



# **Kungsbacka**

Revisorerna

**Basgranskning av Äldreomsorgen  
2009-06-08**

# Innehåll

<b>1. Sammanfattning</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Inledning</b> .....	<b>3</b>
2.1. Uppdrag .....	3
2.2. Syfte och avgränsningar .....	3
2.3. Bakgrund.....	3
2.4. Metod .....	3
<b>3. Ändamålsenlig verksamhet</b> .....	<b>4</b>
3.1. Fullmäktiges reglering av ändamålet .....	4
3.2. Reglemente och delegationsordning .....	4
3.3. Våra kommentarer .....	5
<b>4. Organisation</b> .....	<b>5</b>
4.1. Äldreomsorgen.....	5
4.2. Våra kommentarer .....	5
<b>5. Verksamhetsstyrning</b> .....	<b>6</b>
5.1. Nämndens mål för verksamheten .....	6
5.2. Nämndens kvalitetsarbete .....	8
5.3. Nämndens uppföljning av verksamheten .....	9
<b>6. Resursstyrning</b> .....	<b>9</b>
6.1. Våra kommentarer .....	10
<b>7. Ekonomistyrning</b> .....	<b>11</b>
7.1. Våra kommentarer .....	12
<b>8. Intern kontroll</b> .....	<b>12</b>
8.1. Våra kommentarer .....	13
<b>9. Nämndens rutiner för att säkerställa avtalsföljsamhet i de verksamheter som bedrivs av annan utifrån upphandlingar enligt LOU</b> .....	<b>13</b>
9.1. Våra kommentarer .....	14
<b>10. Nämndens rutiner och processer för att säkerställa att kraven i Lagen om valfrihetssystem, LOV, följs</b> .....	<b>14</b>
10.1 Våra kommentarer .....	15
<b>11. Vår bedömning</b> .....	<b>15</b>

## 1. Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Kungsbacka kommun som en del i den årliga granskningen för 2009 genomfört en granskning av intern styrning och kontroll inom Nämnden för Äldreomsorg.

Syftet med granskningen har varit att utifrån 9 kap 9 § i Kommunallagen pröva om verksamheten sköts ändamålsenligt och ur ekonomisk aspekt sköts tillfredsställande, att räkenskaperna är rättvisande samt att den interna kontrollen är tillräcklig. Vi har även granskat nämndens aktiviteter och rutiner för att analysera och hantera kostnadsutvecklingen inom hemtjänsten, avtalsföljsamhet utifrån upphandlingar enligt LOU (Lagen om offentlig upphandling) samt nämndens säkerställande av att LOV (Lagen om valfrihetssystem) följs.

Granskningen har genomförts genom att studera relevanta dokument samt genom intervjuer av enhetschefer, verksamhetschefer, förvaltningschef samt nämndens presidium.

Av granskningen har framkommit att Nämnden för Äldreomsorg i Kungsbacka kommun bedriver verksamhet på ett ändamålsenligt sätt, med god ekonomisk hushållning och en tillräcklig intern kontroll. Vi rekommenderar dock nämnden att utveckla vissa områden som framkommer nedan.

Vi anser att en översyn bör göras av nämndens delegationsordning. Vi har funnit brister i denna gällande att den inte uppfyller Kommunallagens krav avseende delegering till en anställd. Vidare delegeras även ren verkställighet i delegationsordningen. Vi har också uppmärksammat att instruktionen inte fullt ut överrensstämmer med delegationsordningens utformning, vilket bör ses över.

För att ytterligare stärka den interna kontrollen och nämndens styrning anser vi att nämnden bör överväga att ta fram inriktnings- och resultatmål som omfattar samtliga ansvarsområden. Vi menar att det är väsentligt att nämnden genom mål styr samtliga sina verksamheter.

Nämnden bör också tillse att kvalitetsledningssystemet implementeras på ett sådant sätt att det stödjer skapandet av strukturer och definitioner kring kvalitet inom äldreomsorgen. När kvalitetsledningssystemet är implementerat i verksamheten anser vi att det, i kombination med årliga riskanalyser, kan utgöra en bra bas i en framtida intern kontrollplan samt medföra att verksamheten tydligare uppfattar hur nämnden styr äldreomsorgen

Vi anser också att det ur ett intern kontrollperspektiv, med ett nytt system för utbetalning av ersättningar, är centralt att ha system som möjliggör frekvent uppföljning av kostnader relaterade till intäkter. Det är också nödvändigt att enheterna kan påverka resursstyrningen på ett ändamålsenligt sätt. I dagsläget råder det tveksamhet kring om siffrorna i Magna Cura är helt korrekta bland annat därför att Magna Cura är nytt. Att det inte finns fullt tillfredsställande system för uppföljning idag anser vi utgöra en brist som kan påverka nämndens, förvaltningens och enheternas styrning. När Magna Cura fungerar och statistikverktyget kan användas för automatisk uppföljning bedömer vi att det finns transparens i styrningen.

Slutligen anser vi att det i samband med konkurrensutsättningen av äldreomsorgens verksamheter (med införandet av LOVen) är viktigt hur nämnden väljer att organisera den egna verksamheten eftersom kommunen är beställande organ, kontrollerande organisation samt utförare av tjänster. Verkställigheten oavsett huvudman måste behandlas lika. Vi ser det som viktigt att nämnden för en diskussion om hur lika behandling skall säkerställas.

## 2. Inledning

### 2.1. Uppdrag

De förtroendevalda revisorerna i Kungsbacka kommun har beslutat att samtliga nämnder minst en gång per mandatperiod skall vara föremål för en fördjupad granskning avseende intern styrning och kontroll.

Ernst & Young har på de förtroendevalda revisorernas uppdrag, och som en del i den årliga granskningen för år 2009, genomfört en granskning av den interna styrningen och kontrollen inom Nämnden för Äldreomsorg. Granskningen har också förstärkts genom att även inkludera ett fokus på områden där det under 2008 och 2009 skett förändringar inom nämndens ansvarsområde.

### 2.2. Syfte och avgränsningar

Syftet med granskningen är att utifrån 9 kap, 9 § i kommunallagen pröva om:

- verksamheten sköts ändamålsenligt
- verksamheten, ur ekonomisk synvinkel, sköts tillfredsställande
- räkenskaperna är rättvisande
- den interna kontrollen är tillräcklig

Vidare är syftet att granska:

- Nämndens aktiviteter för att analysera, hantera och åtgärda kostnadsutvecklingen inom hemtjänsten.
- Nämndens rutiner för att säkerställa avtalsföljsamhet i de verksamheter som bedrivs av annan utifrån upphandlingar enligt LOU.
- Nämndens rutiner och processer för att säkerställa att kraven i Lagen om valfrihetssystem, LOV, följs.

### 2.3. Bakgrund

Befolkningsutveckling avseende människor över 65 år samt deras behov av insatser från den kommunala äldreomsorgen förändras kontinuerligt, vilket påverkar hur resurser styrs och fördelas och är ett viktigt område för nämnden att beakta. Vidare har det beslutats att kommunen skall tillämpa Lagen om valfrihetssystem (LOV) vilket kan komma att innebära att kommunen i mindre omfattning än i dag kommer att vara utförare av tjänster inom äldreomsorgen. Det här kommer också att ställa andra krav på hur verksamheten styrs och följs upp. Kommunen bedriver också verksamhet till en högre kostnad än vad standardkostnaden inom vissa områden indikerar att den borde. Det finns således anledning att undersöka förutsättningarna för en anpassning av kommunens verksamhet till nya omständigheter.

### 2.4. Metod

Granskningen har genomförts genom:

- *Dokumentstudier.* Vi har studerat relevanta styrdokument, policydokument, protokoll och ekonomisk information.
- *Intervjuer.* Vi har intervjuat nämndens presidium, förvaltningschef, verksamhetschefer, enhetschefer samt medarbetare inom staben.

### 3. Ändamålsenlig verksamhet

#### 3.1. Fullmäktiges reglering av ändamålet

Ändamålet med nämndens verksamhet framgår av lag, reglementet, väsentliga policydokument, "Förutsättningar för planering och verksamhet 2009-2012" samt av "Anvisningar för Årsredovisning 2008 & Kommunbudget 2010-2013", fortsatt kallad anvisningarna. Av anvisningarna framgår Kungsbacka kommuns styrmodell och det uppdrag som nämnderna har i planeringsprocessen samt kommunens målkedja som inkluderar fullmäktiges prioriterade mål som bryts ner resultatmål på nämndnivå. Utifrån planeringsdirektiven ska nämnden upprätta sin verksamhetsplan. Av verksamhetsplanen för år 2009 framgår:

- Nämndens inriktning och resultatmål
- Äldreomsorgens verksamhetsbeskrivning
- Ekonomiska anvisningar
- Åtgärdsplan
- Nyckeltal
- Uppföljning och intern kontroll
- Lokalresursplan äldreomsorgen
- Budget

#### 3.2. Reglemente och delegationsordning

Reglemente för Nämnden för Äldreomsorg är antagen av Kommunfullmäktige 2005-06-23 och inga förändringar har skett efter detta datum. Av reglementet framgår nämndens verksamhets- och ansvarsområden.

Nämnden för Äldreomsorg svarar för kommunens lagstadgade skyldigheter för personer över 65 år avseende kommunens äldre och handikappomsorg i form av hjälp i hemmet, service- och omvårdnad i särskilda boendeformer inklusive sjukhem samt övrig äldre- och handikappsomsorgsverksamhet. Nämnden utövar vidare ledningen för den kommunala hälso- och sjukvården för personer över 65 år. Ansvar för personer över 65 år med funktionshinder i kommunen faller inom nämndens ansvarsområde. Nämnden skall i övrigt fullgöra de förvaltnings- och verkställighetsuppgifter som Kommunfullmäktige beslutar skall ankomma på nämnden.

Nämnden skall se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de riktlinjer och mål som Kommunfullmäktige har beslutat om, att lagar och förordningar följs samt att lagstiftningen följs och att verksamheter som bedrivs inom nämndens område följs upp. Av reglementet framgår att nämnden regelbundet ska rapportera till Kommunfullmäktige hur verksamheten samt den ekonomiska ställningen utvecklas.

Nämndens delegeringsförteckning är beslutad 2009-02-19 och reviderad 2009-02-24. Av delegeringsförteckningen framgår vilka beslut som nämnden delegerat till förvaltningschefen respektive direkt till handläggare, samt vilka beslut förvaltningschefen delegerat vidare inom organisationen.

I delegationsordningen framgår bland annat att delegering görs till både handläggare och enhetschef. Enligt kommunallagen kap. 6 § 33 framgår att; "En nämnd får uppdra åt ett utskott, åt en ledamot eller ersättare eller åt en anställd hos kommunen eller landstinget att besluta på nämndens vägnar i ett visst ärende eller en viss grupp av ärenden." I delegationsordningen framgår också att delegering görs av ren verkställighet, exempelvis delegeras tecknande av avtal upp till högst ett basbelopp. Vidare finns även delegering till

nämnden upptagen i delegationsförteckningen, detta är en rätt som nämnden redan har varför den inte bör tas upp i delegationsordningen.

### **3.3. Våra kommentarer**

Utifrån Kommunallagens lydelse uppfyller inte delegationsordningen Kommunallagens krav vad gäller delegering till *en* anställd. Dessutom delegeras i förteckningen ren verkställighet, bland annat till nämnden.

Vi har också uppmärksammat att instruktionen till delegationsordningen inte fullt ut överrensstämmer med delegationsordningens utformning. Exempelvis framgår i instruktionen att nämndens delegering till tjänsteman i huvudsak avser förvaltningschefen. Förvaltningschefen beslutar därefter om vidaredelegering till annan anställd i enlighet med förteckningen. I förteckningen framgår däremot att nämnden delegerat många beslut direkt till handläggare och inte via förvaltningschefen. Vi föreslår att nämnden gör en översyn över delegationsordningen.

## **4. Organisation**

### **4.1. Äldreomsorgen**

Förvaltningen leds av en förvaltningschef och är indelad i förvaltningschefens kansli samt de fyra funktionsområdena; Kvarboende, Äldreboende, Hemsjukvård/rehabilitering samt Beställning/Uppföljning, vilka i sin tur inom varje område leds av en verksamhetschef. Respektive funktionsområde utgörs av enheter, varav fyra av dessa utgörs av äldreboenden som drivs på entreprenad. Varje enhet leds av en enhetschef.

Av vad som framkommit vid intervjuerna så anser flera av enhetscheferna att den nya organisationen, med ett mellanchefsled, är effektiv då ledningsgruppen på enhetsnivå kan fokusera på sin verksamhet och på mer operativa frågor. På vissa håll har en oro uttalats kring att kommunikationen mellan enheter i den nya organisationen kan komma att bli sämre, vilket kan påverka helhetssynen kring brukaren och därmed leda till en lägre kvalitet i den tjänst som brukaren erhåller, enligt de vi intervjuat.

Verksamhetschefer bedömer att det är mer effektivt att ha en mindre ledningsgrupp som framöver kan fokusera på frågor på en mer strategisk nivå än som det var tidigare då samtliga enhetschefer utgjorde ledningsgrupp. Vidare anses den nya organisationen leda till att ett bättre helhetsgrepp erhålls inom respektive funktionsområde, vilket bland annat kan leda till samordningsvinster inom funktionsområdet, men även mellan funktionsområden. Vikten av att information kommuniceras mellan de olika verksamhetsområdena ner till enhetsnivå betonas även, så att samtliga medarbetare vet vad som händer inom organisationen så att det vid olika förändringar i verksamheten fångas upp aspekter och konsekvenser som kan bli aktuella för andra enheter än den där förändringen sker.

### **4.2. Våra kommentarer**

Vår bedömning är att den nya organisationen är ändamålsenlig utifrån det uppdrag som nämnden erhållit från Kommunfullmäktige. Ansvar och befogenheter förefaller vara tydligt. Nämnden har reviderat delegationsförteckningen i samband med organisationsförändringen, dock har vi synpunkter på den enligt kommentaren ovan. Den nya organisationen bör underlätta den interna styrningen och kontrollen. Verksamhetscheferna bör ha goda förutsättningar att säkerställa att de beslut som fullmäktige, nämnd och förvaltningschef fattar även genomförs i organisationen.

## 5. Verksamhetsstyrning

Nämndernas verksamhetsplaner utgör viktiga styrinstrument i Kungsbacka kommun. Verksamhetsplanerna har sin utgångspunkt i bland annat planeringsförutsättningarna 2009-2012 samt anvisningar för Kommunbudget 2010-2013. Varje nämnd utarbetar årligen en verksamhetsplan som utgör en del av nämndens styrning på medellång sikt. Tanken är att arbetet med framtagandet av verksamhetsplanen ska ske mot bakgrund av vad som framkommit i föregående års verksamhetsberättelse. Under framtagandet av 2009-2012 års verksamhetsplan för äldreomsorgen har det varit svårt att arbeta på detta sätt då de inte tidsmässigt hunnit med det då budgetprocessen har omstrukturerats.

### 5.1. Nämndens mål för verksamheten

Utifrån kommunens vision fastställer Kommunfullmäktige prioriterade mål och som skall avspegla hela det kommunala uppdraget. Målen riktar sig till samtliga, alternativt enskilda nämnder. Kommunfullmäktige ger även uppdrag och direktiv till nämnden.

Äldreomsorgsnämndens prioriterade mål 2010-2013 som lämnats till Kommunfullmäktige är:

- Andelen brukare som upplever att de kan påverka sin vård och omsorg skall öka.
- Andelen brukare som är nöjda med hjälpen/omvårdnaden i sin helhet skall öka.
- Att minska sjukfrånvaron genom offensiva rehabiliteringsinsatser och förebyggande arbete. Kostnaderna för sjukfrånvaron är höga.

I äldreomsorgens verksamhetsplan 2009-2012 återfinns inriktningsmål och resultatmål för verksamheten. Resultatmålen ska vara kopplade till de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten och bidra till att inriktningsmål och prioriterade mål uppnås, det vill säga i slutändan att samtliga mål som stödjer fullmäktiges vision och mål uppfylls.

Äldreomsorgen har fastslagit nedanstående fyra inriktningsmål för 2009:

- Äldreomsorgen ska vara en attraktiv arbetsgivare där det finns en god arbetsmiljö för alla medarbetare. Det systematiska arbetsmiljöarbetet behöver intensifieras för att ytterligare minska sjukfrånvaron.
- Äldreomsorgen ska arbeta på ett sådant sätt att de ekologiska aspekterna blir en naturlig del av det dagliga arbetet
- Äldreomsorgen ska erbjuda tjänster av god kvalitet, inge trygghet och upplevas som säkert för brukaren och dess närstående.
- Ständiga förbättringar bidrar till utveckling av äldreomsorgen.

Inför 2010 har inriktningsmål eliminerats ur verksamhetsplanen och ersatts av inriktning, vilket utgörs av en mer generell beskrivning av hur arbetet inom äldreomsorgen ska ske utifrån nämndens värderingar.

Nämndens uppdrag till förvaltningen i verksamhetsplanen 2009-2012 är följande:

- Att under 2009 vidareutveckla internkontrollen vad gäller framtagandet av riskanalyser vid budgetarbete
- Att se över det ekonomiska styrsystemet inom nämndens ansvarsområde. Översyn innefattar även biståndsbeslutens differentiering.
- Att det under 2009 ska ske en utveckling vad gäller närståendeenkät samt brukarobservationer som mått på välbefinnande/nöjdhet hos brukare med demensproblematik.

- Att öppna jämförelser utvecklas i samverkan med andra kommuner i nätverk. Målet är nationellt jämförbara mått inom äldreomsorgen. Antalet mått för öppna jämförelser ska öka med två mått per år 2009 och 2010.
- Att utveckla måltidssituationen så att fler maträtter finns att välja på och att samtliga brukares behov av näring tillgodoses.
- Att det under 2009 ska utvecklas ett ledningssystem för uppföljning av vårdbehov, kvalitet, säkerhet och ekonomi.
- Kvalitetsindikatorer ska utvecklas i samband med andra Hälso- och sjukvårdsaktörer. Målet är nationellt jämförbara mått inom äldreomsorgens hemsjukvård. Antalet kvalitetsindikatorer ska öka med minst två mått per år 2009 och 2010.
- Nämnden ska inför Kundval under 2009.

Nämnden har beslutat om 13 resultatmål för verksamhetsåret. Tre av målen härrör sig till personalområdet, två mål är hänförliga till miljö, fem mål är hänförliga till kvalitet, ett mål avser fallskador, två mål avser inflytande/valfrihet. Samtliga resultatmål är mätbara.

Nedan presenteras ett begränsat urval av resultatmålen för 2009:

- Att minska sjukfrånvaron med 1 % under 2009.
- Genom att arbeta förebyggande skall fallskadorna minska med 10 % under 2009.
- Andelen miljöbilar i verksamheten ska öka med 5 % under 2009.

Nämndens mål i verksamhetsplanen bryts ner till en genomförandeplan för förvaltningen. Denna bryts i sin tur ner till underliggande genomförandeplaner för respektive funktionsområde.

Planeringsdagar genomförs årligen där nämnd och förvaltningsledning diskuterar förutsättningar för verksamheten och dess mål. Den nya organisationen har medfört att endast verksamhetschefer deltar i detta arbete och inte som tidigare då enhetscheferna deltog. Nämnden fastställer därefter de mål som ska gälla för verksamhetsåret. Förvaltningschef och verksamhetschefer tar sedan fram den genomförandeplan som ska gälla för hela äldreomsorgen samt mål på funktionsområdesnivå. Enhetscheferna bryter vidare ner målen ytterligare för sin verksamhet. Bland målen i genomförandeplanerna finns bland annat mål kopplade till brukar- och medarbetarenkäter, samt omvårdnadsplaner.

Nämnden har för år 2009 minskat på antalet mål som skall vara styrande för verksamheten. Detta är ett resultat av att nämnden ansett att det tidigare varit för många mål och att det har inneburit att målen ej varit styrande för verksamheten.

Vissa funktionsområden och enheter som tidigare saknat mål att styra mot har i år framtagna mål att arbeta med. Dock anses det inom vissa verksamheter att det fortfarande saknas styrande inriktnings- och resultatmål, exempelvis kopplat till HSL-området.

### **5.1.1. Våra kommentarer**

Vår bedömning är att tydligheten i styrmodellen avseende prioriterade mål och resultatmål och dess koppling till fullmäktiges vision och mål kan tydliggöras ytterligare. Granskningen visar att resultatmålen kan härledas till inriktningsmålen samt att resultatmålen är konkreta och kan följas upp. Resultat och inriktningsmål är också kopplade till de prioriterade målen som nämnden fastställt. Resultatmålen speglar dock inte samtliga verksamheter inom nämndens ansvarsområde. Nämnden bör överväga att ta fram inriktnings och resultatmål som omfattar samtliga ansvarsområden. Vi menar att det är väsentligt att nämnden genom mål styr samtliga sina verksamheter. Detta bör inte stå i motsattställning till ambitionen att minska antal mål.

## 5.2. Nämndens kvalitetsarbete

Kommunen har en kvalitetspolicy i vilken nämndernas ansvar och uppdrag avseende kvalitetsarbetet framgår, bland annat lyfts följande fram: *"Grundläggande för verksamhetens kvalitet är mötet mellan medborgare/brukare, anställda och politiker"*.

Definitionen för kvalitet i Kungsbacka kommun lyder: *Kvalitet i Kungsbacka är att med ständig förbättring för ögonen tillgodose medborgarnas krav och behov utifrån lagar, mål och ekonomiska förutsättningar.*

Kvalitetsarbetet ska fokusera på Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet och Trygghet (BITT). Respektive nämnd skall i kvalitetsplan redovisa hur den har för avsikt att bedriva kvalitetsarbetet under året. Av verksamhetsplanen framgår vilket kvalitetsarbete som pågår och planeras för kommande år. Resultatet av det kvalitetsarbete som bedrivits redovisas i verksamhetsberättelsen. Kommunens nämnder ska i verksamhetsplanerna redovisa fastställda kvalitetsnivåer med beslutad kvalitet för utvalda verksamhetsfrågor. Det ska också finnas kvalitetsdeklarationer för tjänster som utarbetas i samråd med brukare.

I äldreomsorgens verksamhetsplan för 2009 finns beslutade kvalitetsnivåer avseende brukare samt medarbetare. Nämnden har även fattat beslut om fem kvalitetsdeklarationer. I nämndens verksamhetsberättelse för 2008 återfinns en uppföljning av kvalitetsdeklarationer. Av de fem kvalitetsdeklarationer som fanns för verksamhetsåret 2008 är samtliga uppfyllda. Här redovisas också resultatet av beslutad kvalitet utifrån nämndens definition av mätbara kvalitetsnivåer inom områdena brukare, medarbetare, organisation samt ständiga förbättringar. Av de 18 mål som fanns för 2008 har 7 uppfyllts.

Äldreomsorgens kvalitetsplan utgörs av dokumentet "Ledningssystem för kvalitet inom äldreomsorgen i Kungsbacka kommun" som nämnden beslutade om vid sammanträdet 2008-06-19<sup>1</sup>. Kvalitetsplanen, som utgörs av ett kvalitetsledningssystem, ska utgöra grunden för det systematiska kvalitetsarbetet och syftet med dess införande är "kontinuerlig och långsiktig utveckling och säkrande av verksamhetens kvalitet". Av verksamhetsplanen för 2009 framgår att kvalitetsledningssystemet ska införas under 2009. En intern struktur håller på att skapas med en kvalitetsstrateg som ledare med syfte att utveckla och implementera kvalitetsledningssystemet.

Vid intervjuerna har det framkommit att den interna strukturen för kvalitetsarbete idag upplevs som ottydlig. Det sker enligt medarbetare som intervjuats ett aktivt arbete ute i verksamheten med att fånga upp brukares synpunkter, exempelvis genom brukarenkäter och anhörigträffar, det arbetas med omvårdnadsplaner och utbildning av personal. Däremot är det ottydligt vad den insamlade informationen leder till avseende insatser för förbättringar. Det upplevs således att det saknas handlingsplaner kopplade till kvalitetsaspekter och resurser för dessa i den operativa verksamheten. Avseende avvikelserapportering rörande exempelvis fallskador upplevs det finnas tydliga strukturer kring kvalitetsarbetet.

### 5.2.1. Våra kommentarer

Nämnden har genom att beslut fattats om implementering av det nya kvalitetsledningssystemet markerat behovet av att strukturera och samordna kvalitetsarbetet. Genom att kvalitetsledningssystemet har sin utgångspunkt i Socialstyrelsens allmänna råd och riktlinjer, SOFS 2006:11 "Ledningssystem för kvalitet i verksamhet enligt SOL, LVU, LVM och LSS" anser vi att implementeringen av detta kommer att möjliggöra att kommunens definition avseende kvalitet uppfylls.

---

<sup>1</sup> Sammanträdesprotokoll 2008-06-19, § 57.

Vi anser det även vara viktigt att det, med det nya kvalitetsledningssystemet, skapas strukturer och definitioner kring kvalitet i äldreomsorgen. Strukturer och definitioner är viktiga för att målen för kvalitetsarbetet ska kunna vara tydliga och uppfattas på samma sätt, så att måluppfyllelse i slutändan kan mätas på ett effektivare sätt och också uppfyllas. Det är dessutom viktigt att tydliggöra den kvalitet som äldreomsorgen erbjuder i sina tjänster så att brukarens utgångspunkt avseende förväntningar kring tjänster överensstämmer med nämndens ambitioner och vad som är möjligt inom tillgängliga resurser. Slutligen kan nämnden genom att bedriva ett strukturerat kvalitetsarbete bli tydlig med sitt erbjudande kopplat till ökad konkurrens på marknaden.

Vår uppfattning är att det arbetas aktivt i verksamheten med kvalitetsarbete. På grund av att det inte finns en övergripande gemensam tolkning av definitionen för kvalitetsarbetet blir BITTEN styrande och enheterna arbetar på sitt egna sätt utifrån dessa honnörsord.

### **5.3. Nämndens uppföljning av verksamheten**

Nämndens ekonomiska resultat följs löpande upp under året. Det ekonomiska resultatet på respektive enhet följs upp månatligen och rapportering sker till nämnden. I de fall då det ekonomiska utfallet inte överensstämmer med budget redovisas orsaker till detta. Avvikelse från budget kan leda till att åtgärdsplaner initieras. Vid delåret presenteras en delårsrapport och årligen sammanfattas nämndens verksamhet i en verksamhetsberättelse. Varje enhet samt respektive funktionsområde redovisar en verksamhetsberättelse som tillsammans skapar innehållet i nämndens verksamhetsberättelse.

När det gäller övriga mål och uppdrag som finns formulerade i verksamhetsplanen så följs dessa upp i verksamhetsberättelsen alternativt löpande under året, exempelvis då resultatet från medarbetarenkäten erhålls. I nämndens verksamhetsberättelse redovisas måluppfyllelse i jämförelse med uppsatta mål i verksamhetsplanen. Kommentar lämnas också avseende avvikelser. Måluppfyllelse avseende uppdrag utifrån styrande dokument redovisas också.

Det har vid intervjuerna framkommit att vissa av målen inte kan mätas eller följas upp på det sätt som nämnden önskar. Detta gäller främst mål kopplade till brukaren. En översyn över brukarenkäten görs för närvarande för att på ett bättre sätt kunna följa upp brukarnas syn på hur verksamheten bedrivs.

#### **5.3.1. Våra kommentarer**

Samtliga mål för 2009 är mätbara till sin karaktär vilket ökar tydligheten i nämndens styrning. Det måste dock finnas effektiva IT-system för att kunna mäta måluppfyllelsen, vilket till viss del saknas. För att löpande kunna följa hur verksamheten utvecklas i relation till målen bör IT-stödet fungera bättre än vad som är fallet idag. De uppgifter som samlas in bör stödja uppföljning i relation till mål och dessutom kunna bearbetas på ett enkelt sätt. I dagsläget fungerar inte budgetuppföljningssystem, som Magna Cura, tillfredsställande vilket leder till brister i uppföljningen.

## **6. Resursstyrning**

Inom äldreomsorgen har kostnadsutvecklingen de senaste åren ökat<sup>2</sup>. Anledningen till detta är bland annat att personalkostnaderna har ökat samt att andelen tomma boendeplatser har ökat och att brukare har blivit sjukare och kräver mer insatser. Verksamheten står också inför förändringar (vilka beskrivits i avsnitt 2.3) som påverkar resursstyrningen. Personalkostnaden är den enskilt största kostnaden varför det är väsentligt att det finns ett tydligt

---

<sup>2</sup> Bilaga 1

fokus i styrning och uppföljning av dessa kostnader. Övriga delar så som lokaler och utrustning utgör mindre delar av kostnadsmassan.

För att styra resurser kopplade till personal och lokaler arbetas det, enligt de intervjuade cheferna, med att vara lyhörd för förändringar som påverkar verksamheten för att kunna göra bra prognoser för att snabbt kunna ställa om sin planering.

Det arbetas också med att skapa en intern struktur och kultur som möjliggör att styra om personalresurser inom verksamhetsområdet dit de behövs. I dagsläget krävs exempelvis MBL-förhandlingar för att förflytta personal mellan enheter inom hemsjukvården. För att kunna arbeta med en personalresurs-”pool” måste det bli möjligt att förflytta personal på ett effektivt sätt inom verksamheten. Det arbetas också med att utveckla schemaläggning och schemaläggningssystem som gynnar en optimal styrning av personalresurser.

För att kunna styra resurser effektivt krävs, enligt intervjuade chefer, bland annat ett bra uppföljningsverktyg. I dagsläget råder det tveksamheter kring om statistik som plockas ut ur Magna Cura är korrekt och funktionen är inte säkerställd, varför styrning och uppföljning av kostnader inte är optimal.

Vid intervjuerna har det framkommit att det i vissa fall anses att det finns överkapacitet i verksamheten avseende budgetramarna inom äldreomsorgen. Det här har lett till att personalresurser inte nyttjas ekonomiskt effektivt. Förbättrade rutiner och riktlinjer kring personalresurser samt ökat samarbete mellan enheter kan enligt cheferna vara sätt att effektivisera användandet av personalens tid och kompetens.

Ett av nämndens prioriterade mål är att påverka medarbetarnas sjukfrånvaro. Åtgärder har initierats på flera håll i verksamheten för att minska kostnader relaterade till sjukfrånvaro och vikarier.

Det har också framkommit att det är viktigt att se helheter och arbeta strategiskt mellan funktionsområdena då resursanvändningen inom ett verksamhetsområde påverkar ett annat. Om man blir effektivare inom kvarboendet leder det exempelvis till att färre platser behövs inom särskilda boenden. Det här påverkar resursstyrningen både avseende personal och lokaler. Av vad som framkommit vid intervjuerna arbetar nämnden aktivt med att se över antalet boendeplatser kopplat till behovet och med att frigöra lokalytor eller använda lokaler effektivare genom att styra dem mot nyttjande inom andra delar av verksamheten.

Av tjänsteskrivelse ”Åtgärder för ekonomi i balans”, daterad 2009-03-30, framgår att förvaltningen på nämndens uppdrag har att arbeta med att se över de delar av nämndens åtagande som är bundna till längre avtal, såsom upphandlade entreprenörer samt fasta kostnader i form av hyror, leasingbilar m.m.

Införandet av Lagen om valfrihetssystem har inneburit ett ökat fokus på effektiv resursstyrning i den egna verksamheten inom hemtjänsten. En översyn av hur resurserna används i de särskilda boendena är nästa steg i arbetet med att tydliggöra styrning av tillgängliga resurser. Syftet är att möjliggöra för egenverksamheten att vid nästa upphandling kunna lämna anbud.

## **6.1. Våra kommentarer**

Vår bedömning är att nämnden utövar en styrning över de resurser som finns. Exempel på detta är att förvaltningen fått i uppdrag att se över de delar av nämndens åtagande som är bundna till längre avtal m.m. som en del av åtgärder för ekonomi i balans. Ett annat exempel är att arbeta med sjukfrånvaron.

Det är ur ett intern kontrollperspektiv viktigt att det finns förutsättningar att kunna styra och styra om resurser i sin verksamhet, vilket förutsätter effektiva verktyg och strukturer, vilka kan förbättras inom vissa områden. Exempel på områden där vi identifierat förbättringsmöjligheter är att utveckla schemalaggningen och att utforma ett sätt att förflytta personalresurser mellan olika verksamheter. Vi noterar att det inom verksamheter och enheter bedrivs åtgärder för att öka resurseffektiviteten i verksamheten och för att identifiera och minska de kostnadsdrivare som finns.

## 7. Ekonomistyrning

Nämnden har för budgetåret 2009 följt den rutin för budgetarbete som återfunnits i kommunens planeringsförutsättningar för 2009-2012. Inför 2010 års budgetarbete uttrycks anvisningar i Kommunbudget 2010 och den nya planerings- och budgetprocessen för ekonomi och verksamhet har tidigarelagts. Beslut om kommunbudget ska fattas i maj och i september påbörjar förvaltningens budgetarbete. Arbetet bedrivs i nära samarbete med ekonomer. Förvaltningens förslag till internbudget redovisas för nämnden samt fastställs av denna i slutet av året.

Utgångspunkten för budgetarbetet är föregående års utfall. Dock tar nämnden hänsyn till andra faktorer som kan påverka verksamheten och kostnader. Införandet av kundval enligt LOV har inneburit att resurstilldelningen till funktionsområdet kvarboende har minskats med 10 % i årets budgetarbete, motsvarande del har satts av för att täcka kostnader gentemot externa leverantörer. På enhetsnivå arbetar enhetscheferna med än lägre grundbemanning och en högre nivå avseende timanställd personal för att kunna parera en minskad efterfrågan utan att sitta fast i för höga fasta kostnader.

Budgetarbetet inför verksamhetsår 2009 har inte skett enligt fastlagd tidsplan. Förvaltningens enheter erhöll inte sin slutliga budget förrän i mars. Enhetscheferna engagerades i budgetarbetet för 2009 i november/december 2008 och erhöll då årets förutsättningar. I samband med att enhetscheferna erhåller budgetförutsättningarna för nästkommande år förs en diskussion tillsammans med respektive verksamhetschef avseende vilka poster i budgeten som kan reduceras från föregående år utan att det uppstår risk för att målen inte skall uppnås. Utifrån enheternas samlade budgetförslag upprättar förvaltningen en konsekvensanalys som skall beskriva effekterna av föreslagna förändringar.

Inom funktionsområde Kvarboende har ett nytt sätt att budgetera införts från 2009 vilket innebär att ersättning erhålls för utförd prestation. Ersättning erhålls för den beviljade tid som brukaren fått biståndsbeslut för och utfört bistånd<sup>3</sup>. Denna ska täcka enhetens totala kostnader<sup>4</sup>. Det finns två olika ersättningsbelopp, ett något lägre för tätort och ett något högre för landsbygd.

Inom funktionsområde boende har ersättningen ändrats för vissa av platserna från att vara ramstyrda till att vara prestationsbaserade. För dessa platser fastställs idag ett fast pris per boendeplats, vilket leder till att ersättningen är ramstyrd. Utgångspunkten är att den som erhåller plats ska ha vårdtyngd på nivå 6 på en 6-gradig skala, övriga omvårdnadsbehov ska i möjligaste mån ombesörjas via Kvarbodendebenet.

Månatlig uppföljning av verksamhetens ekonomiska utfall mot budget sker på enhetsnivå tillsammans med ekonom och avvikelser utreds. En sammanställning av hela funktionsområdets utfall görs av verksamhetschefer som följer upp avvikelser på enhetsnivå

---

<sup>3</sup> Möjligheten finns att få ersättning för tillkommande tid, enligt regelverket. Detta innebär att enheten kan själv "bevilja fler timmar" under en begränsad tid tex. vid olycksfall som kräver särskilda insatser.

<sup>4</sup> Det innebär att samtliga kostnader ska täckas av ersättningen, även indirekta kostnader. Ersättningen räknas fram med samma modell.

och går igenom utfall med hela sin ledningsgrupp. Verksamhetschefen rapporterar sammanställningen över funktionsområdets utfall till förvaltningschef som presenterar samtliga verksamhetsområdets utfall för nämnden. Vid delårsuppföljningen görs en mer detaljerad redovisning. Det finns löpande goda möjligheter för chefer på enhetsnivå och verksamhetsnivå att diskutera utfall med ekonomer. Åtgärdsplaner och effekter av dessa följs löpande upp.

### **7.1. Våra kommentarer**

Budgetprocessen följer kommunens riktlinjer avseende budgetarbetet. Vi bedömer att nämnden i sin planeringsprocess prövar förutsättningar utifrån förändringar i omvärlden och efterfrågan. I samband med införandet av Kundval har det blivit tydligt att nämnden arbetar på detta sätt.

Med ett nytt system för ersättningar och löpande ekonomisk uppföljning av kostnader relaterade till intäkter är det centralt att ha system som möjliggör en frekvent uppföljning av utfall. Det är också nödvändigt att enheterna kan påverka resursstyrningen på ett ändamålsenligt sätt. Då det inte finns helt tillfredsställande system för uppföljning idag anser vi detta utgöra en brist som kan påverka nämndens, förvaltningens och enheternas styrning. I dagsläget kan statistik tas fram ur Magna Cura men det finns tveksamhet kring om siffrorna är korrekta. När Magna Cura fungerar och statistikverktyget kan användas för bedömer vi att det finns transparens i styrningen.

## **8. Intern kontroll**

I planeringsförutsättningarna för 2009-2012 framgår att intern kontroll i Kungsbacka kommun ska utgöra en naturlig del i de olika verksamhetsprocesserna och att det primära syftet är att säkerställa att de av Kommunfullmäktige fastställda målen uppfylls. Enligt bestämmelserna i Kommunallagen 6 kap 7 § är nämnderna ansvariga för den interna kontrollen. Intern kontroll i planeringsförutsättningarna 2009-2012 definieras som en process där politisk ledning, förvaltningsledning och personal samverkar.

Den interna kontrollen ska utformas så att den till en rimlig grad av säkerhet uppnår:

- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, policys och riktlinjer
- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet, tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten samt väl dokumenterade system och rutiner
- Skydd mot förluster och förstörelse av kommunens tillgångar
- Eliminering eller upptäckande av allvarliga fel

Nämnden har idag ingen intern kontrollplan. I planeringsförutsättningarna för 2009-2012 finns vissa anvisningar avseende den interna kontrollen. Av dessa framgår bland annat att nämnden i samband med budgetprocessen för 2009 ska identifiera fyra väsentliga risker i verksamheten. Riskerna ska kompletteras med förslag på åtgärder och två av riskerna ska vara kopplade till ekonomiområdet och två till verksamhetsområdet. I verksamhetsplanen för 2009 har två risker identifierats i samband med budgetarbetet. Konsekvenser kring dessa risker har beskrivits och kontrollåtgärder har identifierats för en av de två riskerna. Enligt förvaltningschefen finns tankar kring att utveckla en intern kontrollplan. Dock har detta arbete inte kommit igång och kommunens anvisningar kring den interna kontrollen upplevs inte vara tillräckliga som utgångspunkt för arbetet.

Inom förvaltningen pågår ett arbete med att arbeta fram gemensamma styrdokument, rutinbeskrivningar och checklistor för väsentliga arbetsmoment. Idag görs detta lokalt inom respektive enhet vilket innebär att det inte finns ett gemensamt förhållningssätt avseende för brukaren och verksamheten viktiga områden. Det råder inte en samsyn kring vad intern

kontroll är utan respektive enhet i organisationen skapar en egen bild av vad som skall ingå i tillräcklig intern kontroll. Det finns en rad dokument med utarbetade rutiner och riktlinjer för verksamheten, exempel på dessa är:

- Uppföljningar, exempelvis brukar- och medarbetarenkäter
- Verksamhetsberättelser och delårsuppföljning
- Budgetuppföljning
- Inriktnings och resultatmål
- Verksamhetstillsyn
- Journalgranskningar
- Uppföljning av omvårdnadsplaner och Hemdok
- Olika typer av avvikelserapporter
- Delegationsordning

Det saknas dock en struktur och systematik kring dess användning i organisationen.

### **8.1. Våra kommentarer**

Vi har vid intervjuerna fått uppfattningen att det på operativ nivå inte upplevs som att verksamheten genomsyras av nämndens styrning. Detta kan bero på att kopplingen mellan uppföljning och åtgärder är svagare ju längre ut i organisationen en medarbetare befinner sig. Samtidigt noterar vi att nämndens presidium och förvaltningschefen bedömer att den interna kontrollen inom nämndens ansvarsområde är god. Vi bedömer att ett mer systematiskt arbetssätt kring den interna kontrollen, som kan uppnås genom exempelvis implementering av en intern kontrollplan och ett kvalitetsledningssystem kan leda till att verksamheten tydligare uppfattar hur nämnden styr äldreomsorgen.

Genom att nämnden beslutat om att fastställa kvalitetsledningssystemet har det skapats goda förutsättningar för att frambringa struktur även kring den interna kontrollen. När kvalitetsledningssystemet är implementerat i verksamheten anser vi att det, i kombination med årliga riskanalyser, kan utgöra en bra bas i en framtida intern kontrollplan.

## **9. Nämndens rutiner för att säkerställa avtalsföljsamhet i de verksamheter som bedrivs av annan utifrån upphandlingar enligt LOU**

Kommunfullmäktige i Kungsbacka kommun har beslutat att all ny verksamhet och redan befintliga avtal som löper ut ska konkurrensutsättas. Inom äldreomsorgen ansvarar funktionsområdet "Beställning och uppföljning" för upphandlingsförfarandet.

För att konkurrensneutralitet ska råda mellan den upphandlade driftentreprenaden och kommunen är det viktigt att i största möjliga mån ställa likvärdiga krav i förfrågningsunderlaget. Kommunen arbetar med att det ska vara möjligt att lämna egenregianbud på all verksamhet som konkurrensutsätts. I dagsläget har det varit svårt att lämna anbud från den kommunala verksamheten då det inte funnits tillräcklig kunskap om kostnader, kvalitet och prestationer i den egna verksamheten. Kommunen har arbetat med att förbättra förfrågningsunderlagen vilket också leder till att kommunen på ett bättre sätt säkerställer att de tjänster som beställts också är de som levereras.

Nämnden ansvarar enligt kommunallagens 6 kap. 7 § för att följa upp den verksamhet som inte bedrivs i egen regi så att den uppfyller de mål som finns för verksamheten inom olika områden. Nämnden följer upp den verksamheten som bedrivs på entreprenad genom de olika rapporter som erhålls, exempelvis årsredovisningen, kvartalsvis uppföljningar, uppföljningar gällande avvikelser m.m.

## 9.1. Våra kommentarer

I samband med konkurrensutsättningen av äldreomsorgens verksamheter blir kommunen beställande organ, kontrollerande organisation samt utförare av tjänster. Här blir det viktigt att ha kontroll över gränssnittet mellan utförare och beställare så att inte konflikter uppstår häremellan. Det gäller således att nämnden väljer att organisera den egna verksamheten så att verkställigheten, oavsett huvudman, behandlas lika. Vi ser det som viktigt att nämnden för en diskussion om hur lika behandling skall säkerställas. Vi bedömer det också vara viktigt att ha en organisationsstruktur som stödjer denna inriktning med tydliga beställar- respektive utförarroller. Vår bedömning är att nämnden har förståelse för att förfrågningsunderlagen måste vara utformade på ett sådant sätt att de mål och riktlinjer som nämnden har att följa uppfylls samt att nämnden har utvecklat och förbättrat sina rutiner och arbetssätt i samband med upphandlingar enligt Lagen om offentlig upphandling.

## 10. Nämndens rutiner och processer för att säkerställa att kraven i Lagen om valfrihetssystem, LOV, följs

Den 17 februari 2009 beslutade Kommunfullmäktige att Lagen (2008:962) om valfrihetssystem skall tillämpas i Kungsbacka kommun. Samtidigt antogs "Regler för kundval inom äldreomsorgens hemtjänst", nedan kallat regelverket, daterat 2008-09-29. Den 21 februari i år beslutade Nämnden för Äldreomsorg att införa Kundval från och med 1 mars 2009. Processen med införandet drog ut på tiden och medförde att implementering inte skedde helt enligt planen. Bland annat fanns inte annons och förfrågningsunderlag utlagda på Kammarkollegiets webbplats, vilket det enligt lagen ska finnas. I dagsläget annonserar kommunen i enlighet med lagstiftningens krav.

I regelverket, som tillika utgör del av kommunens förfrågningsunderlag, framgår bland annat att företaget skall följa förvaltningens mål och riktlinjer, företaget är skyldigt att dokumentera enligt Socialtjänstlagens 11 kap 5 § enligt kommunens modell, att kommunens riktlinjer och mål för verksamhet och kvalitet ska följas, hur synpunkts- och avvikelshantering ska ske samt att företaget ska bedriva ett systematiskt kvalitetsarbete och kontroll och uppföljning av detta ska kunna göras.

Förfrågningsunderlaget och regelverket är framtaget med utgångspunkt i vad som finns i lagstiftningen kring LOV:en. Förvaltningen har även tittat på hur andra kommuner som infört kundval utarbetat sina förfrågningsunderlag och sin prissättning. En viktig utgångspunkt för att säkerställa att LOV:en följs är att brukaren ges information om de val av utförare som finns att välja mellan. Det är nämndens ansvar att brukaren får information kring sitt val. Kommunen blir det automatiska valet, ickevalsalternativet, om en brukare inte väljer utförare. Information kring Kundval finns i kommunens framtagna informationsbroschyr. Informationen är neutral och förståelig men den är inte tydlig vad gäller att kommunen blir ickevalsalternativet om brukaren inte själv väljer någon utförare.

Enligt regelverket och vid intervju med presidium och chefen för upphandlingsenhet har det framkommit att uppföljning av externa utförare kommer att ske på motsvarande sätt som för den verksamhet som bedrivs i egen regi. Kommunen kommer bland annat göra uppföljningar genom MAS (medicinsk ansvarig sjuksköterska), MAR (medicinsk ansvarig rehabilitering), SAS (socialt ansvarig samordnare) och utförarna ska också medverka till att genomföra alternativt genomföra brukar- och kvalitetsundersökningar. Förvaltningen kommer också att träffa varje utförare minst en gång per år.

Vissa tjänster har kommunen valt att inte lägga ut på privata aktörer, exempelvis nattpatrullen och servande av larm. Dock ingår i Kundval att externa leverantörer kan åka på larm.

## 10.1 Våra kommentarer

Det är viktigt att samtliga aspekter kopplade till uppdraget finns med i förfrågningsunderlaget avseende Kundval så att det pris som kommunen betalar en utförare är optimalt kopplat till tjänstens innehåll. Vi anser att förfrågningsunderlaget stödjer den inriktning som äldreomsorgen har. Dock bedömer vi att förfrågningsunderlaget kan förtydligas avseende när rapportering och hur ofta som rapportering av synpunkter, avvikelser, kvalitetsarbete etcetera ska ske till kommunen. Detta är väsentligt för nämndens interna styrning och kontroll.

Införandet av kundval har enligt vad vi erfarit lett till ett ökat fokus kring kvalitet och resurseffektivitet inom nämnden. Ett exempel som lett till detta är de ersättningsystem som framarbetats och som används både kopplat till den egna verksamheten men även för externa leverantörer. Vi har dock vid intervjuerna uppfattat att det finns en farhåga över att inte samtliga aspekter är inkluderade i de fastställda timpriserna. Om flera av de dyra verksamheterna kvarstår i kommunens regi och kompensation inte ges till dessa, kan det innebära att konkurrensneutralitet inte råder mellan kommunen och externa leverantörer. Så länge dessa verksamheter är anslagsfinansierade och budget erhållits utifrån föregående års utfall och utförarorganisationen kompenseras ekonomiskt för dessa verksamheter, vilket sker idag, bör detta inte leda till sådana negativa effekter som nämns ovan. Dock anser vi att det på lång sikt och ur konkurrenssynpunkt kan vara ofördelaktigt för kommunen att sådana verksamheter kvarstår i kommunens regi.

## 11. Vår bedömning

Vi bedömer att Nämnden för Äldreomsorg i Kungsbacka kommun bedriver verksamheten på ett ändamålsenligt sätt, med god ekonomisk hushållning och en tillräcklig intern kontroll. Vi rekommenderar dock nämnden att utveckla och förtydliga den interna kontrollen genom att påskynda implementeringen av beslutat kvalitetsledningssystem samt att utveckla styrningen inom hälso- och sjukvården genom att utveckla målstyrningen inom området.

Vidare vill vi rekommendera att uppdatera delegationsordningen så att den uppfyller de krav som ställs i Kommunallagen, bland annat kring att delegering endast får ske till en person, samt att instruktionen överrensstämmer med själva företeckningen. I informationen avseende Kundval bör det även informeras om att Kungsbacka kommun utgör ickevalsalternativet. För att säkerställa att resurser används effektivt i verksamheten är det viktigt att kontrollen kring resursutnyttjandet i den egna verksamheten säkerställs. I samband med införandet av Kundval anser vi det vara viktigt att ersättningen ligger på rätt nivå och att kommunen kompenseras för de "dyrare" tjänster som utförs i egenregi, såsom nattpatrullen.

Göteborg den 8 juni 2009

Odd Hessler  
Förtroendevald revisor

Vilhelm Rundquist  
Certifierad kommunal revisor

Lina Tjernberg  
Revisor

## Bilaga 1

Den ekonomiska utvecklingen inom äldreomsorgen i Kungsbacka kommun

Andelen personer av befolkningen i kommunen som är över 65 år har ökat från att år 2000 vara 13,6 % till att år 2008 vara 16,2 %. Under perioden ökar kostnaden per invånare för kommunens äldre omsorg med cirka 24 %. Detta tyder på en expansion av äldreomsorgen.

Kostnaderna per brukare i ordinärt boende har ökat med 92 % och i särskilt boende med 20 %. En stor del av kostnadsökningen inom ordinärt boende synes ha med kvalitetsökningar att göra då andelen äldre som har biståndsinsatser i ordinärt boende endast ökat från 6,6 % till 7,2 % av gruppen 65 år och äldre under åren 2001-2007.

Om man ser till nettokostnaden för verksamheten i relation till standardkostnaden kan vi konstatera att kommunens äldreomsorg år 2001 bedrevs till en nettokostnad som var 9 % högre per invånare än vad standardkostnaden motiverade. År 2007 var samma siffra 20 % högre. Resultatet indikerar att verksamheten bedrivs på en ekonomiskt för hög nivå om inte den högre kostnaden levererar en högre kvalitet än riket i stort gör.

Mellan åren 2006 och 2008 har kommunbidraget ökat från 465,5 mnkr till 549,2 mnkr. År 2006 redovisade nämnden ett underskott mot budget på 4,3 mnkr. År 2008 redovisar nämnden ett överskott mot budget på 7,9 mnkr.

Det arbete som förvaltningen genomför avseende att tydliggöra kostnader i kvarboendet syftar bland annat till att identifiera eventuella skillnader i kostnadsstrukturen i egenregi i relation till externa utförare. Detta arbete synes nödvändigt utifrån ovan och risken att egen regi bedrivs på en för hög kostnadsnivå i relation till den kvalitet som levereras.