella förutsättningar.

## **Bilaga 2 – Revisionskriterier**

Revisionskriterier är de bedömningsgrunder som bildar underlag för granskningens analyser, slutsatser och bedömningar.

### **Kommunallagen**

Av 6 kap 6 § kommunallag (2017:725) framgår att nämnderna ansvarar för att var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Likaså skall nämnderna se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredställande sätt.

### **Trollhättans stads bestämmelser om styrning av verksamhet och ekonomi**

Bestämmelserna har antagits av kommunfullmäktige och syftar till att säkerställa god ekonomisk hushållning avseende verksamhet och budget. Bestämmelserna gäller för kommunstyrelsen och samtliga nämnder och förvaltningar. Kommunfullmäktige är ytterst ansvarig för stadens ekonomiska planering och fastställer riktlinjer för den ekonomiska styrningen. Kommunstyrelsen kan utifrån den ekonomiska utvecklingen under året besluta om tillfälliga, större, generella restriktioner för samtliga nämnder i syfte att hålla den antagna budgeten. Nämnder och styrelse beslutar själva, utifrån tilldelad budgetram, fördelningen av resurser inom nämndens verksamhet. Resurserna kan fördelas på olika sätt, exempelvis utifrån årsanslag, volym eller särskilda anslag.

Nämnder och styrelse ansvarar för att driva verksamheten inom tilldelad ram och följa upp budget och verksamhet enligt fastställd tidplan.

Nämnd och styrelse ska reservera utrymme för oförutsedda kostnader, utvecklingsarbete och förnyelse av utrustning för verksamheten.

Nämnd och styrelse som prognostiserar underskott ska omedelbart vidta åtgärder för att uppnå en budget i balans. Vid resursbrist ska efterlevnad av lagstiftning prioriteras. Om en nämnd prognostiserar eller konstaterar ett underskott vid sidan av de ordinarie rapporttillfällena måste detta rapporteras särskilt till kommunstyrelsen.

Nämnd som befarar långsiktigt underskott får inte utöka befintlig verksamhet avseende (volym, kvalitet) eller starta nya verksamheter utan särskilt medgivande av kommunstyrelsen. Detta gäller även då särskilda resurser tillförts för förändringen.

Nämnd ansvarar för att ekonomi och mål följs upp och rapporteras enligt fastställd tidplan.

Förvaltningarna tilldelas sin ram från nämnden och ansvarar för att verksamheten utförs effektivt inom satta mål och resursram. Förvaltningarna rapporterar till nämnderna för vidare rapportering till kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Förvaltningar har skyldighet att snarast informera nämnd och kommunstyrelse om uppkomna större avvikelser och vidta åtgärder

Stadsdirektören ansvarar för att det inom förvaltningsorganisationen finns en ändamålsenlig styrning av ekonomi och mål, god uppföljning och rapportering. Förvaltningschef har

motsvarande ansvar inom sin förvaltning.

Budgetansvariga chefer och tjänstepersoner har ansvar att verksamheten bedrivs inom beslutad budget. Vidare ansvarar chefer och budgetansvariga tjänstepersoner för att en förflöjande uppföljning av budget genomförs.

## **Reglemente för omsorgsnämnden**

### **Nämndens verksamhet**

1 § Omsorgsnämnden ansvarar för kommunens uppgifter avseende äldre och personer med funktionsnedsättningar enligt SoL och LSS och vad som i lag sägs inom dessa områden och som inte anförtrotts kommunens Arbetsmarknads- och socialnämnd eller annan nämnd eller styrelse. Omsorgsnämnden ansvarar inte för barn som inte tillhör personkrets enligt LSS.

Omsorgsnämnden skall tillse att verksamheten bedrivs i enlighet med gällande lag, författningar och detta reglemente.

Omsorgsnämnden ansvarar bland annat för:

- ▶ Kommunens uppgifter enligt socialtjänstlagen (SoL), som avser stöd till äldre och personer med fysiska eller psykiska funktionsnedsättningar eller andra skäl till betydande svårigheter i den dagliga livsföringen.
- ▶ Förebyggande och uppsökande verksamhet riktad till äldre och personer med funktionsnedsättningar.
- ▶ Kommunens uppgifter enligt lag om bostadsanpassningsbidrag.
- ▶ Rehabilitering, habilitering och hjälpmedel inom särskilt boende och biståndsbedömd dagverksamhet.
- ▶ Kommunens stöd till anhöriga till äldre och personer med funktionsnedsättningar.
- ▶ Omsorgsnämnden fullgör i övrigt de uppgifter som fullmäktige uppdrar åt nämnden.

### **Nämndens verksamhetsinriktning**

2 § Omsorgsnämnden är verksamhets- och utföransvarig inom sina ansvarsområden.

Nämnden skall också medverka till förslag till långsiktiga planer samt inom ramen för mål- och resursplanen och ekonomiska ramar sätta mål, fördela resurser samt följa upp och utvärdera verksamheten.

Nämnden har vidare ansvaret för den interna kontrollen inom sina ansvarsområden.

### **Uppdrag och verksamhet**

6 § Omsorgsnämnden ska inom sitt verksamhetsområde följa vad som anges i lag eller annan författning.

Den ska följa det fullmäktige i reglemente, i samband med budget eller i annat särskilt beslut har bestämt att nämnden ska fullgöra, samt verka för att fastställda mål uppnås och i övrigt följa givna uppdrag och angivna riktlinjer.

## **Organisation inom verksamhetsområdet**

7 § Omsorgsnämnden ansvarar för att dess organisation är tydlig och ändamålsenlig med hänsyn till av fullmäktige fastställda mål och styrning samt lagar och andra författningar för verksamheten.

## **Arbetsmiljöansvar**

8 § Omsorgsnämnden ska tillse att beslut som fattas ska vara förenliga med de krav på god arbetsmiljö som framgår av arbetsmiljölagen och andra centrala och lokala föreskrifter.

## **Uppföljning, återredovisning och rapportering till fullmäktige**

10 § Omsorgsnämnden ska kontinuerligt följa upp sin verksamhet.

Nämnden ska två gånger per år, utöver bokslutet, redovisa till fullmäktige hur de har fullgjort de uppdrag som fullmäktige har lämnat till dem i Mål- och resursplanen och budget- och resultatuppföljningsreglemente.

Nämnden ska vid redovisning även redogöra för hur uppdragen som delegerats till den fullgjorts.

Redovisning ska ske enligt riktlinjer som fastställs av fullmäktige. Redovisningen lämnas till styrelsen som samordnar de olika nämndernas redovisningar.

Nämnderna ska också fullgöra rapporteringsskyldighet som ålagts dem enligt speciallag.

## **Mål- och resursplan 2020–2023 samt budget 2022 Trollhättans stad**

Stadens styrmodell bygger på mål- och resultatstyrning. Det innebär att kommunfullmäktige i sin mål- och resursplan beslutar om de fokusområden och prioriterade mål som Trollhättans stad som helhet ska sträva mot. Varje nämnd beslutar sedan om egna mål som ska bidra till att fullmäktiges prioriterade mål kan nås långsiktigt. En viktig del i målstyrningen är att fokusera på de resultat som ska nås och det sker via indikatorer som är kopplade till nämndernas mål. Indikatorernas resultat är ett viktigt underlag för att kunna analysera måluppfyllelsen.

För att målstyrningen ska få genomslag är det viktigt att det finns en röd tråd i styrkedjan. Det ska finnas en tydlig koppling mellan fullmäktiges mål, nämndens mål och det arbete som bedrivs i enskilda verksamheter i form av aktiviteter. Detta bidrar till att den politiska viljeinriktningen når hela vägen ut

i verksamheten och att organisationen steg för steg närmar sig stadens vision

## *Äldreomsorgen*

I mål och resursplan beskrivs att alla tjänster inom äldreomsorgen ska ha god kvalitet och utgå från varje människas behov och förutsättningar. De äldre ska ges möjlighet att ha stort inflytande över planering och genomförande av den egna vården och omsorgen. Synpunkter från brukarna och deras anhöriga ska tas tillvara.

De äldre ska ges möjlighet till friskvård såsom dans, promenader, studiecirklar, matlagning och andra aktiviteter i närheten av bostadsområdet. Hemtjänsten ska underlätta för äldre att delta i dessa aktiviteter.

Äldreboenden ska ha fortsatt god kvalitet och erbjuda en meningsfull tillvaro samt sociala aktiviteter. Under mandatperioden planeras att utveckla omsorgerna genom att bygga nya boenden. Kvaliteten i vården och omsorgen ska stärkas.

Personalens kompetens skall fortsätta att höjas i äldreomsorgen samt erbjuda brukare en professionell och rättssäker biståndsbedömning. Maten, den medicinska kompetensen, kvaliteten på hälso-och sjukvårdsinsatserna samt samverkan med primärvården och Västra Götalandsregionen ska fortsätta att utvecklas.

## **Mål- och resursplan Omsorgsnämnden 2022**

### *Omprioriteringar/Åtgärder*

Omsorgsnämnden kommer att omfördela medel för att anställa fler chefer, detta för att skapa en bättre arbetsmiljö för enhetscheferna. Forskning visar att chefer inte bör ha mer än ca 30–35 underställda för att effektivt kunna bedriva verksamheten avseende kvalitet i verksamheten avseende såväl brukarnöjdhet som arbetsmiljöaspekter för medarbetarna. Medel kommer även att omfördelas till de ökade IT-kostnader som uppstår när verksamheterna arbetar mer digitalt.

Översyn av hemtjänsten är gjord under 2021 vilket kommer att medföra åtgärder för att komma i ekonomisk balans, Arbetsgrupper har startat för att genomföra förändringsarbete.

Medel överförs från reservanslaget på nämnden till vård- och omsorgsenheter för att finansiera övertalig till, dessa medel kan då användas till sociala aktiviteter för brukarna och utbildningsinsatser för personalen.

Utifrån de ekonomiska resultat som kommer ut av 2021 så kan omprioriteringar behöva genomföras. En fortsatt satsning på ökade resurser till vård och omsorgsboende är då det som ligger i fokus.

### *Nämndens mål*

- ▶ Ökad jämlikhet och trygghet med särskilt fokus på barn, unga och äldre
- ▶ Öka hastigheten mot ett klimatsmart Trollhättan: bidra till minskat matsvinn
- ▶ Utveckla och stärka den lokala kraften

## Bilaga 3 – Källförteckning

### Intervjuer

- ▶ Omsorgsnämndens presidium.
- ▶ Förvaltningschef, omsorgsförvaltningen.
- ▶ Ekonomichef, omsorgsförvaltningen.
- ▶ Kvalitetschef och utvecklingsledare äldreomsorg
- ▶ Verksamhetschef omsorgsboende
- ▶ Verksamhetschef hemtjänst
- ▶ Gruppintervju med enhetschefer inom omsorgsboende
- ▶ Gruppintervju med enhetschefer inom hemtjänst

### Dokumentation

- ▶ Bestämmelse om styrning av verksamhet och ekonomi
- ▶ Reglemente för omsorgsnämnden
- ▶ Reglemente för kommunstyrelsen
- ▶ Kvalitetspolicy för Trollhättans stad
- ▶ Ledningssystem för kvalitetsarbete
- ▶ Mål- och resursplan 2020–2023 med budget 2022
- ▶ Verksamhetsplan med budget omsorgsnämnden 2021 samt 2022
- ▶ Nämndens protokoll och handlingar 2021 samt 2022
- ▶ Kommunstyrelsens protokoll och handlingar 2021 samt 2022
- ▶ Nämndens Årsredovisning 2017–2021
- ▶ Handlingsplan för åtgärder till ekonomi och verksamhet i balans inom vård och omsorg 2020
- ▶ Delårsrapporter 2017–2022
- ▶ Månadsrapporter 2021–2022
- ▶ Verksamhetsredogörelse omsorgsnämnden 2020 samt 2021
- ▶ Tidplan budgetuppföljning, omsorgsförvaltningen 2022
- ▶ Befolkningsprognos inför budget 2022
- ▶ Anvisningar budgetuppföljning 2022
- ▶ Återrapportering av åtgärder utifrån genomlysning av omsorgsförvaltningens ledning och styrning 2020
- ▶ Rapport uppdrag bemanning 2021
- ▶ Genomlysning av omsorgsförvaltningen
- ▶ Genomlysning av hemtjänsten

## Bilaga 4 – Tabeller

### Kvalitetsutfall

I nedanstående tabell redovisas verksamheternas resultat utifrån kvalitetsmål för åren 2020–2022.

<b>Mål: Egenmakten ska öka för personer i behov av omsorgsnämndens stöd</b>						
<b>Indikatorer</b>	<b>Mål 2020</b>	<b>Utfall 2020</b>	<b>Mål 2021</b>	<b>Utfall 2021</b>	<b>Mål 2022</b>	<b>Utfall 2022</b>
Tar personalen hänsyn till åsikter och önskemål, hemtjänst	85 %	81 %	86%		86 %	76 %
Brukares delaktighet i genomförandeplan, hemtjänst *			92 %	88 %	95 %	
Tar personalen hänsyn till åsikter och önskemål, VoB	68 %	69 %	70 %		75 %	69 %
Brukares delaktighet i genomförandeplan VoB *			92 %	87 %	95 %	
Brukares delaktighet i genomförandeplan, helhet **	87 %	90 %				
<b>Mål: Tryggheten ska öka för personer i behov av omsorgsnämndens stöd</b>						
<b>Indikatorer</b>	<b>Mål 2020</b>	<b>Utfall 2020</b>	<b>Mål 2021</b>	<b>Utfall 2021</b>	<b>Mål 2022</b>	<b>Utfall 2022</b>
Andel brukare som känner sig trygga i hemtjänst	90 %	88 %	90 %		90 %	84 %
Antalet personer hos en brukare i hemtjänst under 14-dagarsperiod	16	20	16	19	14	
Andel brukare som känner sig trygga i VoB	82 %	82 %	85 %		88 %	81 %
Andel brukare som har en riskbedömning i senior alert *			70 %	68 %	90 %	

Figur 6. Resultat kvalitetsmål

#### Beskrivning av färgmarkering

Grön markering – Mål har uppfyllts.

Röd markering – Mål har inte uppfyllts

Grå markering – Mål har inte angivits/resultat har inte mätts

\* Utfall för 2022 väntas i verksamhetsredogörelse för 2022.

\*\* I verksamhetsredogörelse 2020 anges kvalitetsresultat avseende mål om brukares delaktighet i genomförandeplan för omsorgsnämndens verksamheter som helhet.

## Handlingsplan för ekonomi i balans

I nedanstående tabell redovisas åtgärder utifrån den handlingsplan för ekonomi i balans som antogs 2020 och samt status på de åtgärder som har vidtagits utifrån denna.

Handlingsplan för ekonomi i balans	
Åtgärder	Status
Avveckla 18 boendeplatser på Lantmannavägen 100	✓
Avveckla 25 boendeplatser på Humlevägen 98	✓
Avveckla 10 boendeplatser på Landbogården	X
Öppna 18 boendeplatser på Lextorpsvägen 11	✓
Avveckla 13 platser inom korttid/växelboende	→
Skapa enhet för omställning av övertalig personal	✓
Ekonomiska resurser som frigörs tilldelas i första hand särskilda boendeplatser	?
Medel som budgeterats för att öppna på Lextorpsvägen tillförs verksamheten	?
Inflyttningsstopp införs på berörda vård- och omsorgsboenden inför avveckling	?
Förvaltningen förbereder erbjudande till nya boenden för hyresgäster på berörda boenden i dialog med individ och närstående	?

Figur 7. Åtgärder utifrån handlingsplan för ekonomi i balans

### Beskrivning av markering

Grön markering – Åtgärd har genomförts.

Gul markering – Åtgärd har delvis genomförts.

Röd markering – Åtgärd har inte genomförts.

Frågetecken – Det framgår inte huruvida åtgärd genomförts.

## Genomlysning av omsorgsförvaltningens ledning och styrning

En extern genomlysningen av omsorgsförvaltningens ledning och styrning genomfördes 2019. Arbetet med att verkställa genomlysningens rekommendationer påbörjades 2019 och åtgärder som vidtagits återrapporterades i februari 2020. Av återrapportering framgick att åtgärder vidtagits och/eller mål utarbetats för alla rekommendationer. Arbetet är fortsatt pågående. En del i detta arbete är införandet av en kvalitets- och utvecklingsavdelning som bland annat har i uppdrag att kartlägga processer och utveckla befintligt kvalitetsledningssystem. I nedanstående tabell redovisas rekommendationer som gavs inom ramen för genomlysningen av och status på åtgärder som vidtagits utifrån denna.

Genomlysning av omsorgsförvaltningens ledning och styrning	
Rekommendation	Status
1. Utarbeta/fastställa/implementera ett ramverk för verksamhetsstyrning som utgör ett stöd till chefer och medarbetare.	→
2. Skapa en förutsägbar styrning och uppföljning	→
3. Tydliggöra roller och ansvar samt sträva efter samordning och likartade arbetssätt kopplat till styrning och uppföljning.	→
4. Kvalitetssäkra uppföljningen så att den visar utfall och prognos på ett rättvisande sätt och att denna kommuniceras tydligt till berörda parter.	→
5. Kartlägga samtliga större processer, identifiera och utveckla de processer/arbetssätt som har störst påverkan på kvalitet och kostnader.	→
6. Stärka arbetet med ständiga förbättringar och kvalitetsutveckling.	→
7. Säkerställa att myndighetsutövningen arbetar på ett systematiskt sätt med att kvalitetssäkra såväl utredningar, beslut och uppföljning/omprövning av beslut.	→
8. Säkerställa att chefer/andra nyckelpersoner har tillräckliga resurser/förutsättningar kopplat till sina ansvar	→
9. Följa upp fattade beslut genom att systematiskt efterfråga resultat	→

Figur 8. Åtgärder utifrån genomlysning av omsorgsförvaltningens ledning och styrning

### Beskrivning av markering

Gul markering – Åtgärd har delvis genomförts/är pågående.