

**SVALÖVS KOMMUN**  
**Revisorerna**



Kommunstyrelsen  
Svalövs kommun

### **Granskning av produktivitet och effektivitet**

Vi har med biträde av Ernst & Young genomfört en granskning av produktivitet och effektivitet inom myndighetsutskottet välfärd och välfärdsutskottet. Vi översänder härmed revisionsrapporten från ovannämnda granskning.

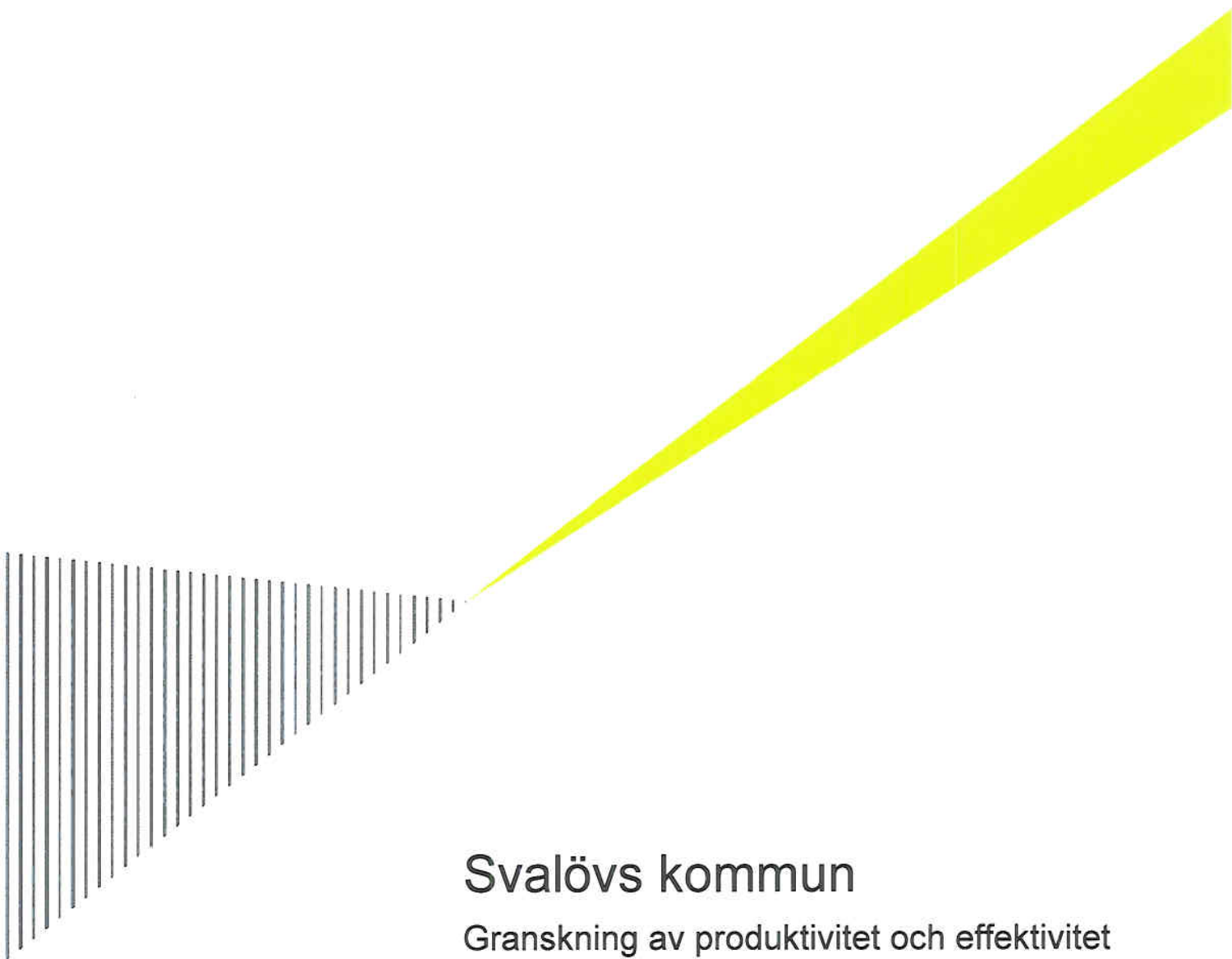
Vi önskar få styrelsens skriftliga svar på de synpunkter som framförs i rapporten senast 2010-05-31.

Svalöv 2010-03-17

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Klas Tykesson". The signature is fluid and cursive.

Klas Tykesson  
Ordförande

Kopia  
Kommunfullmäktige  
Kommunchef Åsa Ratcovich



## Svalövs kommun

Granskning av produktivitet och effektivitet  
inom myndighetsutskottet välfärd och  
välfärdsutskottet

Lars Eriksson

Ida Brorsson

Mars 2010

## Innehållsförteckning

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SAMMANFATTNING</b> .....                    | <b>3</b>  |
| <b>1. INLEDNING</b> .....                      | <b>4</b>  |
| 1.1 Bakgrund.....                              | 4         |
| 1.2 Syfte .....                                | 4         |
| 1.3 Tillvägagångssätt .....                    | 4         |
| 1.4 Avgränsningar .....                        | 5         |
| <b>2. ORGANISATION</b> .....                   | <b>5</b>  |
| <b>3. LAGSTIFTNING</b> .....                   | <b>5</b>  |
| <b>4. PRODUKTIONSUPPDRAG</b> .....             | <b>6</b>  |
| 4.1 Ersättningssystem.....                     | 6         |
| 4.2 Produktionsmål .....                       | 7         |
| 4.3 Mål för effektivitet.....                  | 9         |
| 4.3.1 Budgetmål .....                          | 9         |
| 4.3.2 Övergripande måldokument .....           | 10        |
| 4.4 Nationella jämförelsetal.....              | 10        |
| <b>5. PRODUKTIONSMÄTNING/UPPFÖLJNING</b> ..... | <b>11</b> |
| 5.1 Uppföljning av kvalitet .....              | 13        |
| 5.2 Styrning och uppföljning av utskotten..... | 14        |
| <b>6. ANALYS</b> .....                         | <b>14</b> |
| 6.1 Produktivitet.....                         | 14        |
| 6.2 Kvalitet .....                             | 15        |
| 6.3 Effektivitet.....                          | 16        |
| <b>7. KÄLLOR</b> .....                         | <b>17</b> |
| <b>BILAGA 1</b> .....                          | <b>18</b> |

## Sammanfattning

Ernst & Young har på uppdrag av revisorerna i Svalövs kommun granskat hur myndighetsutskottet välfärd och välfärdsutskottet arbetar med styrning, uppföljning och utveckling av produktivitet, kvalitet och effektivitet inom sitt ansvarsområde.

Efter genomförd granskning har vi följande kommentarer och bedömningar:

### Produktivitet

- Det finns ett tydligt produktionsuppdrag för förskola och skola och för vård och omsorg genom det resursfördelningssystem som knyts till eleven/vårdtagaren. För övriga verksamheter finns utvecklingsarbete för att tydliggöra verksamheternas produktionsuppdrag.
- När resursfördelningssystemet har implementerats inom organisationen finns goda möjligheter att styra och följa upp produktiviteten. Mot bakgrund av att systemet nyligen har införts, förekommer i dagsläget svårigheter att uttala sig om huruvida uppföljningen av tilldelade resurser fungerar tillfredsställande.
- Pågående arbete av implementering av IT-system inom hemvården möjliggör till kontinuerlig uppföljning av antalet producerade hemtjänsttimmar.
- LSS-verksamheten deltar inte i öppna jämförelser eller andra nyckeltalsprojekt. Således finns utvecklingsarbete för att tydliggöra hur produktiviteten ska mätas.

### Kvalitet

- I budgeten för 2009 finns angivna kvalitetsmått för respektive verksamhet. Undantag är LSS-verksamheten, där kvalitetsmått saknas. Vid granskning av delårsrapporten per 2009-08-31 framkommer att det inom flertalet av verksamheterna finns förbättringsarbete för att uppnå uppsatta kvalitetsmått. Som ett led i att tydliggöra inriktning och styrning av kvalitativa aspekter, finns utvecklingsarbete för att ta fram uppföljningsbara kvalitetsmått.
- Inom IFO och LSS framgår mer otydligt vilka kvalitetsmätningar som genomförs. I detta avseende bör tydliggöras hur kvalitén skall mätas och vilka nyckeltal som skall användas samt hur resultatet systematiskt ska följas upp.

### Effektivitet

- I denna granskning definieras effektivitet som en kombination av produktivitet och måluppfyllelse, dvs att arbetet bedrivs kostnadseffektivt och att verksamheten når sina kvalitets- eller verksamhetsmål.
- Kommunens organisation med en beställar- och utförardel, utgör en förbättrad grund för bedömning av effektivitet. Idag saknas en tydlig koppling mellan resursfördelningssystemet och uppsatta kvalitetskrav, då det idag inte ställs tydliga krav på kvalitet och resultat från beställarsidan. På sikt bör beställarsidan kunna uttala sig om effektiviteten i organisationen.
- I delårsrapporten per 2009-08-31 går det att utläsa nämnderas måluppfyllelse av antagna budgetmål. I rapporten framkommer att det finns förbättringsmöjligheter för att öka måluppfyllelsen. Rapporteringen av måluppfyllelsen för budgetmål och övergripande styrdokument behöver i detta avseende utvecklas för att kunna bedöma om verksamheterna bedrivs effektivt.

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Kommunala verksamheter ska inom ramen för det offentliga uppdraget säkerställa en effektiv och kostnadseffektiv serviceproduktion för kommuninvånarna. I takt med att möjligheterna och behovet av offentliga tjänster ökar har möjligheten att bedöma om de skattefinansierade resurserna används på ett effektivt sätt och med optimal resursförbrukning stärkts. Revisorerna vill med denna granskning få underlag för att bedöma hur myndighetsutskottet välfärd (individ- och familjeomsorg) samt välfärdsutskottet (skola, vård och omsorg, LSS-verksamhet) arbetar med produktivitet och effektivitet.

### 1.2 Syfte

Syftet med granskningen är att klargöra hur myndighetsutskottet välfärd och välfärdsutskottet arbetar med styrning, uppföljning och utveckling av produktivitet och effektivitet inom sitt ansvarsområde.

Granskningen avser att besvara följande frågor:

- Vilka produktionsuppdrag har nämnden enligt lagstiftning och fullmäktiges beslut?
- Vilka produktionsuppdrag har respektive utskott gett sig själv? Vad ska uppnås och för vem?
- Finns klargörande av hur produktionen ska mätas eller hur resursåtgången ska sättas i förhållande till det som produceras? Vilka nyckeltal används?
- Görs produktionsmätningar som ger svar på om det som produceras genomförs på rätt sätt?
- Görs effektivitetsmätningar om rätt tjänster produceras?
- Hur värderas kvalitetsaspekten i produktionen? Genomförs mätningar enligt producentkvalitet eller konsumentkvalitet?
- Görs processanalyser för att kartlägga produktivitet och effektivitet i serviceproduktionen?
- Hur styr och följer nämnden upp produktion och effektivitet?
- Hur bedömer berörda förvaltningar/utskott sin egen produktivitet respektive effektivitet?
- I vilken omfattning tas hjälp in utifrån genom samverkan eller konsultinköp eller motsvarande?

### 1.3 Tillvägagångssätt

I granskningens inledningsskede har intervjuer genomförts med kommunens produktionschef och kvalitets- och myndighetschef för diskussion och förankring av granskningens frågeställningar och upplägg. Intervjuer har sedermera gjorts med chefer för äldreomsorg, handikappomsorg, skola och individ- och familjeomsorg för diskussion kring granskningens frågeställningar. En granskningsrapport har sedan framtagits utifrån revisionsfrågorna och det intervjuer som genomförts. Se källförteckning över samtliga medverkande personer och granskade dokument

## 1.4 Avgränsningar

Granskningen avgränsas till att klargöra hur myndighetsutskottet välfärd vad gäller individ- och familjeomsorg samt välfärdsutskottet vad gäller vård och omsorg, LSS-verksamhet och skola i årskurs F-9 arbetar med produktivitet och effektivitet.

## 2. Organisation

Svalövs kommun har sedan 1 juli 2009 omorganiserat sin politiska organisation. Enligt fullmäktigebeslut har facknämnderna tagits bort och ersatts med beredningar som svarar direkt under kommunfullmäktige, samt med fyra utskott som svarar under kommunstyrelsen. Kommunstyrelsen är högst ansvarig för verksamhetsdriften. Kommunens verksamhetsområden har delats upp i en beställar- och utförarorganisation. Respektive område har en ansvarig chef. Kommunchef är högste chef.

Inom området produktion utförs kommunala välfärdstjänster inom skola, förskola, fritid, kultur, äldreomsorg och LSS-verksamhet. Inom området myndighet-insatser välfärdstjänster, utförs myndighetsutövning, planering och insatser rörande skollagsstiftningen, socialtjänstlagen, lagen om särskilt stöd och service, lagen om vård av missbrukare. I ansvarsområdet ingår även medicinskt ansvarig sjuksköterska, resursteam skola/förskola, barn i behov av särskilt stöd, integration och arbetsmarknad samt förebyggande arbete.

Verksamhetsområdena skola och vård och omsorg tillhör välfärdsutskottet, medan individ- och familjeomsorg, försörjningsstöd, arbetsmarknadsfrågor och integration tillhör myndighetsutskottet välfärd. Välfärdsberedningen ansvarar för frågor som berör granskade verksamhetsområden. Beredningen har bland annat till uppgift att utarbeta och följa upp planer, utveckla och följa upp kvalitetsgarantier, kvalitetskrav och auktorisation för externa leverantörer. Beredningen ska även utveckla medborgar- och brukardialoger samt analysera öppna jämförelser och rankningar i kommunen.

## 3. Lagstiftning

Den lagstiftning som främst är hänförlig till vård och omsorgs samt individ- och familjeomsorgs utförande av produktionsuppdrag är socialtjänstlagen<sup>2</sup>, LSS<sup>3</sup>, LASS<sup>4</sup>, LVM<sup>5</sup>, LVU<sup>6</sup> och Lag om psykiatrisk tvångsvård<sup>7</sup>. Skolans produktionsuppdrag finns främst reglerad genom skollagen<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Kultur- och utbildningsnämnden, Vård- och omsorgsnämnden, Teknik- och servicenämnden och Socialtjänstnämnden har avvecklats.

<sup>2</sup> Socialtjänstlag (2001:453)

<sup>3</sup> Lag (1933:387) om stöd och service till vissa funktionshindrade

<sup>4</sup> Lag (1993:389) om assistansersättning

<sup>5</sup> Lag (1988:870) om vård av missbrukare i vissa fall

<sup>6</sup> Lag (1990:52) med särskilda bestämmelser om vård av unga

<sup>7</sup> Lag (1991:1128) om psykiatrisk tvångsvård

<sup>8</sup> Skollag (1985:1100)

## 4. Produktionsuppdrag

### 4.1 Ersättningssystem

#### Skola

Kommunen har under 2009 infört ett nytt resursfördelningssystem för förskola och skola. Kommunfullmäktige beslutar om en peng per barn och elev per år i budgeten. I ersättningen ingår alla kostnader förutom lokal- och skolskjutskostnader. Genom föräldrars valmöjlighet i vilken förskola/skola de vill att barnet ska delta i, erhåller förskolan/skolan därefter en ersättning per inskrivet barn/elev per månad från kommunen. Systemet gäller både för kommunala verksamheter samt externa verksamheter, och då andra kommuner tar emot elever från Svalövs kommun. För elever inom kommunens skolor ges ersättning i form av skolpeng och faktiska lokalkostnader/elev. För icke kommunala elever ges ersättning av skolpeng och genomsnittliga lokalkostnader. Det finns en skolpeng för elever i årskurs F-6, och en något högre skolpeng för elever i årskurs 7-9. Inom barnomsorgen finns motsvarande ersättningssystem genom en fastställd barn- och omsorgspeng.

Pengen ska följa brukaren vilket medför att varje förskola/skola får resurserna omräknade för varje månad utifrån hur många barn/elever som finns i verksamheten. Om en elev skulle flytta från en skola, fråntas tilldelad skolpeng från verksamhetens budget. Motsvarande sker om en elev tillkommer. De överskott/underskott som verksamheten redovisar varje år följer med till nästa verksamhetsår. Således finns ingen möjlighet att omfördela resurser inom ett verksamhetsområde, om en enhet går sämre än en annan. Ekonomiska skillnader mellan verksamheterna kommer i det nya systemet tydliggöras på ett mer konkret sätt.

Systemet kräver kontinuerlig uppföljning av ledning för att säkerställa att verksamhetens kostnader anpassas till befintliga resurser. Det är även av vikt att kommunen har en god kännedom om befolkningsprognos för att säkerställa att det finns en långsiktig planering vid tilldelning av resurser samt vid planering av utbyggnad av nya verksamheter.

#### Budget 2009/2010

| Volymbaserade Resurser           | 2009              | 2010            | 2009                 | 2010                 | 2009            | 2010            |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------|----------------------|-----------------|-----------------|
|                                  | KF-peng*)<br>(kr) | KF-peng<br>(kr) | Antal<br>barn/elever | Antal<br>barn/elever | Totalt<br>(tkr) | Totalt<br>(tkr) |
| Förskolepeng                     | 74 003            | 77 038          | 739                  | 716                  | 54 688          | 55 519          |
| Förskolepeng dagbarnvårdare      | 72 567            | 74 759          | 44                   | 50                   | 3 193           | 3 738           |
| Skolpeng skolbarnomsorg          | 21 457            | 20 591          | 458                  | 463                  | 9 827           | 9 534           |
| Skolpeng grundskola F-6          | 53 434            | 54 597          | 1 060                | 1 093                | 56 640          | 59 674          |
| Skolpeng grundskola 7-9          | 58 892            | 60 914          | 558                  | 505                  | 32 862          | 30 762          |
| <b>Summa volymbaserad resurs</b> |                   |                 | <b>2 859</b>         | <b>2 827</b>         | <b>157 210</b>  | <b>158 867</b>  |

\*) "KF-peng"=den peng som KF beslutar om. "Extern peng" (som går till fristående förskolor/skolor) och "Intern peng" (som går till våra egna förskolor/skolor) är andra belopp.

#### Vård och omsorg

Från och med den 1 januari 2010 har ett brukarbaserat ersättningssystem även införts inom vård och omsorg. Systemet möjliggör för brukare som beviljas insatser inom vård och omsorg motsvarande en viss ersättning, att välja hemvårdsinsatser i kommunens regi eller av annan auktoriserad leverantör. Systemet har införts för särskilt boende, särskilt boende med demensinriktning, korttidsboende, hemvård, hemsjukvård och hemrehab. Brukarnas valfrihet att själv välja utförare styr resurserna. Systemet är i enlighet med lagen om

valfrihet<sup>9</sup>. Arbete pågår inom välfärdsberedningen att ta fram förslag till kriterier för att utfärda auktorisation/ackreditering av externa leverantörer.

Vad gäller hemvård, hemsjukvård och hemrehab pågår arbete med att fastställa mått/schablonavgifter på olika insatser. Det finns en maxtaxa för alla insatser. Kundvalet förväntas starta vid halvårsskiftet 2010. Under 2009 har vård och omsorg fått en rambudget oavsett kvantitet.

#### Budget 2010

| Volymbaserade Resurser               | KF-peng (kr) | Antal vårdtagare | Totalt (tkr)  |
|--------------------------------------|--------------|------------------|---------------|
| Övergripande                         |              |                  | -6860         |
| Särskilt boende                      | 411 833      | 72               | 29 652        |
| Särskilt boende med demensinriktning | 519 594      | 32               | 16 627        |
| Korttidsboende*                      | 1 967        | 3 250            | 6 393         |
| Hemsjukvård**                        |              |                  |               |
| Hemrehab**                           |              |                  |               |
| Hemvård***                           | 91           | 262 550          | 23 927        |
| <b>Summa volymbaserad resurs</b>     |              |                  | <b>69 739</b> |
| <b>Anslag</b>                        |              |                  | <b>28 440</b> |
| <b>Total budget vård och omsorg</b>  |              |                  | <b>98 179</b> |

\*Inom korttidsvården gället måttet antal vårddyg.

\*\* Hemsjukvård/Hemrehab är anslagsfinansierad

\*\*\* Inom hemvård gäller måttet antal insatser

#### LSS och IFO

Inom dessa verksamheter finns inget pengsystem. Budget för respektive verksamhet tilldelas genom ramanslag.

## 4.2 Produktionsmål

I budgeten för 2009 finns angivet olika kvalitetsmått och nyckeltal för respektive verksamhetsområde. Nedan presenteras dessa mått vad gäller skola, individ- och familjeomsorg, arbetsmarknad, vård och omsorg samt LSS-verksamheten. Nyckeltalen används vid beräkning av budget för respektive verksamhetsområde och antal elever/vårdtagare/personer som kommunen budgeterar med. Vad gäller skola och äldreomsorg finns ett uttalat produktionsuppdrag som tydliggörs genom det resursfördelningssystem som knyts till eleven/vårdtagaren. För övriga verksamheter kan produktionsuppdraget för året sammanfattas med rambudgeten, dvs. nettokostnaderna för respektive verksamhet.

<sup>9</sup> LOV - lagen om valfrihetssystem, som reglerar vad som ska gälla för de kommuner och landsting som vill konkurrera ut verksamheter genom att överlåta valet av utförare av stöd, vård- och omsorgstjänster till brukaren eller patienten.



### Skola

| Grundskola/skolbarnomsorg/särskola                                 | Budget 2009<br>08/09 | Prognos 2009<br>08/09, enligt<br>delårsbokslut<br>2009-08-31 |
|--|----------------------|--|
| <b>Kvalitetsmått</b>   |                      |  |
| Andel behöriga till gymnasieskolan                                 | 100%                 | 92%  |
| <b>Nyckeltal</b>   |                      |  |
| Antal elever skolår F-6 i Svalövs kommuns skolor                   | 949                  | 948  |
| Antal elever skolår F-6 övriga skolor                              | 111                  | 115  |
| Antal elever skolår 7-9 i Svalövs kommuns skolor                   | 461                  | 455  |
| Antal elever skolår 7-9 i övriga skolor                            | 95                   | 110  |
| Antal barn skolbarnomsorg i Svalövs kommuns verksamhet             | 437                  | 407  |
| Antal barn skolbarnomsorg i övrig verksamhet                       | 20                   | 46   |
| Antal elever i Svalövs kommuns särskola                            | 24                   | 23   |
| Antal elever i övrig särskola/träningsskola                        | 0                    | 10   |
| Kostnad/elev grundskola F-9*                                       | 70 386               |  |
| Kostnad/elev skolbarnomsorg*                                       | 21 392               |  |
| Kostnad/elev särskola/träningsskola*                               | 149 708              |  |
| Avgiftsfinansieringsgrad skolbarnomsorg                            | 20,30                |  |
| Antal elever/pedagogisk personal grundskola Svalövs kommuns skolor | 11,4                 |  |
| Antal barn/årsarbetare pedagogisk personal skolbarnomsorg          | 17,2                 |  |
| Total budget (nettokostnader) tkr                                  | <b>126 382</b>       | <b>129 584</b>   |

\*Skolskjutsar är överfört till KS from budget 2009 varför kostnad per elev inte omfattar skolskjutsar i budget 2009

### Vård och omsorg

| Vård och omsorg                                      | Budget 2009   | Prognos 2009<br>enligt<br>delårsbokslut<br>2009-08-31 |
|--|---------------|---|
| <b>Kvalitetsmått</b>                                 |               |   |
| Personaltäthet i särskilt boende (åa dagtid/boende)  | 0,59          | 0,59  |
| Personaltäthet i demensboende (åa dagtid/boende)     | 0,84          | 0,84  |
| Personaltäthet på korttidsboende (åa dagtid/platser) | 0,84          | 0,84  |
| Uppsökande verksamhet (besök/invånare 80+)           | 9%            | 0%  |
| <b>Nyckeltal</b>                                     |               |   |
| Antal vårdtagare i särskilt boende                   | 101           | 101   |
| Antal vårdtagare i hemvården                         | 340           | 445   |
| – varav antal vårdtagare i hemsjukvården             | 140           | 832   |
| Antal personer i vård på privata vårdhem             | 3             | 1   |
| Total budget (nettokostnader) tkr                    | <b>96 498</b> | <b>98 866</b>   |

### LSS

| LSS   | Budget 2009 | Prognos 2009<br>enligt<br>delårsbokslut<br>2009-08-31 |
|---|-------------|---|
| <b>Kvalitetsmått</b>  |             |   |
|   | -           | -   |
| <b>Nyckeltal</b>  |             |   |
| Antal årsarbetare (budget) respektive man i arbete (utfall) | 46,11       | 48,84   |
| Antal personer med personlig assistans (LASS+LSS)           | 12          | 15  |
| Antal personer boende i gruppboende                         | 40          | 43  |
| Antal personer i daglig verksamhet                          | 45          | 52  |

|                                   |        |        |
|-----------------------------------|--------|--------|
| Total budget (nettokostnader) tkr | 30 951 | 34 838 |
|-----------------------------------|--------|--------|

### Individ- och familjeomsorg

| Individ- och familjeomsorg, flyktningmottagning   | Budget 2009 | Prognos 2009 enligt delårsbokslut 2009-08-31 |
|---|-------------|--|
| <b>Kvalitetsmått</b>  |             |  |
| Tid från första kontakt till beslut vid ansökan om försörjningsstöd.  | < 10 dgr    | 10 dgr                                       |
| Tid från första kontakt till beslut vid ansökan om missbruksvård.   | < 60 dgr    | 60 dgr                                       |
| Tid från anmälan till beslut om att inleda barnavårdsutredning.   | < 14 dgr    | 20 dgr                                       |
| Andel barnavårdsutredningar som innehåller en skriftlig utredningsplan upprättad i samråd med aktuell familj. | > 80%       | 70%  |
| <b>Nyckeltal</b>  |             |  |
| Försörjningsstöd (exkl flyktingar) (tkr)  | 7 800       | 9500   |
| Institutionsplaceringar vuxna (tkr)   | 1 700       | 7 700  |
| Institutionsplaceringar barn och unga (tkr)   | 6 500       | 9 500  |
| Familjehemsplaceringar (tkr)  | 3 000       | 4 000  |
| Total budget (nettokostnader) tkr   | 29 467      | 41 027                                       |

### Arbetsmarknad

| Arbetsmarknad  | Budget 2009 | Prognos 2009 enligt delårsbokslut 2009-08-31 |
|--|-------------|--|
| <b>Kvalitetsmått</b>   |             |  |
| Andel arbetslösa med rätt till försörjningsstöd som erbjudits plats i AME:s jobbsökarverksamhet.   | >80%        | 90%  |
| <b>Nyckeltal</b>   |             |  |
| Andel deltagare i kompetenshöjande insatser som uppnått en förändring som gjort att de kommit närmare självförsörjning (arbete, studier, pension). | >80%        | 85%  |
| Total budget (nettokostnader) tkr  | 3 465       | 3 479  |

## 4.3 Mål för effektivitet

### 4.3.1 Budgetmål

Kommunfullmäktige har i budgeten för 2009 beslutat om övergripande inriktningsmål för respektive nämnd<sup>10</sup>, vilka ses som mått på effektivitet och ändamålsenlighet. Respektive nämnd har därefter tagit fram prioriterade nämndsmål och riktlinjer som nämnden finner viktiga i syfte att nå inriktningsmålen. För sammanfattning av respektive nämnds budgetmål se Bilaga 1.

Målen utvärderas och bedöms i delårsrapport och årsbokslut. I delårsrapporten per 2009-08-31 framgår av nämndernas utvärdering att flertalet av målen inom vård och omsorg har uppnåtts. Detsamma gäller för individ- och familjeomsorg, där flera av målen har uppfyllts eller kommer uppfyllas på helårsbasis. Vad gäller skolan finns förbättringsmöjligheter för ökad måluppfyllelse. Av tre antagna mål förväntas endast ett av målen vara uppfyllt vid årets slut.

<sup>10</sup> Nämnderna är borttagna från och med 1 juli 2009 och ersatts med utskott och beredningar enligt kommunens nya politiska organisation.

#### 4.3.2 Övergripande måldokument

Utöver de mål som kommunfullmäktige har antagit finns övergripande måldokument för respektive område. Dessa dokument ska också ses som mått för effektivitet.

##### Vård- och omsorgsplan

Kommunfullmäktige har antagit en vård och omsorgsplan som avser perioden 2004-2010. I planen redovisas ett antal målsättningar vad gäller övergripande insatser såsom boende, kommunikationer, kvalitetssäkring samt individuella insatser som hemvård och särskilt boende. Vid granskning av målen framkommer att det inte finns någon direkt koppling till mål som är hänförliga till produktivitet eller effektivitet. Dock finns ett flertal mål som är hänförliga till verksamhetens utveckling och kvalitet. Planen kommer framöver att genomgå en revidering.

##### Kultur- och utbildningsplan

För verksamhetsområdena inom Kultur och Utbildning, finns en av kommunfullmäktige antagen Kultur- och utbildningsplan som avser 2009. En plan upprättas årligen i syfte att säkerställa en god kvalitet och främja utvecklingsarbetet. I planen tydliggörs de inriktningsmål, nämndsmål och kvalitetsmått som redovisas i budgeten för 2009, se bilaga 1.

##### Socialtjänstplan

Socialtjänstplanen har antagits av kommunfullmäktige och avser perioden 2009-2010. I planen tydliggörs ramar och direktiv för socialtjänstens verksamhet samt inriktningsmål och nämndsmål för socialtjänstnämnden som redovisas i budgeten för 2009, se bilaga 1.

Utöver ovanstående dokument har de övergripande målen för respektive verksamhetsområde, brutits ned i verksamhetsplaner/lokala arbetsplaner och enhetsplaner.

#### 4.4 Nationella jämförelsetal

Det finns ett flertal aktörer med ansvar för att samla in statistik från kommuner och främja jämförelser och analyser. SCB<sup>11</sup> och SKL<sup>12</sup> är några av de aktörer som använts vid bedömning och jämförelse av kommunernas produktivitet och effektivitet.

SKL ger kontinuerligt ut rapporterna *Öppna jämförelser*, som anger information om kvalitet, resultat och kostnader inom verksamhetsområden som hälso- och sjukvård, vård och omsorg om äldre, grundskola, gymnasieskola, trygghet och säkerhet, folkhälsa, som kommuner, landsting och regioner ansvarar för. Syftet med jämförelserna är att stimulera landsting och kommuner att analysera sin verksamhet, lära av varandra, förbättra kvaliteten och effektivisera verksamheten. SKL tar även fram analysmaterialet *Vad kostar verksamheten i din kommun*, som möjliggör till jämförelser mellan olika kommuner.

SKL bedriver även olika nyckeltalsprojekt där flertalet av de skånska kommunerna deltar. Genom kommunens deltagande möjliggörs till jämförelser med andra kommuner i Skåne.

Kommunen använder de resultat och data som framkommer genom deras deltagande i nyckeltalsprojekten genom dialog och diskussion i ledningsgruppen.

<sup>11</sup> Statistiska centralbyrån

<sup>12</sup> Sveriges Kommuner och Landsting

## 5. Produktionsmätning/uppföljning

### Skola

Kommunen deltar i SKL:s öppna jämförelser, vilket ger ett jämförande mått på personaltätheten. Liknande jämförelser finns vad gäller resultat/betyg i skolan. Det finns inga fastställda produktionsmål avseende personaltätheten, det är skolpengen som styr personalresurserna. Produktionschefen har kontinuerlig kontakt med respektive rektor för att få information om personalresurser och lärartäthet.

### Vård och omsorg

Av fastställda nyckeltal för 2009 har bemanningsnyckeltalen redovisats som tydliggör antal årsarbetare inom särskilt boende, särskilt boende med demensinriktning samt korttidsboende. Verksamheterna inom vård och omsorg deltar i olika nyckeltalsprojekt tillsammans med andra kommuner samt i SKL:s öppna jämförelser. I öppna jämförelser för 2009 har bland annat följande indikatorer följts upp:

- Kommunens information om äldreomsorg
- Väntetid till särskilt boende
- Personalkontinuitet i hemtjänsten
- Fallskador
- Personalens kompetens

Av intervjuerna och det material som presenterats framkommer att Svalövs kommun ligger högt i flera av parametrarna i jämförelse med andra kommuner. Dock framkommer av intervjuerna att det är svårt att använda resultatet som ett mått för kommunen, då de flesta frågorna är ställda eller beräknade på personer som är 80 år och äldre. Nackdelen med nyckeltalsprojekten är även att resultat inte erhålls på enhetsnivå. Således förekommer svårigheter att se skillnader mellan exempelvis särskilt boende och hemvård.

I vård- och omsorgsplanen finns inte angivet mål för bemanningsgrad för särskilt boende och korttidsenheten. Således har nämnden inte gett riktlinjer som tydliggör hur produktiviteten ska mätas. Införandet av pengsystemet ställer krav på en ökad flexibilitet bland personalen för att säkerställa en god bemanningsgrad. Systemet förutsätter även att det finns vikarier att tillgå när vårdtyngden ökar respektive färre vikarier när vårdtyngden minskar.

### Hemvård

Förvaltningen har under de senaste åren arbetat för att förenkla biståndshandläggningen i syfte att uppnå ökad valfrihet för brukaren vad gäller val av servicegivare. Ett biståndsbeslut fastställs numera i insatser (ej i tid). För varje vårdtagare fattas ett rambeslut där man kan lägga till och ta ifrån insatser. Således behövs inte ett nytt biståndsbeslut för att förnya en insats eller att lägga till ytterligare insatser. Besluten fattas i samråd med kontaktperson och arbetsterapeut, som tillsammans dokumenterar en genomförandeplan. Ansvar för val och uppföljning av insatser genomförs av utföraren/teamet/kontaktpersonen i verksamheten. Som ett led i arbetet har förvaltningen upprättat ett flödesschema över biståndsprocessen. Processflöden har även upprättats för dokumentation av individuell genomförandeplan av beslutade insatser.

I dagsläget finns ingen uppföljning över antalet producerade hemvårdstimmar. Arbeta pågår dock att tydliggöra hur hemvårdstimmar används i verkligheten med hjälp av ett elektroniskt mätredskap, Mobipen. Redskapet innebär att personalen med hjälp av pennans

streckkod registrerar när man anländer respektive lämnar en vårdtagare. All registrerad tid överförs sedan elektroniskt för sammanställning och vidare uppföljning. Med IT-systemet skapas förutsättningar att följa upp produktionen av antalet hemvårdstimmar och därmed verktyg för att utveckla och påverka produktiviteten.

#### **Särskilt boende/Korttidsenheten**

Kommunen deltar i olika nyckeltalsprojekt, som används i dialog med personal och i budgetarbetet. Kommunen har deltagit i flera år, vilket möjliggör till uppföljning och analys av resultatet över tid.

Beläggningsgraden redovisas varje månad. Vid låg beläggning omflyttas personal till andra enheter, exempelvis till ett demensboende eller hemvården. Således behöver man ej ta in vikarier. Vad gäller väntetid till särskilt boende, rapporterar kommunen löpande till socialstyrelsen kring hur de klarar tidsramen om att tillhandahålla en plats inom tre månader. I dagsläget köper kommunen inga externa boendeplatser.

#### **LSS**

LSS-verksamheten deltar ej i öppna jämförelser eller andra nyckeltalsprojekt. Av intervjuerna framkommer att det finns förbättringsarbete för att ta fram tillfredsställande nyckeltal nationellt. Förvaltningen deltar dock i Kommunförbundet Skånes jämförelser som bland annat visar bemanning utifrån vårdtyngd.

Kommunen har generellt sätt fler brukare i boende än med personlig assistans, vilket medför mindre kostnader. Av intervjuerna framkommer dock att det behövs fler boende. I dagsläget finns redan personer som står i kö för en boendeplats. Diskussioner förs om ett nytt kommunalt boende skall byggas. I nuläget köps externa boendeplatser. Det pågår dock ett projekt i kommunen med införandet av ett mobilt team, för att minska antalet köpta boendeplatser för speciella ungdomar. Förhoppningar är att teamet ska bidra till ökad kvalitet när arbetet har implementerats.

#### **IFO**

IFO deltar i olika nyckeltalsprojekt. Av intervjuerna framkommer dock att det finns förbättringsmöjligheter för att systematisera uppföljningen. IFO har i dagsläget höga externa kostnader genom institutionsplaceringar och konsulter, vilket behöver följas upp för att utreda vilka möjligheter som finns till "hemmaplanslösningar". Inom förvaltningen pågår arbete med att ta fram tillfredsställande statistik över insatser och ärendetid. Till deras hjälp finns ett analysverktyg som håller på att implementeras som möjliggör till uppföljning av pågående ärenden, typ av insats, fullföljda insatser etc. Tidigare har det inte genomförts några kontinuerliga mätningar, vilket enligt intervjuerna till stor del beror på okunskap om analysverktyget.

Externa placeringskostnader har ökat markant de senaste åren. Kostnaderna ökar ytterligare eftersom kommunen inte har ett eget psykiatriboende. Diskussioner förs politiskt om ett kommunalt boende ska införas.

Ekonomiskt bistånd följs upp vad gäller utbetalade medel per månad under innevarande år, samt vilka hushåll som erhåller bidrag. Av intervjuerna framkommer att antalet hushåll med försörjningsstöd ökat markant under 2009 till följd av konjunkturen. Systemet för ärendehantering vid ansökan om ekonomiskt bistånd har ändrats under slutet av 2009, i

syfte att effektivisera handläggningen. Hur avdelningen arbetar utifrån ärendetid har dock inte kartlagts.

## 5.1 Uppföljning av kvalitet

### Skola

Årligen genomförs medarbetarenkäter och enkäter till föräldrar och barn/elever, i syfte att utvärdera kvalitén inom skolan. Verksamheterna inom barn och utbildning arbetar utifrån kvalitetssäkringssystemet, Qualis. Systemet innebär att varje enhet skall genomföra en självvärdering utifrån angivna kvalitetsområden/enkätverktyg. Qualis innehåller även enkäter, vilka årligen distribueras till barn/elever, föräldrar och personal. Arbeta pågår med att utvärdera verksamheterna utifrån Qualis-trappan. En del enheter har påbörjat arbetet med självvärdering.

Av intervjuerna framkommer att det finns utvecklingsarbete för att säkerställa en god kvalitet i alla årskurser och att överlämningen från årskurs 6 till högstadiet ska ske så smidigt som möjligt. Problemen blir tydliga när elever från kommunens sex olika skolor ska förenas på Linåkerskolan. Således tydliggörs att undervisningen kan se olika ut mellan de olika områdena och att skolorna arbetar olika för att säkerställa att eleverna får den hjälp och stöd som behövs. Av intervjuerna framkommer även synpunkter på att vissa elever inte blir diagnostiserade med utredning om hjälpinsatser förrän de börjar högstadiet. Detta medför problem vad gäller införande av stödinsatser och anpassad undervisning.

### Vård och omsorg

Inom vård och omsorg pågår utvecklingsarbete av kvalitativa mål genom förvaltningens deltagande i kvalitetssystemet Investors in people. Systemet är uppbyggt genom att medarbetarna utifrån nationella mål, fullmäktigemål genom vård- och omsorgsplanen, nämndens egna mål, verksamhetsmål och mål på enhetsnivå, ska se helheten i sitt arbete och främja delaktighet och kunskapsutveckling av medarbetaren. Arbeta pågår med bli externt kvalitetscertifierade.

Kvalitetsmätningar görs i öppna jämförelser, genom äldreboendeindex. En liknande undersökning ges till anhöriga inom demensvård, genom mätning av nöjdanhörigindex. Inom kommunen genomförs även brukarenkäter med syfte att utvärdera kvaliteten utifrån de insatser som utförs.

Sedan 2006 har vård- och omsorgsförvaltningen infört kompetensgrupper med representanter från alla delar i verksamheten. Kompetensgrupperna har till syfte att utifrån olika ämnesområden vara uppdaterad i olika ämnen, söka nya forskningsrön och idéer och göra en utbildningsplan i ämnet. Det finns en samordnare för respektive kompetensgrupp, samt en övergripande styrgrupp som består av chefer. Totalt finns det 12 stycken grupper. Kompetensgrupper finns inom områden såsom läkemedel, förflyttningsteknik, sårvård, rehabilitering och aktiverande förhållningssätt, etik och bemötande, demens och nutrition. För varje kompetensgrupp finns angivet syfte och mål med gruppen samt vilka delmål gruppen ska arbeta med. De olika grupperna har framtagit dokumentation såsom checklistor, rutinbeskrivningar, dokumentationsmaterial etc. Det finns en pärm för varje ämne som ska finnas tillgänglig på varje enhet.

## LSS

En boendeenkät skickas årligen ut till alla personer över 18 år. Den enkät som skickas ut till anhöriga inom demensvården, skickas även till anhöriga/god man för personer bosatta i gruppboende.

## IFO

Av intervjuerna framkommer otydligt vilka kvalitetsmätningar som genomförs.

## 5.2 Styrning och uppföljning av utskotten

Det finns ingen rutin att årligen eller löpande redovisa uppföljning av effektivitet och produktivitet till utskotten eller kommunstyrelsen. Utskotten har inte angett några riktlinjer eller direktiv vad gäller enheternas styrning och uppföljning av effektivitet och produktivitet. Uppföljning och utvärdering av nämndsmålen sker i delårsrapport och årsredovisning. I de nyckeltalsprojekt som kommunen deltar i sker redovisning av resultaten för nämnden.

## 6. Analys

Vad som iakttagits i granskningen genom studier av dokument och intervjuer sammanfattas nedan.

### 6.1 Produktivitet

Det finns ett tydligt produktionsuppdrag för förskola och skola och för vård och omsorg, genom det resursfördelningssystem som knyts till eleven/vårdtagaren. För resterande verksamheter kan produktionsuppdraget för året sammanfattas genom den rambudget som tilldelas respektive verksamhet, vilket ger ett mer otydligt produktionsuppdrag.

Mot bakgrund av att resursfördelningssystemet nyligen har införts inom kommunen, förekommer i dagsläget svårigheter att uttala sig om huruvida uppföljningen av tilldelade resurser fungerar tillfredsställande. Det kan dock konstateras att systemet kräver en kontinuerlig uppföljning för att säkerställa att verksamhetens kostnader anpassas till befintliga resurser. Det krävs ett nära ledarskap och god kännedom om verksamheten och vad olika signaler betyder och hur de skall värderas. Resursfördelningssystemet medför även att resurser inte kan flyttas mellan olika verksamheter, vilket tydligare kommer att synliggöra ekonomiska skillnader mellan de olika enheterna. Bedömningen är dock att resursfördelningssystemet skapar goda möjligheter att styra produktiviteten.

#### Skola

Det finns inga fastställda produktionsmål avseende personaltätheten i förskola och skola. Således är det skolpengen som styr personalresurserna.

## Vård och omsorg

Inom vård och omsorg pågår arbetet som ett led i införandet av resursfördelningssystemet att fastställa mått/schablonavgifter på vad enskilda tjänster inom hemvård, hemsjukvård och hemrehab skall kosta. Vård och omsorg arbetar även med att införa kundval för brukare som beviljats insatser inom vård och omsorg, som därmed möjliggör för brukare att välja att få hemvårdsinsatser i kommunens regi eller av en annan auktoriserad extern leverantör. Brukarnas valfrihet att själv välja utförare kommer således styra resurserna.

Kommunen har idag inget system för kontinuerlig uppföljning av produktivitet för de verksamhetsmått som är mer rörliga och föränderliga, såsom för hemtjänst och hemsjukvård. Utvecklingsarbete pågår dock genom implementering av IT-system för att kunna följa upp hur hemtjänststimmar förbrukas. Detta kommer på sikt innebära möjligheter att analysera produktionen av hemvård och därmed verktyg för att utveckla och påverka produktiviteten. Det är granskarnas bedömning att nämnden i fortsättningen skall få en bättre bild av produktivitet i hemtjänsten med hjälp av IT-stöden.

Det finns inga uttalade mål för bemanningsgrad för särskilt boende och korttidsenheten. Nämnden har inte angett mål eller riktlinjer som tydliggör produktivetsmått inom respektive område och hur produktiviteten ska följas upp.

## IFO

När det gäller insatser inom IFO genomförs uppföljning av kostnader för institutionsvård. Ekonomiskt bistånd följs upp vad gäller utbetalde medel månad för månad under innevarande år, samt vilka hushåll som erhåller bidrag. Hur avdelningen arbetar utifrån ärendetid är idag inte möjligt att få fram ur systemen.

## LSS

LSS-verksamheten deltar inte i öppna jämförelser eller andra nyckeltalsprojekt. Således finns utvecklingsarbete för att tydliggöra hur produktiviteten ska mätas. Uppföljning kan med fördel genomföras i jämförelse med andra kommuner för att synliggöra produktivetsmått och kostnadsnivåer i förhållande till andra kommuner. Verksamheten bör även arbeta med att ta fram tillfredsställande nyckeltal för den egna verksamheten.

## 6.2 Kvalitet

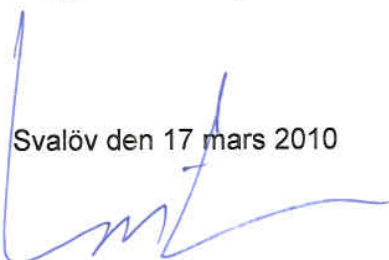
I budgeten för 2009 finns angivet kvalitetsmått för respektive verksamhet. Undantag är LSS-verksamheten, där kvalitetsmått saknas. Vid granskning av delårsrapporten per 2009-08-31 framkommer att det inom flertalet av verksamheterna finns förbättringsarbete för att uppnå uppsatta kvalitetsmått. Som ett led i att tydliggöra inriktning och styrning av kvalitativa aspekter, finns utvecklingsarbete för att ta fram uppföljningsbara kvalitetsmått.

Inom respektive område pågår arbetet med att genomföra olika kvalitetshöjande insatser. Exempelvis genomförs årligen enkäter till föräldrar, barn/elever, vårdtagare och anhöriga inom de olika verksamheterna. Skola och vård och omsorg deltar i olika kvalitetssäkringssystem, vilket borgar för en ökad kvalitet inom verksamheterna, samtidigt som personalen främjas till kunskapsutveckling och ökad delaktighet i arbetet. Inom IFO och LSS framgår mer otydligt vilka kvalitetsmätningar som genomförs. I detta avseende bör tydliggöras hur kvalitén skall mätas och vilka nyckeltal som skall användas samt hur resultatet systematiskt ska följas upp. Av granskningen tydliggörs även att det finns utvecklingsarbete inom skolan för att säkerställa en god kvalitet i alla årskurser och att överlämningen från årskurs sex till högstadiet ska så smidigt som möjligt.



### 6.3 Effektivitet

För att kunna besvara frågan om effektivitet, såvida effektivitet definieras som en kombination av produktivitet och måluppfyllelse, dvs att arbetet bedrivs kostnadseffektivt och att verksamheten når sina kvalitets- eller verksamhetsmål, bör rapporteringen av måluppfyllelsen för budgetmål och övergripande styrdokument utvecklas. I delårsrapporten tydliggörs att det finns förbättringsmöjligheter för att öka måluppfyllelsen. Detta synliggörs framförallt vad gäller minskad måluppfyllelse för skolan, där endast ett av antagna mål förväntas uppfyllas på helårsprognos. Svagheter vad gäller styrning och uppföljning mot effektivitet och produktivitet kan möjligen förklaras av vaga målformuleringar, vilket försvårar möjligheten att följa upp målet och hur målet ska mätas.



Svalöv den 17 mars 2010

Lars Eriksson



Ida Brorsson

## 7. Källor

### Intervjuade personer

- Lars Wästberg, produktionschef
- Kerstin Lingebrant, kvalitets- och myndighetschef
- Ann-Christin Sjöholm, verksamhetschef, rektor Linåkerskolan 7-9
- Gunilla Persson, verksamhetschef, rektor Teckomatorp F-6
- Kerstin Holgersson, verksamhetschef demensvården
- Anneli Jönsson, verksamhetschef särskilt boende och korttidsenheten
- Anette Liljeblad, verksamhetschef LSS-verksamheten
- Mona Hirche, verksamhetschef hemvård, hemsjukvård, hemrehab
- Britt Tullberg, verksamhetschef Individ- och familjeomsorg barn och vuxna
- Sven Holmberg, verksamhetschef arbete och integration, försörjningsstöd

### Granskade dokument/referenser

- Budget 2009 - Plan 2010-2011
- Budget 2010 – Plan 2011-2012
- Delårsrapport 2009-08-31
- Lag (1988:870) om vård av missbrukare i vissa fall (LVM)
- Lag (1990:52) med särskilda bestämmelser om vård av unga (LVU)
- Lag (1991:1128) om psykiatrisk tvångsvård
- Lag 1933:387 om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS)
- Lag 1993:389 om assistansersättning (LASS)
- Skollag (1985:1100)
- Material från respektive verksamhetsområde
- Reglemente för socialnämnden, KFS 2009:33
- Socialtjänstlag (2001:453)
- Vård- och omsorgsplan 2004-2010
- Kultur- och utbildningsplan 2009
- Socialtjänstplan 2009-2010

## Bilaga 1

Nedan anges de budgetmål för 2009 som antagits för kultur- och utbildningsnämnden, socialtjänstnämnden samt vård- och omsorgsnämnden.

### Skola

| Mål                   | Målformulering   | Uppföljning enligt delårsbokslut 2009-08-31 |
|-----------------------|--|---|
|                       | <b>Kunskaper, lärande och utveckling</b>                                     |   |
| <b>Inriktningsmål</b> | <b>Utveckla barns, elevers och studerandes nyfikenhet och lust att lära.</b> |   |
| Nämndsmål             | 100 procent av eleverna i skolår 9 ska vara behöriga till gymnasieskolan.    | Målet är inte uppfyllt.                     |
| Nämndsmål             | Höja meritvärden på Linåkerskolan.   | Målet är inte uppfyllt.                     |
| Nämndsmål             | Införa digital individuell utvecklingsplan (IUP).                            | Målet bedöms vara uppfyllt vid årets slut.  |
| Nämndsmål             | Andel studerande som slutför sina studier på SFI ska redovisas.              | -   |
| Nämndsmål             | Andel studerande som slutfört sina studier på Komvux ska redovisas.          | -   |

### Individ- och familjeomsorg, flyktingmottagning, arbetsmarknad

| Mål                   | Målformulering   | Uppföljning enligt delårsbokslut 2009-08-31 |
|-----------------------|--|---|
| <b>Inriktningsmål</b> | <b>Arbeta utifrån ett arbetssätt som stärker individens självständighet och inbjuder till delaktighet och medbestämmande, samt inrikta insatserna på hjälp till självhjälp som stärker den enskildes möjligheter att leva ett självständigt liv.</b> |   |
| Nämndsmål             | Vi ska i kommunen erbjuda utrednings- och behandlingsinsatser som inbjuder till delaktighet och är av god kvalitet.  | Målet är uppfyllt.                          |
| Nämndsmål             | Vi ska tillhandahålla en snabb handläggning med korrekta och tydliga beslut.   | Målet är inte uppfyllt.                     |
| <b>Inriktningsmål</b> | <b>Kraftsamla på förebyggande åtgärder för att undvika sociala problem hos barn, ungdomar och vuxna.</b>   |   |
| Nämndsmål             | Vi ska bedriva ett effektivt arbete för att förebygga sociala problem.   | Målet är inte uppfyllt.                     |
| Nämndsmål             | Vi ska genomföra en snabbare introduktion av de flyktingar som tas emot i Svalövs kommun.  | Målet är uppfyllt.                          |
| <b>Inriktningsmål</b> | <b>Aktivt söka samverkan i alla de fall detta kan fördjupa och förbättra arbetet.</b>  |   |
| Nämndsmål             | Vi ska utveckla arbetsformer och organisation för att få ut människor i arbete och arbetsträning.  | Målet är uppfyllt.                          |
| <b>Inriktningsmål</b> | <b>Utveckla verktyg för att utvärdera och kvalitetssäkra det sociala arbetet.</b>  |   |
| Nämndsmål             | Vi ska utvärdera klienternas upplevelse av ett kvalitativt och gott bemötande.   | Målet är uppfyllt.                          |

### Vård och omsorg

| Mål                   | Målformulering   | Uppföljning enligt delårsbokslut 2009-08-31 |
|-----------------------|--|---|
| <b>Inriktningsmål</b> | <b>Ge adekvat vård och omsorg till äldre och/eller funktionshindrade och skapa trygghet och tillit.</b>  |   |
| Nämndsmål             | Skapa förutsättningar för trygghet och välmående för våra vårdtagare och största möjliga kontinuitet.    | Målet är uppfyllt.                          |
| <b>Inriktningsmål</b> | <b>Uppmärksamma och tillmötesgå vård- och omsorgstagarnas behov av medinflytande och valmöjligheter.</b> |   |

|                |   |                         |
|----------------|---|-------------------------|
| Nämndsmål      | Under budgetåret ska vi införa ett system som ökar vårdtagarnas inflytande över val och insats.                       | Målet är uppfyllt.      |
| Inriktningsmål | <b>Ständigt söka förbättringar i den service som erbjuds och aktivt tillvarata de resurser som erbjuds ideellt.</b>   |                         |
| Nämndsmål      | De vårdtagare som framöver endast behöver olika serviceinsatser ska få dem utförda av andra än vårdpersonal.          | Målet är inte uppfyllt. |
| Inriktningsmål | <b>Ge stöd åt vård- och omsorgstagares anhöriga i deras vardag.</b>   |                         |
| Nämndsmål      | Utveckla former av anhörigstöd i samverkan med pensionärs-, handikapp- och frivilligorganisationer samt Region Skåne. | Målet är uppfyllt.      |