

KVALITETSSÄKRAD VÄLFÄRD

# Uppföljningsprocessen

ATT FÖLJA UPP ÄLDREMSORG

<b>UPPFÖLJNING AV ÄLDREOMSORGSVERKSAMHET.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Nulägesbeskrivning och analys .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Planera och prioritera.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Materialinsamling .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Analys och bedömning av material.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Åtgärder.....</b>	<b>13</b>
<b>6. Kommunikation .....</b>	<b>14</b>

## Uppföljning av äldreomsorgsverksamhet

Kvalitetssäkring av äldreomsorg är en fråga som hamnat alltmer i fokus i takt med att andelen privata utförare ökat. Det har medfört att kommuner och landsting ökar sin uppföljning av verksamhet oavsett om den drivs i egen regi eller av annan.

Regeringen har i en särskild satsning för att stärka vård och omsorg till de mest sjuka äldre, ingått en överenskommelse med Sveriges kommuner och landsting (SKL). Överenskommelsen har bland annat resulterat i projektet Kvalitetssäkrad välfärd vars syfte är att stödja kommuner och landsting i att utveckla uppföljning och kontroll av äldreomsorg och primärvård.

SKL har låtit Ekonomihögskolan vid Lunds universitet undersöka hur kommuner och landsting bedriver sin uppföljning idag av äldreomsorg och primärvård<sup>1</sup>. I studien konstateras att systematik och förutsägbarhet är viktigt vid uppföljning. Gemensamt för granskade kommuner och landsting är svårigheten att definiera kvalitetskriterier och hitta bra sätt att använda och analysera det material som samlas in. En utmaning för många är också att hitta en lämplig ambitionsnivå i uppföljningen.

En slutsats i studien är att det är viktigt att använda sig av olika metoder och skilda perspektiv för att skapa en bred bild av den verksamhet som granskas.

Några framgångsfaktorer som lyfts i studien är:

- att uppföljningen görs likartat oavsett utförare
- att det läggs kraft på analys och bearbetande av data
- att resultaten presenteras för intresserade
- att ha väl formulerade avtal (uppdragsbeskrivningar)
- att tillvarata uppföljningsinformationen i utvecklingsarbetet

### Syfte och målgrupp

Denna skrift har som syfte att vara stöd vid planering och genomförande av uppföljning av kommunernas äldreomsorg, oavsett utförare.

Materialet kan även användas vid uppföljning av verksamhet inom andra delar av socialtjänsten.

Målgrupp är chefer och tjänstemän med ansvar att tillgodose kommunens behov av uppföljning av äldreomsorg.

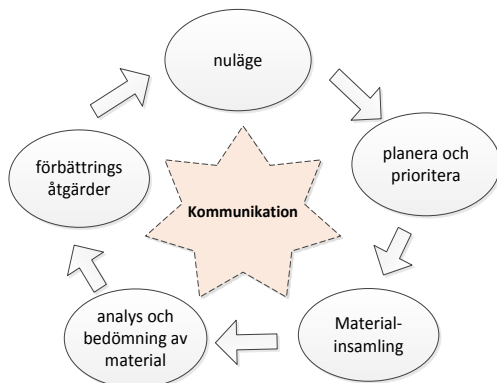
### Disposition

För att åskådliggöra att uppföljning och kontroll är processer som syftar till att öka kvaliteten används nedanstående modell som är att likna vid

---

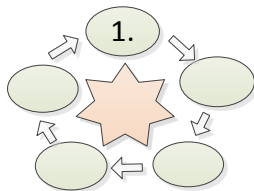
<sup>1</sup> Ola Mattisson, Erfarenheter av uppföljning, SKL 2012

en hermeneutisk spiral<sup>2</sup>. Texten utgår från och beskriver de olika stegen i denna process.



Uppföljningsprocessen tar avstamp i en analys av nuläget. I kapitel 1 redogörs för några av de förutsättningar som påverkar möjligheten att genomföra uppföljning. I kapitel 2 belyses hur uppföljningen kan planeras och prioriteras utifrån behov. Nästa steg är att genomföra materialinsamling, vilket belyses i kapitel 3. Materialet behöver analyseras och bedömas för att utgöra grund för förbättringar, kapitel 4. I kapitel 5 belyses hur resultat kan ge åtgärder i verksamheten och utveckling av uppföljningssystemet (och bidra till ett nytt nuläge). I kapitel 6 berörs avslutningsvis vikten av kommunikation med förtroendevalda, brukare, utförare och medborgare.

## 1. Nulägesbeskrivning och analys



Hur ser organisationen och uppföljningen ut idag? Vilka förutsättningar har kommunen? Hur ser behoven ut i framtiden? Vilka lagar och regler finns? Vilka är de lokala målen?

För att kunna planera uppföljning behöver varje kommun granska sitt utgångsläge. En förutsättning för en fungerande uppföljning är att kommunen har både organisation och nödvändig kompetens för uppgiften.

SKL har skapat ett egenvärderingsverktyg med vars hjälp kommunen kan värdera de egna systemen och värdera eventuella utvecklingsbehov. Länk till verktyg:

---

<sup>2</sup> En "hermeneutisk cirkel" eller "hermeneutisk spiral", innebär att allteftersom man tillskansar sig nya insikter och kunskaper och ökar förståelsen kommer den nya kunskapen (utgångsläget) vara ett annat än det ursprungliga.

[http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demokrati/valfrihet/projekt-kvalitetssakradvalfard/verktyget-egenvardering-for-uppfoljning-och-kontroll](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demokrati/valfrihet/projekt-kvalitetssakradvalfard/verktyget-egenvardering-for-uppfoljning-och-kontroll)

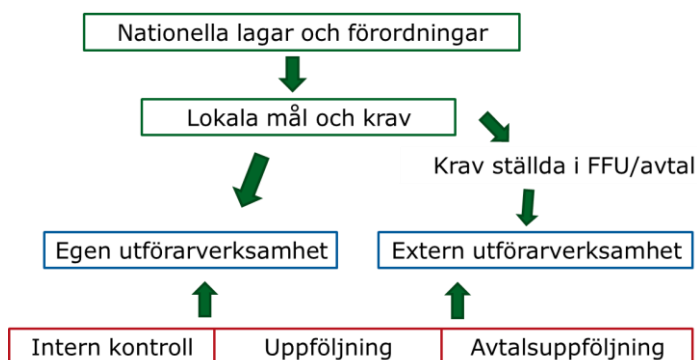
### Förutsättningar

De lagliga förutsättningarna att följa upp verksamhet regleras primärt genom kommunallagen, socialtjänstlagen och Socialstyrelsens föreskrifter.

I Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete anges att det ska finnas en organisatorisk struktur, ett uttalat och tydligt ansvar, dokumenterade rutiner, identifierade processer samt rutiner för uppföljning. Ansvarig för att skapa ledningssystem är ”vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS”. Av det allmänna rådet till föreskriften framgår att utförare bör dokumentera arbetet med att systematiskt utveckla och förbättra kvaliteten i verksamheten i en årlig kvalitetsberättelse. En sådan berättelse bör innefatta hur kvalitetsarbetet fortlöpande bedrivits.

### Organisation

Kommunen är ansvarig för att tillgodose invånarnas behov av insatser och kan därmed sägas vara systemägare. Dessutom driver kommunen verksamhet, ibland i konkurrens med andra utförare, och är då egenregiägare. Kommunen kan alltså både bedriva egen verksamhet och upphandla externa utförare enligt lagen om valfrihetssystem (LOV) eller lagen om offentlig upphandling (LOU)<sup>3</sup> för att utföra tjänster som kommunen har ansvar att ge invånarna. Dessa dubbla roller påverkar hur styrningen kan genomföras, vilket åskådliggörs i bilden nedan.



Lagar, föreskrifter och politisk viljeinriktning ligger till grund för de krav som ställs på verksamheten. Dessa krav formuleras i avtal och

<sup>3</sup> Privata företag, stiftelser eller enskilda handlas upp genom lagen om offentlig upphandling (LOU) eller lagen om valfrihet (LOV).

förfrågningsunderlag för extern verksamhet och i styrdokument som uppdragsbeskrivningar för egenregiverksamhet.

De dubbla rollerna kan ibland skapa problem varför det är viktigt att tydliggöra roller och säkerställa konkurrensneutralitet<sup>4</sup>. Problem kan till exempel uppstå om ansvariga för den egna region ska utarbeta ersättningsnivåer för blivande privat (konkurrerande) verksamhet. Ett annat bekymmer kan vara att egenregiverksamheten ofta utgör ”normalnorm” när krav formuleras<sup>5</sup>. En del kommuner har löst problematiken genom att skapa en beställar- och utförarorganisation. Det kan dock ibland medföra att gränsdragningsproblem förskjuts till en annan nivå på grund av kommunens systemägarroll

### **Uppföljningsbara krav**

En förutsättning för uppföljning är att det finns tydliga krav som går att följa upp. Om kommunen har handlat upp verksamhet ställs krav på företaget och innehållet i tjänsten som formuleras i förfrågningsunderlag (FFU) och avtal vid upphandlingen.

För egenregi kan motsvarande krav formuleras i exempelvis uppdragsbeskrivningar<sup>6</sup>. De krav som ställs på verksamhetens innehåll och kvalitet kan med fördel ha samma utformning oavsett regiform.

Att ställa krav som går att följa upp innebär att kravet måste göras mätbart något som i äldreomsorg (liksom för övriga sociala tjänster) är svårt. Till exempel är det svårt att mäta en till en-relationen mellan brukare och personal på ett enkelt sätt<sup>7</sup>. Det för med sig att många krav som formuleras inte går, eller är mycket svåra, att följa upp, som exempelvis ”brukare ska bemötas respektfullt”. Den typen av krav blir snarare en form av försäkring för att kunna ingripa om kravet inte uppfylls<sup>8</sup>.

Inför kravställande kan en analys av sårbarheter i verksamheten klargöra förutsättningarna att fokusera uppföljningen på prioriterade områden. Se kapitel 2. Planera och prioritera.

Krav som är alltför detaljerade kan hindra innovativ utveckling. Att utveckla kravställande och skapa krav som främjar utveckling och kvalitetshöjning är en utmaning.

---

<sup>4</sup> Erfarenheter av uppföljning, (SKL, 2012)

<sup>5</sup> Det kan hindra innovation och utveckling.

<sup>6</sup> Kallas olika i olika kommuner. En del kommuner skriver ”avtal” med egen region medan andra gör överenskommelser.

<sup>7</sup> Se t ex förarbetena socialtjänstlagen och värdighetsutredningen (SOU 2008:51)

<sup>8</sup> Trots att kommun och landsting kan ingripa vid missförhållande även om det inte är inskrivet i avtalet.

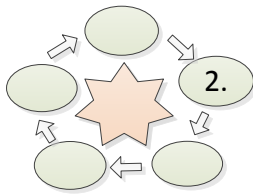
För fördjupning se Socialstyrelsens vägledning ”Ställa krav på kvalitet och följa upp – en vägledning för upphandling av vård och omsorg för äldre” [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se).

### Mål

Kommuner sätter ofta upp lokala mål som formuleras i styrdokument och i politiska beslut. Målen kan ibland utformas som kvalitetsutfästelser i form av kvalitets- eller servicedeklarationer eller värdighets- eller tjänstegarantier.

Om kommunen sätter upp mål eller gör utfästelser till medborgarna behöver dessa omvandlas till krav i förfrågningsunderlag och avtal med externa utförare för att gälla all verksamhet. Kommunens mål gäller naturligtvis i egenregiverksamhet men kan med fördel anges även i uppdragsbeskrivningar. Eventuell ekonomisk kompensation om inte utfästelserna efterlevs måste regleras i avtal för extern regi<sup>9</sup>.

## 2. Planera och prioritera



Ska alla områden följas upp lika mycket?

Kan uppföljningen riktas för att fånga sårbara punkter? Vad behöver inte följas upp?

En del områden behöver följas upp noggrant samtidigt som allt inte behöver följas upp. Genom att värdera och analysera nuläget kan planering och prioritering göras utifrån kommunens ambitionsnivå. För att fånga de områden som ska prioriteras kan en konsekvens och sårbarhetsanalys göras i tre steg:

### 1. Identifiera krav som kan få stora konsekvenser om de inte uppfylls.

Analysera verksamheten utifrån de sårbara punkter/områden som formulerats vid kravställandet. Sårbara punkter är områden som kan innebära stora konsekvenser om de krav som ställts inte uppfylls. Konsekvenserna kan beröra brukare direkt, som krav på bemanning, de kan vara ekonomiska, som krav på korrekt rapportering, eller på annat sätt ge stora konsekvenser som till exempel ej uppfyllda krav på brandsäkerhet.

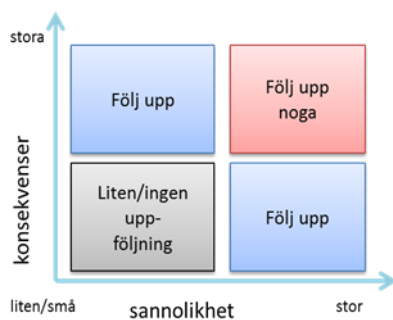
<sup>9</sup> Viss försiktighet bör iaktas om det som utlovats påverkar utformningen av tjänsten till den grad att det motverkar syftet med externa utförare t ex att främja mångfald, kreativitet och utveckling.

## 2. Värdera sannolikhet och konsekvens

Värdera och vikta de kritiska punkterna som identifierats utifrån sannolikhet. Koppla den befarade konsekvensen till hur sannolikt det är att kravet inte uppfylls eller bara delvis uppfylls. Hur sannolikt är det till exempel att bemanningen alltid uppfyller ställda krav?

## 3. Prioritera

Utifrån analysen görs en prioritering av vilka krav som bör följas upp mer noggrant och vilka som kan följas upp mer sporadiskt. Se bilden nedan.<sup>10</sup>



Bedömningen görs genom en värdering av hur stora konsekvenserna kan bli om krav inte uppfylls och sätter det i relation till hur sannolikt det är att kravet inte kommer att uppfyllas.

### Uppföljningsplan

En uppföljningsplan syftar till att tydliggöra vad som ska följas upp, hur uppföljningen ska genomföras, av vilken funktion och med vilken regelbundenhet. En genomtänkt plan för hur uppföljningen ska genomföras underlättar för såväl den som ska utföra uppföljningen som för den som blir granskad. Uppföljningsplanen anpassas utifrån organisation, mål och förutsättningar.

Områden och fokus kan i planen med fördel förändras från år till år för att undvika anpassning efter planen och ge utrymme för fördjupning.

Uppföljningsplanens innehåll kan till stor del vara lika för egen som för extern regi. Men för extern verksamhet kompletteras vanligen planen med krav som ställs på utföraren som företagare, såsom kontroll av F-skattsedel, giltiga tillstånd och arbetsgivaråtaganden.

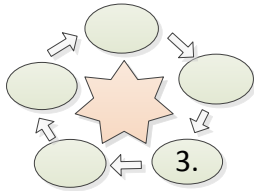
En viktig del i en uppföljningsplan är att tydliggöra vad som sker om kraven inte uppfylls.

SKL har tagit fram ett verktyg som stöd i arbetet med sortering och prioritering av uppföljning. Verktöget, Kravsorteraren, finns på SKL:s hemsida:

<sup>10</sup> Jmf. Avtalsuppföljning av vård och omsorg, Kammarkollegiet (2012)



### 3. Materialinsamling



Hur följs kvalitet upp? Vilka områden ska följas upp? Vilka metoder kan användas för att samla material?

Vid val av vad som ska följas upp finns olika fokus. Ett är att följa upp att verksamheten drivs korrekt och ansvarsfullt samt kontrollera att lagar och regler efterlevs och att fusk och oegentligheter inte förekommer.<sup>11</sup> Ett annat fokus är att följa upp att verksamhetens tjänster lever upp till den kvalitet som krävs på området. Ett tredje är att genom systematisk uppföljning upptäcka brister innan de blir alltför omfattande.

Enligt 3 kap. 3 § socialtjänstlagen (SoL) ska insatser inom socialtjänsten vara av god kvalitet<sup>12</sup>, oavsett om de bedrivs i offentlig eller enskild regi. I den nationella värdegrunden<sup>13</sup> framgår att ”socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande”.

#### Områden att följa upp

Grundläggande är att granska verksamhetens ledningssystem. Alla utförare ska ha ett ledningssystem för kvalitetssäkring vilket minst ska innehålla rutiner för egenkontroll och regelbunden uppföljning av verksamhetens kvalitet samt klagomålshantering. För fördjupning se Kammarkollegiets vägledning för uppföljning av avtal inom vård och omsorg (2012).

Utifrån kommunallagens krav på god ekonomisk hushållning kan verksamhetens resursanvändning och effektivitet granskas. Effektivitet innebär, enligt Socialstyrelsen, att resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> För att säkerställa det första perspektivet hänvisas till ”Förhindra fusk och oegentligheter” (SKL, 2012).

<sup>12</sup> Prop. 2008/09:160 s. 105

<sup>13</sup> SoL 5kap. 4§

<sup>14</sup> För Socialtjänst: ”Effektivitet innebär att resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål för verksamheten. ”För hälso- och sjukvård: ”Effektiv vård innebär att de tillgängliga resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå de uppsatta målen.”

En del i uppföljning av extern verksamhet är att granska ekonomiska förutsättningar, åtaganden och att inget fusk eller andra oegentligheter förekommer. Även korrelationen mellan beställning och utförd insats<sup>15</sup> kan behöva följas upp eftersom den som utför insatsen har ett informationsövertag gentemot den som beställer insatsen. För checklista se i ”Förhindra fusk och oegentligheter” (SKL, 2012).

Centralt att följa upp är kvaliteten i tjänsterna. De kvalitetsområden som används vid Socialstyrelsens tillsyn och i brukarundersökningar samt i öppna jämförelser kan ge vägledning vid val av mätområden.<sup>16</sup>

Socialstyrelsen har gjort en sammanställning av studier om vilka kvalitetsområden de äldre själva anser är av störst vikt<sup>17</sup>. Där framkommer att de äldre anser att bli behandlad med värdighet, ha en upplevelse av andligt välbefinnande, måltiderna och maten, meningsfulla aktiviteter, relationer/socialt liv och upplevelsen av självständighet var viktigast. Studier visar också att information, inflytande och delaktighet är viktigt liksom att ha en känsla av kontroll. Den fysiska miljön, särskilt storleken på boendet och möjligheter till utevistelser är också viktiga områden när de äldre själva tillfrågats.

En aspekt som påverkar kvaliteten är vilken ”kultur” (klimat, arbetsglädje, engagemang hos personalen) som råder i en verksamhet.

### **Metoder**

När kvalitet ska mätas behöver olika aspekter fångas eftersom kvalitet i socialtjänst är både komplext och mångfacetterat. I förarbetena till socialtjänstlagen konstateras: *”Kvalitet är ett svårfångat begrepp och vad som är god kvalitet låter sig inte fastställas på ett entydigt och objektivt sätt”*.

Ett vanligt sätt att strukturera kvalitetsmätningar i syfte att fånga olika aspekter är att skilja på struktur-, process- och resultatkvalitet<sup>18</sup>. Vid val av metoder för uppföljning kan en ambition vara att täcka in dessa aspekter.

- Strukturkvalitet – följs upp genom granskning av vilka grundläggande förutsättningar verksamheten har såsom organisation, personal, kompetens.
- Processkvalitet – följs upp genom att granska hur verksamheten bedrivs eller genomförs t.ex. arbetsätt, bemötande och rutiner.

---

<sup>15</sup> Jämför t ex de fördjupade uppföljningar som ibland görs inom hälso- och sjukvården för att säkerställa kvaliteten.

<sup>16</sup> Se t.ex. Ställa krav på kvalitet och följa upp – en vägledning för upphandling av vård och omsorg för äldre (Socialstyrelsen, 2013)

<sup>17</sup> Ställa krav på kvalitet och följa upp – en vägledning för upphandling av vård och omsorg för äldre (Socialstyrelsen, 2013)

<sup>18</sup> Donabedian, 1980

- Resultat kvalitet – är att följa upp det konkreta utfallet eller resultatet.

Studier<sup>19</sup> visar att det är vanligare att struktur och process mäts än resultat, troligen eftersom resultat kvalitet är svår fångat. En källa till resultat på individ- och enhetsnivå är de nationella kvalitetsregistren<sup>20</sup>. Utveckling pågår också mot fler nationella resultat på enhets- och individnivå<sup>21</sup>.

Upplevt resultat mäts ofta genom brukarundersökningar. Kund- och brukarundersökningar ger en ögonblicksbild av hur de som tar emot insatserna (eller deras närstående) upplever den.

För att få en heltäckande uppföljning kan olika metoder kombineras. Metoder som till exempel används av kommuner är:

- Att begära in dokumentation, t ex årsberättelser eller frågelistor rörande verksamheten av olika slag.
- Verksamhetsbesök, ofta med mallar och checklistor som stöd och för att öka transparens och förutsägbarhet. Vid besök görs vanligen:
  - intervjuer med av chefer och personal
  - granskningar av dokumentation, lokaler, förvaring
  - observationer
- Granskning av avvikelser, Lex Sarah och Lex Maria, synpunkts- och klagomålshantering, egenkontroller
- Att ta in erfarenheter från biståndshandläggare

Det finns utrymme att utveckla nya former för uppföljning. Kvalitativa metoder som intervjuer med brukare, fokusgrupper och olika former av deltagande observationer kan ge en fördjupad och mer nyanserad bild av verksamheten. Här finns även ett utrymme för utveckling av analys- och presentationsformer.

Det finns en risk att kvalitet mäts där det går att mäta och inte där det är som mest angeläget<sup>22</sup>. Kommuner har en möjlighet att styra verksamhet genom val av mått. Men risken är att måtten blir så styrande att verksamheten enbart fokuserar vad som mäts på bekostnad av andra, eventuellt viktigare, utvecklingsområden<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Se t.ex. ”Stora möjligheter att stärka kvaliteten i äldreomsorg genom bättre upphandlingar” Svensk näringsliv m.fl. (2013)

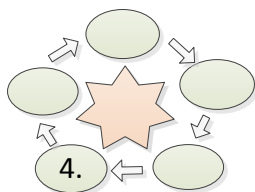
<sup>20</sup> Svenska Palliativregistret, Svenska Demensregistret (SveDem), Svenskt Register för Beteendemässiga och Psykiska Symtom vid Demens (BPSD) och Senior alert.

<sup>21</sup> T.ex. Socialstyrelsens brukarundersökning och införande av ICF

<sup>22</sup> Lindgren, 2006

<sup>23</sup> Powers, 1999

## 4. Analys och bedömning av material



Material som samlas in i uppföljningssyfte behöver analyseras, bedömas och dokumenteras. Hur kan det bli underlag som kan användas för åtgärder och förbättring?

I analysfasen läggs allt material som samlats in från kvalitetsregister, besök, intervjuer, klagomålshantering, ekonomiska kontroller, biståndshandläggarnas synpunkter samman. Detta material behöver analyseras för att kunna bedömas och värderas.

Om en bedömning och värdering har gjorts redan när kraven formulerades i uppdragsbeskrivningar eller förfrågningsunderlag kan analysen utgå från den värderingen. Bedöm/vikta i vilken mån de krav som ställts på verksamheten uppnåtts, helt, delvis eller inte alls. Flera mindre brister kan sammantaget vara mer allvarligt eller lika allvarligt som en större brist. Schematisk bild av analysprocessen:



Som stöd för denna sortering och värdering kan SKL verktyget Kravsorteraren användas. Verktöget finns på:

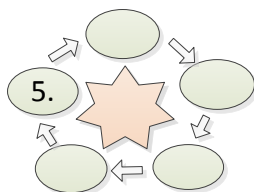
[http://www.skl.se/vi\\_arbetar\\_med/demos/samhallsorganisation/kvalitetssakring/kontraktsuppfoljning-pa-enhetsniva](http://www.skl.se/vi_arbetar_med/demos/samhallsorganisation/kvalitetssakring/kontraktsuppfoljning-pa-enhetsniva)

I analysen värderas fler olika perspektiv till exempel; uppnår verksamheten godtagbar kvalitet? Får brukare likvärdig kvalitet i insatser oavsett utförare? Bedrivs verksamheten enligt lagar och regler? För att förstå och analysera resultat, som kan vara både komplexa och motstridiga, kan flera yrkeskompetenser behöva samverka. För konkurrensutsatt verksamhet gäller att konkurrensneutralitet behöver iaktas vid värdering av resultat.

Analysen kan göras i två nivåer, dels utifrån om det finns behov av förbättringar i verksamheten och dels utifrån om kommunens styr- och uppföljningssystem behöver förbättras.

Sammanställning av resultat kan underlättas av olika former av IT-stöd, men analys är framförallt tankemöda som tar tid.

## 5. Åtgärder



Hur kan resultat användas för förbättring av kvaliteten i verksamheten? Hur kan åtgärder vidtas?

Om analysen visar på brister i verksamheten skiljer sig kommunens möjligheter att få dessa åtgärdade åt beroende på om verksamheten drivs i egen eller extern regi.

För extern verksamhet finns möjlighet att ha sanktioner i avtalen, till exempel i form av en sanktionstrappa eller option på att förlänga eller inte förlänga avtal. Sanktionsmöjligheter behöver bevakas och användas för att inte urholkas. Om sanktioner ska kunna användas behövs tydligt formulerade krav och dokumentation över vilka åtgärder kommunen vidtagit gentemot utföraren i syfte att få till stånd en förändring.

För egenregiverksamhet finns inte lika tydliga sanktionsmöjligheter utan åtgärderna blir vanligen en del av den interna styrningen.

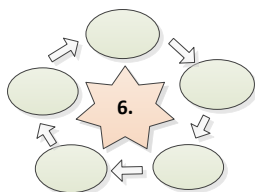
En åtgärdsplan kan dock begäras oavsett regiform. Utföraren är ansvarig för verksamheten och ska planera för och åtgärda eventuella brister. Om en åtgärdsplan begärs in kan där anges hur lång tid utföraren har för att åtgärda påpekade brister. Åtgärdsplanen kan behöva granskas för att bedöma om den är tillräcklig och genomförandet av åtgärderna kan behöva följas upp. Att åtgärda brister i tid kan innebära en betydande vinst för såväl enskilda som beställare och utförare.

Kommunen kan även vidta preventiva åtgärder. Genomtänkta och relevanta krav rörande exempelvis kompetens eller bemanning kan vara en sådan preventiv åtgärd.

Om brister i kommunens system framkommit i uppföljningen kan upphandlingskrav, ersättningsmodeller, uppdragsbeskrivningar eller annat behöva åtgärdas.

Om uppföljningen visar på allvarliga missförhållanden bör de hanteras utifrån kommunens rutiner för krishantering. Det kan gälla vanvård, övergrepp, sabotage eller ekonomisk brottslighet.

## 6. Kommunikation



Hur undviks att uppföljningen enbart blir en hyllvärmare? Hur kan kommunikation användas för att främja utveckling?

En del i uppföljningen är att rapportera resultat till berörda. Tydlighet för både de som genomför uppföljningen och de som blir granskade om hur resultat kommer att hanteras och rapporteras ger trygghet och underlättar ett gott samarbete och främjar utveckling. Det behövs tydliga mandat och rapporteringsvägar redan inför genomförandet av uppföljningen.

För att uppföljningsresultaten ska leda till förbättring både på verksamhets- och systemnivå behöver de kommuniceras till:

- Brukare
- Förtroendevalda
- Utförare
- Medborgare

### Styrning

De förtroendevalda styr verksamheten genom att ange mål och inriktning för kommunen och de behöver tillgång till resultat som grund för framtida beslut om kvalitetsnivåer, vilka krav som ska ställas på verksamheten såväl som vad som ska konkurrensutsättas.

### Brukare

Synen på brukare som ”mottagare” av insatser håller på att förändras mot att brukare är aktiva medskapare i utformningen av insatser.<sup>24</sup> För att brukarsamverkan ska kunna komma till stånd behövs en kommunikation med berörda eller deras företrädare både vid formulerande och vid uppföljning av krav.

För valfrihetssystem finns ett uttalat krav på tillgång till information för att enskilda ska kunna göra ”informerade val”. Resultaten utgör då underlag för att kunna jämföra olika enheter. Resultaten behöver ”paketeras” och redovisas för att göras tillgängliga.

Brukare och närstående behöver också känna till vilka krav som ställs på en verksamhet, både för att veta vad de kan förvänta sig och för att kunna signalera om ställda krav inte infrias.

I allmänhet finns en utvecklingspotential hos kommuner att utveckla former för återkoppling av krav och resultat.

---

<sup>24</sup> *Patient- och brukarmedverkan för effektivare hälso- och sjukvård och socialtjänst* SKL positionspaper 2010-05-05 (09/3743)

### **Leverantörsrelationer**

En förutsättning för att uppföljningen ska leda till förbättringar i verksamheten, oavsett regiform, är att resultaten kommuniceras med utföraren. Denna kommunikation innefattar de krav som ställs på verksamheten.

Kommunikation och samverkan med utförare är ett utvecklingsområde. Kommunens systemägarskap innebär ett ansvar för all verksamhet och alla brukare har rätt till god kvalitet och att få den kvalitet som beslutats om.

Ett sätt att främja utvecklingen är att se utförare, oavsett regi, som partner. De innebär att kommunen behöver skapa tydliga och stabila relationer med utförare för att gemensamt verka för en hög kvalitet. Tydliga krav, uppföljning och samarbetsformer kan främja ett sådant närmande eftersom transparens är ett medel för att motverka korrupcion och jävssituationer.

