

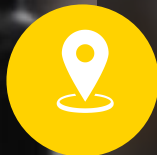
# Genomlysning av omsorgsförvaltningen

Trollhättans stad  
Maj 2019



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.





01 • Bakgrund, syfte och metod



02 • Ekonomisk översikt



03 • Analys av organisation



04 • Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning



05 • Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning



06 • Slutsatser



07 • Bilagor

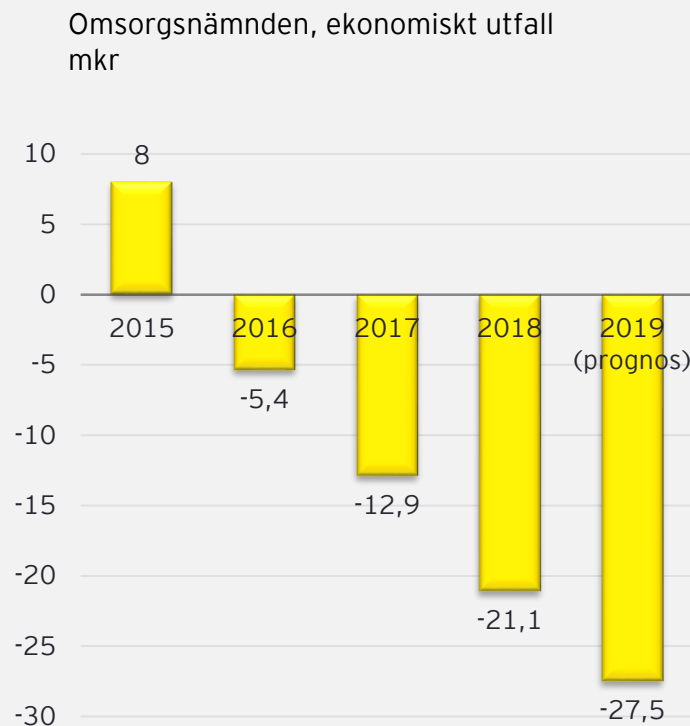
# Syfte och bakgrund

## Bakgrund

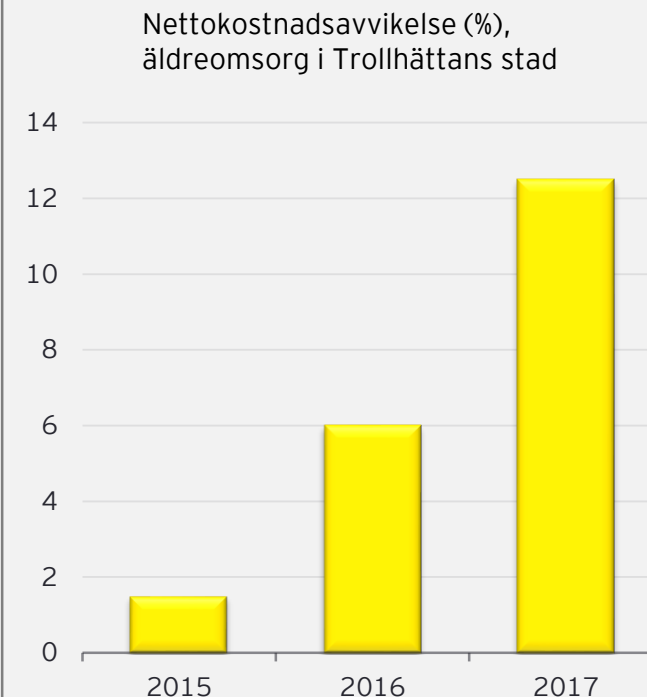
Omsorgsnämnden har redovisat ett ökande underskott under de senaste tre åren. För 2019 prognostiseras ett underskott om -27,5 mkr. Under 2017 uppvisade äldreomsorgen en nettokostnadsavvikelse (avvikelse mot den statistiskt förväntade kostnaden) om 12,5 %. Avvikelsen innebär att äldreomsorgen i Trollhättans stad kostade ca 70 mkr mer än den statistiskt borde. Underskottet har uppstått på grund av ökade nettokostnader inom hemtjänst, vård- och omsorgsboende samt LSS. Kommunstyrelsen har mot denna bakgrund beslutat att en genomlysning ska göras av omsorgsförvaltningens ledning och styrning.

## Syftet med genomlysningen är att

- ▶ Kartlägga hur nuvarande ledning och styrning fungerar. Kartläggningen ska omfatta både förvaltningens system för ledning och styrning samt själva utförandet av ledning och styrning.
- ▶ Identifiera eventuella brister i ovannämnda system och i utförandet av ledning och styrning.
- ▶ Redovisa eventuella behov av åtgärder för att uppnå en förbättrad och godtagbar nivå på system samt utförande.



Källa: Årsredovisning 2014-2018, marsrap. 2019



Källa: Kolada

# Metod

Genomlysningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer, enkät och processkartläggning.

## Dokumentstudier

EY har analyserat dokument kopplat till organisation, ekonomi och kvalitet.

## Enkät

EY har genomfört en enkät med samtliga chefer och personal inom staben rörande ledning och styrning, stöd, ekonomistyrning och verksamhetsstyrning. Totalt svarade 74 av 78 personer, det vill säga en svarsfrekvens om 95 procent.

## Processkartläggning

Två workshops har genomförts. I den första workshopen kartlades processen för ekonomisk styrning och uppföljning. I den andra workshopen kartlades processen från att besluta, verkställa och följa upp beslut om insats inom hemtjänst.

## Intervjuer

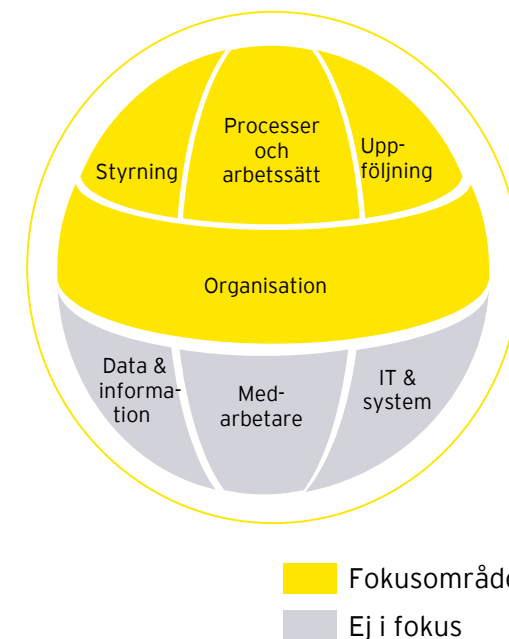
EY har intervjuat kommunstyrelsens presidium, omsorgsnämndens ordförande, förvaltningsledning, ett urval av enhetschefer från hemtjänst respektive vård- och omsorgsboende samt omsorg för funktionshindrade, socialt ansvarig samordnare, medicinskt ansvarig sköterska, HR-stöd, ekonomichef och utvecklingsledare.

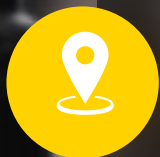
Urvalet av enhetschefer har gjorts genom en samlad analys av ekonomi- och kvalitetsparametrar.

## Analysmodell

Vi har använt en modell som utgår från sju olika dimensioner som bidrar till att skapa ökad kvalitet och effektivitet i en verksamhet. De dimensioner som ingår i genomlysningen av omsorgsnämnden är markerade med gul färg i bilden till höger.

## Sju dimensioner för att uppnå ökad kvalitet och en mer effektiv verksamhet





01

Bakgrund, syfte och metod



02

Ekonomisk översikt



03

Analys av organisation



04

Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning



05

Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning



06

Slutsatser



07

Bilagor

# Ekonomisk uppföljning och åtgärder

I denna del redovisar vi en översiktlig ekonomisk översikt för omsorgsförvaltningen. Vi inleder med att beskriva nämndens beslut om ekonomiska åtgärder som syftar till att minska underskottet. Därefter beskriver vi införandet av rätt till heltid och därefter utfall i ekonomi och kvalitet för hemtjänst, vård- och omsorgsboende samt LSS. I avsnittet ingår även en jämförande analys med liknande kommuner.

## Nämndens beslut om ekonomiska åtgärder:

Nämnden har under 2018 och 2019 fattat beslut om åtgärder för budget i balans. Som synes i figuren nedan är vissa av förvaltningens förslag kostnadsberäknade. Nämnden har under 2019 beslutat i enlighet med majoriteten av förvaltningens förslag.

### April 2018:

Nämnden godkänner förvaltningens förslag om:

- ▶ fortsatt arbete med införande av produktionsbemanning för effektivisering/optimering av schemaläggning och resursförbrukning
- ▶ stor restriktivitet vid inköp och tillsättande av personal
- ▶ månatliga budgetrapporter till omsorgsnämnden samt månatliga budgetuppföljningar med enhets- och områdeschefer

### Augusti 2018

Nämnden godkänner förvaltningens förslag om:

- ▶ sparbetning 0,5 % (5 000 tkr)
- ▶ strategieffektivisering: bemanning, sjukfrånvaro m.m.

Nämnden *godtar inte* förvaltningens förslag om:

- ▶ nedläggning dagverksamhet och träffpunkt (1 200 tkr)
- ▶ sammanslagning två boenden (1 200 tkr)

### Februari 2019:

Nämnden godkänner förvaltningens förslag om:

- ▶ sänkt sjukfrånvaro (6 000 tkr)
- ▶ sänkt övertid (3 600 tkr)
- ▶ sänkt kostnad för extern bemanning (2 800 tkr)
- ▶ bemanning 2021 (8 000 tkr)
- ▶ minskad administration (900 tkr)
- ▶ välfärdsteknik (3 300 tkr)
- ▶ ändrad boendestruktur (7 000 tkr)

Nämnden *godtar inte* förvaltningens förslag om:

- ▶ minskade kostnader för matdistribution (4 000 tkr)
- ▶ minskning av icke lagstadgad verksamhet (3 900 tkr)

### Mars 2019:

Nämnden godkänner förvaltningens förslag om:

- ▶ att ge förvaltningen i uppdrag att ta fram ytterligare besparingsförslag i samband med aprilrapporten för att nå en budget i balans

# Rätten till heltid

## Införandet av rätten till heltid:

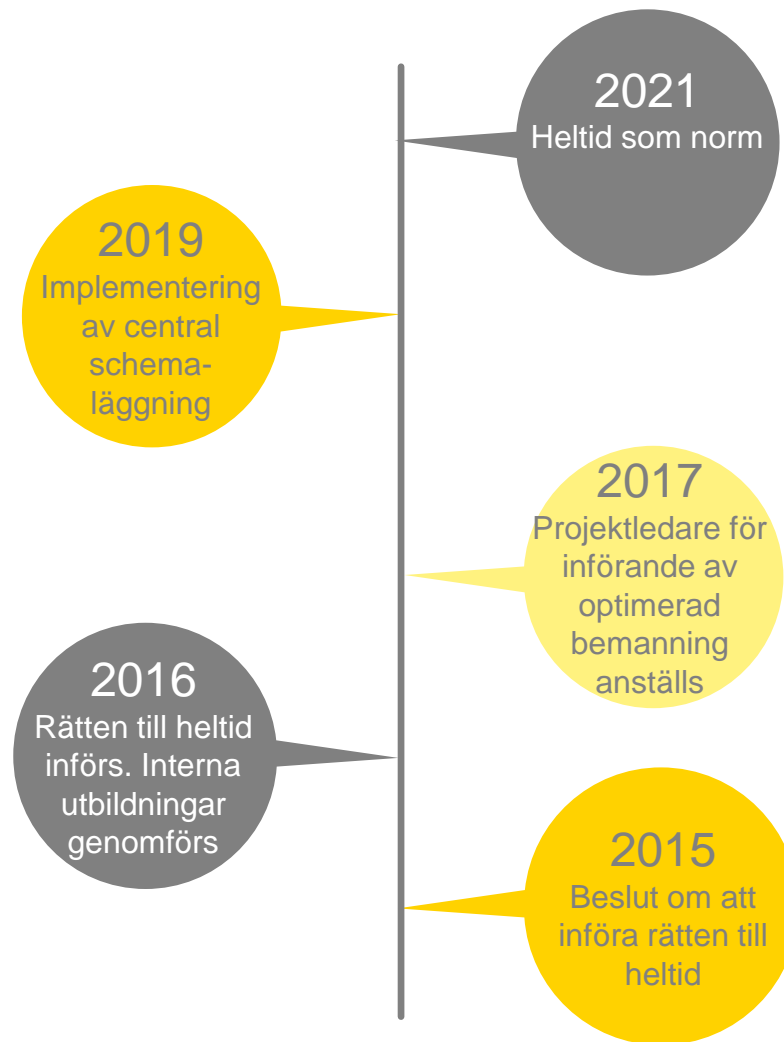
I intervjuer uppges att införandet av rätten till heltid i Trollhättans stad har förändrat de ekonomiska förutsättningarna för förvaltningen och bidragit till det ekonomiska underskottet. Införandet skedde 2015 och innebär att all personal har rätt att arbeta heltid. I samband med införandet av rätten till heltid uppges att det uppstått så kallad övertalig tid, det vill säga överkapacitet av arbetstid. Den övertaliga tiden har av flera skäl inte kunnat nyttjas. Orsakerna beskrivs bero på bland annat bristfälliga system. Sammantaget uppges förändringen ha medfört ökade lönekostnader utan motsvarande volymökning.

Förvaltningen har startat upp projekt Bemanning 2021 för att möta de förändrade förutsättningarna. Det första steget i projektet är att centralisera schemalaggningsen under 2019. Det ska enligt uppgift leda till att skapa den helhetsbild som krävs för att kunna fördela den övertaliga tiden och samtidigt minska vikariekostnaderna. Bemanning 2021 väntas sammantaget leda till

- ▶ ökat fokus på brukarens behov
- ▶ mer hållbara scheman för personalen
- ▶ effektivare resursutnyttjande

Kostnaden för övertalig tid som uppstått på grund av rätten till heltid uppskattas till ca 16 000 tkr i förvaltningens verksamhetsredogörelsen för 2018. I intervjuer framgår att det saknas kvalitetssäkrade beräkningar av vilka kostnader införandet har medfört. Enligt uppgift beror detta på att förvaltningen har saknat ändamålsenliga system för uppföljning och analys.

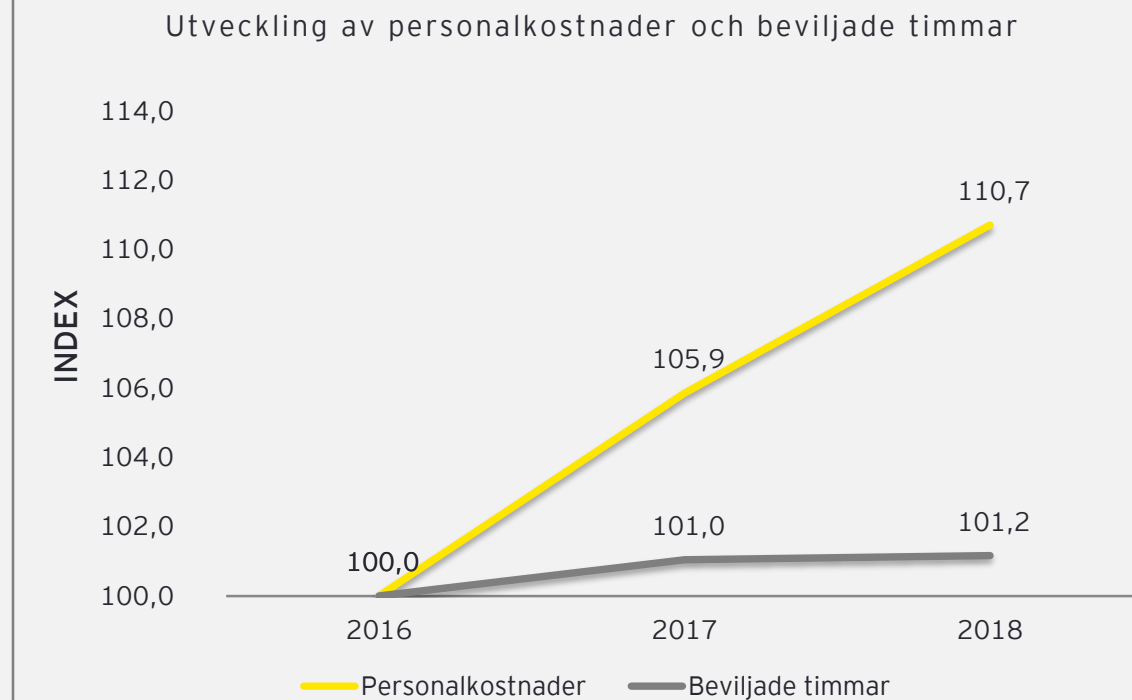
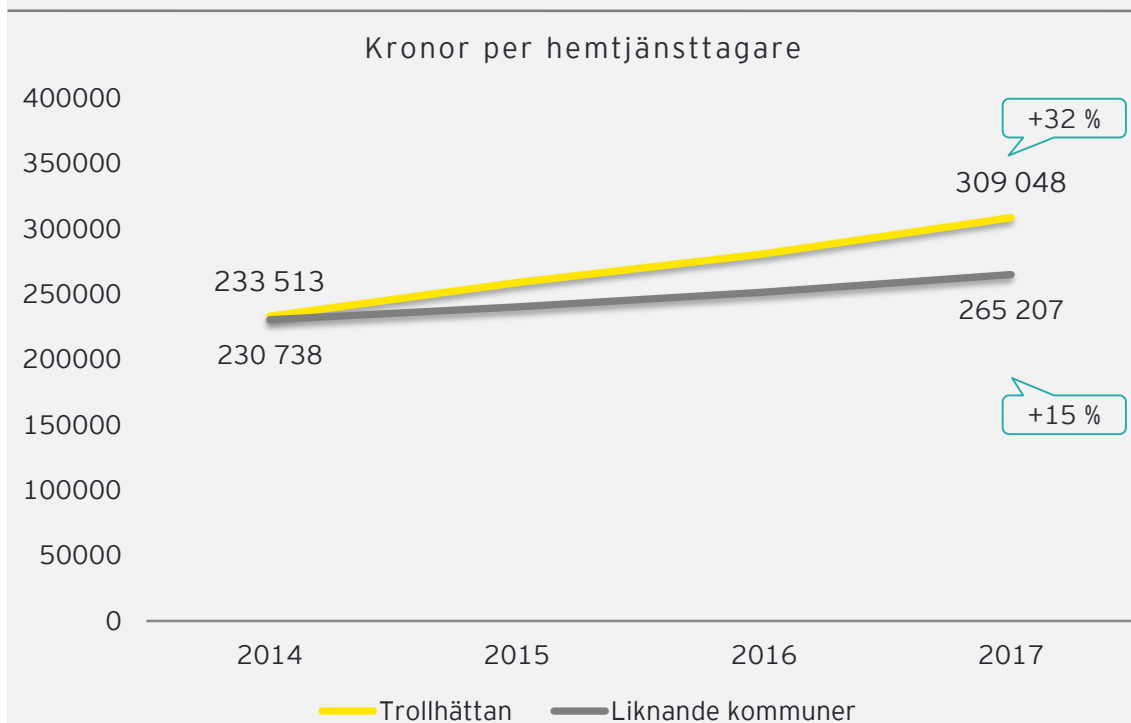
Det förekommer enligt uppgift vissa myter och missuppfattningar kring rätten till heltid bland medarbetarna. Brister i kommunikationen uppges i vissa intervjuer vara det i nuläget största hindret i implementeringen.



# Hemtjänst: Personalkostnaderna har ökat mer än volymerna

## Analys:

- ▶ Kostnaden per hemtjänsttagare i Trollhättan har ökat med 32 % mellan 2014 och 2017, jämfört med 15 % för liknande kommuner.
- ▶ Personalkostnaderna har ökat med 10,7 % de senaste tre åren samtidigt som de beviljade timmarna har ökat med 1,2 %.



Källa: Kolada. Med liknande kommuner avses: Skövde, Borlänge, Kungälv, Enköping, Luleå, Kalmar och Falun

Källa: Omsorgsförvaltningens verksamhetsmätt



# Hemtjänst: Liknande kommuner har högre ersättning men lägre kostnader

Vi har utvecklat jämförelsen med andra kommuner och i mer detalj undersökt likheter och skillnader mellan Trollhättans stad och liknande kommuner enligt Kolada. Jämförelsen presenteras nedan.

## Analys:

- ▶ Fem av åtta jämförelsekommuner har infört rätt till heltid. Fyra av dessa har lägre kostnader än Trollhättan.
- ▶ Knappt hälften av kommunerna lämnar extra ersättning för vissa insatser, exempelvis dubbelbemanning.
- ▶ Ersättningen per hemtjänsttimma är lägst i Trollhättan jämfört med liknande kommuner.
- ▶ Trollhättan har näst högsta kostnader i jämförelsen.
- ▶ Jämförelsen indikerar att det kan finnas skäl att se över antalet beviljade respektive utförda timmar inom hemtjänsten. Enligt erfarenhet kan det i kommuner med relativt låg timersättning finnas tendenser till att bevilja fler timmar för att i någon mån kompensera utförarna.

	Trollhättan	Skövde	Borlänge	Kungälv	Enköping	Luleå	Kalmar	Falun
Kommunen tillämpar rätten till heltid	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓
Hemtjänsten får ersättning per beviljad timma	✓	✓	X	✓	X	X	✓	X
Om ersättning ej utgår per beviljad timma, hur sker ersättningen?	NA	NA	Utförd tid	NA	Utförd tid	Fast budget	NA	Utförd tid
Ersättning för hemtjänst, tätort (kr/h)	247,5	430	468	420	407	NA	315	449
Ersättning för hemtjänst, glesbygd (kr/h)	247,5	506	468	420	466	NA	-	449
Extra ersättning utgår för vissa insatser, exempelvis dubbelbemanning	X	✓	X	X	✓	X	✓	✓
Kommunen har LOV	X	✓	X	✓	✓	X	✓	✓
Kostnad per hemtjänstbrukare, 2017 (tkr)	309	269	231	326	271	274	205	280

Källa: Ekonomer och verksamhetschefer i de sju kommuner som redovisas. Svaren har anpassats för att kunna presenteras översiktligt.

-  
NA Uppgift saknas  
Ej aktuellt

# Hemtjänst: Majoriteten av enheterna redovisar underskott

## Analys:

- ▶ Majoriteten av enheterna i Trollhättans stad redovisar underskott. Antalet enheter som redovisar underskott har ökat sedan 2016.
- ▶ Variationen i underskott mellan enheterna är relativt stor. Underskotten varierar mellan -2,5 % till -21,1 %.
- ▶ Brukarna inom hemtjänsten är överlag nöjda enligt brukarundersökning men upplever sig ha lågt inflytande över tiderna.

	Budgetavvikelse			Brukarbedömning 2018			
	2018	2017	2016	Helhet	Bemötande	Förtroende för personalen	Möjlighet att påverka tider
Hemtjänst Centrum	-12,9%	-13,4%	-27,0%	90	100	92	47
Hemtjänst Sjuntorp	-14,1%	-13,9%	-22,8%	93	100	83	55
Hemtjänst Väster	9,1%	0,2%	-6,6%	*	*	*	*
Dagverksamhet	1,9%	2,8%	-2,4%	*	*	*	*
Hemtjänst Lextorp, Velandå	0,7%	-12,6%	-0,9%	*	*	*	*
Hemtjänst Strömkarlen	-21,1%	-8,2%	-0,5%	88	100	94	56
Hemtjänst Dannebacken, Stavre	-9,6%	-8,6%	0,7%	*	*	*	*
Hemtjänst Hjortmossen, Klintvägen	-8,0%	-12,3%	1,4%	*	*	*	*
Hemtjänst Sylte Skoftebyn	-8,8%	-4,3%	2,0%	*	*	*	*
Hemtjänst Rådjuret/Trollgatan,	-12,7%	-6,6%	5,0%	86	97	80	52
Hemtjänst Egna hem, Trygg Hemma	-2,7%	-8,1%	5,0%	*	*	*	*
Hemtjänst Halvorstorp	-6,2%	1,5%	5,9%	89	97	89	39
Nattpatrullen/Trygghetslarm/Fjärrtillsyn	-2,5%	-9,0%		*	*	*	*

Källa: Omsorgsförvaltningens redovisning

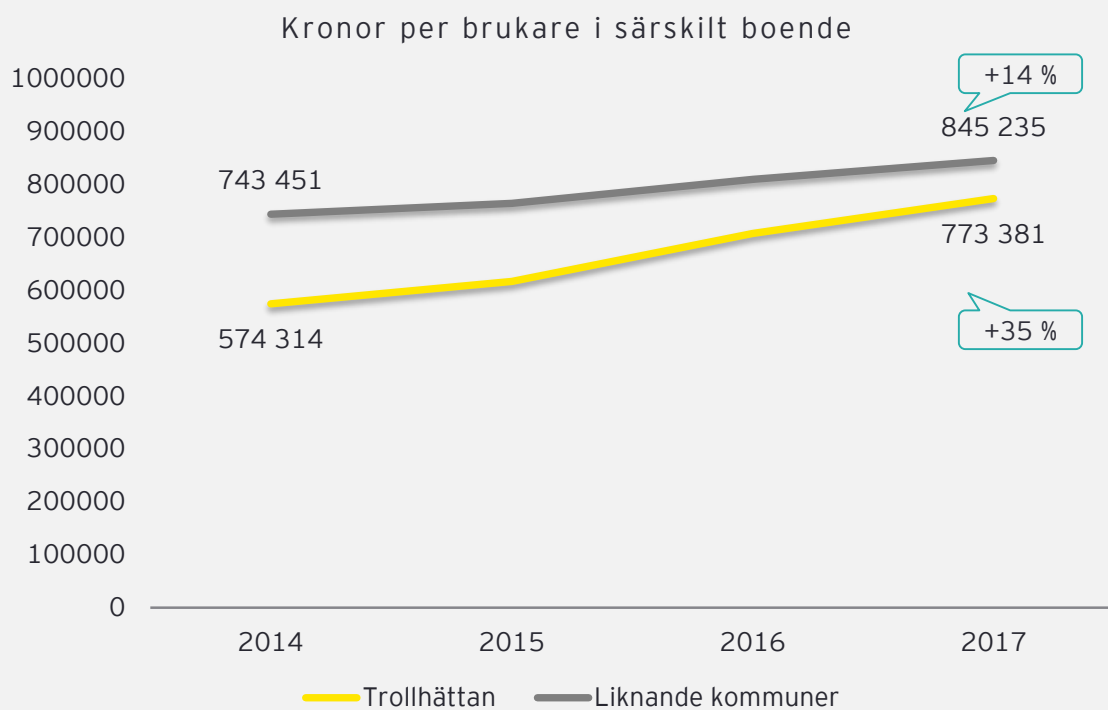
Källa: Kolada.

\* Utfall saknas på enhetsnivå.

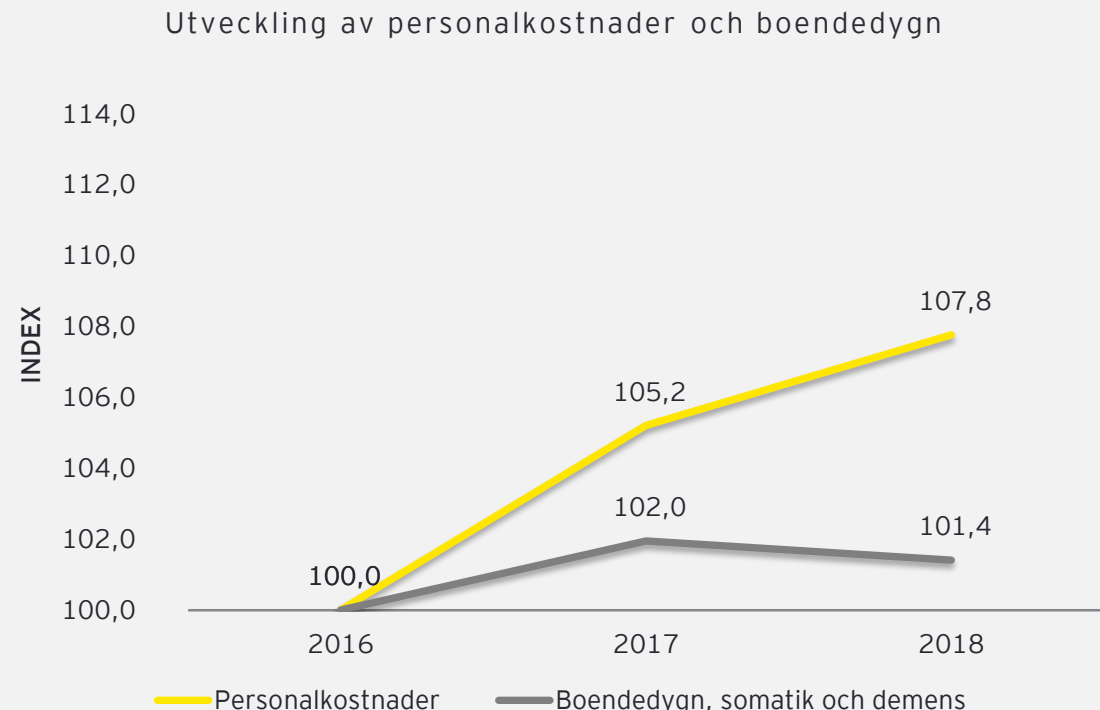
# Vård- och omsorgsboende: Personalkostnaderna för vård- och omsorgsboende har ökat mer än antalet boendedygn

## Analys:

- ▶ Kostnaden per brukare i särskilt boende i Trollhättan har ökat med 35 % mellan 2014 och 2017, jämfört med 14 % för liknande kommuner. Kostnaden per brukare är alltså under genomsnittet.
- ▶ Personalkostnaderna har ökat med 7,8 % de senaste tre åren samtidigt som antalet boendedygn är relativt konstant.



Källa: Kolada. Data för 2018 saknas. Med liknande kommuner avses: Skövde, Borlänge, Kungälv, Enköping, Luleå, Kalmar och Falun



Källa: Omsorgsförvaltningens verksamhetsmätt

# Vård- och omsorgsboende: Majoriteten av enheterna redovisar överskott

## Analys:

- ▶ Majoriteten av enheterna redovisar visst överskott i relation till budget.
- ▶ Antalet enheter som uppvisar negativa budgetavvikelser minskade mellan 2017 och 2018.
- ▶ Brukare på flera boenden upplever låg nöjdhet, framförallt vad gäller att personalen har tillräckligt med tid för brukarna.

	Budgetavvikelse			Brukarbedömning 2018			Förtroende för personalen
	2018	2017	2016	Trygghet	Helhetssyn	Tillräckligt med tid	
Humlegården, Rödklövern	2,1%	-1,1%	-8,9%	*	*	*	*
Kastanjebacken	-7,7%	-4,7%	-5,2%	67	56	56	78
Stavregården (serviceboende)	1,2%	-1,5%	-2,8%	*	*	*	*
Lupinen, Natt Grön	6,0%	2,7%	-1,5%	100	83	100	92
Källstorpsgårdens grb (servic+säbo)	0,2%	-1,9%	-0,3%	89	78	67	87
Solrosen, Violen, Natt Blå	-1,4%	-1,3%	-0,3%	100	75	64	100
Näckrosen, Natt Röd	-2,1%	-2,4%	-0,2%	100	57	29	43
Granngården	0,4%	3,2%	2,5%	69	69	40	82
Blåvingen (serviceboende)	0,4%	1,1%	2,9%	*	*	*	*
Nordängen	-0,8%	-2,0%	4,7%	100	100	100	100
Blåklinten (demens)	2,6%	8,1%	8,1%	100	75	43	75

Källa: Omsorgsförvaltningens redovisning

Källa: Kolada.

\* Utfall saknas på enhetsnivå.

# Vård- och omsorgsboende: Liknande kommuner har högre kostnader och likvärdiga eller högre bemanningstal

Vi har utvecklat jämförelsen med andra kommuner och i mer detalj undersökt likheter och skillnader mellan Trollhättans stad och liknande kommuner enligt Kolada. Jämförelsen presenteras nedan.

## Analys:

- ▶ Kommuner med högre personaltäthet än Trollhättan har samtliga högre kostnader per brukare.
- ▶ Kommuner som inte tillämpar rätten till heltid har lägst kostnader per brukare inom vård- och omsorgsboende.
- ▶ Trollhättan redovisar förhållandevis låga kostnader inom särskilt boende.

	Trollhättan	Skövde	Borlänge	Kungälv	Enköping	Luleå	Kalmar	Falun
Kommunen tillämpar rätten till heltid	✓	X	✓	✓	X	✓	✓	✓
Bemanningstal somatik (Åa/plats)	0,65	0,61	0,8	0,58	-	0,8	*	0,65
Bemanningstal demens (Åa/plats)	0,7	0,64	0,9-1	0,7	-	0,8	*	0,68
Bemanningstal somatik, natt (Åa/plats)	-	-	0,11-0,23	0,13	-	*	-	*
Bemanningstal demens, natt (Åa/plats)	-	-	0,11-0,23	0,18	-	*	-	*
Kommunen har LOV	X	X	X	X	X	X	✓	✓
Kostnad per brukare i särskilt boende, 2017 (tkr)	773	716	918	783	760	958	983	796

Källa: Ekonomer och verksamhetschefer i de sju kommuner som redovisas. Svaren har anpassats för att kunna presenteras översiktligt.

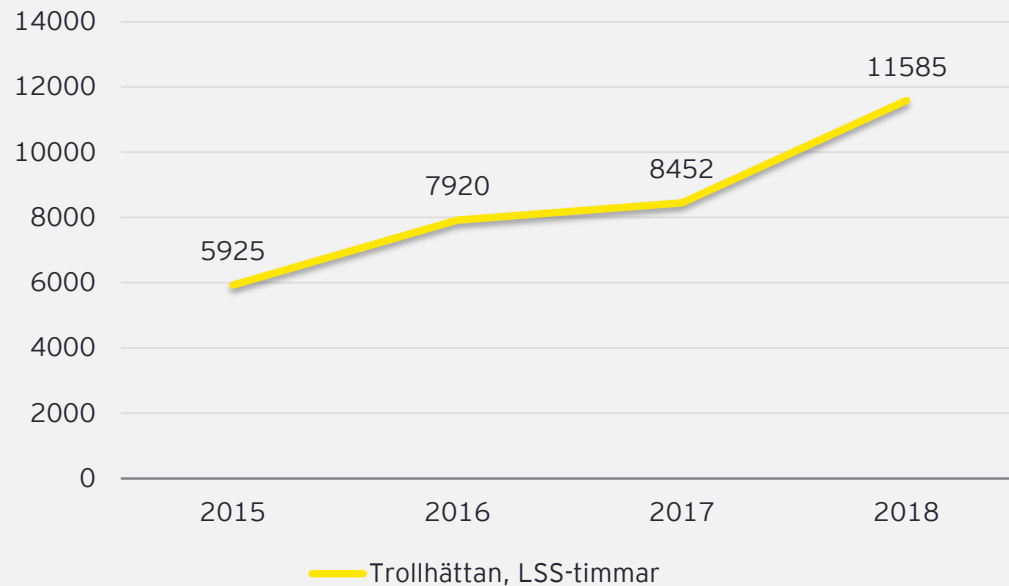
\* Varierar mellan enheter  
- Uppgift saknas

# Omsorg för funktionshindrade: Volymer och kostnader ökar inom LSS

## Analys:

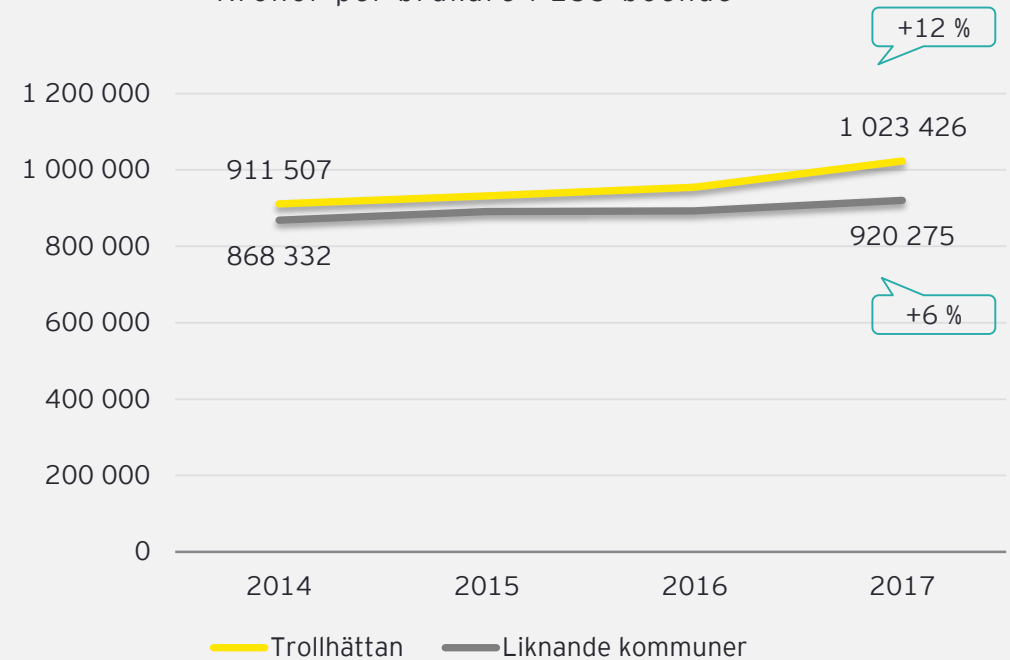
- ▶ Antalet beviljade timmar inom personlig assistans enligt LSS har ökat med 95 % de senaste fyra åren.
- ▶ Kostnaden per brukare har ökat mellan 2014 och 2017 med 12 %, jämfört med 6 % för liknande kommuner.
- ▶ Underskottet inom omsorg för funktionsnedsatta har legat stabilt över tid men ökat väsentligt under 2018. Av underskottet återfinns ca 9 mnkr inom personlig assistans. Hälften av de 9 mnkr uppges bero på minskade intäkter från Försäkringskassan i kombination med fler beviljade LSS-timmar. Den andra hälften beror på fler köpta platser än budget och mer personal än budgeterat.

Beviljade timmar personlig assistans enligt LSS, genomsnitt per månad



Källa: Omsorgsförvaltningens verksamhetsmätt

Kronor per brukare i LSS-boende



Källa: Kolada. Med liknande kommuner avses: Falun, Gotland, Norrtälje, Mölndal, Lidingö, Kungälv, Enköping

# Omsorg för funktionshindrade: Stora variation i utfall

## Analys:

- ▶ Antalet enheter som redovisar underskott är i stort oförändrat mellan åren 2016 och 2018.
- ▶ Tre enheter som redovisade underskott under 2017 har vänt till överskott.
- ▶ Underskotten varierar mellan -2,6% och -20,7%.

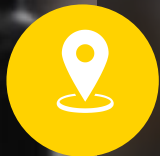
OFF	Budgetavvikelse		
	2018	2017	2016
OFF boende 1	2,6%	-0,1%	0,2%
OFF boende 2	2,3%	-0,2%	-1,3%
OFF boende 3	-3,7%	-1,5%	-7,9%
OFF boende 4	-7,3%	-8,2%	-8,5%
OFF boende 5	8,0%	16,6%	-6,4%
OFF boende 6	-3,9%	4,7%	0,5%
OFF boende 8	-20,7%	-15,0%	
Korttid LSS m.m.	0,7%	-4,8%	-2,1%
Resursenhet 1	-7,9%	2,4%	-4,5%
Resursenhet 2	24,7%	18,5%	
Daglig verksamhet 1	-3,1%	-5,4%	
Daglig verksamhet 2	-2,6%	2,9%	
Verksamhetspedagoger	27,1%		

Källa: Omsorgsförvaltningens redovisning

## Analys:

- ▶ Enheterna inom socialpsykiatri har förhållandevis stabila utfall över tid.
- ▶ Två av tre enheter inom socialpsykiatrin har redovisat negativa budgetavvikelser tre år i rad.

Socialpsykiatri	Budgetavvikelse		
	2018	2017	2016
SP boende chef 1	-2,8%	-1,6%	-3,5%
SP boendechef 2	-2,5%	-2,9%	-4,1%
Boendestöd m.m.	8,5%	7,8%	11,4%



01



Bakgrund, syfte och metod



02



Ekonomisk översikt



03



Analys av organisation



04



Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning



05



Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning



06



Slutsatser



07

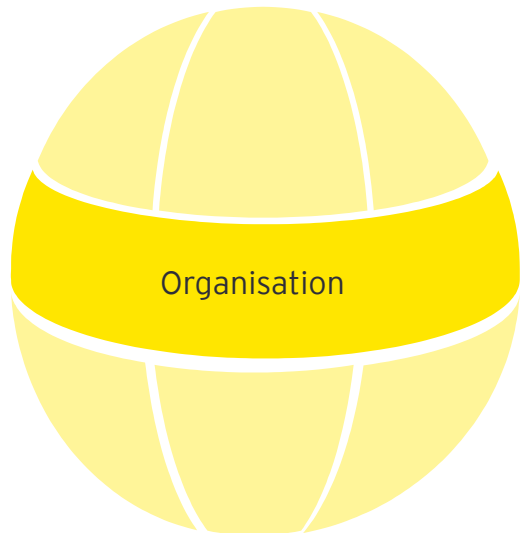


Bilagor



# Analys av organisation

*Vi sammanfattar i detta avsnitt översiktligt nuläge och önskat läge avseende organisation. De delar som lyfts fram i nuläget utvecklas på kommande sidor.*



## Önskat läge

- ▶ Det finns en ansvarsfördelning som effektivt skapar värde till kärnverksamheten.
- ▶ Roller och ansvar är gemensamma och tydligt definierade.
- ▶ Det finns en tydlig gränsdragning mellan funktioner som leder till effektivt resursutnyttjande.

## Nuläge

- ▶ Omsorgsförvaltningen har nyligen omorganiserat sin verksamhet. Från och med den 1 januari 2019 är samtlig verksamhet organiserad i funktionsområden.
- ▶ Det saknas dokumenterade beskrivningar av chefers ansvar och uppdrag.
- ▶ Intervjuer visar att chefer utövar sina uppdrag på olika sätt. Variationen finns både inom och mellan verksamhetsområdena och på olika chefsnivåer.

# Analys av organisation: Det saknas gemensamma ansvarsbeskrivningar

Bristen på roll- och ansvarsbeskrivningar medför att enhetschefer arbetar olika

## Struktur

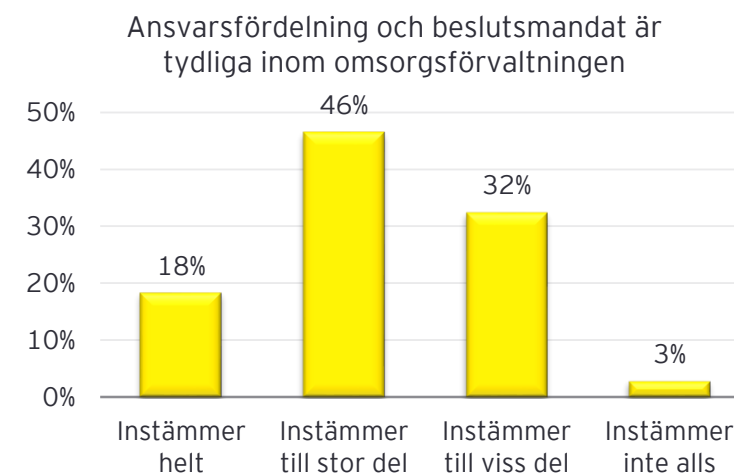
- ▶ Det finns en formellt beslutad linjeorganisation och beslutshierarki.
- ▶ Det finns delegationsordningar för beslutanderätt dels från nämnd till tjänsteperson, dels från förvaltningschef till tjänsteperson.
- ▶ Roll- och ansvarsbeskrivningar saknas på samtliga chefsnivåer samt för gruppledare. Undantaget är omsorg för funktionsnedsatta där det finns dokumenterade ansvar för enhetschefer.

## Utförande

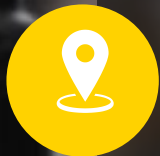
- ▶ De flesta chefer uppger i intervju att de upplever sitt eget uppdrag som tydligt.
- ▶ Omkring 35 % av respondenterna i enkäten anger att ansvarsfördelning och beslutsmandat inte är tydliga inom omsorgsförvaltningen.
- ▶ Enhetschefer uppger att eftersom roll- och ansvarsbeskrivningar saknas är det svårt att avgöra vad som ingår i arbetsuppgifterna. Många enhetschefer gör därför det som "ingen annan gör", exempelvis beställer fönstertvätt och kopieringspapper.
- ▶ Intervjuer visar att gruppledarnas uppdrag - och därmed stödet till enhetschefer - skiljer sig åt.

*"Det pekas inte med hela handen vilket lett till att alla gör lite olika."*

Källa: exempel från EY:s intervjuer med företrädare inom omsorgsförvaltningen



Källa: EY:s enkät, april 2019



01

Bakgrund, syfte och metod



02

Ekonomisk översikt



03

Analys av organisation



04

Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning



05

Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning



06

Slutsatser

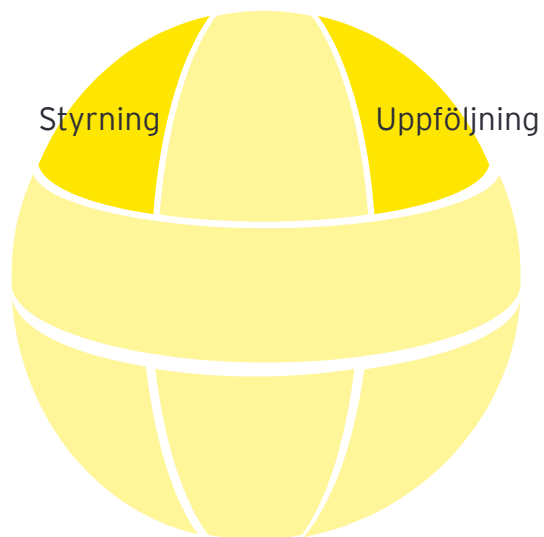


07

Bilagor

# Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning

Vi sammanfattar i detta avsnitt översiktligt nuläget avseende verksamhetsstyrning och uppföljning. De delar som lyfts fram i nuläget utvecklas på kommande sidor.



Önskat läge	Nuläge
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Det finns etablerade ramverk avseende mål, uppdrag, beslutsfattande och värderingar för att driva organisationen i önskvärd riktning.</li><li>▶ Det finns etablerade ramverk för att följa upp mål och uppdrag samt identifiera förbättringsåtgärder.</li><li>▶ Beslut följs.</li><li>▶ Väsentliga processer är kartlagda och fungerar som styrmedel i verksamheten.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Det saknas ett dokumenterat stöd för hur verksamheterna ska omhänderta och konkretisera de politiska målen.</li><li>▶ Politiska mål uppges inte vara styrande för verksamheten.</li><li>▶ Det saknas ett dokumenterat stöd kopplat till uppföljning.</li><li>▶ Det saknas ett tydligt och systematiskt förbättringsarbete av verksamhetens kvalitet.</li><li>▶ Beslut efterlevs inte fullt ut. Det beror delvis på otydlig kommunikation men också på kulturella aspekter.</li><li>▶ Processer är inte kartlagda och innehåller flaskhalsar.</li></ul>

# Verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning: Politiska mål är inte styrande

## Politiska mål är inte styrande för verksamheten

### Struktur

- ▶ Kommunfullmäktiges och omsorgsnämndens mål finns i en mål- och resursplan.
- ▶ Måluppfyllelsen kopplat till de politiska målen mäts genom indikatorer och nyckeltal.
- ▶ Det saknas ett dokumenterat stöd för hur verksamheterna ska omhänderta och konkretisera de politiska målen.
- ▶ Omsorgsnämnden följer upp målen i april, augusti och per helår.
- ▶ Verksamhetschefer och förvaltningschef följer upp målen i ett digitalt verksamhetsstöd (Stratsys).
- ▶ Enhetscheferna saknar tillgång till verksamhetsstödet. Enhetschefer följer upp målen upp en gång om året i samband med bokslut.

### Utförande

- ▶ Målarbetet uppges ha nedprioriterats till förmån för ekonomisk styrning och uppföljning. Enhetschefer upplever inte att de politiska målen är styrande för verksamheten.
- ▶ Varje chef ansvarar för att på egen hand omhänderta de politiska målen.
- ▶ Enhetscheferna upplever inte att verksamhetscheferna efterfrågar resultat från målarbetet.
- ▶ Det finns ett språkligt gap mellan de politiska målen och den enskilde medarbetaren. Målen i beskrivs i intervjuer som abstrakta och svåra att förstå längst ut i organisationen.

*"Vi har själva skapat aktiviteter utifrån de politiska målen för att vi behöver något ut på enheterna och på vår enhetschefsnivå."*

*"Förvaltningen är som en supertanker - det tar lång tid att vända riktningen."*

Källa: exempel från EY:s intervjuer med företrädare inom omsorgsförvaltningen

# Verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning: Systematiskt förbättringsarbete saknas

Det saknas ett tydligt och systematiskt förbättringsarbete av verksamhetens kvalitet

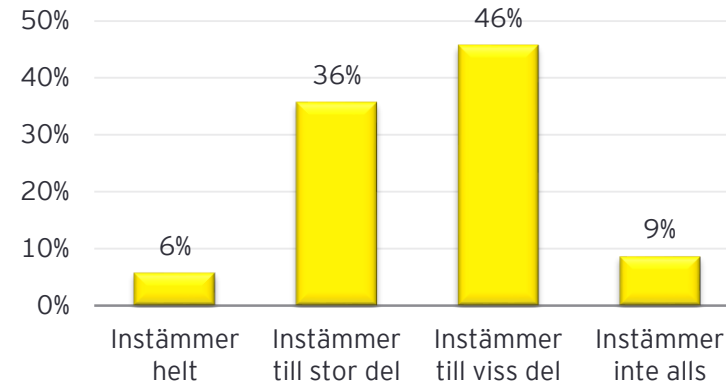
## Struktur

- ▶ Strukturer eller ramverk som beskriver hur verksamheten ska förbättras saknas.
- ▶ Det finns en *egenkontrollplan* som anger hur ofta och till vem *kontrollpunkter* ska rapporteras. Exempelvis rapporteras öppna jämförelser avseende äldreomsorg i april varje år till omsorgsnämnden.
- ▶ Det finns även en *vägledning för verksamhetsutveckling på organisations- och verksamhetsnivå*. Vägledningen beskriver hur ett systematiskt förbättringsarbete kan bedrivas.

## Utförande

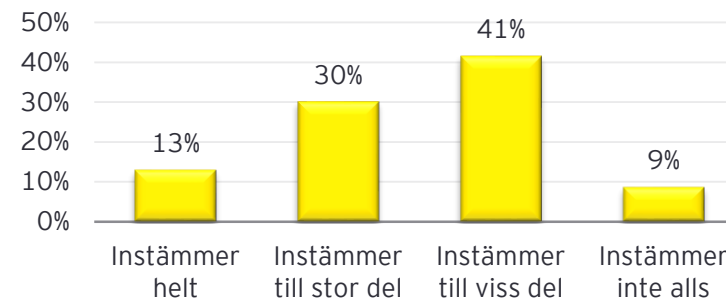
- ▶ Enkätresultat visar att 55 % anser att det saknas ett välfungerande arbete med att analysera verksamhetens kvalitet. Av intervjuer framgår att det inte sker något samlat systematiskt förbättringsarbete. Med systematiskt menar vi att det görs en analys av verksamheten samt att åtgärder planeras, genomförs och utvärderas.
- ▶ Enkätresultat visar att 50 % anser att det inte är tydligt vilka beslut som fattas för kvalitetsutveckling.
- ▶ Av intervjuer framgår att förbättringsarbetet ofta bedrivs lokalt på enheterna. Det saknas kunskapsdelning och kollegialt lärande mellan chefer.

Det finns ett fungerande arbete med att analysera verksamhetens kvalitet



Källa: EY:s enkät, april 2019

Det är tydligt vilka övergripande beslut som fattas inom omsorgsförvaltningen för kvalitetsutveckling i verksamheten



Källa: EY:s enkät, april 2019

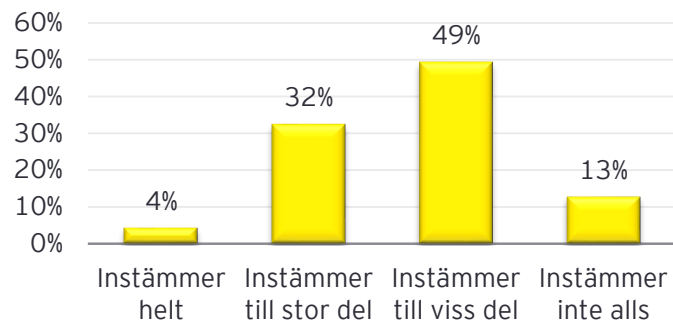
# Verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning: Kommunikationen är otydlig

## Följsamheten till beslut påverkas av otydlig kommunikation

### Struktur

- ▶ Enhetschefer får information från verksamhetschef om fattade beslut på respektive ledningsgrupp.
- ▶ Beslut från överordnad chef kommuniceras huvudsakligen muntligt.
- ▶ Förvaltningsledningens protokoll finns tillgängligt att läsa.

Kommunikations- och informationsvägar är tydliga inom omsorgsförvaltningen



Källa: EY:s enkät, april 2019

### Utförande

- ▶ I intervjuer framkommer att beslut och uppdrag inte alltid följer linjeorganisationen utan också kan komma från stödfunktioner. Det kan exempelvis röra sig om prioritering av arbete med sjuktal (som inte ingår i befintligt årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet) eller uppdrag kopplat till avgifter.
- ▶ Eftersom uppdrag inte följer linjeorganisationen uppges att enhetschefer har svårigheter att prioritera.
- ▶ Det kommuniceras inte tydligt vad respektive funktion ska leverera i relation till beslut och uppdrag. Det uppges leda till att beslut och uppdrag tolkas på olika sätt.
- ▶ Enkätresultat visar att tydligare kommunikation anges som förvaltningens främsta utvecklingsområde.
- ▶ Förvaltningschef och flera verksamhetschefer lyfter i intervjuer att följsamhet till beslut är ett utvecklingsområde.
- ▶ Enhetschefer uppger att de har relativt stor frihet i att styra och leda. Det finns en acceptans för att göra mindre avsteg från fattade beslut. Ett exempel är att inte förändra schema trots ledningsbeslut.

*"Styrningen har varit ett virrvarr. Beslut kan komma från flera håll.. enskilda handläggare, kommuncentrala funktioner."*

*"Vi har en kultur av snabba puckar."*

*"Alla tycker deras uppdrag är viktigast - det saknas helhetssyn."*

Källa: exempel från EY:s intervjuer med företrädare inom omsorgsförvaltningen

# Verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning: Biståndsprocessen har flaskhalsar

Biståndsprocessen är inte kartlagd och har flaskhalsar

## Om processkartläggningen

Att kartlägga processer kan bidra till att tydliggöra hur effektiv en process är. Genom att jämföra plan mot verklighet identifieras eventuella flaskhalsar som vägledning för åtgärder. Vår bedömning är att det finns behov av att kartlägga flera större processer inom förvaltningen.

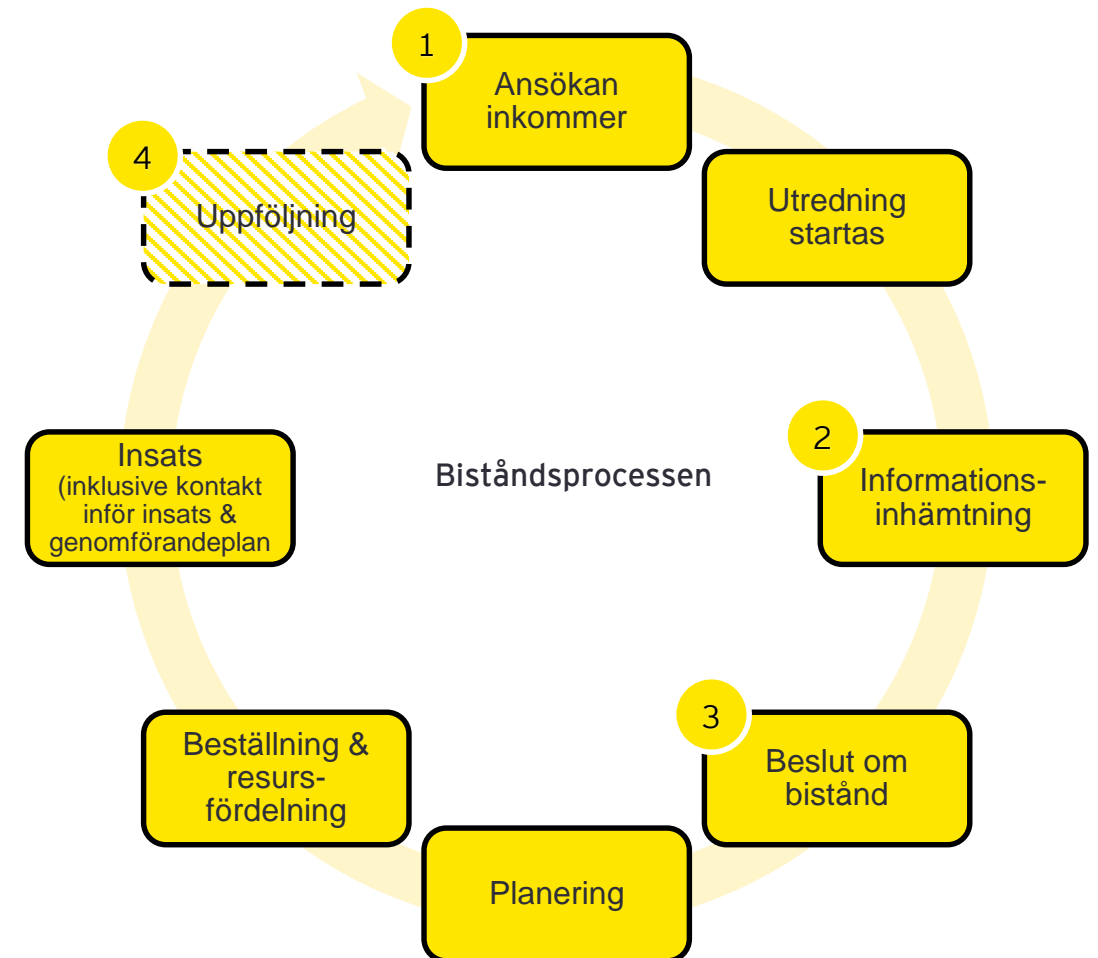
I intervjuer har framkommit att det finns vissa utvecklingsområden kopplat till samverkan mellan hemtjänst och biståndsenheten, däribland uppföljning av biståndsbeslut. Därför valde vi att kartlägga processen tillsammans med ett urval av enhetschefer inom hemtjänst och bistånd samt biståndshandläggare.

Vid sakfelsgranskningen framkom att biståndsprocessen sedan tidigare har kartlagts. Detta framkom dock inte vid processkartläggning eller intervjuer.

## Exempel på identifierade flaskhalsar

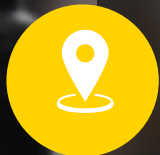
Det saknas enhetliga arbetsprocesser, både i biståndsprocessen i stort och inom flera processteg. Det medför vissa risker som att hemtjänstpersonal utför tjänster som inte ingår i beslut eller att inte utför beslutade tjänster.

1. Rutin för kontakt med biståndsenheten kopplat till brukarens behov följs inte alltid. Det leder till att beslut om förändring av insatser försenas samt leder till merarbete inom biståndsenheten. Att kommunikationen inte fungerar fullt ut påverkar såväl biståndsenheten, hemtjänsten som den enskilde.
2. Biståndsenheten begär ofta in underlag från andra myndigheter för att kunna fatta korrekta biståndsbeslut. Andra myndigheter har i många fall lång handläggningstid vilket i sin tur förlänger biståndsenhetens handläggningstid.
3. Systembegränsningar medför att beslut inte kan revideras (exempelvis vid skrivfel) eller bakåtdateras (vid ett månadsskifte). Detta medför att hemtjänsten ibland utför uppdrag utan ersättning.
4. Det sker ingen systematisk uppföljning av biståndsbeslut. Detta medför risk att besluten inte motsvarar de verkliga behoven hos brukaren vilket påverkar kvaliteten. Det medför också en risk för bristande ekonomisk styrning.



EY:s illustration av den huvudsakliga biståndsprocessen. Exempel på flaskhalsar är numrerade och beskrivna till vänster.





01

Bakgrund, syfte och metod



02

Ekonomisk översikt



03

Analys av organisation



04

Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning



05

Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning



06

Slutsatser

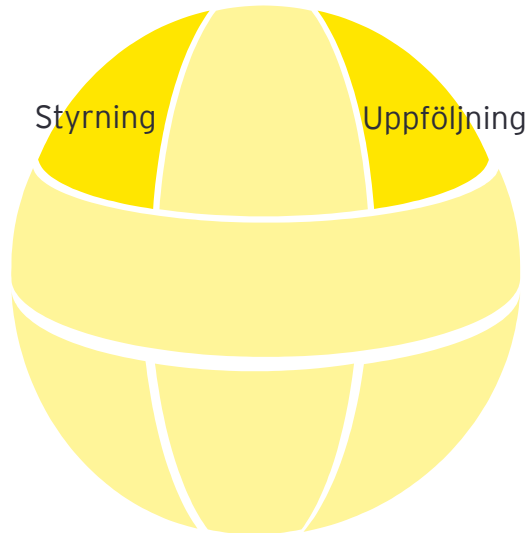


07

Bilagor

# Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning

*Vi sammanfattar i detta avsnitt översiktligt nuläget avseende ekonomistyrning och ekonomiuppföljning. De delar som lyfts fram i nuläget utvecklas på kommande sidor.*



## Önskat läge

- ▶ Budgetansvar läggs på en nivå där styrning är möjlig.
- ▶ Uppföljning visar på effekter av insatser/åtgärder.
- ▶ Uppföljningen redovisar på ett tydligt sätt nuläget i verksamheterna.
- ▶ Uppföljningen innehåller vid behov förslag till åtgärder.
- ▶ Tillräckliga ekonomiska åtgärder vidtas.

## Nuläge

- ▶ Budgetstyrningen är överordnad målstyrningen.
- ▶ Det saknas ett gemensamt ramverk för hur den ekonomiska uppföljningen och analysen ska se ut.
- ▶ Effekter av ekonomiska åtgärder följs inte alltid upp.
- ▶ De ekonomiska åtgärderna har inte minskat det ekonomiska underskottet.
- ▶ Ekonomiska åtgärder är i många fall inte kostnadsberäknade.

# Ekonomistyrning och ekonomiuppföljning: Budgetstyrningen är prioriterad först

## Budgetstyrningen är överordnad målstyrningen

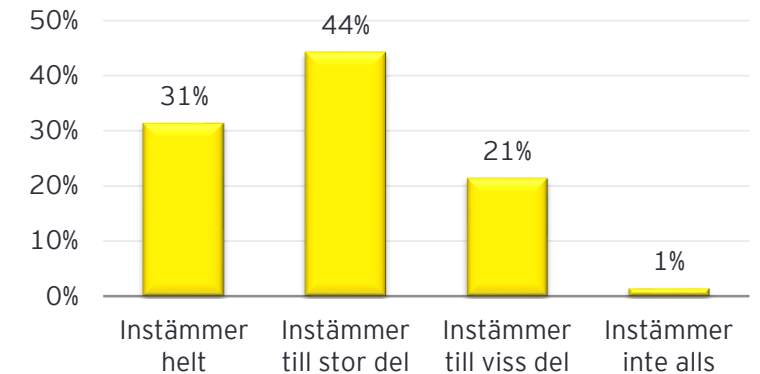
### Struktur

- ▶ Kommunfullmäktige beslutar om respektive nämnds totalram i november för kommande kalenderår.
- ▶ Omsorgsnämnden beslutar om ramar till verksamheten i december för kommande kalenderår.
- ▶ Förvaltningen tar fram en detaljbudget utifrån ramarna. Detaljbudgeten utgår från en verksamhetsanpassad resursfördelningsmodell, exempelvis får vård- och omsorgsboende en summa per plats och hemtjänst en summa per beviljad timme.
- ▶ Det politiskt prioriterade målen är inte kostnadsberäknade. Det skapar oklarhet om förutsättningar för att nå de prioriterade målen.

### Utförande

- ▶ Ekonomistyrningen är tydligt överordnad målstyrningen. I samtliga intervjuer har beskrivits att "medel går före mål".
- ▶ Förvaltningen har som tidigare nämnts omorganiserats under 2019. Verksamhetscheferna har inte fått i uppdrag att ta fram förslag på effektiviseringar kopplat till omorganisationen.
- ▶ Av respondenterna i enkäten anser 75 % att deras uppdrag kopplat till ekonomistyrning är tydligt. Av intervjuer framgår att uppdraget tolkas snävt som att "hålla budget" snarare än att arbeta med ekonomisk styrning och åtgärder.
- ▶ I intervjuer framkommer att planeringen av verksamheten i hög grad har utgått från personalens behov och önskemål snarare än brukarnas.
- ▶ Enhetscheferna fick sin detaljbudget i mars för innevarande år, det vill säga tre månader efter verksamhetsårets start. Detta berodde bland annat på att kommunfullmäktige beslutade om den övergripande budgeten i december.

Mitt uppdrag kopplat till ekonomistyrning är tydligt



Källa: EY:s enkät, april 2019

# Ekonomistyrning och ekonomiuppföljning: Åtgärder följs inte alltid upp

## Effekter av ekonomiska åtgärder följs inte alltid upp

### Struktur

- ▶ Det finns stadsgemensamma anvisningar för ekonomisk uppföljning. Anvisningarna klargör tidplan, redovisningsanvisningar och rapportstrukturer. Det framgår inte vem som ska göra vad eller vilka förväntningar som finns på respektive chefsnivå eller stödfunktion.
- ▶ Enhetschefer följer upp ekonomin månatligen med ekonom. Vid behov deltar även verksamhetschef och förvaltningschef. Omsorgsnämnden får en ekonomirapport i månaden.
- ▶ Hemtjänstcheferna saknar systemstöd för att följa ekonomiskt utfall kopplat till utförd tid på daglig basis. Det medför svårigheter att fatta ekonomiskt välgrundade beslut.
- ▶ Uppföljning kräver förhållandevis mycket manuellt arbete från enhetschefer. Exempelvis saknas verktyg för att veta totalvolymen beviljade timmar inom hemtjänsten. Istället behöver varje beslut behöver gås igenom och summeras.

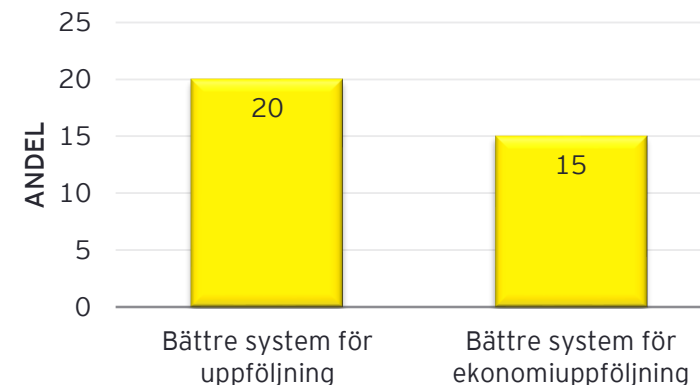
### Utförande

- ▶ Enhetscheferna beskriver i intervjuer att det finns en acceptans för underskott så länge det kan motiveras.
- ▶ Effekter av beslutade åtgärder kopplat till ekonomi på enhetsnivå följs sällan upp.
- ▶ Eftersom uppföljningen ofta är en envägskommunikation uppåt upplevs den ibland som mindre meningsfull.
- ▶ I samtliga intervjuer framkommer att bristen på aktuellt utfall i systemen är en utmaning. Avsaknad av nuläge skapar osäkerhet kring hur utfallet ser ut och vilken analys som är korrekt. I enkäten lyfts att det finns behov av bättre system för uppföljning av både verksamhet och ekonomi.
- ▶ Ekonomin följs upp mellan chef och ekonom. Förvaltningsgemensamma eller verksamhetsgemensamma forum saknas för kollegialt lärandet där chefer på alla nivåer kan diskutera åtgärder och dra lärdom från varandra.

*"[...] vi kan inte koppla siffrorna till verkligheten, kan inte lita på siffrorna."*

Källa: exempel från EY:s intervjuer med företrädare inom omsorgsförvaltningen

Vad behöver du för att lyckas i ditt uppdrag?



Källa: EY:s enkät, april 2019

# Ekonomistyrning och ekonomiuppföljning: Åtgärder har inte minskar underskottet

De ekonomiska åtgärderna har inte minskat det ekonomiska underskottet

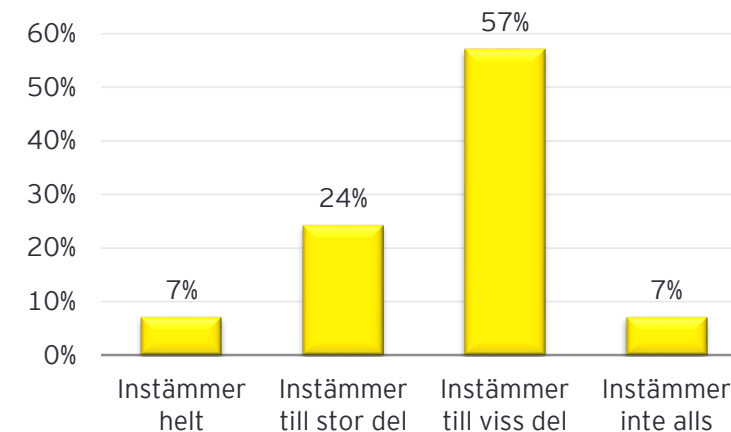
## Struktur

- ▶ Av *anvisningar för uppföljning 2019* framgår att nämnder som prognostiserar underskott omedelbart ska vidta åtgärder. Nämnden ska redovisa genomföra och planerade åtgärder, inklusive deras effekt.
- ▶ Det saknas anvisningar som anger hur arbetet med ekonomiska åtgärder ska se ut på verksamhets- och enhetsnivå.
- ▶ Det finns mallar för riskanalys för att beskriva vilka konsekvenser en åtgärd får.

## Utförande

- ▶ Före 2019 var omsorgsnämndens åtgärder formulerade som mål snarare än åtgärder, exempelvis att "minska sjukfrånvaron med 25 %". De åtgärder som nämnden beslutat om har inte motsvarat det prognostiserade underskottet.
- ▶ Förvaltningen har föreslagit nämnden vissa åtgärder för budget i balans. Nämnden har beslutat att godkänna vissa av men inte alla av åtgärderna.
- ▶ Den ekonomiska underskottet präglar förvaltningen. De åtgärder som har utarbetats har inte gett tillräcklig effekt. Det finns exempel som indikerar att förvaltningen har varit relativt passiv i hanteringen av underskottet, däribland i hantering av rätten till heltid.
- ▶ Många enhetschefer upplever att förutsättningar saknas för att vidta ekonomiska åtgärder. Det förklaras med att det är otydligt vad som ska prioriteras i förhållande till den servicenivå gentemot kommuninvånarna som nämnden beslutat om.

Jag har förutsättningar att vidta de ekonomiska åtgärder som förväntas av mig



Källa: EY:s enkät, april 2019

# Ekonomistyrning och ekonomiuppföljning: Enhetliga strukturer för uppföljning saknas

Enhetlig analys saknas och åtgärder är inte kostnadsberäknade



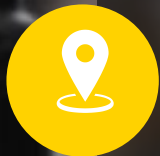
EY:s illustration av ekonomiprocessen från beslut om budget till ekonomiska åtgärder. Exempel på flaskhalsar är numrerade och beskrivna till vänster.

## Om processkartläggningen

Vi ansåg att det fanns behov av att kartlägga hur omsorgsförvaltningen arbetar med ekonomisk analys och åtgärder mot bakgrund av de redovisade underskotten. Vi har tillsammans med ekonomer, enhetschefer och verksamhetschefer kartlagt processen från budget till eventuella åtgärder.

## Exempel på identifierade flaskhalsar

1. Enheterna får sin detaljbudget i mars för innevarande år. Detta leder till osäkerhet och svårigheter att planera verksamheten.
2. Det saknas ett gemensamt ramverk för hur den ekonomiska uppföljningen och analysen ska genomföras. Som konsekvens ser uppföljningen olika ut vilket försvårar möjligheten att jämföra och få en verksamhetsövergripande analys. Inom vård- och omsorgsboende har tagits fram ett utkast till gemensam uppföljning.
3. Det saknas tillgång på tillförlitlig data och ett kvalitetssäkrat nuläge som beskriver det ekonomiska utfallet men också sjukstatistik och uppgift om arbetade timmar. Det anses försvåra verksamheternas analys.
4. De åtgärder som tas fram är inte kostnadsberäknade. Det medför en risk för att de sammantagna åtgärderna inte motsvarar underskottet. Det medför också en risk för att det saknas en analys om och i vilken utsträckning genomförandet av åtgärden faktiskt bidrar till att reducera underskottet.



01

Bakgrund, syfte och metod



02

Ekonomisk översikt



03

Analys av organisation



04

Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning



05

Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning



06

Slutsatser



07

Bilagor

# Slutsatser

---

Syftet med genomlysningen har varit att kartlägga strukturer för, och utförandet av, styrning och ledning. Syftet har också varit att identifiera brister och redovisa eventuella behov av åtgärder.

Genomlysningen visar att det saknas vissa stödjande strukturer kopplat till ledning, styrning och uppföljning. Det kan delvis förklaras av att organisationen av omsorgsförvaltningen är ny. Genomlysningen indikerar dock att det även tidigare har saknats gemensamt upprättade stöd- och styrdokument som fungerar som stöd till chefer på olika nivåer i styrning och uppföljning. Avsaknaden av dessa strukturer har enligt vår mening medfört viss effektivitetsförlust, exempelvis genom att chefer själva har fått utarbeta strukturer. Det har också medfört risker kopplat till åstadkomma en samlad och kvalitetssäkrad analys.

Bristen på gemensamma strukturer och välfungerande stödsystem har sannolikt också påverkat såväl styrning som uppföljning. Det finns enligt vår mening skäl att tro att bristen på kvalitetssäkrad data/utfall till viss del har medfört en resignation inom förvaltningen. Det är generellt sett lågt fokus på analys, utvärdering och utveckling av ekonomisk uppföljning. Även om det finns en stor medvetenhet om att förvaltningen behöver hålla nere kostnaderna reflekteras det lite kring vilka ekonomiska analyser som bör göras kopplat till verksamheten. Ett tydligt exempel på detta är *Rätten till heltid* som utan kvalitetssäkrad data antas vara skälet för det ekonomiska underskottet. Vår analys visar emellertid att flera liknande kommuner också har infört rätt till heltid men utan motsvarande kostnadsökning.

Utifrån genomlysningen kan vi konstatera att de områden som har de största ekonomiska riskerna är hemtjänst samt omsorg för funktionshindrade. Utifrån vad som framkommit kring hemtjänsten ser vi att det finns anledning att fortsätta se över beviljade respektive utförda timmar och ställa dessa i relation till ersättning per timma. Det finns också behov av att säkra att handlägningsprocessen, i synnerhet vad avser uppföljning av beslut, är effektiv och att den leder till en ökad kvalitet för brukarna.





# Slutsatser forts.

---

Genomlysningen visar att utförandet av styrning och ledning skiljer sig åt mellan olika verksamhetsområden. Skillnader i sig behöver inte vara negativa utan kan ibland vara nödvändiga för att respektive verksamhet ska generera mest möjliga nytta och kvalitet. Däremot anser vi att omsorgsförvaltningen bör etablera "minsta gemensamma nämnare" i syfte att skapa en samlad förväntan kring hur styrning och ledning ska fungera inom omsorgsförvaltningen. Inte minst bör förvaltningen tydligt omhänderta vad som framkommit kring bristande efterlevnad till beslut.

Det finns forskning som indikerar att ett alltför ensidigt fokus på kostnader kan leda till att minskningen av kostnaderna uteblir. Satsningar på kvalitet kan däremot generera potentiellt högre kvalitet och högre resurseffektivitet (vilket kan leda till lägre kostnader). Utifrån vår bedömning finns det därmed skäl för omsorgsförvaltningen att identifiera och därefter utveckla de verksamheter som har störst behov av att utveckla *kvaliteten i mötet med brukarna*.

Sammantaget visar genomlysningen att det finns ett gap mellan det önskade läget och nuläget avseende organisation, verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning samt ekonomistyrning och verksamhetsuppföljning:

1. Det saknas stödjande struktur för ledning, styrning och uppföljning. Det leder till utrymme och behov för chefer att skapa sin egen struktur.
2. Det finns en beslutad linjeorganisation men beslut och uppdrag uppges även komma från sidan. Vissa uppdrag är otydliga.
3. Verksamhetsutveckling sker men inte på ett samordnat och systematiskt sätt. Det saknas ett gemensamt fokus på kvalitetsutveckling.
4. Förvaltningen har varit förhållandevis passiv i relation vissa politiska beslut. Det har varit lågt fokus på att utveckla den ekonomiska uppföljningen och analysen.



# Rekommendationer

---

Vi lämnar i samband med genomlysningen ett antal rekommendationer. Vi föreslår förvaltningen att:

- ▶ **Utarbeta/fastställa/implementera ett ramverk för verksamhetsstyrning** som utgör ett stöd till chefer och medarbetare.
- ▶ **Skapa en förutsägbar styrning och uppföljning** genom att exempelvis gemensamma årshjul som innehåller förvaltningens mest väsentliga processer.
- ▶ **Tydliggöra roller och ansvar samt sträva efter samordning och likartade arbetssätt** kopplat till styrning och uppföljning.
- ▶ **Kvalitetssäkra uppföljningen** så att den visar utfall och prognos på ett rättvisande sätt och att denna kommuniceras tydligt till berörda parter.
- ▶ **Kartlägga samtliga större processer, identifiera och utveckla** de processer/arbetssätt som har störst påverkan på kvalitet och kostnader.
- ▶ **Stärka arbetet med ständiga förbättringar och kvalitetsutveckling.**
- ▶ **Säkerställa att myndighetsutövningen arbetar på ett systematiskt sätt** med att kvalitetssäkra såväl utredningar, beslut och uppföljning/omprövning av beslut.
- ▶ **Säkerställa att chefer/andra nyckelpersoner har tillräckliga resurser/förutsättningar** kopplat till sina ansvar i form av exempelvis kompetens, systemstöd, forum för kollegialt lärande och bollplank.
- ▶ **Följa upp fattade beslut** genom att systematiskt efterfråga resultat.



# Tack för samarbetet!

---

Göteborg den 29 maj 2019

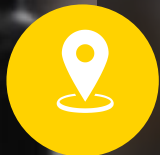
EY

Maria Carlsrud Felander  
Projektledare  
[maria.carlsrudfelander@se.ey.com](mailto:maria.carlsrudfelander@se.ey.com)

Liselott Daun  
Kvalitetsansvarig  
[liselott.daun@se.ey.com](mailto:liselott.daun@se.ey.com)

Christoffer Henriksson  
Projektmedarbetare  
[christoffer.henriksson@se.ey.com](mailto:christoffer.henriksson@se.ey.com)

Aron Larsson  
Projektmedarbetare  
[aron.larsson@se.ey.com](mailto:aron.larsson@se.ey.com)



01

Bakgrund, syfte och metod



02

Ekonomisk översikt



03

Analys av organisation



04

Analys av verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning



05

Analys av ekonomistyrning och ekonomiuppföljning



06

Slutsatser

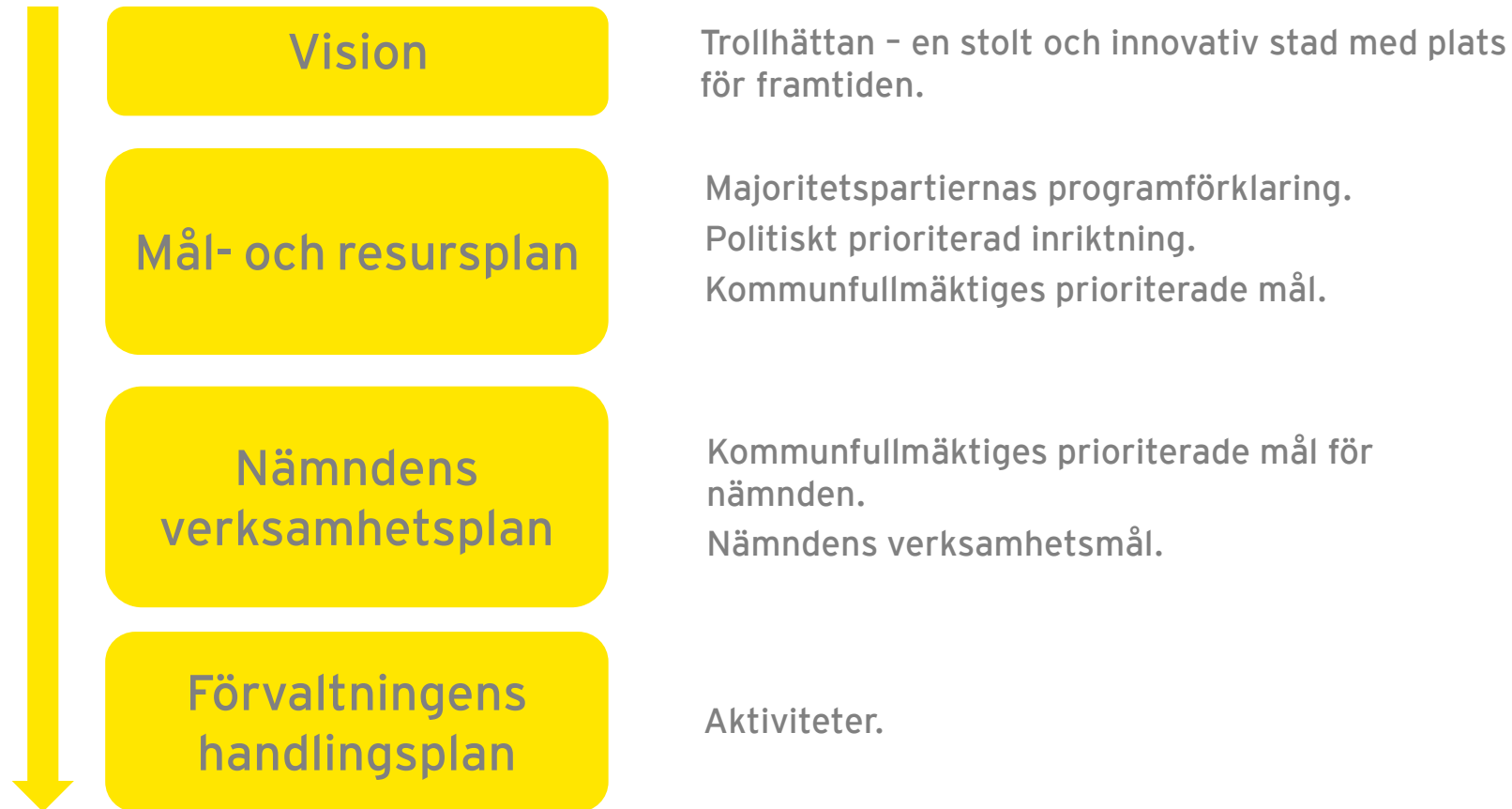


07

Bilagor

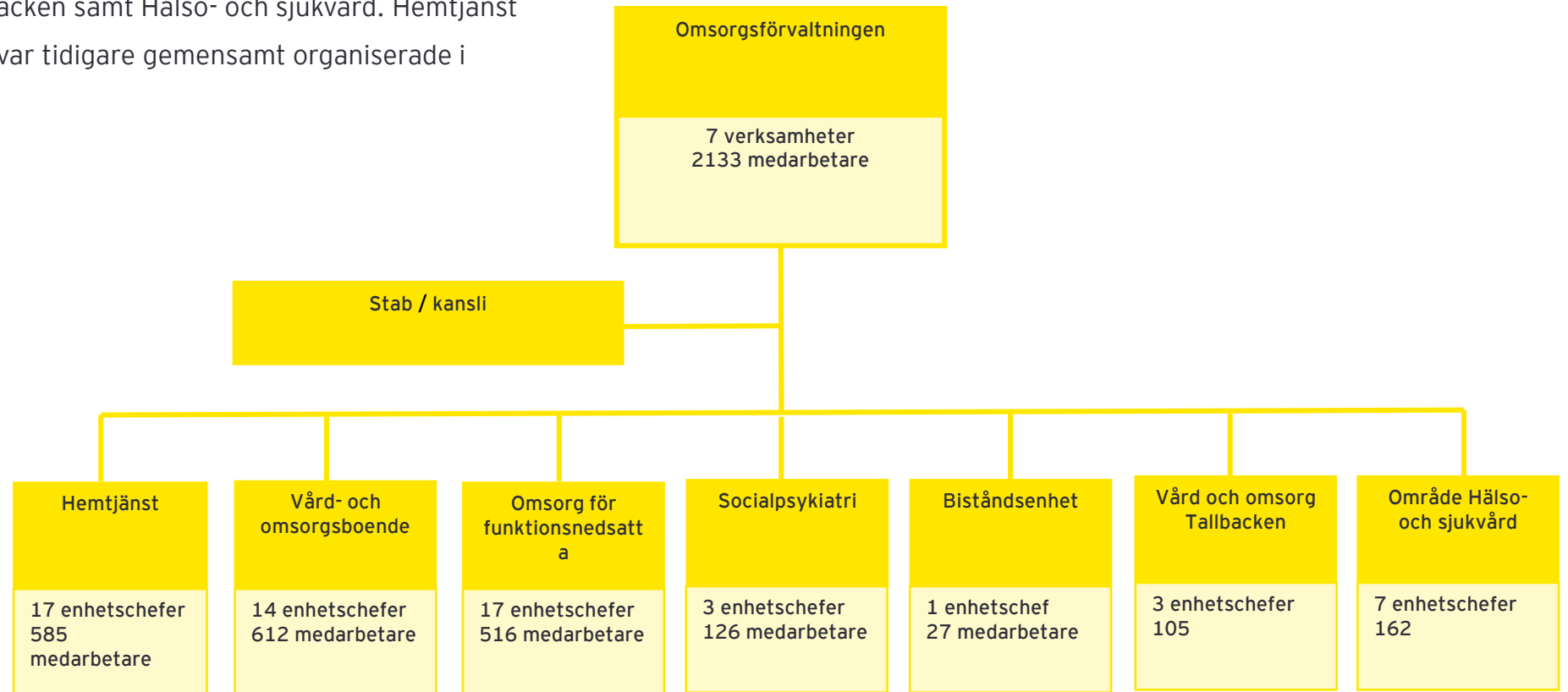
# Trollhättans stads styrmodell 2016-2019

---



# Omsorgsförvaltningens organisation

Omsorgsförvaltningen består sedan 2019 av sju verksamheter: Hemtjänst, Vård- och omsorgsboende, Omsorg för funktionsnedsatta, socialpsykiatri, Bistånd, Vård och omsorg Tallbacken samt Hälso- och sjukvård. Hemtjänst och Vård- och omsorgsboende var tidigare gemensamt organiserade i geografiska områden.

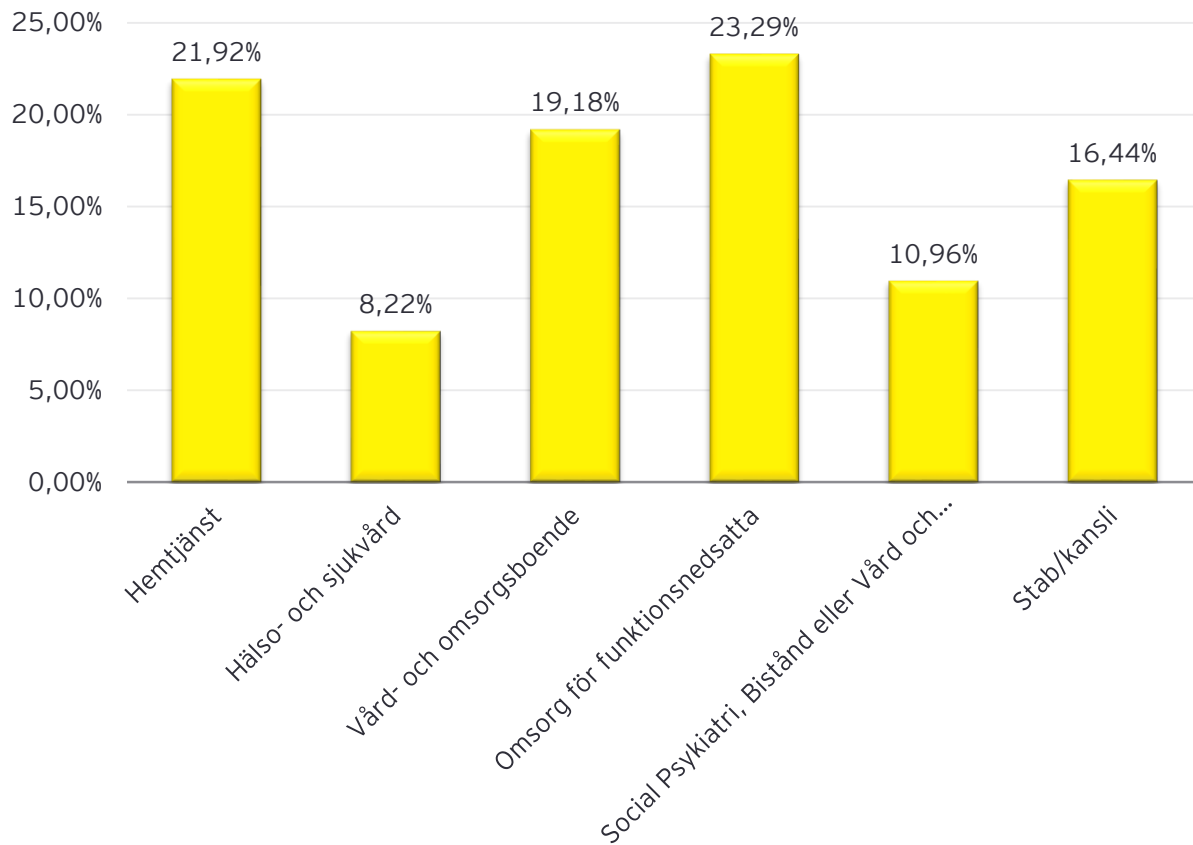


# Måluppfyllelse 2016-2018

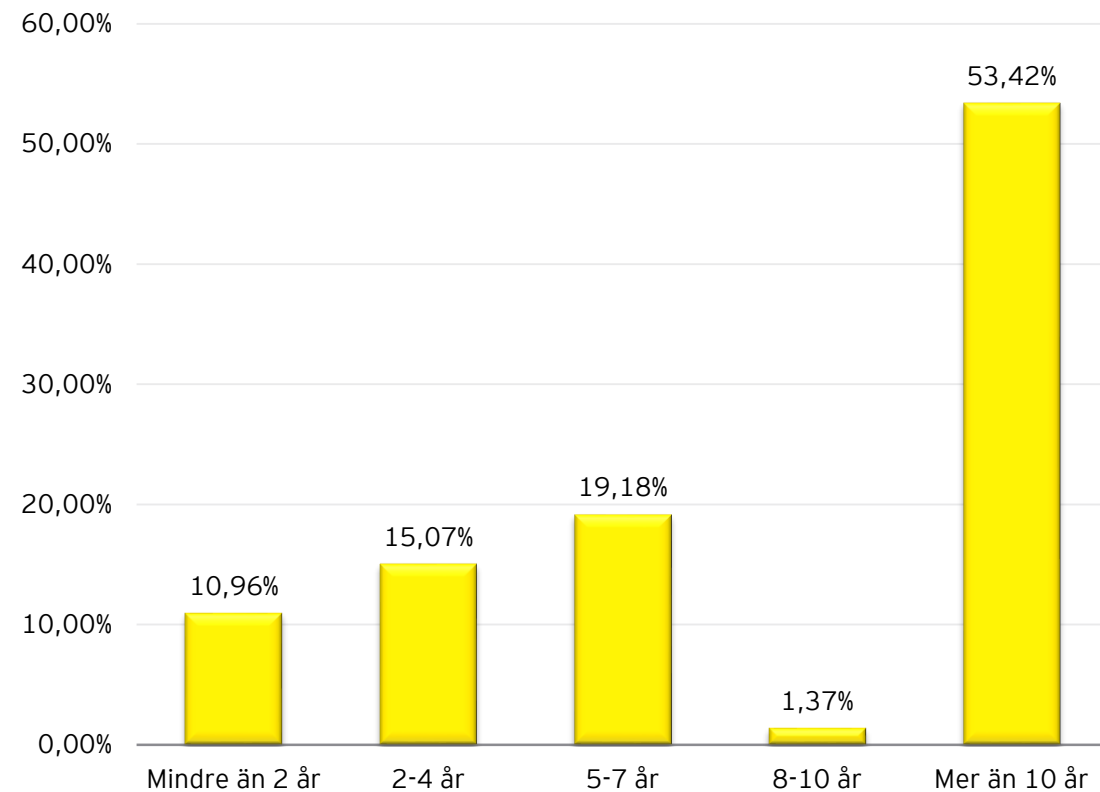
Kommunfullmäktiges mål			
Mål inom Vård och omsorg	2016	2017	2018
De enskildas delaktighet och inflytande över hur vården och omsorgen utformas ska öka			
Bättre boendemiljö i gruppboende ska ge förutsättningar för en god vård och omsorg.			
Sociala aktiviteter som bidrar till ökad livskvalitet ska erbjudas brukarna			

# Enkätresultat

## Vilken verksamhet arbetar du inom?



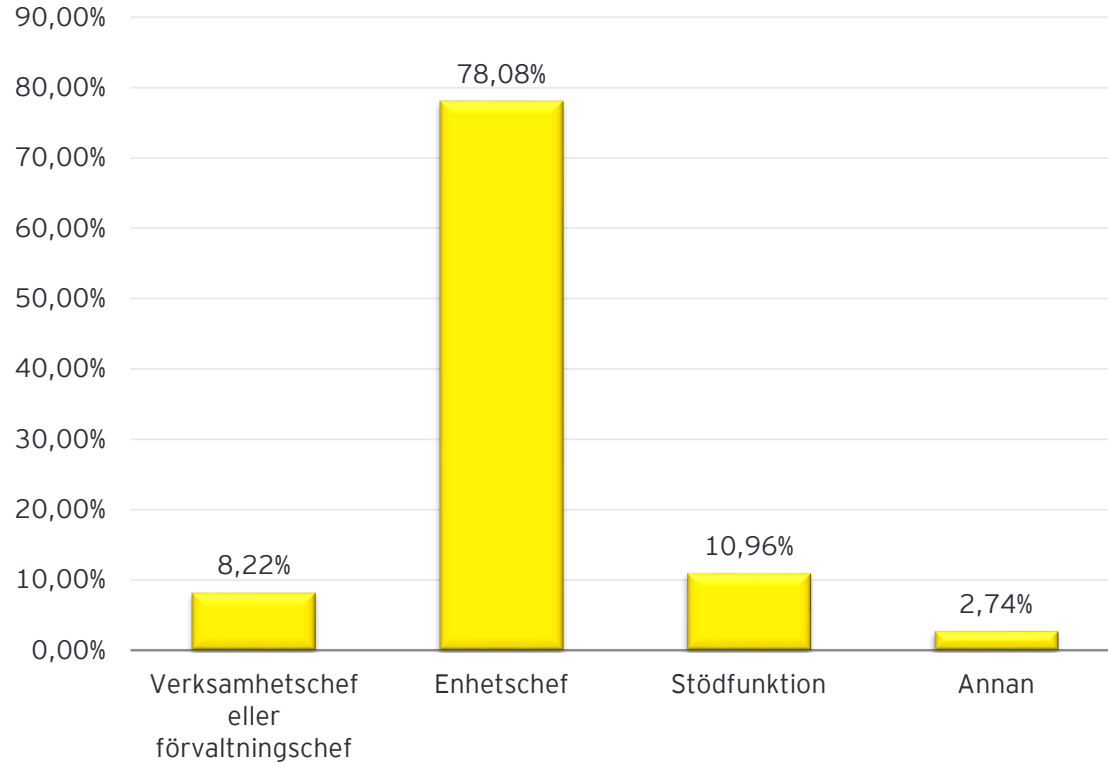
## Hur länge har du arbetat inom förvaltningen?



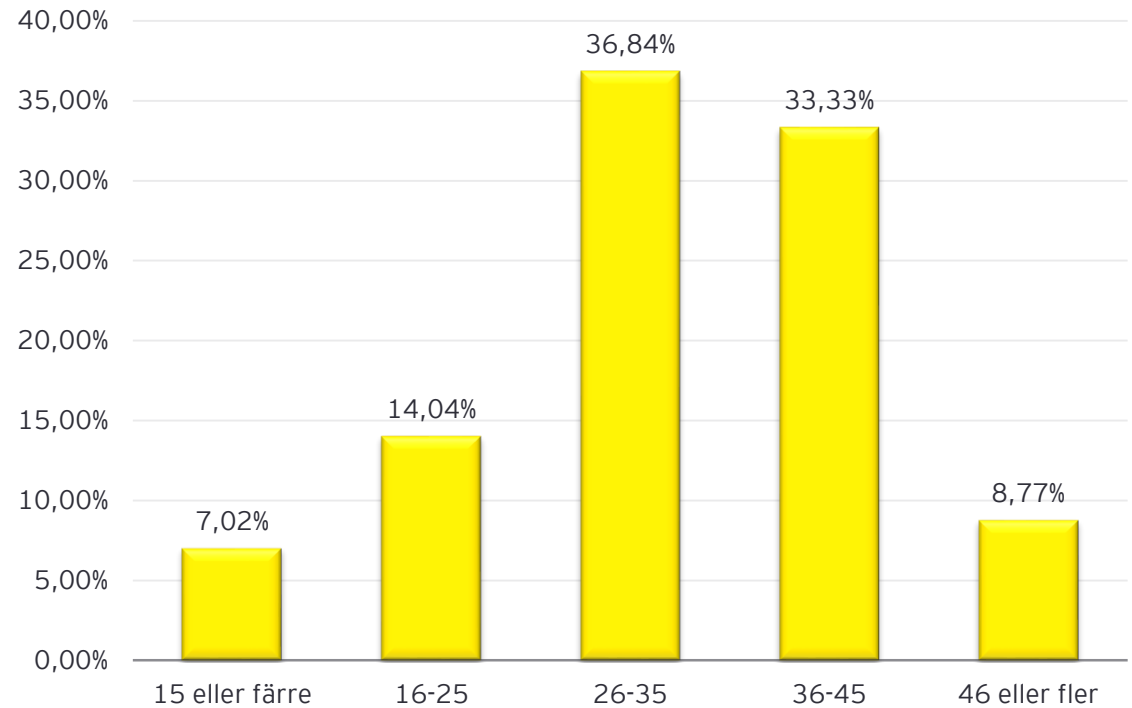


# Enkätresultat

## Vilken funktion har du?

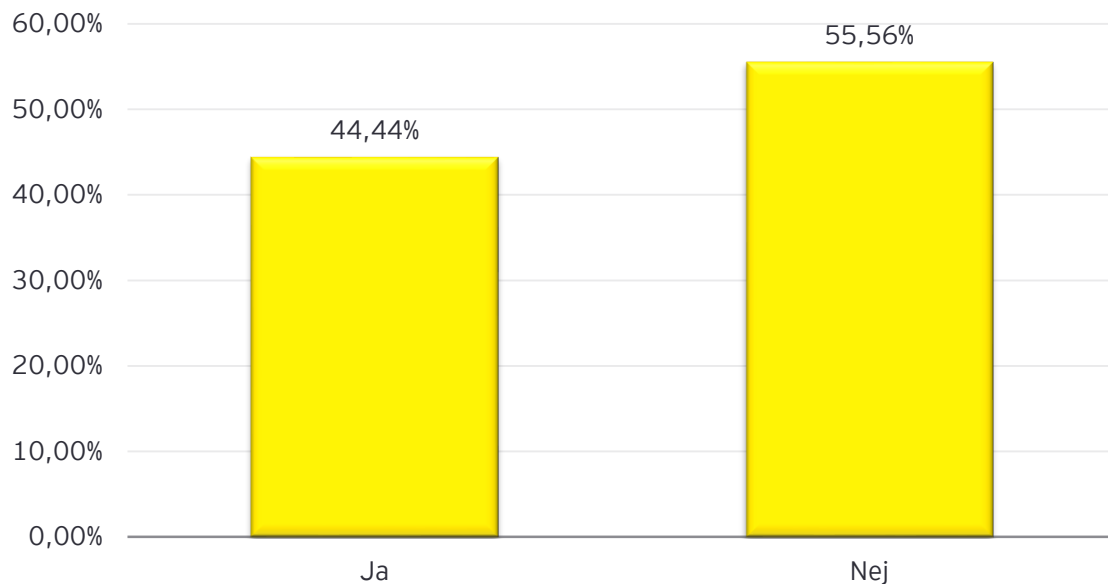


## Hur många medarbetare är du närmast chef för?

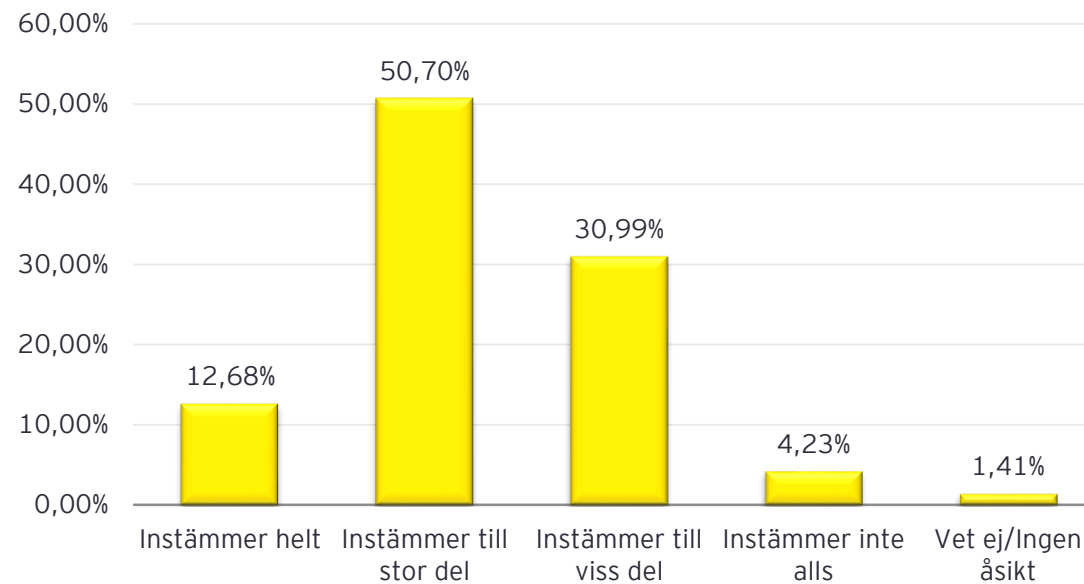


# Enkätresultat

## Den verksamhet/enhet jag är chef för höll budget under 2018

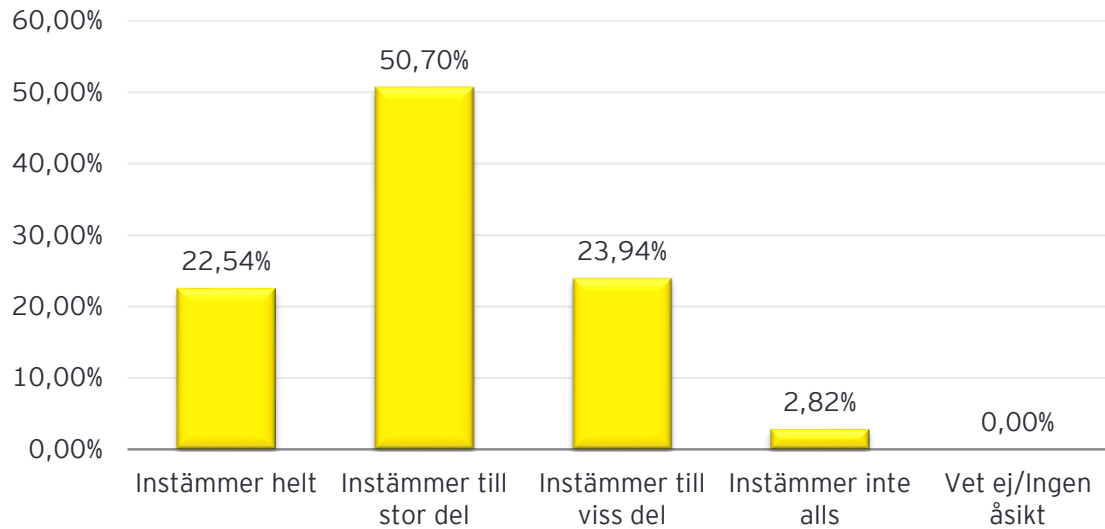


## Målstyrningen är tydlig i omsorgsförvaltningen

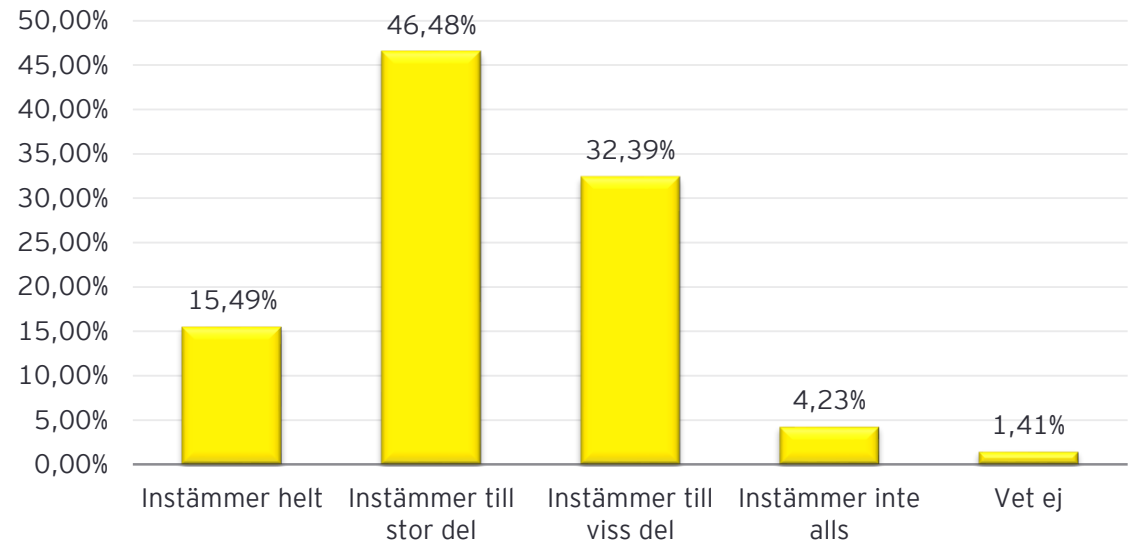


# Enkätresultat

## Mitt uppdrag kopplat till målstyrning är tydligt

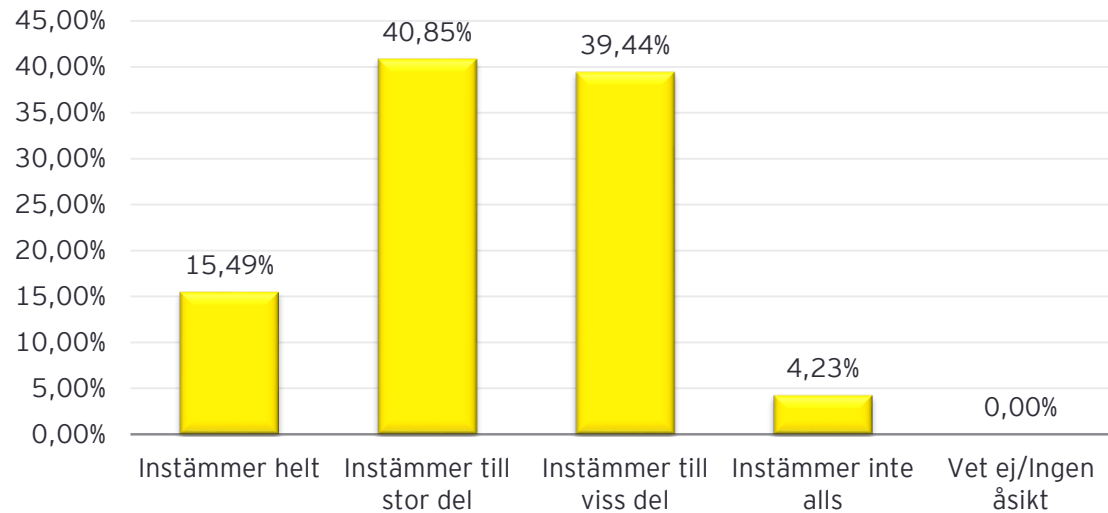


## Jag förankrar målarbetet systematiskt med mina medarbetare

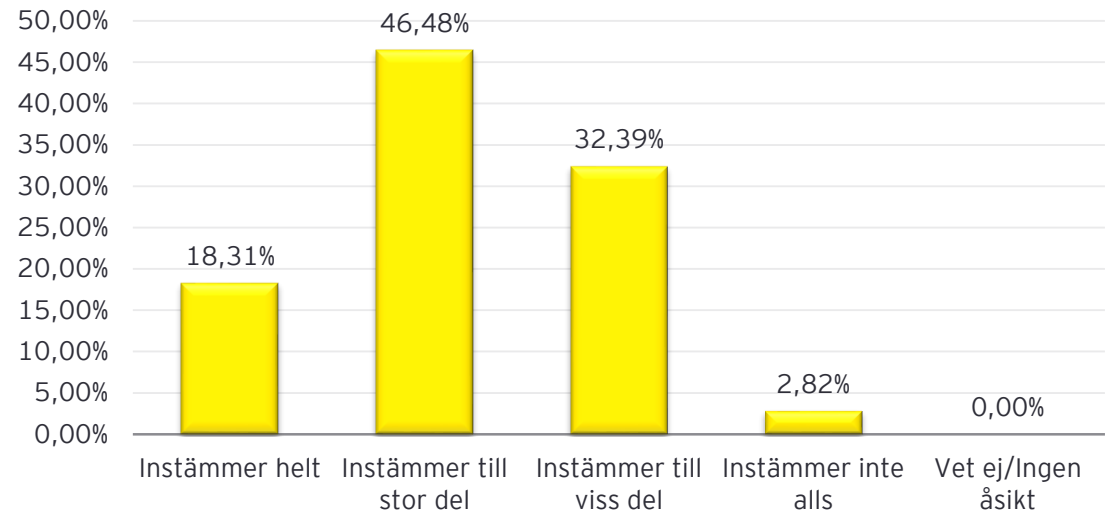


# Enkätresultat

## Det är tydligt hur beslut fattas inom omsorgsförvaltningen

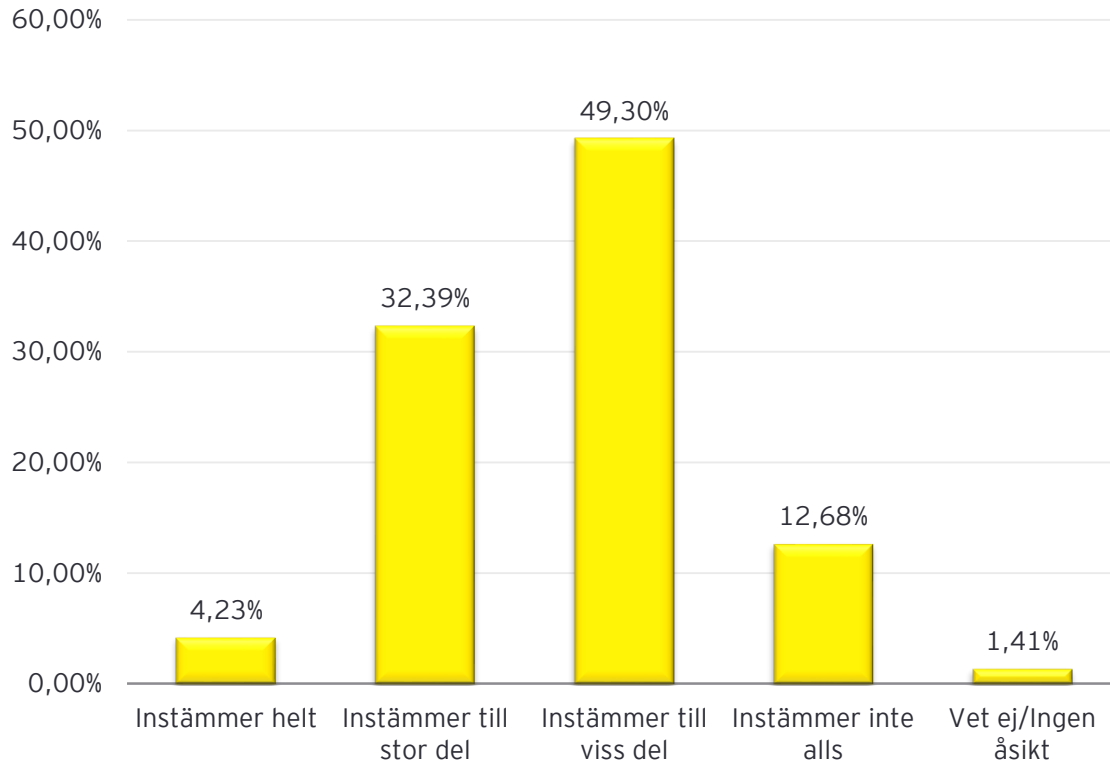


## Ansvarsfördelning och beslutsmandat är tydliga inom omsorgsförvaltningen

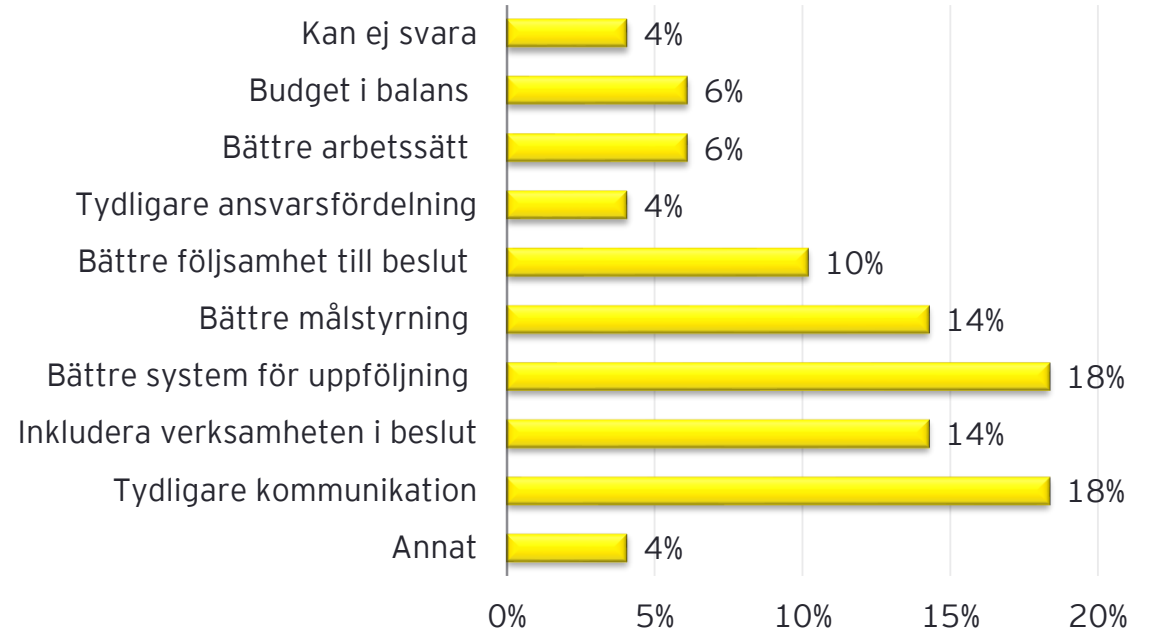


# Enkätresultat

## Kommunikations- och informationsvägar är tydliga inom omsorgsförvaltningen

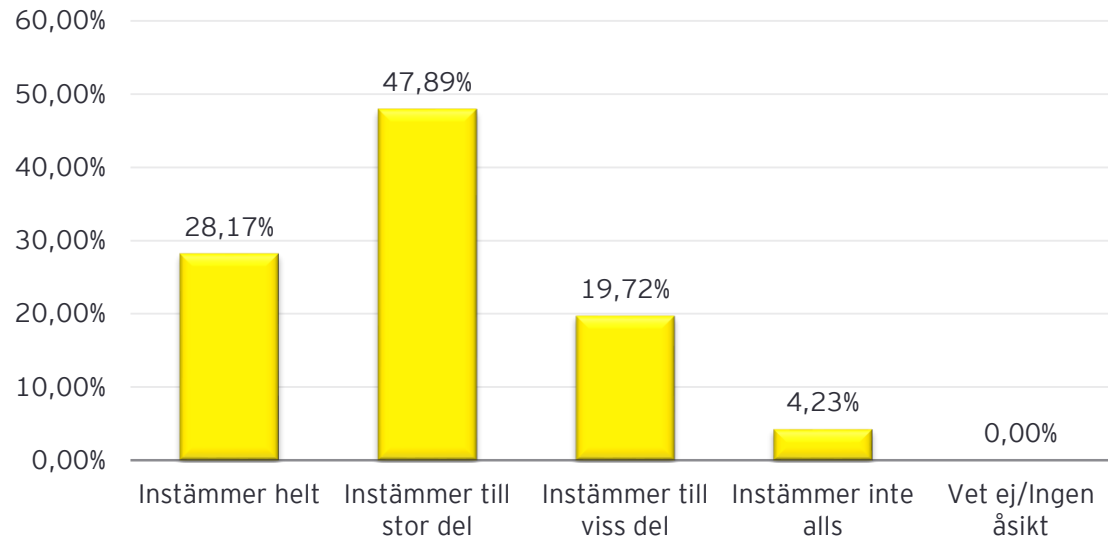


## Vilka utvecklingsområden gällande ledning och styrning finns inom förvaltningen?

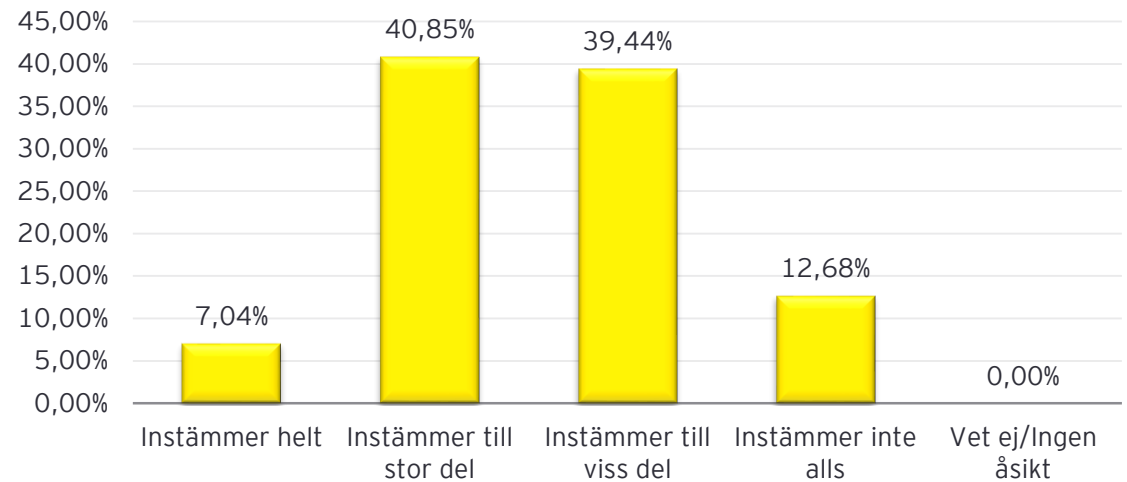


# Enkätresultat

## Jag får det stöd jag behöver i mitt uppdrag från min chef

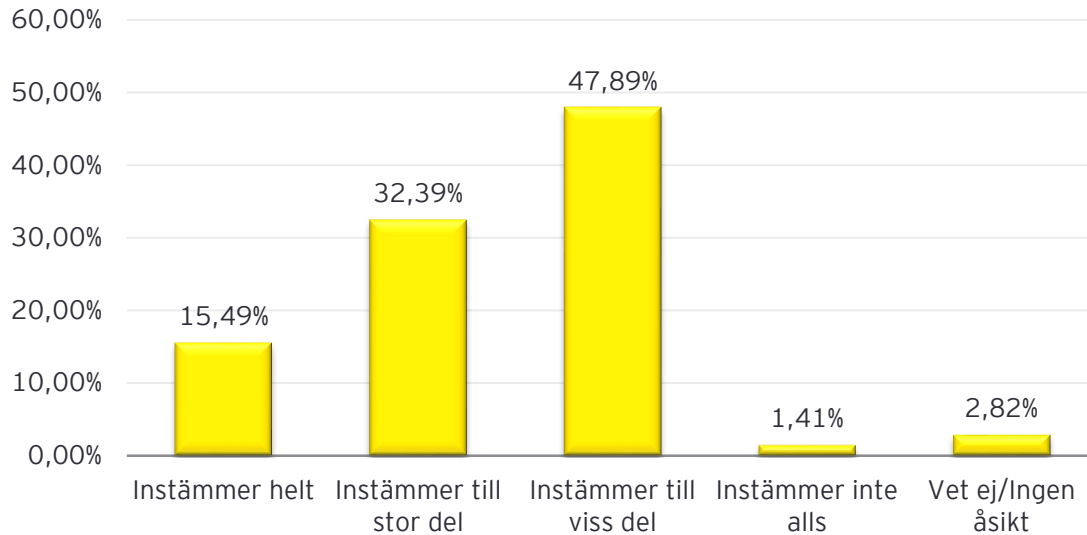


## Jag får det stöd jag behöver i mitt uppdrag från administrativ personal (stab/kansli/administratörer med flera)

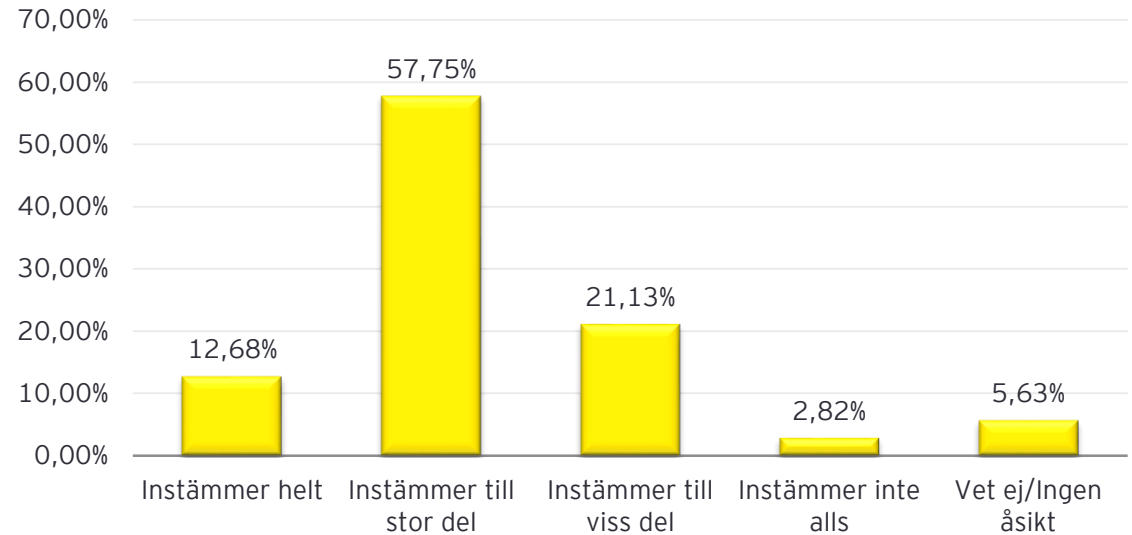


# Enkätresultat

## Jag får det stöd jag behöver i mitt uppdrag kopplat till ekonomi

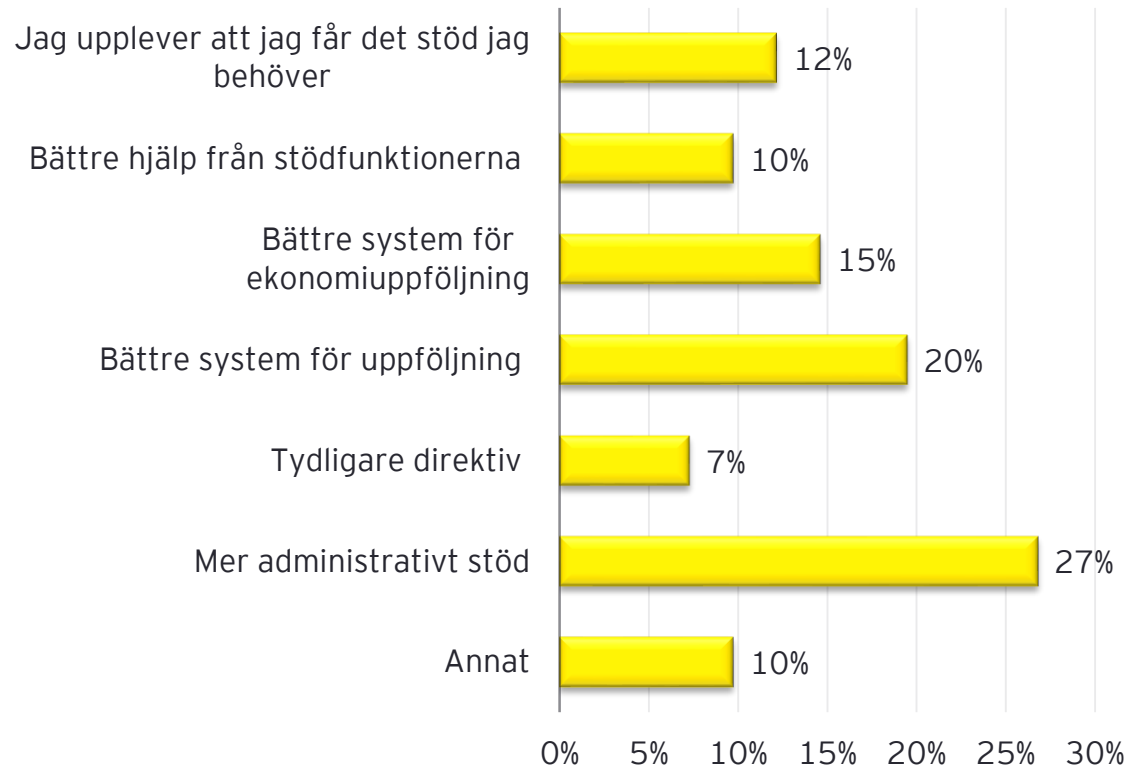


## Jag får det stöd jag behöver i mitt uppdrag från personalavdelningen

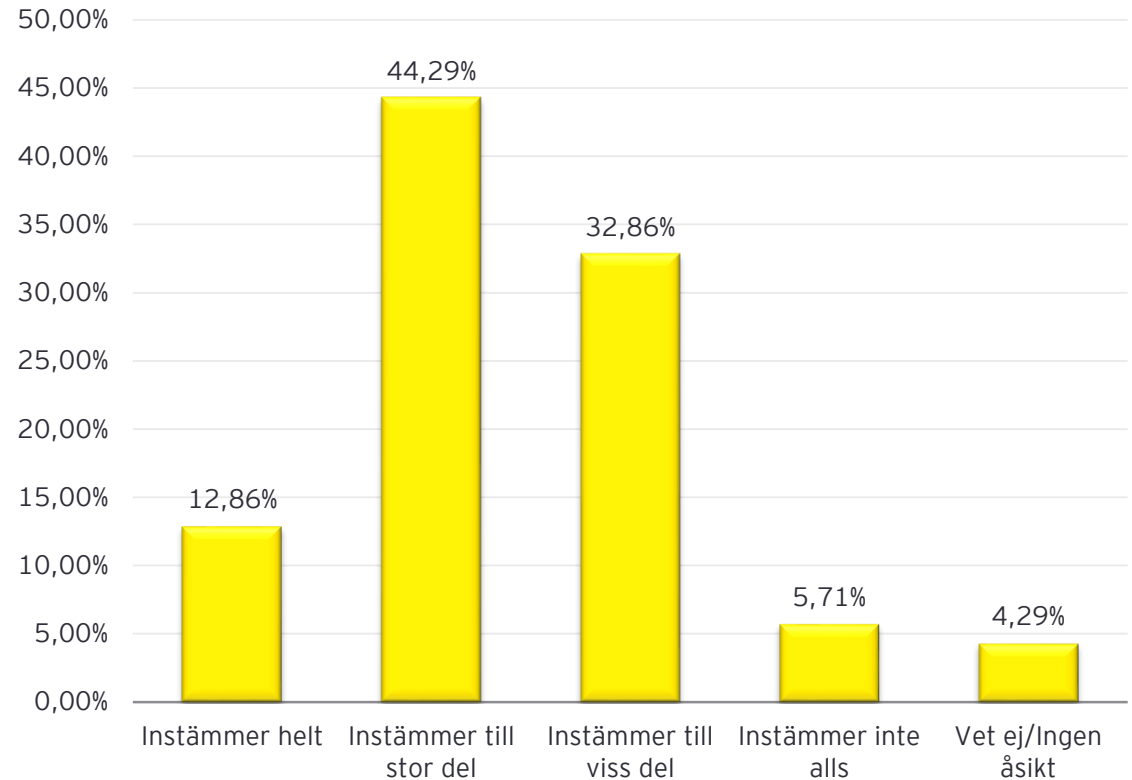


# Enkätresultat

## Vilket stöd behöver du för att lyckas med ditt uppdrag?



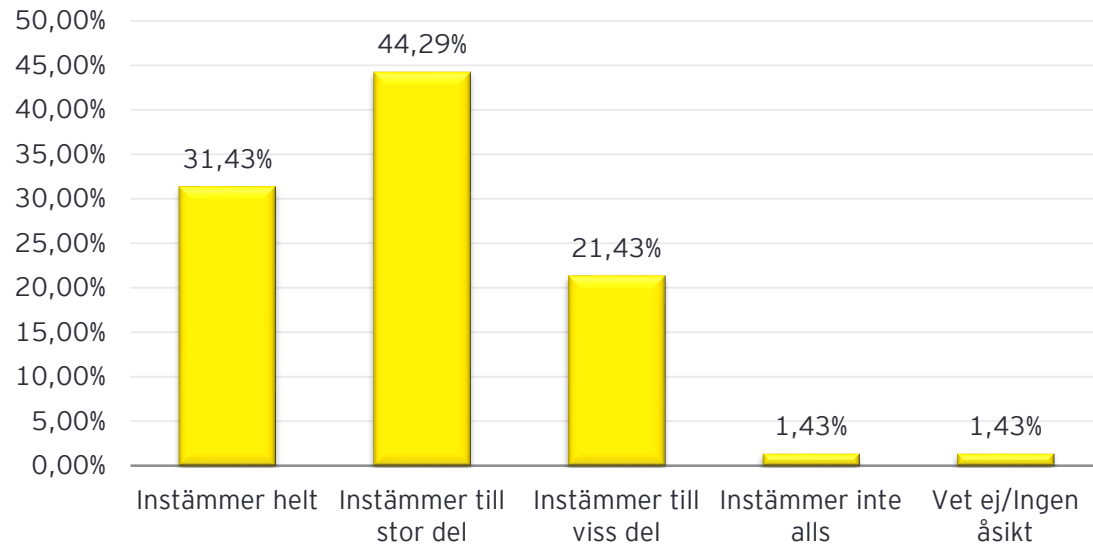
## Ekonomistyrningen är tydlig i omsorgsförvaltningen



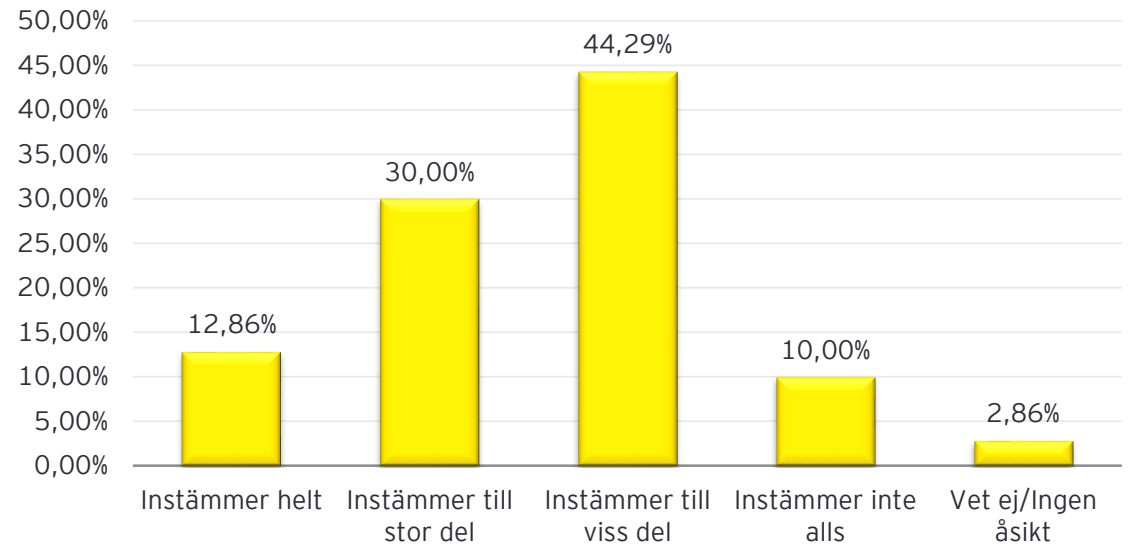


# Enkätresultat

## Mitt uppdrag kopplat till ekonomistyrning är tydligt

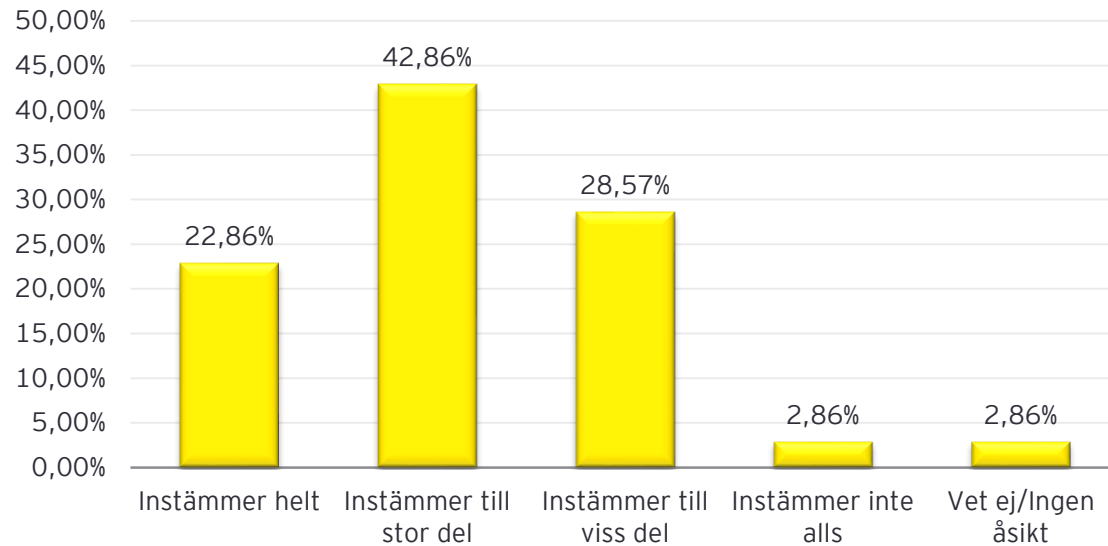


## Arbetet med ekonomisk uppföljning och prognos fungerar väl

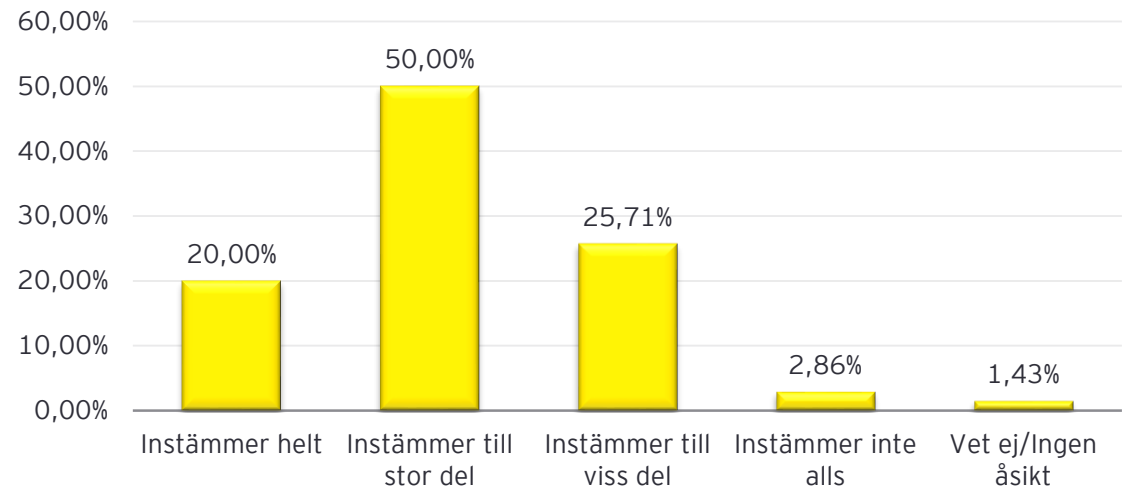


# Enkätresultat

## Beslut kring ekonomi är tydligt kommunicerade

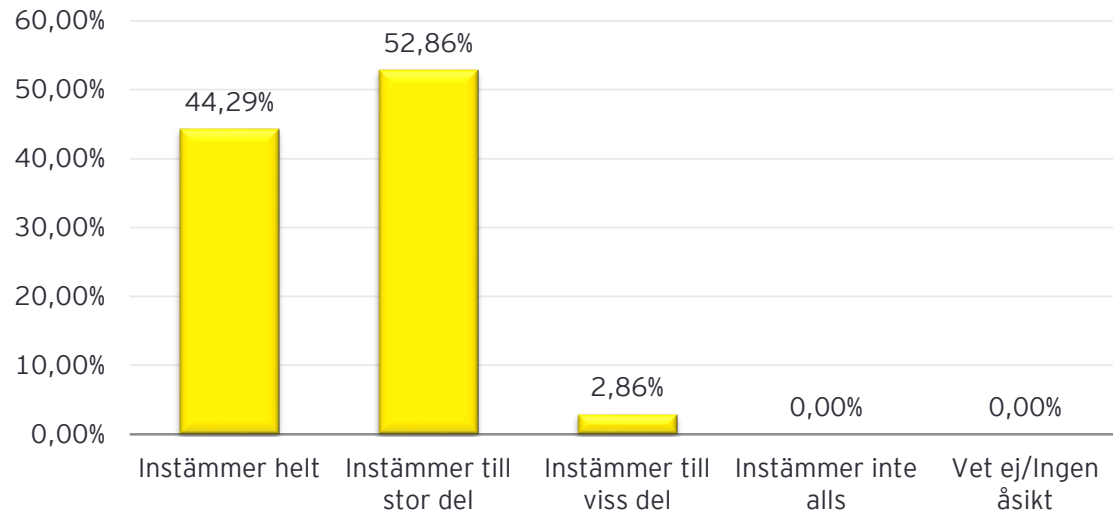


## Jag har förståelse för de avvägningar som görs vid beslut om ekonomiska åtgärder

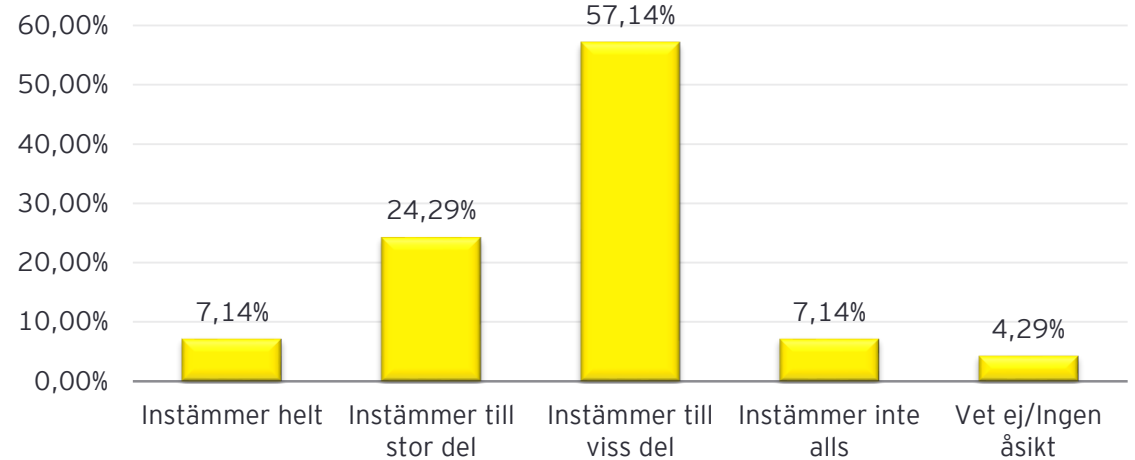


# Enkätresultat

## Jag vet vad som förväntas av mig utifrån beslut avseende ekonomi

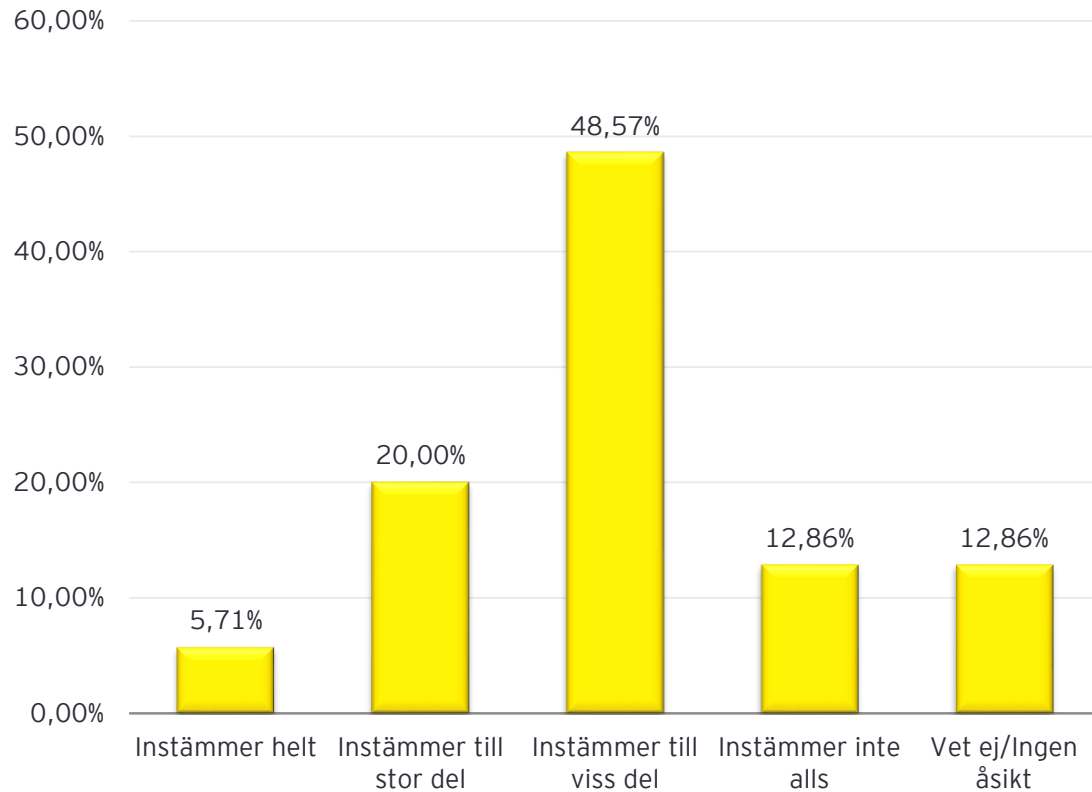


## Jag har förutsättningar att vidta de ekonomiska åtgärder som förväntas av mig

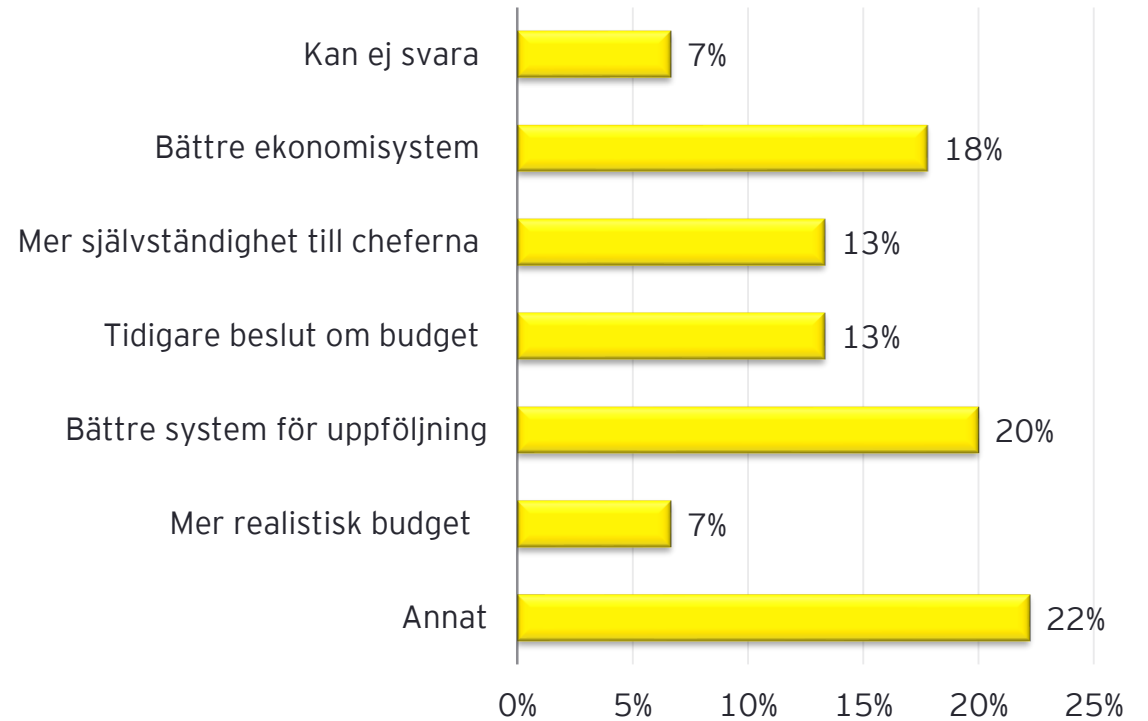


# Enkätresultat

## Nuvarande organisering är effektiv utifrån ett ekonomiskt perspektiv

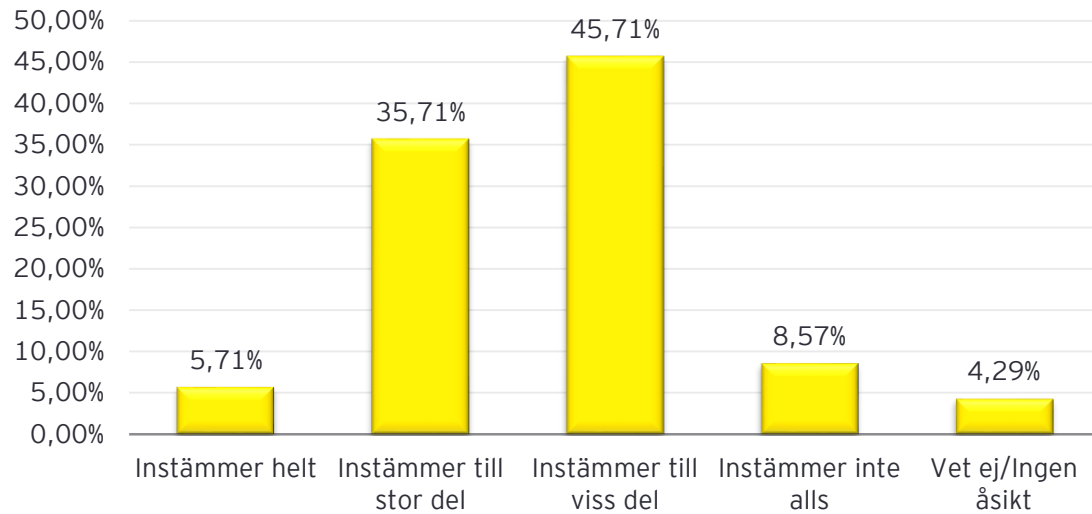


## Vilka utvecklingsområden ser du avseende ekonomistyrning, prognos, budget och ekonomiuppföljning?

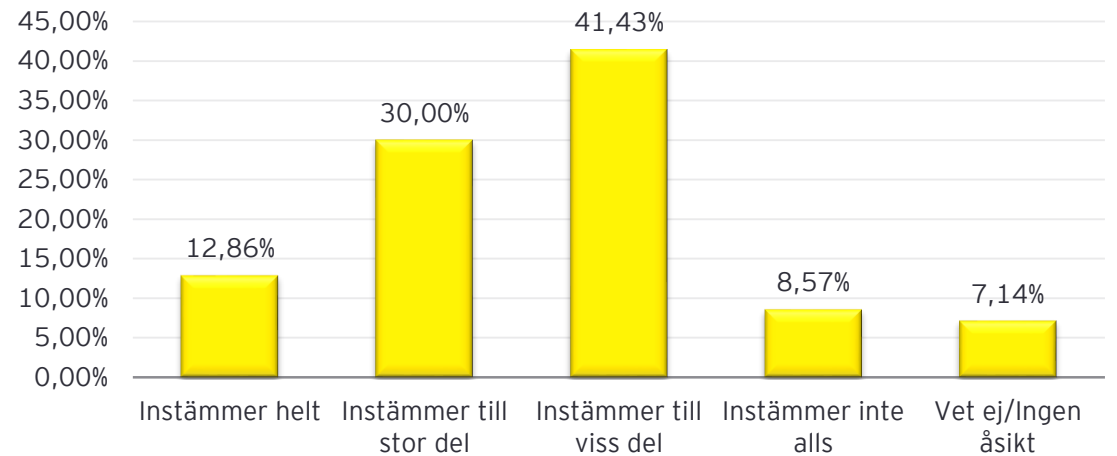


# Enkätresultat

## Det finns ett fungerande arbete med att analysera verksamhetens kvalitet

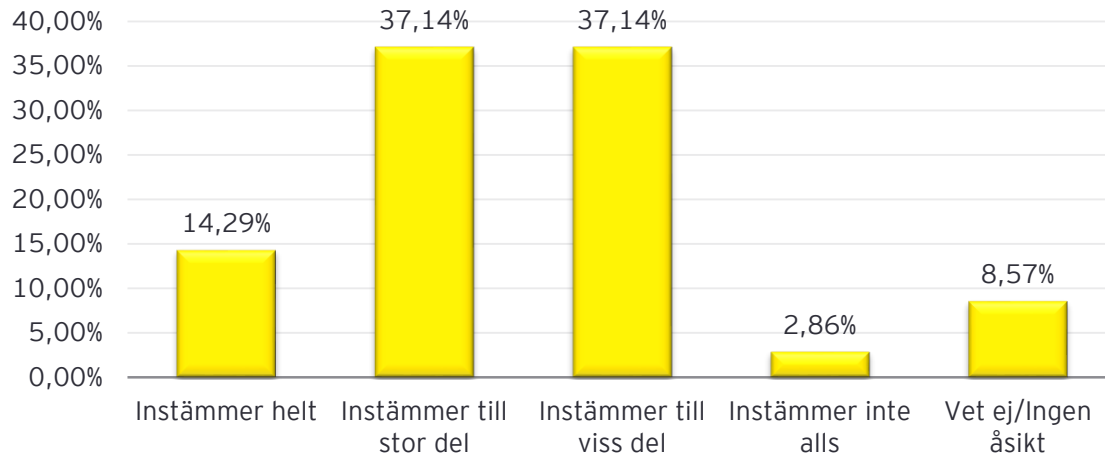


## Det är tydligt vilka övergripande beslut som fattas inom omsorgsförvaltningen för kvalitetsutveckling i verksamheten

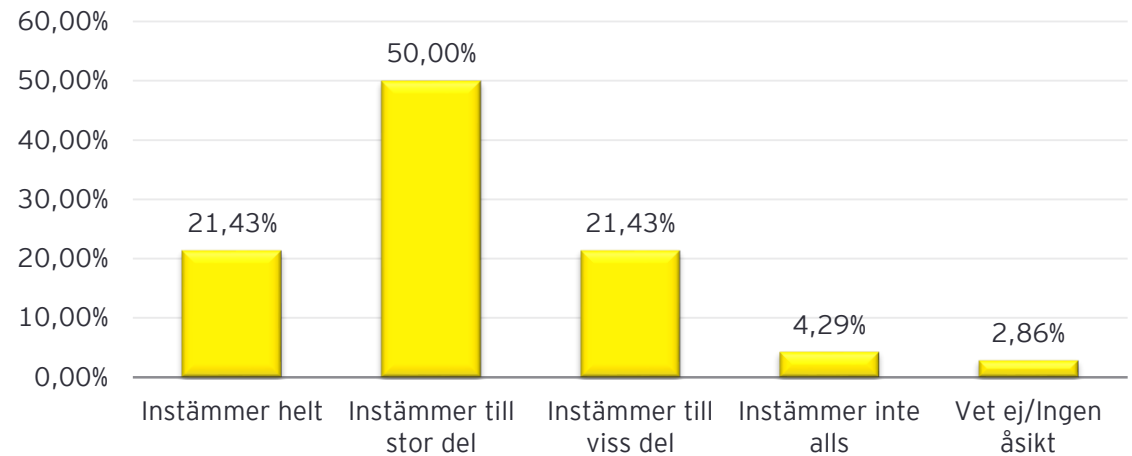


# Enkätresultat

## Jag har förståelse för de avvägningar som görs vid beslut om kvalitetsutveckling i verksamheten

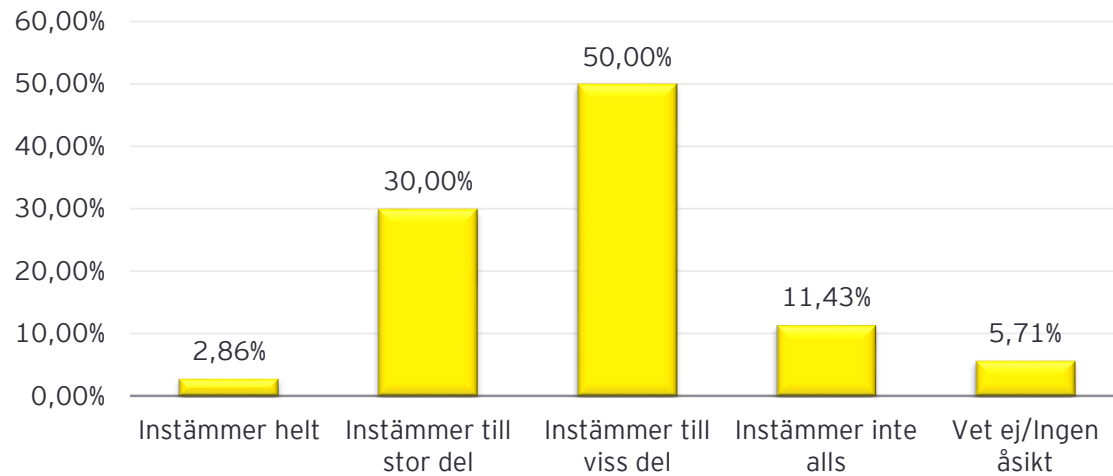


## Jag vet vad som förväntas av mig utifrån beslut avseende kvalitetshöjande åtgärder i verksamheten

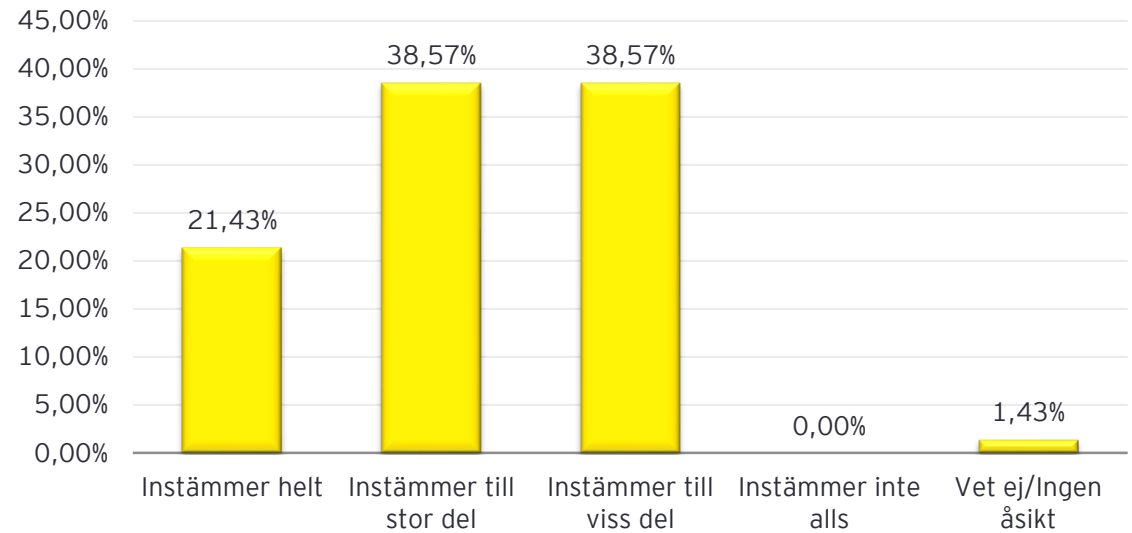


# Enkätresultat

## Jag har förutsättningar att vidta de kvalitetshöjande åtgärder som förväntas av mig

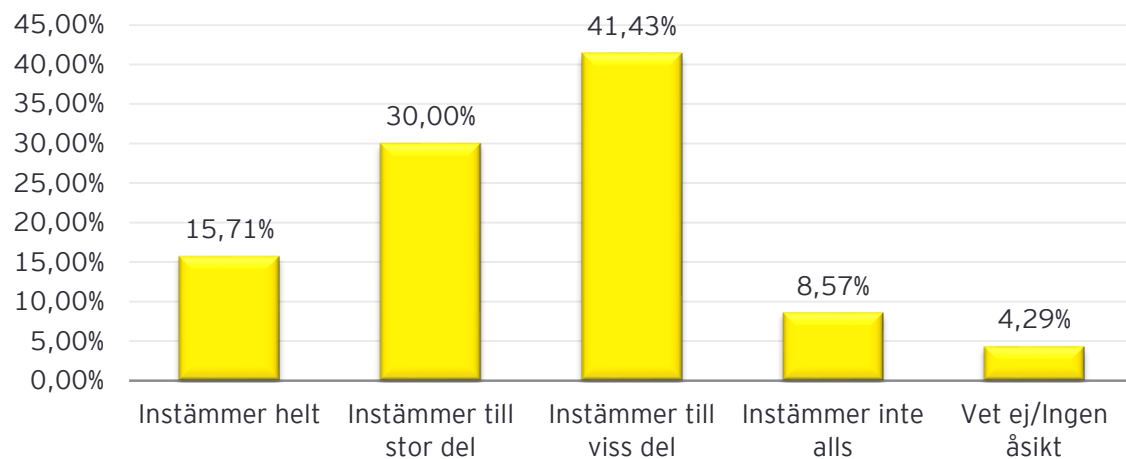


## I omsorgsförvaltningen följer vi fattade beslut



# Enkätresultat

## Nuvarande organisering ger förutsättningar för samverkan med andra enheter eller verksamheter i förvaltningen



## Vilka utvecklingsområden ser du avseende kvalitetsutveckling i verksamheten?

