

*KVALITETSSÄKRAD VÄLFÄRD*

# Att följa upp verksamhet



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting



Att följa upp  
verksamhet



Upplysningar om innehållet:  
Lena Svensson, lena.svensson@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2012  
ISBN: 978-91-7164-796-2  
Foto: Rickard Eriksson  
Produktion: ETC Kommunikation  
Tryck: LTAB, maj 2012

## Förord

En allt större andel av kommuner och landstings verksamheter utförs av andra än kommunen eller landstinget. Detta får till följd att uppföljning och kontroll av externa leverantörer kommer allt mer i fokus. För att ge stöd i detta arbete tar Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, fram ett antal skrifter och konkreta verktyg.

Uppföljning är aktiviteter som genomförs löpande för att säkerställa kvaliteten på verksamheten. Kommuner och landsting har enligt kommunallagen ansvar att följa upp verksamhet, oavsett om den utförs i egen regi eller av annan utförare. Utförare har även eget ansvar för att följa upp den egna verksamheten men här fokuseras på kommuners och landstings ansvar rörande extern verksamhet. Uppföljningen utgår till största delen utifrån de krav som ställs i förfrågningsunderlag, avtal och godkännanden. Förutom planering av uppföljningen behöver en kommunikation ske med berörda parter och intressenter för att göra krav, förutsättningar och resultat kända. Berörda grupper kan vara brukare, patienter, leverantörer, ansvariga politiker och medborgare.

Underlaget till denna skrift är framtaget av Annika Asplind, Huddinge kommun. Lena Svensson har varit projektledare och svarar på eventuella frågor om skriften och om projektet Kvalitetssäkrad välfärd.

Stockholm maj 2012

Lennart Hansson

*Sektionen för demokrati och styrning*



# Innehåll

- 7 Kapitel 1. Att följa upp verksamhet som bedrivs av externa utförare
- 8 Kapitel 2. Skapa uppföljningssystem
- 9 Kapitel 3. Skapa uppföljningsbara krav
- 10 Kvalitetsutfästelser
- 11 Kapitel 4. Avgränsa uppföljningen utifrån riskanalys
- 13 Kapitel 5. Skapa uppföljningsplan och följa upp
- 13 Att följa upp kvalitet
- 15 Effektivitet
- 15 Frekvens och område
- 16 Kapitel 6. Kommunicera krav och redovisa resultat
- 19 Kapitel 7. Dokumentera och analysera resultat
- 20 Kapitel 8. Vid brister i verksamheten
- 21 Kapitel 9. Agera skyndsamt vid missförhållanden
- 22 Kapitel 10. Varningsklockor





# Att följa upp verksamhet som bedrivs av externa utförare

Uppföljning är aktiviteter som genomförs löpande för att säkerställa kvaliteten på verksamheten. Det ska inte blandas samman med utvärdering, som är en noggrann efterhandsbedömning.<sup>1</sup> Kommuner och landsting har enligt kommunallagen ansvar att följa upp verksamhet, oavsett om den utförs i egen regi eller av annan utförare. Utförare har även eget ansvar för att följa upp den egna verksamheten men här fokuseras på kommuners och landstings ansvar rörande extern verksamhet. Uppföljningen utgår till största delen utifrån de krav som ställs i förfrågningsunderlag, avtal och godkännanden.

Förutom planering av uppföljningen behöver en kommunikation ske med berörda parter och intressenter för att göra krav, förutsättningar och resultat kända. Berörda grupper kan vara brukare, patienter, leverantörer, ansvariga politiker och medborgare.

## **Stegen i planeringen och genomförandet kan utgå från en kronologisk ordning:**

1. Skapa uppföljningssystem
2. Skapa uppföljningsbara krav
3. Inrikta och avgränsa uppföljningen
4. Skapa uppföljningsplan och följ upp
5. Kommunicera krav och redovisa resultat
6. Dokumentera och analysera resultat
7. Avgränsa uppföljningen utifrån riskanalys
8. Agera skyndsamt vid missförhållanden.

Not. 1. Vedung, 1998 (s 23).

## Skapa uppföljningssystem

Ett uppföljningssystem skapas genom att formulera, dokumentera och åskådliggöra processen för uppföljning i en kommun eller ett landsting. Syftet är att åskådliggöra systemet på ett tydligt och transparant sätt. Utgångspunkten för uppföljning är de mål och den riktning som anges av fullmäktige samt de krav som ställs i förfrågningsunderlag, avtal och godkännanden. Ett hållbart system behöver också vara anpassningsbart om organisation, mål och förutsättningar förändras.

Enligt de nya föreskrifterna för hälso- och sjukvård samt vård och omsorg, som gäller från 1 januari 2012, ska verksamheterna ha ett ledningssystem för att systematiskt och fortlöpande utveckla och därmed säkra verksamhetens kvalitet. Med stöd av detta ledningssystem ska vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS planera, leda, kontrollera, följa upp, utvärdera och förbättra verksamheten.<sup>2</sup>

Ansvarig för att skapa ledningssystem är i föreskriften genomgående ”vårdgivaren eller den som bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS”. Alla utförare har därmed ett eget ansvar att upprätta system för att kontrollera sin egen verksamhet.

Kommuner och landsting är ofta både vårdgivare, bedriver socialtjänst eller verksamhet enligt LSS och upphandlar externa utförare. Ledningssystem behöver därför innefatta både kontroll av egen verksamhet och hur uppföljning av upphandlad verksamhet sker. Ledningssystemet ska alltså tydliggöra såväl hur den egna verksamhetens kvalitet ska säkras som hur kvalitet säkras i verksamhet som utförs externt. Hur uppföljning genomförs ingår som en del av ledningssystemet.

Not. 2. SOSFS 2011:9

## Skapa uppföljningsbara krav

En förutsättning för att kunna genomföra en uppföljning är att kraven är formulerade i förfrågningsunderlag och avtal. Att skapa dessa krav och bestämma vad som ska följas upp kan med fördel göras parallellt vilket innebär att samtidigt som man skapar krav tar ställning till och formulerar hur kravet ska följas upp. Till detta kommer också att ta ställning till förfarandet om kraven inte uppfylls.

Vissa krav ställs i förfrågningsunderlag och avtal utan att de systematiskt följs upp, som t ex ”utföraren ska följa lag och förordning”. Sådana krav är snarare en form av försäkring för att beställaren ska kunna ingripa om det framkommer att kravet inte följs.<sup>3</sup>

Offentlighetsprincipen, lagen om meddelarfrihet och arkivlagen gäller inte för externa utförare. Om kommunen eller landstinget vill att dessa regler ska få genomslag också för upphandlad verksamhet måste de formuleras i förfrågningsunderlag och avtal. Det går inte att avtala om att annan lagstiftning ska gälla däremot att ställa motsvarande krav. Denna avtalskonstruktion ger inte samma rättsliga skydd som lagstiftningen gör.

Synen på patienter/brukare som ”mottagare” av hälso- och sjukvård respektive socialtjänst håller på och förändras till att brukarna och patienterna ses som medskapare.<sup>4</sup> Att skapa uppföljningsbara krav kring patient- och brukarmedverkan är en utmaning som ofta kräver dialog med berörda eller deras företrädare och en lyhördhet kring vad som är viktigt för patienten/brukaren. Internationellt finns erfarenhet av att ställa krav på brukarsamverkan. Exempelvis ställs i England konkreta krav i upphandlingarna rörande hur brukare och deras anhöriga ska medverka i utvecklingen och genomförandet

Not. 3. Trots att kommun och landsting kan ingripa vid missförhållande även om det inte är inskrivet i avtalet.

Not. 4. Patient- och brukarmedverkan för effektivare hälso- och sjukvård och socialtjänst SKL positions-papper 2010-05-05 (09/3743)

av tjänsterna. Att skapa krav som ger verkligt utrymme för att vidareutveckla och förändra brukar- eller patientrollen är en utmaning.

## Kvalitetsutfästelser

Förutom lagar och förordningar sätter kommuner och landsting ofta upp egna lokala mål. Mål som formuleras i olika styrdokument och i politiska beslut. Målen kan exempelvis vara krav på socialt innehåll i verksamheten eller att den ska vara tillgänglig för alla. Många kommuner gör kvalitetsutfästelser till invånarna i t ex kvalitetsdeklarationer eller värdighetsgarantier. Om kommunen eller landstinget sätter upp mål eller gör utfästelser till invånarna måste de omvandlas till krav i förfrågningsunderlag och avtal med externa utförare. I avtalet regleras hur kraven ska följas upp och hur eventuell ekonomisk kompensation eller avdrag ska hanteras.<sup>5</sup> Vad händer t ex om den externa utföraren inte lever upp till kommunens kvalitetsdeklaration och brukaren kräver kompensation?

Not. 5. Viss försiktighet bör iakttas om det som utlovats påverkar utformning av tjänsten till den grad att det motverkar syftet med externa utförare t ex att främja mångfald, kreativitet och utveckling.

# Avgränsa uppföljningen utifrån riskanalys

En utmaning är att avgränsa och rikta in uppföljningen så den fångar de risker som kan finnas i verksamheten. Samtidigt får inte uppföljningen bli för omfattande och kostsam. Grundläggande är att inte följa upp mer eller samla in mer resultat än man avser att använda och återkoppla resultaten till utförarna.

Det finns alltid en risk för att verksamheter inte håller den kvalitet som de lovat och brister uppstår. Denna risk finns oavsett vem som utför verksamheten. Det finns också en begränsning i att uppföljningssystem och planer som skapas inte fångar dessa brister.

**För att hitta och bedöma risker kan en riskanalys göras. En riskanalys innebär att:**

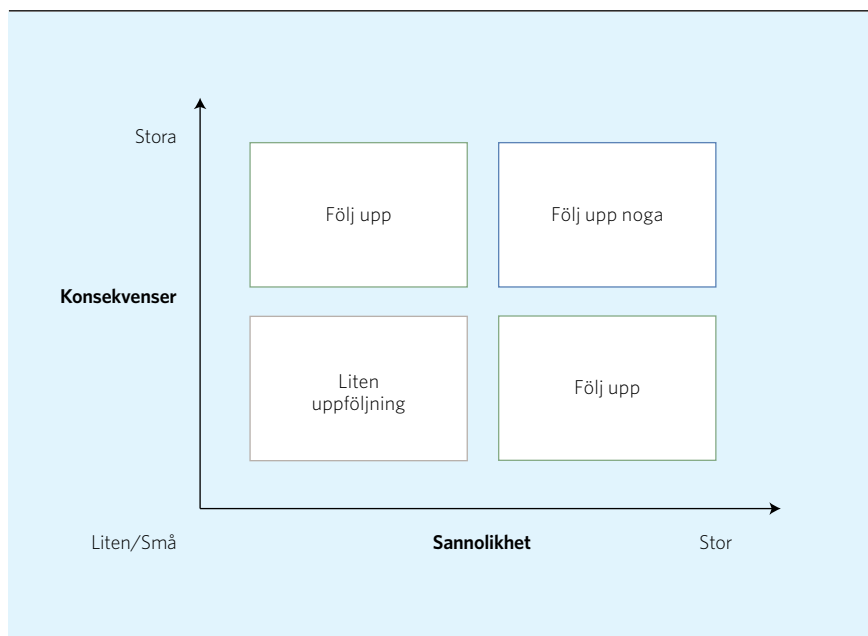
- › identifiera händelser/företeelser som kan utgöra en risk eller risk för att det inte blir som avsett
- › värdera riskernas sannolikhet och konsekvens
- › besluta om åtgärder för att begränsa riskerna.

Om en riskanalys görs av de krav som är ställda på en verksamhet, eller ingår i förutsättningarna för tillstånd, kan krav identifieras som bör följas upp mer noggrant. Likaså kan de krav som är mindre sannolika och medför mindre konsekvenser innebära mer sporadisk uppföljning.

Bilden på nästa sida visar hur uppföljning kan planeras utifrån en riskanalys.<sup>6</sup> De risker som identifieras värderas i två dimensioner. Hur sannolikt är det att det inträffar? Hur stora blir konsekvenserna om det inträffar?

Not. 6. Jmf. Kammarkollegiet, 2011

FIGUR 1. Uppföljning planerad utifrån en riskanalys.



# Skapa uppföljningsplan och följa upp

I en uppföljningsplan tydliggörs vad som ska följas upp, hur, av vem och med vilken regelbundenhet. För upphandlad verksamhet gäller att vad som ska följas upp regleras i avtal. För icke-upphandlad verksamhet gäller vad som är reglerat i lag eller föreskrift, som t ex i skollagen. En genomtänkt plan för hur uppföljning av den specifika verksamhet som ska följas upp ska ske underlättar för såväl den som ska utföra uppföljningen som den som kommer att bli granskad.

För fördjupning om uppföljningsplan se *Kontraktsuppföljning – säkerställ goda affärer genom att följa upp*<sup>7</sup>.

## Att följa upp kvaliteten

Kvalitet i välfärdstjänster är komplext och mångfacetterat. I förarbetena till socialtjänstlagen konstateras: *”Kvalitet är ett svårångat begrepp och vad som är god kvalitet låter sig inte fastställas på ett entydigt och objektivt sätt”*. De formella kraven på kvalitet som framgår av lag och föreskrifter är sällan konkreta.<sup>8</sup> Vilken kvalitet ska följas upp, hur och ur vems perspektiv? Kvaliteten uppfattas olika av olika individer och ur olika perspektiv. En brukare eller patient kan ha en uppfattning, dennes anhöriga en annan och personalen en tredje osv.

Not. 7. Kammarkollegiet, 2011

Not. 8. Se till exempel 3 kap. 3 § SoL: *Insatser inom socialtjänsten skall vara av god kvalitet. För utförande av uppgifter inom socialtjänsten skall det finnas personal med lämplig utbildning och erfarenhet. Kvaliteten ska systematiskt och fortlöpande utvecklas och säkras.*

Vid kvalitetsuppföljning görs skillnad mellan objektiv kvalitet och upplevd kvalitet. Den objektiva kvaliteten fångas med struktur-, process- och resultatmätt. Brukare och patienter har ofta dels en uppfattning om insatsen eller vården har gett avsedd effekt och dels en uppfattning om på vilket sätt den utförts på. Den upplevda kvaliteten mäts oftast i olika former av brukar- eller patientundersökningar.

### **Ett vanligt sätt att strukturera kvalitet är följande:**

- Strukturkvalitet – utgörs av de grundläggande förutsättningarna för verksamheten som organisation, personal och kompetens.
- Processkvalitet – hur verksamheten bedrivs eller genomförs t ex arbetsätt, bemötande och rutiner.
- Resultatkvalitet – det konkreta utfallet eller resultatet dvs effekten av insatsen.

Förutsättningen för en mer heltäckande uppföljning blir större om dessa tre aspekter täcks in när kraven i förfrågningsunderlaget formuleras. Risken kan annars vara att måtten uteslutande rör struktur- och processkvalitet. Resultatkvalitet är svårt att fånga och leder ibland fel eftersom det finns en risk att måtten blir de mål som organisationen styr emot.<sup>9,10</sup>

Ofta används olika kvalitetsfaktorer och indikatorer<sup>11</sup> vid kvalitetsmätningar. Begränsningen med dessa är att de belyser enskilda aspekter på kvalitet men sällan ger en helhetsbild av verksamheten. Den kvalitet som uppstår i mötet mellan brukare/patient/elev och personal är svåråtfångad. En kvalitetsvariabel som vilken ”kultur” som råder i verksamheten är svår att mäta. Uppföljning som innefattar besök och observationer i verksamheterna kan ge en fördjupad och mer nyanserad bild.

Inom hälso- och sjukvården utgår uppföljningen ofta från den struktur som Socialstyrelsen definierar som ”God vård”.<sup>12</sup> Kvalitetsregister används också allt oftare för att fånga så kallade PROM-mått.<sup>13</sup> Ett syfte med kvalitetsregister är att utgöra verktyg för förbättringsarbete. Inom socialtjänsten pågår ett arbete med att utveckla motsvarande kvalitetsindikatorer.<sup>14</sup>

Not. 9. *Modell för utveckling av kvalitetsindikatorer i socialtjänsten* Socialstyrelsen och SKL, 2007

Not. 10. Power, 2010

Not. 11. Till exempel Öppna Jämförelser

Not. 12. [www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se)

Not. 13. PROM är en förkortning för det engelska uttrycket ”Patient Reported Outcome Measures”, patientrapporterade utfallsmått, det vill säga hur patienterna själva upplever sin sjukdom och sin hälsa efter behandling eller annan intervention.

Not. 14. *Modell för risk- och händelseanalys – systematiskt förbättringsarbete inom Individ- och Familjeomsorgen*, SKL, 2011



För att en förskola eller skola ska bli godkänd krävs att verksamheten uppfyller de kvalitetskriterier som finns i skollagen och i läroplaner. Kommunen kan inte skapa egna krav rörande skolan men ska säkra att det finns förutsättningar för att den enskilda skolan kan driva en varaktig och stabil verksamhet, med hänsyn till elevunderlag och ekonomiska förutsättningar.

Om en kommun har beslutat att godkänna en förskola eller ett fritidshem står denna under tillsyn av kommunen. Kommunen har därmed rätt att inspektera och begära in de handlingar som behövs för att kontrollera att verksamheten lever upp till kraven i skollagen.

## Effektivitet

Verksamheter ska förutom att ha god kvalitet också vara effektiva. Effektivitet innebär, enligt Socialstyrelsen, att resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål.<sup>15</sup> Det innebär att uppföljningen inte enbart kan inriktas på den insats individer får och hur verksamheten är organiserad utan även på det sätt som resurserna används. En viktig del i uppföljning är att granska utförarens ekonomiska förutsättningar, hur de uppfyller sina åtaganden och kontrollera att inget fusk eller andra oegentligheter förekommer.

Inom hälso- och sjukvården används i vissa fall fördjupade uppföljningar av den medicinska verksamheten i syfte att säkerställa kvaliteten. Ibland syftar dessa fördjupade uppföljningar till att se om det finns någon korrelation mellan de i journalen dokumenterade behandlingarna och de i faktura-underlaget.

## Frekvens och område

I uppföljningsplanen bör det framgå vem som ska genomföra uppföljningen och med vilken frekvens. Genom att systematiskt följa upp kan brister upptäckas innan de blir alltför omfattande. Om bristerna åtgärdas i tid kan det innebära en betydande vinst för såväl brukare och patienter som för beställare och utförare.

Områden och fokus kan i planen med fördel förändras från år till år eftersom det annars finns en risk för att utförarna alltför mycket anpassar verksamheten utifrån vad som följs upp och inte efter vad som krävs i avtalet.

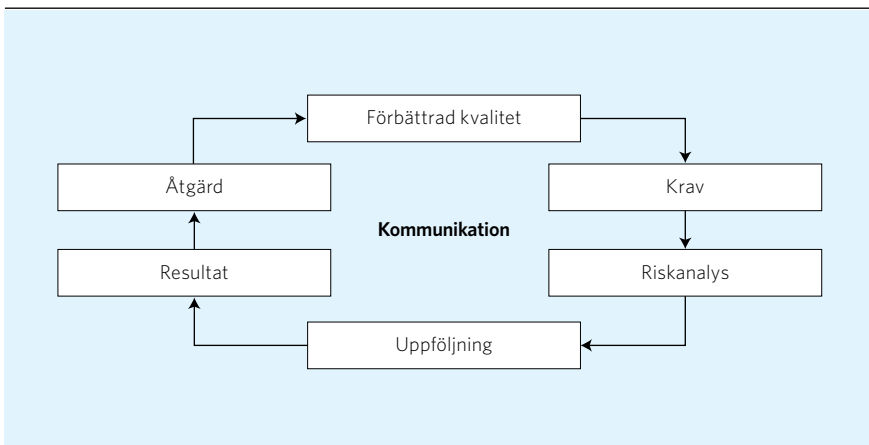
Not. 15. För Socialtjänst: "Effektivitet innebär att resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå uppsatta mål för verksamheten." För hälso- och sjukvård: "Effektiv vård innebär att de tillgängliga resurserna utnyttjas på bästa sätt för att uppnå de uppsatta målen."

## Kommunicera krav och redovisa resultat

En viktig del i planering och genomförande av uppföljningen är kommunikationen med berörda. Såväl de krav som ställts på verksamheten som de resultat som framkommer i uppföljning behöver kommuniceras. Det är därför angeläget att det i uppföljningsplanen tydligt framgår vilka krav som gäller och vad som sker om dessa inte uppfylls.

För att resultaten ska kunna bli en del i förändringsprocessen behöver de återkopplas till utförarna. Att redovisa hur resultaten kommer att presenteras blir en del av uppföljningen likväl som själva redovisningen. Öppen redovisning av uppföljningsresultat kan innebära en kraftfull styrning om den görs t ex på kommunens hemsida. Ingen verksamhet vill visa upp dåliga resultat.

FIGUR 2. Uppföljning och kommunikation utgör delar i en process för kvalitetsförbättring.



Kommuner och landsting kan behöva kommunicera krav och resultat med brukare, patienter, invånare, internt inom kommunen eller landstinget, utförare/leverantörer och politiker.

För de tjänster som här är i fokus gäller att de ofta används av andra än de som ställer krav och beställer dem. Om den som använder tjänsten förväntar sig en annan kvalitet än den som är beställd och som man faktiskt får, påverkar det hur nöjd man är med verksamheten. Förståelse och anpassning av förväntningar främjas av information om vilka kvalitetskrav som ställts och vilka resultat som uppnås. Kunskap är också en förutsättning för ökad brukar- och patientsamverkan vilket ger större möjlighet till att vara delaktig och kunna påverka verksamheten.

För valfrihetssystem finns ett uttalat lagligt krav på att brukare och patienter ska få tillgång till information för att ha möjlighet att göra välinformerade val. Redovisningen av resultaten blir då en viktig del i att kunna jämföra både information om de olika enheterna och vilka resultat de uppnår. Även för verksamhet som inte ingår i valfrihetssystem behöver brukare, patienter och anhöriga få information om vilka krav som gäller för verksamheten och vilka resultat den uppvisar.

I kommunallagen framgår att allmänheten ska ges möjlighet till insyn och få information om verksamhet som utförs av externa utförare. Insynen har betydelse för tilltron för de politiska systemen och att skattemedlen används effektivt.

Uppföljning är ett förhållningssätt. För biståndsbedömd verksamhet gäller att de handläggare som beslutar om insatser samtidigt också är de som först, förutom den enskilde, har möjlighet att upptäcka avvikelser. Om handläggarna vet vilka kvalitetskrav som ställts på tjänsten ökar deras möjligheter att reagera om dessa inte uppfylls. Om det t ex finns möjlighet till reduktion av ersättningen måste berörd handläggare känna till detta för att kunna verkställa. Om inte sanktionsmöjligheter används urholkas instrumentet och kvaliteten riskerar att försämrats och kvalitetsförbättringar uteblir.

Det är också viktigt vid behovsprövade insatser att ha kunskap om den aktuella kvaliteten på insatserna eftersom det är en förutsättning för att handläggare ska kunna matcha individen med lämplig insats. Spridning av information om verksamhetens resultat internt är också viktigt, både för att sprida goda exempel och som varningssignal när man bör ta initiativ till uppföljning och kontroll.

Ett syfte med uppföljning är att säkerställa kvalitet och verka för förbättringar i verksamheten. Detta underlättas om resultatet från uppföljningen kommuniceras med leverantören. Leverantören har eget ansvar för att utveckla sin verksamhet och i detta arbete kan dessa resultat vara en indikator på vad som bör utvecklas. Det är till exempel inte ovanligt att den som är

föremål för uppföljningen inte vet eller inte är överens med den som följer upp om vilka kvalitetsnivåer som gäller. Det som uppfattas som tillräcklig kvalitet av den ena parten kanske inte bedöms som tillräcklig av den andra. Om leverantören, i samtliga led, vet om vilka krav som gäller samt hur dessa ska följas upp ökar troligen ansträngningen för att möta dem.

Kommunikation och samverkan med leverantörer ger möjlighet att främja utveckling. Samverkan bör dock hållas på en professionell nivå för att motverka korruption och jävssituationer.

Politiker i beslutande nämnder och fullmäktige behöver få information om hur mål uppfylls och hur tjänsterna utförs. Information ligger till grund för framtida beslut.

# Dokumentera och analysera resultat

Material som samlas in i uppföljningssyfte behöver hanteras och analyseras. Avsikten med resultaten styr hanteringen. Ska de utgöra underlag vid jämförelser för brukare och patienter, grund för eventuella åtgärder eller är det för redovisning till ansvariga politiker?

Att hantera stora mängder information och resultat kan ofta kräva olika former av IT-baserade verktyg.<sup>16</sup>

För att resultaten ska bli användbara bör de analyseras och dokumenteras. En bedömning behöver också göras om kraven uppfyllts och i så fall i vilken grad. I en analys ställs frågor som: Vad innebär de resultat vi har framför oss? Hur fungerar verksamheten ur ett brukar- eller patient perspektiv? Vilka risker finns? Var finns styrkor och svagheter? Behövs åtgärder?

För att förstå och analysera resultat, som kan vara både komplexa och motstridiga, kan flera yrkeskompetenser behöva samverka. Det kan också finnas behov av att resultaten verifieras och rimlighetsbedöms. Analysen bör dessutom göras ur ett effektivitetsperspektiv. Har pengarna gått till rätt saker ur ett samhällsperspektiv?

Om resultaten ska användas som underlag för sanktioner krävs ofta att kraven är tydligt formulerade och att det finns dokumentation av såväl brister som vilka åtgärder som vidtagits av beställaren i syfte att få till stånd en förändring.

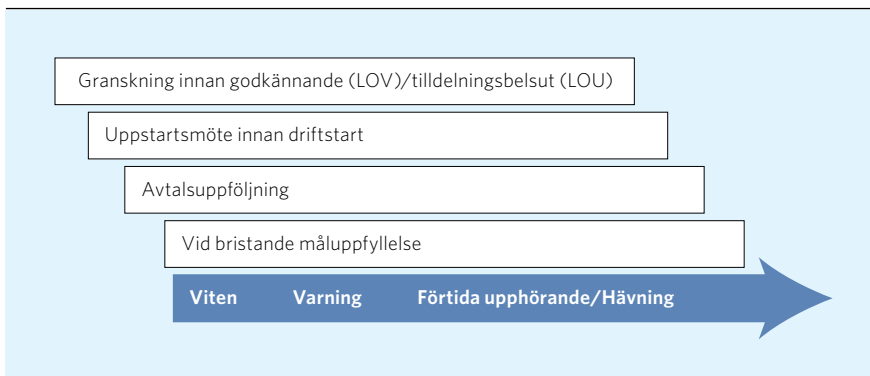
Not. 16. Försiktighet ska alltid iaktas rörande den personliga integriteten till användande av IT-verktyg.

## Vid brister i verksamheten

Kommuner och landsting är skyldiga att vidta åtgärder om en uppföljning eller analys visar på brister eller om brister kommit fram på annat sätt. Med åtgärd menas här det som kommunen eller landstinget ska vidta gentemot utföraren och inte vilken åtgärd som måste göras i verksamheten. Den som driver en vårdcentral eller ett äldreboende är ansvarig för sin verksamhet och ska åtgärda brister i verksamheten.

Kommunen eller landstingets åtgärd kan vara att begära att utföraren inkommer med en åtgärdsplan. Åtgärdsplanen bedöms sedan av beställaren som anger hur lång tid utföraren får på sig att åtgärda påpekade risker och om de vidtagna åtgärderna är tillräckliga. Att åtgärderna också genomförs behöver följas upp av kommunen eller landstinget. De sanktionsmöjligheter som finns ska användas eller om bristerna är så omfattande att avtalet ska hävas. Om brister inte påpekas riskerar redskapet att urholkas, ”det hände ändå ingenting förra gången, så...”. Ofta används en kontroll- och sanktions-trappa som kan illustreras som bilden nedan.

FIGUR 3. Kontroll- och sanktionstrappa



# Agera skyndsamt vid missförhållanden

Oavsett hur noggranna uppföljningar och kontroller som görs kan händelser uppstå som inte får hända. Det kan gälla allvarliga missförhållanden, övergrepp och sabotage eller ekonomisk brottslighet. När allvarliga händelser inträffar bör de hanteras utifrån principerna för krishantering:

- › Ansvarsprincipen – den som ansvarar för en verksamhet under normala förhållanden ska ansvara för verksamheten även under krissituationer.
- › Likhetsprincipen – verksamheten ska så långt som möjligt vara organiserad på samma sätt under krissituationer som under normala förhållanden.
- › Närhetsprincipen – krisen ska hanteras på lägsta möjliga nivå.

Vid allvarliga händelser och kriser brister ofta informationshanteringen. När informationen inte fungerar kan det leda till ryktesspridning och otydligheter vilket försvårar hanteringen av händelsen och påverkar allmänhetens förtroende för såväl utförare som kommun eller landsting. Det är därför viktigt att det finns ansvariga chefer och politiker utsedda samt person som ska kommunicera med media. Information om händelsen kan behöva ges till berörda brukare, anhöriga, den egna personalen, andra förvaltningar, myndigheter och allmänhet.

## Varningsklockor

Det är viktigt att ange i avtalet att avvikelser, anmälningar samt klagomål och synpunkter ska rapporteras till beställaren eftersom de kan utgöra varningsklockor för att något inte stämmer eller inte går rätt till. Viss försiktighet ska dock iakttas för att inte ”straffa” verksamhet som har väl utvecklade rutiner för avvikelser och därför dokumenterar och rapporterar dessa frekvent. Om det däremot aldrig rapporteras några avvikelser kan det också vara en varningsklocka.

Tjänstemän som utför uppföljning uppger att de kan känna på sig att något inte stämmer i en verksamhet, de får en ”magkänsla”. Forskning visar att ”magkänsla” kan leda fel<sup>17</sup>, men en ”magkänsla” kan vara en varningsklocka som kan ligga till grund för en fördjupad uppföljning eller kontroll.

**Exempel på varningsklockor, som var för sig inte behöver innebära brister men som återkommande eller sammantaget kan utgöra grund för en fördjupad uppföljning, är:**

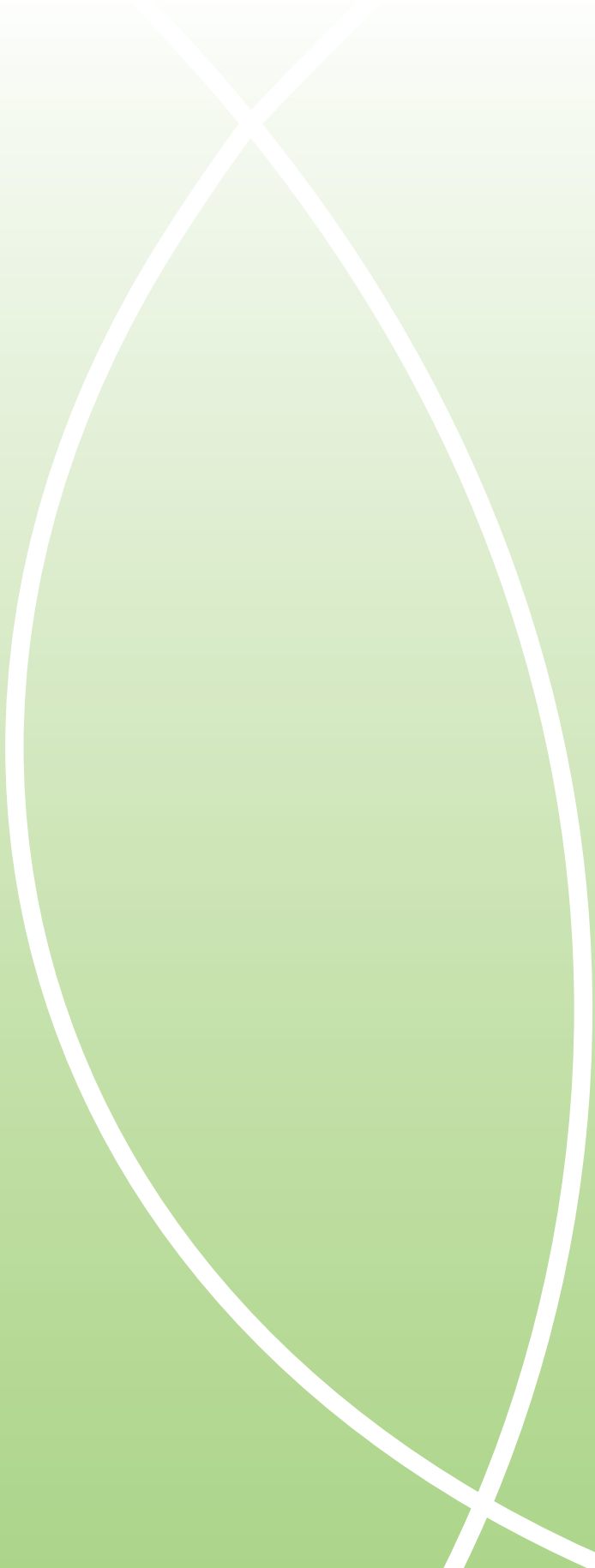
- › stor omsättning på chefsnivå
- › stor omsättning av personal
- › hög andel timvikarier
- › upprepade klagomål från anhöriga/patienter och brukare
- › svårigheter att få beläggning
- › många i förtid avbrutna insatser
- › miljön är stökig och skräpig.

Not. 17. *Magkänslans anatomi: om hur vi bör tänka och när vi gör bäst i att låta bli* Ahlström, 2010









## Att följa upp verksamhet

---

En allt större andel av kommuner och landstings verksamheter utförs av andra än kommunen eller landstinget. Detta får till följd att uppföljning och kontroll av externa leverantörer kommer allt mer i fokus. För att ge stöd i detta arbete tar Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, fram ett antal skrifter och konkreta verktyg.

Uppföljning är aktiviteter som genomförs löpande för att säkerställa kvaliteten på verksamheten. Kommuner och landsting har enligt kommunallagen ansvar att följa upp verksamhet, oavsett om den utförs i egen regi eller av annan utförare. Utförare har även eget ansvar för att följa upp den egna verksamheten men här fokuseras på kommuners och landstings ansvar rörande extern verksamhet. Uppföljningen utgår till största delen utifrån de krav som ställs i förfrågningsunderlag, avtal och godkännanden. Förutom planering av uppföljningen behöver en kommunikation ske med berörda parter och intressenter för att göra krav, förutsättningar och resultat kända. Berörda grupper kan vara brukare, patienter, leverantörer, ansvariga politiker och medborgare.

