

Revisionsrapport

Långsiktig och strategisk lokal-försörjning inom äldreomsorg och LSS

*Henrik Fagerlind
Jesper Haggman*

Februari 2019

Innehållsförteckning

Sammanfattande bedömning	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Revisionsfråga	4
1.1. Kontrollmål	4
1.3. Metod och genomförande	5
1.4. Avgränsning.....	5
1.5. Disposition.....	5
2. Övergripande förutsättningar	6
2.1. Översiktsplan och Program för bostadsförsörjning	6
2.2. Ansvars- och rollfördelning.....	6
Utvecklingen under 2000-talet och behoven framåt	8
2.3. Särskilda boenden inom äldreomsorg.....	8
2.4. Boenden inom LSS	9
2.5. Summering avseende utveckling och framtida behov av boendeplatser inom vård- och omsorgsnämndens verksamheter	10
3. Planering för att möta de ökande behoven av boenden för vård- och omsorgsnämndens verksamhet	11
3.1. Vård- och omsorgsnämndens boendeplan.....	11
3.2. Kopplingen till kommunövergripande dokument	11
3.2.1. Tekniska förvaltningens lokalresursplan	11
3.3. Lokalförsörjningsplanen i relation till Vård- och omsorgsnämndens uttryckta behov	12
4. Iakttagelser och bedömningar per kontrollmål	15
4.1. Den ekonomiska flerårsplaneringen grundar sig på väl underbyggda analyser av demografi och efterfrågeförändringar respektive framtidsbedömningar/omvärldsanalyser	15
4.2. Planeringen/strategierna för att möta efterfrågeförändringar inom verksamheten är tydliga, relevanta och riskbedömda	15
4.3. Alternativ och handlingsberedskap finns inbyggd i planeringen	16
4.4. De ekonomiska konsekvenserna är belysta på ett tillfredställande sätt i planeringen och kalkyler finns som i förekommande fall tydliggör ekonomiska effekter vid briserande planering.....	16
4.5. Framförhållningen är tillräcklig.....	18
5. Revisionell bedömning	19
5.1. Rekommendationer.....	19

Sammanfattande bedömning

PwC har på uppdrag av Botkyrka kommuns förtroendevalda revisorer granskat kommunens arbete med långsiktig och strategisk lokalförsörjning inom äldreomsorg och LSS. Granskningen har syftat till att besvara följande revisionsfråga:

Har ansvariga nämnder säkerställt en ändamålsenlig långsiktig planering av boendeplatser inom äldreomsorgen och LSS-verksamheten?

För att planeringen av boendeplatser ska kunna betraktas som ändamålsenlig krävs ett samfällt agerande av åtminstone fyra olika nämnder. Vård- och omsorgsnämnden behöver säkerställa kunskap om sin verksamhets och sina brukares behov framåt och i god tid signalera ökade behov, samhällsbyggnadsnämnden behöver säkerställa en detaljplaneprocess som förmår tillskapa förutsättningar för eventuell ny planlagd mark för nya boenden, tekniska nämnden behöver driva lokalförsörjningsprocessen tillräckligt väl så att behoven fångas och omsätts till boenden, och kommunstyrelsen behöver som utifrån sin uppsiktsplikt och säkerställa att övriga nämnder agerar koordinerat. Kommunstyrelsen har även ett övergripande ansvar för investeringsprocessen. Den långsiktiga planeringen för boendeplatser inom äldreomsorg och LSS-verksamhet är således en komplex struktur med många olika aktörer inblandade.

Utifrån föreliggande granskning, som bl a visar att det redan idag finns ett underskott av boendeplatser och att gällande planering sannolikt inte kommer tillgodose nuvarande och tillkommande behov i rätt tid, gör vi bedömningen att kommunstyrelsen, samhällsbyggnadsnämnden, tekniska nämnden samt vård- och omsorgsnämnden inte har säkerställt en ändamålsenlig långsiktig planering av boendeplatser inom äldreomsorgen och LSS-verksamheten.

Den övergripande bedömningen grundar sig på en sammanvägd bedömning av granskade kontrollmål samt följande centrala iakttagelser och bedömningar:

Kontrollmål	Bedömning
<i>Den ekonomiska flerårsplaneringen grundar sig på väl underbyggda analyser av demografi och efterfrågeförändringar respektive framtidsbedömningar/ omvärldsanalys.</i>	Vår bedömning är att de analyser som görs i Vård- och omsorgsnämndens boendeplan är vederhäftiga och fångar efterfrågeförändringar väl, samt årligen avses uppdateras. Detta sammantaget ger en god grund för en flerårsplanering, vilket gör att vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt
<i>Planeringen/strategierna för att möta efterfrågeförändringar inom verksamheten är tydliga, relevanta och riskbedömda.</i>	Givet att den planering som idag ligger är behäftad med mycket stor osäkerhet vad gäller genomförande och inte på ett tydligt sätt möter det ökade behovet av bostäder bedömer vi kontrollmålet som ej uppfyllt .

<p><i>Alternativ och handlingsberedskap finns inbyggd i planeringen.</i></p>	<p>Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt utifrån att vård –och omsorgsnämnden genom externa platser skapar sig alternativ och därigenom handlingsberedskap, men att detta saknas i den övergripande planeringsprocessen.</p>
<p><i>De ekonomiska konsekvenserna är belysta på ett tillfredsställande sätt i planeringen och kalkyler finns som i förekommande fall tydliggör ekonomiska effekter vid bristande planering.</i></p>	<p>Mot bakgrund av att de ekonomiska konsekvenserna är väl kända men inte i tillräcklig grad hanterade inom ramen för den övergripande planeringsprocessen bedömer vi kontrollmålet som delvis uppfyllt.</p>
<p><i>Framförhållningen är tillräcklig.</i></p>	<p>Framförhållningen i planering av nya bostäder i förhållande till vård- och omsorgsnämndens behov är alltför svag, även om de tidsperspektiv som behovsprognos och planeringshorisonten har är tillräckliga. Vi bedömer därför kontrollmålet som ej uppfyllt.</p>

Mot bakgrund av genomförd granskning lämnar vi följande rekommendationer:

- Kommunstyrelsen bör initiera en översyn över hur kommunens lokalförsörjningsprocess styrs och samordnas. Särskilt Kommunstyrelsens ansvar härvidlag bör fokuseras i och med styrelsens övergripande ansvar att styra och leda kommunens verksamhet.
- Kommunikation mellan nämnder och styrelsen inom ramen för lokalförsörjningsprocessen behöver förbättras och lyftas till en mer strategisk nivå.
- Se över möjligheten att involvera samhällsbyggnadsförvaltningen i egenskap av ansvariga för detaljplanering i ett tidigare skede av investerings- och lokalförsörjningsprocessen.
- Ett tydligt års-hjul bör etableras för när underlag till investeringsbeslut tas fram och förmedlas mellan de nämnder och förvaltningar som är inblandade i kommunens lokalförsörjningsprocess.
- En grundlig analys görs av nuvarande planering för tillskott av boendeplatser för äldreomsorg och LSS-verksamhet i syfte att identifiera alternativa lösningar för att hantera de kända, kommande behov av boendeplatser som finns.

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Revisorerna har under 2017 genomfört nyckeltalsanalyser avseende äldreomsorgen och inom verksamheten för personer med funktionshinder. Dessa visade att kommunen i vissa avseenden har kostnader som överstiger den förväntade (standardkostnaden) och att det i flera fall är kostnader för särskilda boenden som överstiger de förväntade.

Kommunens boendeplan 2018-2026 visar på ett ökat behov av särskilda boenden kopplade till äldreomsorg och LSS under plan- och prognosperioden t.o.m. 2026. Enligt bostadsförsörjningslagen ska varje kommun planera bostadsförsörjningen i syfte att skapa förutsättningar för alla i kommunen att leva i goda bostäder och för att främja att ändamålsenliga åtgärder för att bostadsförsörjningen förbereds och genomförs (SFS 2000:1383 med tillägg SFS 2002:104). Planeringen innebär också att kommunen ska ha en strategi för bostadsbyggandet och för hur olika typer av boenden ska utvecklas.

Kommunen har som mål att tillgodose behov via boenden i egen regi. I avsaknad av platser lokalt har kommunen varit tvungna tillgodoses en del av behovet genom ökad hemtjänstverksamhet eller externa hyresavtal. Ansvar för tillhandahållande av bostäder inom äldreomsorgen och funktionshinderomsorgen faller enligt kommunens reglementen på Vård- och omsorgsnämnden. Nämnden är emellertid helt beroende av såväl Samhällsbyggnadsnämnden som Tekniska nämnden när det gäller nybyggnation av boenden. Kommunstyrelsen har också ett ansvar i frågan utifrån sin uppsiktsplikt över och samordning av övriga nämnders arbete.

Mot ovanstående bakgrund har de förtroendevalda revisorerna beslutat om en granskning inom ramen för innevarande års revisionsplan.

1.2. Revisionsfråga

De förtroendevalda revisorerna i Botkyrka kommun har gett PwC i uppdrag att granska kommunens långsiktiga och strategiska styrning och planering inom äldreomsorgen samt LSS.

Den övergripande revisionsfrågan är:

Har ansvariga nämnder säkerställt en ändamålsenlig långsiktig planering av boendeplatser inom äldreomsorgen och LSS-verksamheten?

1.1. Kontrollmål

För att besvara granskningens revisionsfråga kommer följande kontrollmål att vara styrande för granskningen:

- Den ekonomiska flerårsplaneringen grundar sig på väl underbyggda analyser av demografi och efterfrågeförändringar respektive framtidsbedömningar/omvärldsanalyser.
- Planeringen/strategierna för att möta efterfrågeförändringar inom verksamheten är tydliga, relevanta och riskbedömda.

- Alternativ och handlingsberedskap finns inbyggd i planeringen.
- De ekonomiska konsekvenserna är belysta på ett tillfredställande sätt i planeringen och kalkyler finns som i förekommande fall tydliggör ekonomiska effekter vid brisrande planering.
- Framförhållningen är tillräcklig.

1.3. Metod och genomförande

Granskningen har gjorts genom granskning av styrande dokument, såsom reglementen, Lokalresursplan 2017-2026, Boendeplan 2018-2026 m.m, samt genom intervjuer. En lista över granskade dokument återfinns i bilaga. En lista över intervjuade funktioner följer nedan:

- Tillförordnad ekonomichef, vård- och omsorgsförvaltningen
- Utvecklingsledare, vård- och omsorgsförvaltningen
- Investeringscontroller, kommunledningsförvaltningen
- Fastighetschef, tekniska förvaltningen
- Planchef, samhällsbyggnadskontoret

1.4. Avgränsning

Granskningen avgränsas till strategisk styrning och planering för att säkerställa behoven av boendeplatser inom vård- och omsorgsnämndens verksamheter. Granskningen omfattar kommunstyrelsen, samhällsbyggnadsnämnden, tekniska nämnden samt vård –och omsorgsnämnden.

1.5. Disposition

Föreliggande granskning inleds med att de kommunövergripande ambitionerna, såsom de uttrycks i översiktsplan och bostadsförsörjningsprogram, redovisas. Därefter beskrivs ansvarsförhållandena inom kommunen vad gäller säkerställande av bostäder till vård- och omsorgsnämndens verksamheter klargörs. Sedan följer en redovisning av hur utvecklingen av boendesituationen för verksamheterna i kommunen sett ut under 2000-talet och hur prognoserna framåt ser ut. En redogörelse för planeringsprocessen för boenden görs samt om hur planeringen faktiskt fungerar i praktiken. Efter dessa redovisningar görs iakttagelser och bedömningar för vardera kontrollmål. Granskningen avslutas med en samlad revisionell bedömning.

2. Övergripande förutsättningar

2.1. Översiktsplan och Program för bostadsförsörjning

Botkyrka kommun antog år 2014 ny översiktsplan, för perioden fram till år 2040. Översiktsplanen kompletterades med program för bostadsförsörjning som antogs 2016. I dessa dokument presenteras kommunens vision och riktlinjer för hur kommunens fysiska miljö ska utvecklas, mark och vatten användas och var bostäder ska byggas. Det konstateras i Översiktsplanen att Botkyrkas befolkning förväntas öka under perioden fram till år 2040, vilket ställer krav på ökad byggnation. Kommunen avser därför i sin planering ge utrymme för byggnation av 4 000 nya bostäder fram till år 2020 samt 20 000 nya bostäder under de kommande 30 åren. Uppnås detta innebär det en byggtakt om 650 bostäder per år fram till 2040. Kommunen prognostiserar som lägst med ett bostadsbyggande om 350 stycken bostäder per år. Detta ställer krav på att byggnation av lokaler för samhällsservice sker i lämplig utsträckning för att möta de behov som är förknippade med den förväntade befolkningsökningen.

I översiktsplanen adresseras inte särskilda boenden specifikt. Boenden för äldre och funktionshindrade lyfts dock i program för bostadsförsörjning fram som ett prioriterat område för planering och markanvisning. I bostadsförsörjningsprogrammet stipuleras att kommunen ska tillhandahålla boende med service och omvårdnad för äldre samt bostäder med särskild service till personer med funktionshinder. Till detta kommer att det kommunala bostadsbolaget Botkyrkabyggen vid nybyggnation i första hand ska fokusera på ungdomslägenheter och boenden för äldre.

Vidare står det i bostadsförsörjningsprogrammet att kommunen ska ha planberedskap för särskilda boenden som gruppboenden och vård- och omsorgsboenden.

2.2. Ansvars- och rollfördelning

Vård- och omsorgsnämnden svarar för ledning av kommunens hälso- och sjukvård samt ska fullgöra kommunens uppgifter avseenden äldreomsorg och omsorg för personer med funktionshinder. Nämnden svarar inom detta övergripande ansvar för handläggning och utförande av insatser enligt socialtjänstlagen (SoL) och lagen om stöd och service till funktionshindrade (LSS), undantaget vuxna personer med psykiska funktionshinder.

Nämnden ska också följa utvecklingen inom sitt verksamhetsområde, framföra sina synpunkter till berörda myndigheter samt delta i utvecklingen av kommunens områdesarbete. I detta ingår att kunskaps- och kompetensmässigt stödja kommunstyrelsen i den strategiska utvecklingen i kommunen samt att yttra sig i ärenden som hör till nämndens verksamhetsområde. Nämnden svarar slutligen för administration och ekonomi kring kommunens trygghetsboende koncept.

Kommunstyrelsen ansvarar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning. I detta ingår att leda och samordna planering och uppföljning av kommunens ekonomi och verksamheter. Detta sker bl.a. genom aktiverande och normerande styrdokument. Styrel-

sen ska också i samråd med nämnderna följa upp fastställda mål och återrapportera till fullmäktige.

Kommunstyrelsen har ett övergripande strategiska ansvar i vilket det bl.a. ingår översiktlig planering av mark och vatten, inklusive översiktsplan och stadsdelsvisa strukturplaner. Det ingår att samordna kompetens som övriga nämnder bistår med inom sina respektive områden, samt att inom den strategiska översynen tillse mänskliga rättigheter med särskilt fokus mot t.ex. personer med funktionsnedsättningar.

För kommunens uppgifter inom plan väsendet enligt plan- och bygglagen (PBL) svarar samhällsbyggnadsnämnden. Nämnden är också ansvarig för kommunens mark och exploateringsverksamhet, detaljplaneprocessen och ansökningar om t ex bygglov. För produktionen av antagna detaljplaner samt fastighetsförvaltning svarar tekniska nämnden. Produktion kan ske antingen genom kommunens egna bolag eller via extern upphandling.

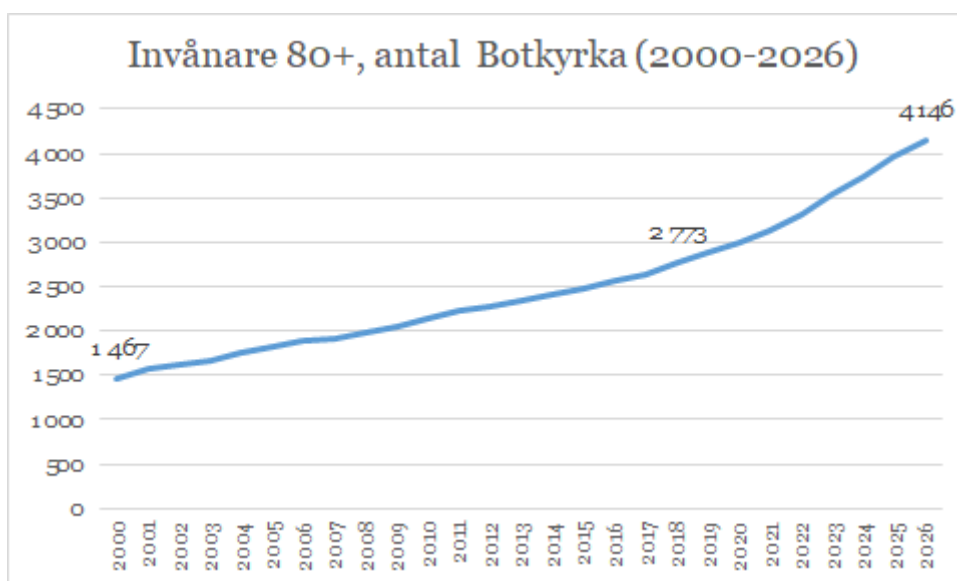
Sammanfattningsvis stipulerar gällande reglementen således att vård- och omsorgsnämnden har ansvaret att tillgodose individernas rätt till stöd utifrån behov och att uppmärksamma kommunstyrelsen på verksamhetens behov. Kommunstyrelsen har ett ledning- och samordningsansvar för kommunens övergripande strategiska planering och ska tillhandahålla aktiverande och normerande styrdokument. Samhällsbyggnadsnämnden ansvarar för detaljplaneprocessen och tekniska nämnden svarar sedan för lokalförsörjningsprocessen.

Utvecklingen under 2000-talet och behoven framåt

Nedan presenteras statistik och prognos material vi samlat in i syfte att ge en bild av verksamhetens historiska utveckling och dess strukturella utmaningar framåt.

2.3. Särskilda boenden inom äldreomsorg

Grafen nedan beskriver utvecklingen av antalet kommuninvånare äldre över 80 år för åren 2000-2026. Från 2018 och framåt redovisas siffror från kommunens befolkningsprognos. Inriktningen på äldre över 80 år beror på att det är inom denna grupp som vårdbehovet och därmed behovet av särskilt boende är som störst.



*Statistik från Kolada åren 2000-2017 samt Vård- och omsorgsnämndens Boendeplan åren 2018-2026.

Grafen visar på en historiskt stabil ökning av antalet äldre över 80 år, samt indikerar en något accelererande trend prognostiserad framöver. Perioden 2000-2017 såg en ökning av antalet äldre över 80 år med 89 % eller 1306 personer och prognosen för perioden 2018-2026 är en ökning om ytterligare 49,5 % eller 1373 personer.

Denna positiva trend i andelen äldre över 80 år måste dock ställas mot den negativa trenden i andelen äldre över 80 år som bor i särskilda boenden. År 2000 bodde 18 % av gruppen i särskilda boenden, för perioden 2018-2026 räknar vård- och omsorgsnämnden med att 13 % av befolkningen över 80 år kommer vara i behov av särskilt boende. Till det tillkommer enligt prognos 1,4 % av personer mellan 65+ och 79 år, som kommer ha behov av särskilt boende under perioden.

Historiskt har kommunen haft ett underskott på inomkommunala platser som har kompenserats genom inhyrning av externa platser. Tabellen nedan visar antalet externa platser, samt deras andel av totala platser för perioden 2011-2017.

Tillgång till boendeplatser (2011-2017)

År	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Eget antal platser VoO-boende	364	356	327	362	364	397	348
Externt inhyrda platser VoO-boende	67	80	98	88	81	109	146
Totalt antal platser VoO-boende	431	436	425	450	445	506	494
Andel (%) externa platser VoO-boende	15,4	18,3	23,1	19,6	18,2	25,5	29,6

*Statistik sammansatt utifrån Botkyrka kommuns årsredovisningar perioden 2013-2017.

Det avvikande antalet platser på vård- och omsorgsboende i egen regi i tabellen gentemot det som uppges i tabellen över tillgängliga kommunala vård- och omsorgsboendeplatser redovisade i avsnitt 3.3. nedan förklaras av en kapacitetsminskning på Tumba vård- och omsorgsboende under 2017. Tabellen över externt inhyrda platser ovan visar att dessa under en längre tid utgjort en stor och generellt ökande andel av kommunens vård- och omsorgsboende platser.

Det framtida behovet av vård- och omsorgsboende beräknat enligt befolkningsprognos redovisas nedan:

Framtida behov av vår- och omsorgsboende (2018-2026)

År	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Befolkning 65-79	10 182	10 272	10 425	10 574	10 637	10 652	10 698	10 740	10 766
65-79 i VoO-boende	143	144	146	148	149	149	150	150	151
Befolkning 80+	2773	2892	3006	3135	3314	3538	3748	3967	4146
80+ i VoO-boende	360	376	391	408	431	460	487	516	539
Totalt behov	503	520	537	556	580	609	637	666	690

*Statistik baserade på Vård- och omsorgsnämndens Boendeplan 2017-2026.

Tabellen visar på ett kontinuerligt ökat behov av boendeplatser och att ökningen primärt drivs av gruppen äldre än 80 år. Sammantaget betyder detta att kommunens kapacitet vad gäller tillgång till boendeplatser under perioden 2018-2026 behöver öka, med omkring 200 platser eller 37 procent, för att täcka behovet.

2.4. Boenden inom LSS

Enligt vård- och omsorgsnämndens boendeplan uppgick andelen invånare i Botkyrka mellan 0-64 år som år 2017 efter beslut fått bostad med särskild service var 0,29 procent. Denna andel har varit stabil de senaste 3 åren och framtida behov av boende beräknas utifrån denna andel och prognostiserad befolkningsförändring. Till detta kommer personer som beviljats boende enligt socialtjänstlagen. Dessa var år 2017 cirka 20 personer.

Kommunens LSS-boenden är uppdelade i tre kategorier: gruppboenden i egen regi, serviceboenden i egen regi och externa LSS-boenden. Under perioden 2015-2017 minskade antalet årsplatser på gruppboenden från 138 till 126. Denna minskning motsvaras av en ökning i antalet service boendeplatser från 38 till 59. Sedan 2011 har dock antalet externa LSS placeringar för boende ökat från 38 stycken 2011 till 75 stycken år 2017.

Ett gruppboende består generellt av cirka 5-6 lägenheter och efter avveckling av ett gruppboende år 2017 har kommunen vid ingången till år 2018 120 gruppboende platser. Kommunen har även fyra serviceboenden för personer med funktionshinder om cirka 15 platser vardera, vilket ger totalt 60 platser. Totalt finns i nuläget således plats för 180 boende enligt LSS i kommunen.

År 2017 var det i genomsnitt 7 personer som stod i kö för att få bostad med särskild service. På grund utav att personer som erbjudits bostad tackat nej, men fortsätter stå i kön för att få en lägenhet i framtiden, kan en exakt skattning av antalet personer som enbart står i kön för att de inte erbjudits bostad av kommunen dock inte göras. Baserat på prognostiserad befolkningsökning inom spannet 0 till 64 år visar tabellen nedan den prognostiserade ökningen i behov av boendeplatser under planperioden 2018-2026.

Framtida behov av bostad med särskild service utifrån befolkningsökning, antal (2018-2026)

År	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Befolkning 0-64 år	81 963	83 093	84 275	85 358	86 584	87 779	88 991	90 255	91 540
Totalt antal behov av lägenheter	221	224	228	230	234	237	240	244	247
Varav gruppboende	150	153	155	157	156	161	163	166	168
Varav serviceboende	71	72	73	74	75	76	77	78	79

* Statistik baserade på Vård- och omsorgsnämndens Boendeplan 2017-2026.

Under avsnitt 3.3. nedan redovisas kommunens planerade boendeplats utbyggnad under planperioden 2018-2026. Utifrån denna presentation ligger kommunen i fas med antalet grupp- och serviceboendeplatser fram till år 2025 eller 2026. I Vård- och omsorgsnämndens Boendeplan 2018-2026 poängteras dock att det är oklart om och i vilken omfattning den planerade byggnationen av LSS-boenden kommer att kunna färdigställas under fastslagen tidsram. Detta uppges också gälla för äldreboenden.

2.5. Summering avseende utveckling och framtida behov av boendeplatser inom vård- och omsorgsnämndens verksamheter

Vi kan konstatera att i takt med att kommunen växt till befolkningsantal har också behovet av boenden för nämndens brukare ökat. Till del har ökningen kunnat bromsas iom att en mindre andel äldre bor i särskilt boende. Vi noterar att inom såväl äldreomsorg som funktionshinderomsorg sker beslut om boende såväl i egen som extern regi. Prognoserna framåt visar på kraftigt ökande behov av boendeplatser, framför allt inom äldreomsorgen. Till år 2026 behöver knappt 200 ytterligare boendeplatser komma till.

3. Planering för att möta de ökande behoven av boenden för vård- och omsorgsnämndens verksamhet

3.1. Vård- och omsorgsnämndens boendeplan

Botkyrkas vård- och omsorgsförvaltningen tog år 2018 fram dokumentet Boendeplan 2018–2026. Planen beslutades av nämnden 2018-04-09 och är nämndens huvudsakliga presentation av dess prognostiserade behov av boendeplatser inom såväl äldreomsorg som LSS för åren 2018–2026.

Befolkningsprognosen sträcker sig till år 2026, vilket därmed utgör ett naturligt tak för den tidsperiod behov går att beräkna utifrån befolkningsunderlag. Vid intervjuer med personal vid vård- och omsorgsförvaltningen bekräftas bilden att boendeplanen är det dokument varmed vård- och omsorgsnämnden uppmärksammar kommunstyrelsen och andra nämnder och förvaltningar på nämndens behov.

För att i tid och på rätt sätt kunna möta förändringar i efterfrågan är det fundamentalt att denna behovsprognos är korrekt och uppdaterad. Vid intervju med personal på vård- och omsorgsförvaltningen framkommer att man avser uppdatera dokumentet årligen. På detta sätt menar man sig kunna fånga upp förändringar i trender som påverkar det underliggande behovet eller efterfrågan på vård-, grupp- eller serviceboenden i kommunen.

Ingen analys görs i boendeplanen av ekonomiska eller verksamhetsmässiga konsekvenser av eventuella förändringar i efterfrågan eller behov av boende under denna period som omfattas av vård- och omsorgsnämndens boendeplan.

3.2. Kopplingen till kommunövergripande dokument

3.2.1. Tekniska förvaltningens lokalresursplan

Resultatet från vård- och omsorgsnämndens boendeplan lyfts in i det av tekniska förvaltningen framtagna dokumentet Lokalresursplan 2017-2026. För vård- och omsorgsnämnden är beskrivningen i lokalresursplanen i linje med den bild som presenteras i boendeplanen: nämnden har behov av ett ökat antal boendeplatser över plan- och prognosperioden redovisad för nämnden i lokalresursplanen, åren 2017-2021. Lokalresursplanen är det centrala dokumentet som tekniska nämnden sammanställer verksamhetsdrivande nämnders lokalbehov.

Lokalresursplanen fungerar som underlag avseende lokalbehov vid beslut om om- och nybyggnationsprojekt av lokaler i samband med kommunens mål och budgetprocess för nästkommande år. Beslutade projekt presenteras i det kammungemensamma dokumentet Lokalförsörjningsplan och ledtider, daterad 2018-01-15. Lokalförsörjningsplanen tar formen av ett Excel-dokument över beslutade projekt, till vilket ett kompletterande PM har tagit fram.

Lokalförsörjningsplan innehåller information om samtliga beslutade om- och nybyggnationsprojekt i kommunen. Information finns för bl.a. vilken verksamhet, typ, geografiskt

område, namn, kapacitet och form byggnationen avser. I dokumentet finns även information om när olika byggprojekt ska tas upp i budget, var i detalj- och/eller genomförandeprocessen ett projekt är, när projektet förväntas bli klart samt information om hur sannolikt det bedöms att den uppställda tidplanen ska kunna hållas.

I det kompletterande PM:et till lokalförsörjningsplanen beskrivs mer utförligt hur planen ska förstås. Däri står bl.a. att lokalförsörjningsplanen utgår från beslutad budget och visar de investeringar där medel finns budgeterade. Planens uppdrag är att presentera hur projekt förhåller sig till tidplan avseende både detaljplaneprocessen och genomförandeprocessen, samt hur dessa förhåller sig till beslutade medel i budget och önskat/uppgett behov.

PM:et beskriver även uppskattade ledtider i detaljplane- och genomförandeprocesserna, framtagna i samråd med Planchef på samhällsbyggnadsförvaltningen respektive Fastighetschef tekniska förvaltningen. Ledtider inom detaljplaneprocessen uppskattas till mellan 16-25 månader och ledtider inom genomförandeprocessen uppskattas till mellan 20-24 månader. Den sammantagna ledtiden från uppdrag till färdigt objekt bedöms därmed till mellan 36-49 månader. Från detta kan i vissa fall 2 månader kapas, i de fall då detaljplane- och genomförandeprocesserna går att överlappa. Till dessa uppskattade ledtider tillkommer dock risken för förseningar inom både detaljplane- och genomförandeprocesserna. För båda processerna uppskattas förseningar kunna försena den enskilda processen med cirka ett år.

För en mer detaljerad presentation och genomgång av kommunens investerings- och lokalförsörjningsprocess se kompletterande revisionsrapport: *Granskning av kommunens investeringsstyrning och lokalförsörjning*.

3.3. Lokalförsörjningsplanen i relation till Vård- och omsorgsnämndens uttryckta behov

Kommunens tillgång på Vård- och omsorgsboenden (VoO-boenden) i Botkyrka över prognosperioden givet planerad nybyggnation:

Befintliga och planerade VoO-boenden (2017-2026)

År	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Befintliga boenden	244	272	272	272	274	274	274	274	274	274
Riksten	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Söderby Park	36	27	27							
Allégården	8	0	60	60	60	60	60	60	60	60
Tumba	47	67	60	120	120	120	120	120	120	120
Vårsta					60	60	60	60	60	60
Nytt Vob				60	60	60	60	60	60	60
Summa	389	420	473	566	628	628	628	628	628	628

* Statistik baserade på Vård- och omsorgsnämndens Boendeplan 2017-2026.

Tabellen ovan visar att en kraftig expansion av VoO-boenden planeras. I ett första skede ianspråkats Alerisboendet Riksten, därefter planeras för ett återöppnande av Allégården, vilket skulle ge ett tillskott på 60 platser. Efter ombyggnation kommer kapaciteten på Tumba VoO-boende uppgå till 120 platser, varefter två nya boenden planeras tillkomma. Det rör sig dels om Vårsta (2021), dels om ett ännu ospecificerat boende (2020). Vardera skulle dessa tillföra 60 platser och enligt planen skulle därmed kommunen ha tillgång till 628 platser år 2026.

Differens Behov-Egna VoO-boendeplatser (2018-2026)

År	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Behov	503	520	537	556	580	609	637	666	690
Egna platser	420	473	566	628	628	628	628	628	628
Differens	-83	-47	29	72	48	19	-9	-38	-62

* Statistik baserade på Vård- och omsorgsnämndens Boendeplan 2017-2026.

Tabellen visar att det uppskattade behovet inte kan mötas med kommunens egna tillgängliga vård- och omsorgsplatser för åren 2018-2019 samt perioden 2024-2026 som det ser ut idag. Utöver det visar tabellen att det för åren 2020 och 2023 krävs en hög beläggningsgrad på kommunens boenden för att antal tillgängliga platser ska kunna möta det behov som prognostiseras. Denna kalkyl bygger på att samtliga planerade nya boendeplatser färdigställs i tid samt att oförutsedda händelser inte påverkar tillgången på platser i kommunens boenden.

Tabellen nedan visar kommunens beslutade och planerade nybyggnation av gruppboenden för prognosperioden.

Planerade nybyggnation av lägenheter, antal (2018-2026)

Kommande gruppboenden	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Beslutade (antal lägenheter)	6	12	12	12	12	12	12	12	12
Planerade (antal lägenheter)	0	18	36	48	48	48	48	48	48
Totalt antal lägenheter	6	30	48	60	60	60	60	60	60

* Statistik baserade på Vård- och omsorgsnämndens Boendeplan 2017-2026.

En sammanslagning av uppgifterna i tabellen ovan med de för antalet befintliga gruppboende platser vid ingången till 2018 ger vid handen att kommunen idag har 120 egna boendeplatser, och att detta antal planeras öka gradvis fram till år 2021 och då uppgå till 180, för att sedan ligga kvar där hela planperioden. Inga nya serviceboenden, vilka idag har 60 platser, planeras för perioden. Totalt skulle detta ge 240 boendeplatser för särskilt bostad enligt LSS år 2026, att jämföra med behovet om 247 platser.

Ovanstående planering vad gäller när i tid ett boende står klart baseras på antaganden om när olika planerade projekt ska slutföras, vilka följer initialt beslutade tidplaner. I vård- och omsorgsnämndens boendeplan kommenteras på flera ställen att det finns en risk att beslutade projekt inte slutförs enligt tidplan. Vid intervju beskriver personal på vård- och omsorgsförvaltningen att beställda boenden i nästan samtliga fall inte levererats efter ini-

tialt satt tidplan. Detta bekräftas för innevarande planperiod av en granskning av kommunens lokalförsörjningsplan.

I lokalförsörjningsplanen finns totalt fjorton om- och nybyggnationer avseende vård- och omsorgsnämndens verksamhet upptagna. Av dessa är tre vård- och omsorgsboenden (VoO boenden), ett serviceboende LSS och tio gruppboenden LSS. Av VoO-boendena beräknas endast det som byggs om kunna stå klart i tid. Av de två som är nybyggnationer riskerar ett att inte färdigställas i tid och ett bedöms inte kunna färdigställas i tid. Av de totalt elva LSS boendena beräknas 4 kunna färdigställas i tid medan 7 inte gör det. För ett VoO-boende och sex stycken gruppboenden LSS är placering noterad som ospecificerad, vilket innebär att det inte är planlagt var boendet ska ligga.

I pågående projekt beskrivs det vid intervju att en styrgrupp sätts ihop. Denna grupp träffas regelbundet och i den ingår, vid sidan av personal från tekniska förvaltningen, en representant från den verksamhetsdrivande förvaltningen lokalen är avsedd för. Gruppens syfte är att samordna och dela relevant information om det pågående projektet. Förvaltningspersonal på vård- och omsorgsförvaltningen beskriver vid intervju att det för projekt som kommit in i konstruktionsprocessen genom styrgruppen finns en kanal att föra fram synpunkter avseende vad lokalerna behöver för att fungera ur verksamhetssynpunkt. Vård- och omsorgsförvaltningen har för detta tagit fram ett styrdokument, *Lokalfunktionsprogram för särskilda boenden (SoL och LSS) samt övriga verksamheter inom vård- och omsorgsförvaltningen*, beslutat år 2016. Dokumentet beskriver de konstruktionskrav som behöver mötas för att boenden ska fungera efter gällande lag och på ett i övrigt adekvat sätt. Vid intervju uttrycks att bristande kommunikation i dessa delar tidigare lett till felkonstruktioner, med brister i funktion som följd.

Oklarhet uttrycks vid intervju över vilken roll vård- och omsorgsförvaltningen har i byggprojekt i övrigt. Ansvarsfördelningen mellan vård- och omsorgsförvaltningens representant och representanter från framförallt tekniska förvaltningen beskrivs som ej fastlagd. Kommunikation avseende ändrade förutsättningar jämföras mot initialt fastlagd tidplan eller budget uppges vid intervju med medarbetare på tekniska förvaltningen ske till vård- och omsorgsförvaltningen vid de regelbundna styrgruppsmötena. Information delas där oftast genom en dragning med PowerPoint. Information förmedlas dock inte direkt till vård- och omsorgsförvaltningen.

Vidare beskrivs vid intervjuer att den relativt nytillträdde investeringscontrollern på KLF är ansvarig för investeringsprocessen och därmed involverad i lokalförsörjningsprocesser generellt. Varken investeringscontrollern eller annan medarbetare på KLF fungerar dock idag som central länk avseende ledning och samordning av kommunens samlade investerings- och lokalförsörjningsprocesser.

4. Iakttagelser och bedömningar per kontrollmål

Nedan redovisas våra iakttagelser och bedömningar utifrån kontrollmålen.

4.1. Den ekonomiska flerårsplaneringen grundar sig på väl underbyggda analyser av demografi och efterfrågeförändringar respektive framtidsbedömningar/omvärldsanalyser

Vård- och omsorgsnämnden har i sin boendeplan tydligt presenterat nämndens prognos över framtida lokalbehov för perioden fram till år 2026. Prognosen utgår från både statistiska underlag i form av befolkningsprognoser och analyser av dessa.

Dessa behovsprognoser har kommunicerats till tekniska förvaltningen och där förts in i dess lokalresursplan. Det är detta dokument som ligger till grund för en bedömning av lokalnyttjande nämnders framtida lokalbehov.

Vår bedömning är att de analyser som görs i Vård- och omsorgsnämndens boendeplan är vederhäftiga och fångar efterfrågeförändringar väl, samt årligen avses uppdateras. Detta ger förutsättningar för en god prognossäkerhet, vilket gör att vi bedömer kontrollmålet som uppfyllt

4.2. Planeringen/strategierna för att möta efterfrågeförändringar inom verksamheten är tydliga, relevanta och riskbedömda

Beslut om investeringsprojekt fattats på grundval av bl.a. det behovsunderlag som beskrivits i avsnitten *Vård- och omsorgsnämndens boendeplan* och *Tekniska förvaltningens lokalresursplan* ovan. Beslutade projekt förs sedan in i den kommungemensamma lokalförsörjningsplanen.

I kompletterande PM till lokalförsörjningsplanen uppdelas processen från uppdrag i investeringsbeslut till färdigt objekt i två huvudprocesser, detaljplaneprocessen och genomförandeprocessen. Inom ramen för dessa beskrivs i det kompletterande PM att det kan uppstå förseningar genom överklaganden och/eller vid ansökan om t ex bygglov. Med detta som bakgrund är redovisning av olika byggprojekts status i lokalförsörjningsplanen en indikation om hur kommunens lokalförsörjningsarbete fungerar.

En granskning av bedömt utfall i lokalförsörjningsplanen indikerar att följsamheten till beslutade tidplaner avseende verksamhetslokaler avsedda för vård- och omsorgsnämnden inte är god. Denna bild bekräftas vid intervjuer, där det uppges att flera viktiga projekt kopplade till vård- och omsorgsnämnden dras med förseningar. Vidare visar en granskning av projekt upptagna i lokalförsörjningsplanen att dessa i flera fall är noterade som att placering är ospecificerad, vilket indikerar att projektet är i en relativt tidig fas. Dessa

iakttagelser visar att kommunens strategier och planering för att möta efterfrågeförändringar inom verksamheterna är bristfälliga.

Givet att den planering som idag ligger är behäftad med mycket stor osäkerhet och inte på ett tydligt sätt möter det ökade behovet av bostäder samt att det redan i dagsläget finns ett underskott av boendeplatser bedömer vi kontrollmålet som ej uppfyllt.

4.3. Alternativ och handlingsberedskap finns inbyggd i planeringen

Som beskrivs i avsnitt 3.3. Lokalförsörjningsplanen i relation till Vård- och omsorgsnämndens uttryckta behov ovan har och är följsamheten med beslutade tidplaner i kommunens byggprojekt inte god.

Vård- och omsorgsförvaltningen har därför tillsatt en medarbetare i vars uppgift det ingår att sköta kontakten med tekniska nämnden i relation till pågående byggprojekt. Förvaltningen använder även två boendesamordnare, en mot SoL och en mot LSS, för att sondera marknaden för externa boendeplatser. Det uttrycks vid intervju att detta är det huvudsakliga sätt varmed man förhåller sig till risken för förseningar av planerade om- och nybyggnationsprojekt. Denna sondering av marknaden för externa boendeplaneringar sker inte på ett systematiserat sätt utan bygger på att kontakt tas med omkringliggande kommuner samt privata vårdgivare och intresse av att hyra boendeplatser uttrycks.

Att möta det ökande behovet av boendeplatser genom att hyra in externa platser har hittills varit möjligt bl.a. eftersom man har haft möjlighet att hyra 54 platser av det privata vårdbolaget Aleris på deras vårdboende i Riksten. Utöver det hyr vård- och omsorgsnämnden fram till augusti 2020 en avdelning på ett vårdboende i Salem, samt ströplatser av både andra kommuner och privata vårdgivare. Avtalet med t ex Aleris är på 10 år och vid intervju framkommer att man från vård- och omsorgsförvaltningens sida inte har planerat för eventualiteten att kontraktet antingen inte förnyas eller behöver förnyas till en substantiellt högre kostnad.

Vi bedömer kontrollmålet som delvis uppfyllt utifrån att vård- och omsorgsnämnden genom externa platser skapar sig alternativ och därigenom handlingsberedskap, men att alternativ och handlingsberedskap saknas i tillräcklig utsträckning i den övergripande planeringsprocessen.

4.4. De ekonomiska konsekvenserna är belysta på ett tillfredsställande sätt i planeringen och kalkyler finns som i förekommande fall tydliggör ekonomiska effekter vid briserande planering

Vi har inte sett några inbyggda moment där ekonomiska konsekvenser explicit belyses tillfredsställande i kommunens lokalförsörjningsprocess.

Efter att vård- och omsorgsnämnden i sin boendeplan påtalat sina behov är det tekniska nämnden som ansvarar för genomförandet av byggprojekt i kommunen, men även samhällsbyggnadsnämnden har en viktig roll när det gäller detaljplaneprocessen. Förseningar och/eller fördröjningar av beställda boenden drabbar dock i första hand vård- och om-

sorgsnämnden, eftersom det är dennes skyldighet att tillhandahålla lämpligt boende till de Botkyrkabor som bedömts behöva det. Det är också ytterst vård- och omsorgsnämnden som får stå för kostnaderna vid föreningar och/eller fördyringar av om- eller nybyggnadsprojekt. Detta kan ske på två sätt:

- Genom att projekt blir försenade, vilket leder till att externa boendeplatser måste användas för att möta det behov som finns. Eftersom det ofta är dyrare att hyra externa platser än att använda egna boendeplatser innebär detta merkostnader.
- Genom att projekt blir dyrare än initialt planerat, då nämnden vid tillträde till fastigheten får bära kostnadsökningen genom en högre internhyra.

Till detta framhålls vid intervju också konsekvenserna för nämndens förtroende och brukarnöjdheten av att inte kunna leverera det man tidigare meddelat brukare, t ex att en externt placerad brukare ska få flytta in i ett boende inom kommunen. Ytterligare en risk förknippad med externa boendeplaneringar som lyfts vid intervju är att invånare som blivit placerade i ett externt boende kanske inte vill flytta till ett boende inom kommunen när ett sådant blir tillgängligt, varvid nämnden är låst med den högre kostnaden.

För att denna risk ska kunna hanteras på ett adekvat sätt i nämndens budget och verksamhetsplanering är det därför viktigt att kommunikation mellan tekniska nämnden/förvaltningen och vård- och omsorgsnämnden/förvaltningen är etablerad och fungerar ändamålsenligt. Härvidlag har också Kommunstyrelsen en viktig roll i och med sitt ansvar att styra och leda kommunens arbete övergripande.

En annan potentiell effekt av en brist på boendeplatser är att kostnaden för hemtjänst är högre än strukturellt motiverat då hemtjänsten får täcka upp för bristen på boendeplatser. En statistisk analys av kommunens hemtjänstkostnad per brukare visar dock inte på något tydligt sådant samband. Personal på vård- och omsorgsförvaltningen uppger vid intervju att alla som är i behov av plats på VoO-boende får det, vare sig en boendeplats inom kommunen är tillgänglig eller ej.

Som beskrivs i avsnittet *Utveckling under 2000-talet och prognos framåt* har vård- och omsorgsnämnden de senaste åren haft ett relativt stort och ökande antal externt inhyrda platser. Att detta genererar merkostnader har framförts av Vård- och omsorgsnämnden i ett flertal forum. Bland annat upprättade nämnden i samband med 2017 års budgetberedning en särskild skrivelse till Kommunstyrelsen, i vilken nämndens merkostnader relaterade till bl.a. det ökande antalet externa boendeplaneringar beskrivs.

En presentation av volymomfattningen samt kostnader relaterade till externa placeringar görs även i en bilaga till Vård- och omsorgsnämndens delårsrapport 2018. I den presenteras en sammanställning över pris för intern- och externhyra för olika typer av boendeplatser samt antalet boendeplatser i budget 2018 och prognos för utfall 2018. Antalet årsplatser i extern regi för grupp- och serviceboenden (LSS) prognostiseras till 40 stycken för helåret 2018, tre platser fler än budgeterat. För VoO-boenden (SoL) är prognosen att nämnden kommer behöva 74,7 platser i extern regi, mot budgeterat antal om 77,2 stycken. Externt inhyrda årsplatser representerar i prognos för helåret 2018 cirka 25 % av totalt antal årsplatser på gruppboenden LSS samt 18,5 % av totalt antal årsplatser på VoO-boenden.

Det är framförallt för gruppboendeplats som kostnadsskillnaden mellan interna och externa boenden är stor. En årsplats i intern regi beräknas i prognos för 2018 i snitt kosta 988 tkr, medan en motsvarande plats i extern regi i snitt kostar 1 738 tkr, en kostnadsök-

ning om 750 tkr per plats. De totalt 40 prognostiserade externt inhyrda gruppboendeplatser representerar därmed en merkostnad om 30 mnkr för vård- och omsorgsnämnden år 2018. Merkostnaden per årsplats är inte lika hög för VoO-boenden men innebär totalt en merkostnad om cirka 4,3 mnkr i prognos för helåret 2018.

I nämndens delårsrapport noteras att nämnden räknat in och bedömt osäkra kostnader till cirka 15 mnkr. Dessa härrör bl.a. från att flera byggprojekt riskerar att inte bli färdiga i tid. Nämnden arbetar efter ett effektiviseringsuppdrag under planperioden vars syfte är att minska kostnader. Vidare har nämnden antagit fyra verksamhetsmål med inriktning på ökad beläggningsgrad, ett minskat antal placeringar i externa VoO-boenden, en minskad andel brukare med extern korttidsplats och lägre andel brukare som bor på externa grupp- och serviceboenden. Sammantaget indikerar detta att Vård- och omsorgsnämnden är medveten om de merkostnader som externa boendeplaceringar innebär.

Mot bakgrund av att de ekonomiska konsekvenserna är väl kända men inte i tillräcklig grad hanterade inom ramen för den övergripande planeringsprocessen bedömer vi kontrollmålet som delvis uppfyllt.

4.5. Framförhållningen är tillräcklig

Vid intervju framkommer att behovsunderlag ska tas fram av lokalnyttjande nämnder över en 10 års period. Investeringsplan har tidigare tagits fram över 4 år. Till mål och budget 2019 har en plan över 10 år tagits fram, även om endast 4 år kommer redovisas. Att investeringsplanen löpt över fyra år får konsekvenser för exploateringsprocessen och detaljplanering. Här framhålls av investeringscontroller på KLF att tekniska nämnden och lokalnyttjande nämnder är centrala. Detta eftersom det är dessa som tar fram de underlag i form av behovsprognos, kostnadskalkyler m.m. som ligger till grund för investeringsbeslut.

Vid intervjuer framkommer också att det ofta vid tid för beslut om investering inte finns någon anvisad mark och/eller färdig detaljplan. I och med det är man sannolikt redan för sent ute. Överklaganden och tillståndssökningar till t ex lantmäteriet och för bygglov bidrar jämte detta ofta till förseningar av beslutade projekt.

En analys av den processbeskrivning för kommunens lokalförsörjningsprocess som presenterats i avsnittet *Lokalförsörjningsplan* ovan kompletterar denna bild. I denna framgår att det i de fall en detaljplan inte finns och/eller initierats vid tid för investeringsbeslut bedöms det i bästa fall ta 34 månader och i värsta fall 49 månader eller längre innan det att ett färdigt objekt finns på plats. För att en investeringsplan på fyra år ska kunna anses mindre riskabel utifrån lokalförsörjningsprocessens bedömda leddid bör färdig detaljplan och anvisad plats finnas vid investeringsbeslut. Något som det vid en granskning av kommunens lokalförsörjningsplan samt intervju med planchef på samhällsbyggnadsförvaltningen framkommer att det i de allra flesta fall inte gör idag.

Framförhållningen i planering av nya bostäder i förhållande till vård- och omsorgsnämndens behov är alltför svag, även om de tidsperspektiv som behovsprognos och planeringshorisonten har är tillräckliga. Vi bedömer därför kontrollmålet som ej uppfyllt.

5. *Revisionell bedömning*

Revisorerna i Botkyrka kommun har givit PwC i uppdrag att granska kommunens långsiktiga och strategiska styrning och planering inom äldreomsorgen samt LSS.

Den övergripande revisionsfrågan är:

Har ansvariga nämnder säkerställt en ändamålsenlig långsiktig planering av boendeplatser inom äldreomsorgen och LSS-verksamheten?

För att planeringen av boendeplatser ska kunna betraktas som ändamålsenlig krävs ett samfällt agerande av åtminstone fyra olika nämnder. Vård- och omsorgsnämnden behöver säkerställa kunskap om sin verksamhets och sina brukares behov framåt och i god tid signalera ökade behov, samhällsbyggnadsnämnden behöver säkerställa en detaljplaneprocess som förmår tillskapa förutsättningar för eventuell ny planlagd mark för nya boenden, tekniska nämnden behöver driva lokalförsörjningsprocessen tillräckligt väl så att behoven fångas och omsätts till boenden, och kommunstyrelsen behöver som utifrån sin uppsiktsplikt och säkerställa att övriga nämnder agerar koordinerat. Kommunstyrelsen har även ett övergripande ansvar för investeringsprocessen. Den långsiktiga planeringen för boendeplatser inom äldreomsorg och LSS-verksamhet är således en komplex struktur med många olika aktörer inblandade.

Utifrån föreliggande granskning, som bl a visar att det redan idag finns ett underskott av boendeplatser och att gällande planering sannolikt inte kommer tillgodose nuvarande och tillkommande behov i rätt tid, gör vi bedömningen att kommunstyrelsen, samhällsbyggnadsnämnden, tekniska nämnden samt vård- och omsorgsnämnden inte har säkerställt en ändamålsenlig långsiktig planering av boendeplatser inom äldreomsorgen och LSS-verksamheten.

5.1. *Rekommendationer*

- Kommunstyrelsen bör initiera en översyn över hur kommunens lokalförsörjningsprocess styrs och samordnas. Särskilt kommunstyrelsens ansvar härvidlag bör fokuseras i och med styrelsens övergripande ansvar att styra och leda kommunens verksamhet.
- Kommunikation mellan nämnder och styrelsen inom ramen för lokalförsörjningsprocessen behöver förbättras och lyftas till en mer strategisk nivå.
- Se över möjligheten att involvera samhällsbyggnadsförvaltningen i egenskap av ansvariga för detaljplanering i ett tidigare skede av investerings- och lokalförsörjningsprocessen.
- Ett tydligt års-hjul bör etableras för när underlag till investeringsbeslut tas fram och förmedlas mellan de nämnder och förvaltningar som är inblandade i kommunens lokalförsörjningsprocess.
- En grundlig analys görs av nuvarande planering för tillskott av boendeplatser för äldreomsorg och LSS-verksamhet i syfte att identifiera alternativa lösningar för att hantera de kända, kommande behov av boendeplatser som finns.

2019-02-11

Henrik Fagerlind
Projektledare

Anders Hägg
Uppdragsledare