



RASEBORG  
RAASEPORI

RASEBORG.FI



# Utvärderingsberättelse 2018







## Innehållsförteckning

Rekommendationer och uppmaningar .....	1
1 Revisionsnämnden .....	3
2 Förverkligande av verksamhetsmässiga och ekonomiska mål .....	3
2.1 Koncerttjänster .....	4
2.2 Social- och hälsovårdssektorn .....	4
2.3 Bildningssektorn .....	5
2.4 Tekniska sektorn .....	6
2.4.1 Avfallsnämnden .....	6
2.5 Raseborgs vatten .....	7
3 Uppföljning av utvärderingsberättelse för år 2017 .....	8
4 Raseborg 10 år .....	9
4.1 Hur gick det sen? .....	9
4.1.1 Raseborgs ekonomiska utveckling .....	10
4.1.2 Raseborgs stad och specialistsjukvården .....	11
4.1.3 Raseborgs stad och personalen .....	12

En av revisionsnämndens lagstadgade uppgifter är att bedöma huruvida de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp har nåtts i kommunen och kommunkoncernen och huruvida verksamheten är ordnad på ett resultatrikt och ändamålsenligt sätt, Målsättningen med utvärderingen av resultatriktheten och ändamålsenligheten är att stöda fullmäktige i dess beslutsfattande. I utvärderingen av resultatriktheten försöker revisionsnämnden stöda beslutsfattande genom att lyfta fram information om olika verksamheter.



## Rekommendationer och uppmaningar

### Alla sektorer

- Revisionsnämnden rekommenderar att en plan för kompetensöverföring görs.
- Revisionsnämnden rekommenderar att fullmäktige får behandla dylika förändringar (uteblivna inbesparingar) som en budgetändring.
- Revisionsnämnden rekommenderar även att sektorerna inkommer med förslag på förändringar på målsättningarna som härrör sig till budgetändringen.

### Koncerttjänster

- Revisionsnämnden rekommenderar att man i strategins handlingsprogram tydligare visar på hur de lagstadgade sju punkterna förverkligas i stadens strategi.

### Social- och hälsovårdssektorn

- Revisionsnämnden rekommenderar att sektorn redan i budgeteringskedet tar i beaktande den årliga kostnadsökningen i branschen för att undvika överskridningar av budgeten.
- Revisionsnämnden rekommenderar att sektorn gör en helhetsplan på hur en hållbar ekonomi och välfärdsskapande verksamhet kan skapas. Nämnden rekommenderar en kontinuerlig uppföljning av budgetutfallet och kostnaderna, samt åtgärder föranledda av dessa.

### Bildningssektorn

- Revisionsnämnden uppmanar bildningsnämnden att agera i enlighet med de av fullmäktige fastställda målsättningar eller föra ett förslag på förändring till fullmäktige under budgetåret med motivering till varför de inte kan förverkligas.
- Revisionsnämnden rekommenderar att sektorn utreder hur staden kan ingripa i ett tidigt skede för att stöda barnens utveckling, redan i småbarnspedagogiken, och ge familjerna den hjälp som behövs.

### Tekniska sektorn

- Revisionsnämnden uppmanar sektorn att förenhetliga arbetssätten enligt planerna.
- Revisionsnämnden rekommenderar att försäljningen av fastigheter skulle vara en del av concerttjänster. Fastighetsförsäljningens utfall påverkar ett flertal sektorer (tekniska: underhåll och intern hyra, användande sektor: intern hyra och ändamålsenliga utrymmen, ekonomi; resultat- och balansräkningen) och är strategiskt viktig.
- Revisionsnämnden uppmanar sektorn ta ställning till hur informationen om de åtgärder som görs för att förbättra inomhusluften kan bli mera kontinuerlig och lättillgänglig
- Revisionsnämnden uppmanar till en fortsatt tydlig och transparent behandling av kostnaderna för investeringar och grundrenoveringar.
- Revisionsnämnden rekommenderar att det bör finnas tillräckliga resurser för att leda och övervaka dessa projekt.



## 1 Revisionsnämnden

Revisionsnämnden som valdes av fullmäktige för perioden 2017-2021 har följande sammansättning:

### Ordinarie

Bender Ann-Katrin  
Mettovaara Reija  
Cavonius Sirkkaliisa  
Högnabba Stefan  
Gottberg Kerstin  
Immonen Martti  
Ojamo Hanna, -24.9.2018.  
Tyni Tatu  
Öhman Kaj, -22.10.2018. Karhila Jussi

### Ersättare

Adolfsson Lea  
Sipola Sanna, -4.6.2018. Kukka-Maaria Luukkonen  
Forsell Ann-Christine  
Forsskähl Christer  
Holmberg Sirkka-Leena  
Gottberg Magnus  
Eeva-Maria Grekula Kauppinen Veikko  
Halonen Tomi  
Karhila Jussi, -22.10.2018. Harri Burtsov

Som ordförande fungerade Ann-Katrin Bender och som viceordförande Reija Mettovaara.

Till revisionsnämndens lagstadgade uppgifter hör bland annat att organisera granskningen av förvaltningen och ekonomin samt utvärderingen av verksamheten. Revisionsnämnden bedömer huruvida de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp har nåtts i kommunen och kommunkoncernen och huruvida verksamheten är ordnad på ett resultatrikt och ändamålsenligt sätt. Därtill bedömer revisionsnämnden hur balanseringen av ekonomin utfallit under räkenskapsperioden. Som grund för utförande av uppdraget har revisionsnämnden använt budget och ekonomiplan för åren 2018-2021, protokoll, bokslut jämte verksamhetsberättelse för år 2018 och revisionens rapporter.

Revisionsnämndens medlemmar har under året hört ansvariga tjänsteinnehavare och bekantat sig med olika utvalda enheter. Vid ett flertal möten har stadens ledning i form av stadsdirektör Lundqvist och/eller stadskamrer Thomas Karlsson närvarat för att ge allmän information över nuläget. Under året har till revisionsnämndens möten därtill inkallats bl.a. grundtrygghetsdirektör Benita Öberg, teknisk direktör Jan Gröndahl, bildningsdirektör Tina Nordman, chef för småbarnspedagogik Charlotte Lindh, administrativ daghemsföreståndare Ann Nordström, stadssekreterare Thomas Flemmich och utvecklingschef Lotta Lerviks.

Revisionssamfundet BDO Audiator Oy har skött den lagstadgade revisionen med Helge Vuoti, OFGR, som ansvarig revisor.

## 2 Förverkligande av verksamhetsmässiga och ekonomiska mål

Resultatet år 2018 blev inte så bra som väntat. Skatteintäkterna blev 2,3 miljoner euro lägre än budgeterat och specialistsjukvården överskred budgeten med 4 miljoner. Raseborgs vattens resultat blev sämre än budgeterat. Resultatet är ett underskott om 2,7 miljoner euro.

Året präglades bland annat av fullmäktiges arbete med strategin. Strategin färdigställdes och visionen Härliga Raseborg fungerar hållbart har lanserats. Strategiprocessen med ett flertal workshops både för invånare, anställda och förtroendevalda med konsult hjälp har varit omfattande och i fullmäktige noterades även enskilda förtroendevaldas insats för strategins utformande. Engagemanget har varit stort och strategin förtjänar ett konkret och tydligt handlingsprogram så snabbt som möjligt. Åtgärdsprogrammet Raseborg 2020 förverkligades inte så som planerat under den tidigare fullmäktigeperioden men arbetet med att skapa en hållbar ekonomi har fortsatt under 2018.

Med tanke på stadens riskhantering var godkännande av grunderna för intern kontroll och direktivet för intern kontroll viktiga delmål. Den uppföljande implementeringen med hjälp av utbildningar och kontinuerlig riskanalys i kvartalsrapporterna är bra sätt att jobba vidare med frågan, som ständigt bör vara aktuell för att inte falla i glömska. Därtill är det bra att processerna ses över och dokumenteras i processbeskrivningar.

Det är tråkigt att se att statistiken för sjukfrånvaron lite ökat från den positiva utvecklingen 2017.

För att ge en rättvisande bild och följa med förändringarna i lagstiftningen skulle det vara bra om presentationen av ekonomin skulle utgå från koncernen. Revisionsnämnden önskar uppmärksamma fullmäktige på att kravet om en ekonomi i balans på 4 år kommer att kräva en stram hushållning med resurserna för att komma upp till den planerliga balansen 2021 i enlighet med ekonomiplanen. Nämnden noterar att det i budgeten 2019 kan finnas inneboende risker i ljuset av resultatet för år 2018, särskilt den svårbudgeterade specialsjukvården och skatteintäkterna bör följas noga med under året.

För att skapa en hållbar grund för Raseborgs stads verksamhet krävs en stabil kommunal ekonomi. I andan av Raseborg 10 år ställde sig nämnden frågan hur stadens strukturer och serviceutbud skulle se ut om man skulle skapa staden från tomt bord idag? Den i strategin initierade diskussionen om närservice är välkommen också ur ett ekonomiskt perspektiv. Under år 2018 har olika strukturella ändringsförslag diskuterats i de olika sektorerna men ofta har debatten stupat på att förslaget inte är fördelaktigt för en annan sektor. För helheten och utvecklingen är det ändå viktigt att fullmäktiges utsagda vilja och styrning via strategin och handlingsprogrammet som är under utformning är tongivande och beslut som fattas kan så göras trots att olika sektorer drabbas olika av dem, positivt eller negativt. Här ser revisionsnämnden att stadsstyrelsen och ledningsgruppen är i en nyckelposition.

**Revisionsnämnden rekommenderar att en plan för kompetensöverföring görs.** Personalens höga medelålder kan vara en risk med beaktande av en framgångsrik kompetensöverföring vid pensioneringar och nyrekryteringar, om inte överföringen planeras väl.

## 2.1 Koncerttjänster

Koncerttjänsternas verksamhetsbidrag (exkluderat revision) var - 8 miljoner euro, 93,8% av den förändrade budgeten. Det ekonomiska utfallet blev sämre än väntat för hela staden, men relativt bra för sektorn koncerttjänster, vars resultatet blev 500 000 € under budget. Här bör dock beaktas en budgetändring på 380 000 €, som främst gällde företagshälsövården. En stor kostnadspost som inte var beaktad i budgeten tillkom i slutet av året i form av en ersättning till stadens tidigare utvecklingsplanerare.

Under år 2018 prioriterades stadens nya strategi som blev färdig under våren och arbetet med att förnya processerna kom igång. Ärendehantering och processbeskrivningarna är de viktigaste tyngdpunkterna inom förvaltningen. Processbehandlingsprogrammet IMS införskaffades i december och TWeb-programmet för digitaliseringen av ärendehantering i november. Användningen av sociala medier för att svara på allmänhetens frågor ökar och den visuella linjen har förnyats vid årsskiftet.

Implementeringen av strategin har kommit igång och under arbete är ett handlingsprogram som ska konkretisera strategin. I kommunallagen fastställs att kommunerna ska ha en strategi och lyfter upp sju punkter som ska behandlas i denna. **Revisionsnämnden rekommenderar att man i strategins handlingsprogram tydligare visar på hur de lagstadgade sju punkterna förverkligas i stadens strategi.**

It-avdelningen har fokuserat på utbildningar gällande datasäkerhet. Direktiven för intern kontroll har förnyats, cirka tio utbildningar har hållits. Controllerteamet har arbetat med processerna. Elektroniskt arbetsbord införs och CGI:s programvara tas i bruk för alla blanketter. Det elektroniska arbetsbordet används inte ännu av bildningssektorn eller social- och hälsovården.

Stadsutvecklingsavdelningen har inte kunnat uppfylla alla sina mål på grund av stor personalomsättning, men bland annat arbetet med kollektivtrafiken fortsätter och det konkreta målet är att skolskjutsarna ska kunna utnyttjas av alla.

Trots att det i budgeten för år 2018 beslöts att koncerttjänster ska betona skärgårds- och landsbygdsfrågor är om dessa inte mycket skrivet i bokslutet.

## 2.2 Social- och hälsovårdssektorn

Verksamhetsbidraget år 2018 var – 102,8 miljoner euro, alltså 100,06% av den förändrade budgeten. Överskridningen var 572 494 euro, trots att det under året godkändes en budgetförändring på 3,5 miljoner euro (specialsjukvården 2,7 miljoner euro). Avdelningarna har lyckats relativt väl med sina målsättningar, men det finns dock betydande överskridningar. I vissa fall har man kunnat ta tag i överskridningar och åtgärdat problemen.



**Revisionsnämnden rekommenderar att sektorn redan i budgeteringskedet tar i beaktande den årliga kostnadsökningen i branschen för att undvika överskridningar av budgeten.**

Det är svårt att förutse framtiden inom sektorn och därför är månatliga uppföljningar viktiga. Risker går inte helt att motverka. Ambitionen att utöka den egen producerade vården och på så sätt minska användningen av specialistsjukvården där det är möjligt, kan ha effekt på kostnaderna för specialistsjukvården. Nämnden vill ändå påminna om att dylika kostnadseffekter är ett resultat av samordning, samarbete och förhandling med samkommunen HUS som Raseborgs stad är ägarkommun i. Gällande satsningar på förebyggande och rätt vård i rätt tid så kan sambandet vara mer direkt, likaså om de egna läkartjänsterna skulle besättas

Under flera år har sektorn arbetat med att utveckla fungerande vårdkedjor och att vården ges på rätt ställe. Särskilt inom äldre vården finns det ännu ett behov av att förbättra vårdkedjorna och utveckla användningen av digitala verktyg.

**Revisionsnämnden rekommenderar att sektorn gör en helhetsplan på hur en hållbar ekonomi- och välfärdsskapande verksamhet kan skapas. Nämnden rekommenderar en kontinuerlig uppföljning av budgetutfallet och kostnaderna, samt åtgärder föranledda av dessa.**

## 2.3 Bildningssektorn

Verksamhetsbidraget år 2018 var - 57,2 miljoner euro, alltså 99,1% av den ändrade budgeten, överskottet 522 579 euro. Budgeten underskreds främst på grund av att betalningsandelen till avtalskommuner var betydligt lägre än tidigare. Ändringarna i linjetrafiken och nedläggning av linjer ökade kostnaderna för skolskjutsar. Verksamhetsmålen har uppnåtts i stora drag.

Stödet för hemvård underskreds med 216 000 på grund av små åldersklasser. Likaså har antalet familjedagvårdare minskat varmed budgeten underskreds med 172 000. Den grundläggande utbildningens budget underskreds med 80 273 på grund av mindre lönebikostnader. Gymnasiernas budget underskreds med 104 348. Nettoutgifterna/studerande är samma som i budgeten, antalet studerande är mindre än uppskattat.

Museerna har fått intäkter i form av bidrag (Svenska kulturfonden i Finland, Svenska litteratursällskapet). Den ökade användningen av museikortet minskar museernas intäkter. Helmet-lånesystemet togs i bruk i biblioteken; samlingen ökade från 440 000 exemplar till 1,2 miljoner exemplar. Det nya nätbiblioteket är i bruk. Marknadsföringen av reformen var effektiv och synlig även i social media. Biblioteket hölls dock inom budgeten.

Ungdomsverksamhetens och idrottens budget överskreds med 6,4 %, dvs. 117 459 euro. Simhallsbesöken minskade med 8000, vilket minskade försäljningsinkomsterna med 84 000 euro. Interna kostnader gällande samarbetet med tekniska avdelningen överskreds med 40 000 euro, vilket förklaras med svårigheter i initialskedet.

Stadens invånarantal fortsätter att minska och samma gäller antalet dagvårdsbarn och skolelever. Enligt bildningsnämndens beslut kommer förskolenätet inte att komprimeras.

**Revisionsnämnden uppmanar bildningsnämnden att agera i enlighet med de av fullmäktige fastställda målsättningar eller föra ett förslag på förändring till fullmäktige under budgetåret med motivering till varför de inte kan förverkligas.**

Stadsfullmäktige beslutade att beslutet om nedläggning av skolor inte kommer att verkställas. Den sammanlagda uteblivna budgeterade inbesparingen för skolstängningarna var 289 000 euro (bildning 194 000, utrymmesförvaltning 35 000, kosthåll 30 000, lokalvård 30 000). Detta har inte tagits i beaktande i form av en budgetändring år 2018, trots att det beslut som omöjliggjorde de planerade inbesparingarna togs i ett tidigt skede under året.

**Revisionsnämnden rekommenderar att fullmäktige får behandla dylika förändringar som en budgetändring.** Den låga bindningsnivån gentemot fullmäktige stöder även detta förfarande.  
**Revisionsnämnden rekommenderar även att sektorerna inkommer med förslag på förändringar på målsättningarna som hör till budgetändringen.**

Det ökade våldet i skolvärlden och småbarnspedagogiken som lyfts fram i personalbokslutet är oroväckande. **Revisionsnämnden rekommenderar att sektorn utreder hur staden kan ingripa i ett tidigt skede för att stöda barnens utveckling, redan i småbarnspedagogiken, och ge familjerna den hjälp som behövs.**

## 2.4 Tekniska sektorn

Sektorns verksamhet har varit planenlig. För ekonomins del kan konstateras att verksamhetsbidraget var +1,6 miljoner euro, dvs. 285,6 % av den ändrade budgeten. De största avvikelserna gällande inkomsterna var interna hyror och småbåtshamnarna, vilket förklarar den stora procentuella avvikelsen från budgeten. I kostnaderna har man sparat bl.a. i köptjänster, fastighetsskötsel, städning och kosthåll. Investeringar och budgetering av investeringarna har varit utmanande på grund av utfört arbete, vilket har lett till budgetändringar. Personalomsättningen inom sektorn har varit mycket liten och även resultaten i arbetstrivselenkäten har varit goda.

Målet med fusionen inom den samhällstekniska sektorn är att utnyttja de gemensamma resurserna effektivare över enhetsgränserna och i denna ändring har man lyckats ganska bra. Den långa vintern medför tryck på personalen och tidtabellerna inom underhållet. Pilotkörning av elektronisk uppföljning av arbetstid genomfördes och konstaterades fungera väl. Det nuvarande löneberäkningsprogrammet har medfört utmaningar för integreringen eftersom programmet inte tar emot elektronisk data.

**Revisionsnämnden uppmanar att förenhetliga arbetssätten inom sektorn enligt planerna.**

En av tyngdpunkterna för mättnings- och fastighetsbildning år 2018 har varit att fortsätta försäljningen av för staden obehövligen fastigheter för att få försäljningsintäkter samt för att uppnå inbesparingar i byggnadernas driftsutgifter. Budgetens planerade försäljningsbidrag på 1,7 miljoner euro var dock för utmanande och man var tvungen att sänka inkomstmålet till 1,2 miljoner euro.

Eftersom försäljningsmålen inte uppnåddes, uteblev också underhållsbesparingarna i enlighet med åtgärdsprogrammet. Eftersträvd nivå för inbesparing på driftskostnader är 400 000 euro år 2020, 2017-2018 har endast ca 45 000 uppnåtts.

Företagstomterna går åt bra men egnahemshustomterna mindre bra.

**Revisionsnämnden rekommenderar att försäljningen av fastigheter skulle vara en del av koncerntjänster. Fastighetsförsäljningens utfall påverkar ett flertal sektorer (tekniska: underhåll och intern hyra, användande sektor: intern hyra och ändamålsenliga utrymmen, ekonomi; resultat- och balansräkningen) och är strategiskt viktig.**

Inomhusluftsfrågorna har krävt mycket tid och en stor arbetsinsats. Stadens inomhusluftsgrupp har sammanträtt 8 gånger under året. Som helhet är inomhusluftssituationen bra jämfört med stadens närområden.

**Revisionsnämnden uppmanar sektorn ta ställning till hur informationen om de åtgärder som görs för att förbättra inomhusluften kan bli mera kontinuerlig och lättillgänglig.**

I städningen uppnås inbesparingar genom att effektivera arbeten och i kosthåll uppnås inbesparingar genom antalet portioner eftersom det har varit mindre antal barn i Ekenäs än uppskattat. Det bör beaktas att städning och kosthåll inte har fått negativ feedback.





Planläggningen lider fortfarande av personalbrist och därför har man inte nått de uppställda målen, bl.a. släpar framtagandet av generalplaner efter.

Behandlingstiderna för byggloven har förkortats och enhetens personalsituation har förbättrats. Även behandlingstiderna av miljötillstånden har varit korta. Dessa siffror är ekonomiskt sett mycket betydande för såväl staden som näringsidkare.

**Revisionsnämnden uppmanar till en fortsatt tydlig och transparent behandling av kostnaderna för investeringar och grundrenoveringar.** För att fullmäktige ska kunna ta ställning till kostnaderna bör det finnas tydliga linjer för vad som räknas till en grundrenovering (t.ex. max. storlek på kostnaden) och vad som ska godkännas som en del av investeringsbudgeten. Med beaktande av kapitalhyrans tillkomst (som till en del används till renoveringar) samt indelningen i investerings- och grundrenoveringsobjekt, behövs noggrannhet gällande beslut om renovering och övervakningen. **Därför rekommenderar revisionsnämnden att det bör finnas tillräckliga resurser för att leda och övervaka dessa projekt.**

#### 2.4.1 Avfallsnämnden

Fusionen mellan Rosk'n Roll Oy Ab och Östra Nylands Avfallsservice Ab blev utdragen men förändringsprocessen har kommit igång när Högsta domstolen förkastade besvären över fusionen. Personalkostnaderna överskred budgeten på grund av anställning av en ny person.

## 2.5 Raseborgs vatten

Raseborgs vatten uppvisar ett resultat om 583 863 år 2018. Försämringen i resultatet jämfört med tidigare år uppges bero på att några storförbrukare har upphört med sin verksamhet. Diskussionen om Raseborgs vattens framtid som en självständig aktör präglade verksamhetsåret och efter beslutet om att affärsverket fortsätter i sin nuvarande form fortsatte utredningen om eventuella synergier med Ekenäs Energi, t.ex. gällande verksamhetsutrymmen.

Av de bindande målen för 2018 är endast 1 slutfört vid årets slut, de övriga är fortsättningsvis aktuella år 2019. Till sin natur de bindande målen för affärsverket jämförelsevis allmänna, vilket kan förklara att de inte uppnåtts i sin helhet 2018. Som exempel kan nämnas "Avloppshantering" med mätaren "fortsatt effektiv rening för kväve, fosfor och BS. Optimerad kemikalie- och energiförbrukning"; eftersom en optimal nivå är svår att uppnå om man följer med den ständiga utvecklingen inom området så är det på ett vis bra att målsättningen inte anses uppnådd. Det är snarare en fråga om val av verksamhetsmål och mätare.

### 3 Uppföljning av utvärderingsberättelse för år 2017

Rekommendation		Motivering
Revisionsnämnden vill särskilt betona stadsstyrelsens och föredragarnas ansvar för att beslutfattande i nämnder och direktioner sker i enlighet med förvaltningsstadgan. Revisionsnämnden anser att det är ytterst viktigt att förvaltningsstadgan utvärderas årligen i en öppen diskussion mellan tjänsteinnehavare och beslutsfattare.	Klar	Förvaltningsstadgan har uppdaterats i enlighet med kommunallagens krav. Rekommendationen är trots sin status ständigt aktuell.
Revisionsnämnden anser att uppföljningen av arbetstiderna är ytterst viktig med tanke på personalens orkande.	Klar	Tekniska sektorn har enligt genmälet tagit i bruk ett elektroniskt arbetstidsuppföljningssystem och brister i arbetssätt åtgärdas under 2018-2019. Rekommendationen är trots sin status ständigt aktuell.
Revisionsnämnden betonar vikten av en ändamålsenlig förvaltning, tydlighet i kommunikationen samt förvaltningens rättidighet, öppenhet och genomskinlighet. Nämnden anser att det är nödvändigt att verkligheten och förvaltningsstadgan stämmer överens och att det fås uppmärksamhet vid hur förvaltningsstadgan implementeras i praktiken, samt anser det vara viktigt att de behövliga åtgärderna nå detta görs	Klar	Förvaltningsstadgan har uppdaterats i enlighet med kommunallagens krav. Rekommendationen är trots sin status ständigt aktuell.
Vidare vill revisionsnämnden fästa uppmärksamhet på förverkligandet av en demokratisk och operativ förvaltning med tydliga ansvarsfördelningar utan onödiga överlappningar. Särskilt den politiska förvaltningens och tjänstemannaförvaltningens inbördes fördelning av arbete och befogenheter bör förtydligas. Revisionsnämnden har märkt att det i stadens organisation finns förvaltningsområden där makten har splittrats, vilket kan försvåra bildandet av en helhetsbild av organisationen samt dess utveckling. En otydlig organisation försvårar även kommunikationen såväl internt som externt. Revisionsnämnden rekommenderar utbildning i dessa frågor och att en öppen diskussion förs.	Klar	Förvaltningsstadgan har uppdaterats i enlighet med kommunallagens krav. Rekommendationen är trots sin status ständigt aktuell.
Revisionsnämnden finner att det är en risk för staden att i detta skede sakna en enhetlig, grundligt genomtänkt och i stadsfullmäktige godkänd, plan över hur en reform inom social- och hälsovården ska styras och genomföras.	Klar	Ingen reform genomfördes.
Revisionsnämnden vill fästa uppmärksamhet vid budgetens låga bindningsnivå. Den kan förorsaka problem med ändamålsenligheten och effektiviteten i stadens verksamhet och förvaltning. Det finns även risk att uppföljningen av verksamheten och ledarskapet försvåras.	Ännu aktuell	I bokslutet 2018 noterade nämnden att sektorerna har olika förfaranden gällande när ett förslag till budgetändring förs till fullmäktige.
Revisionsnämnden konstaterar att bristen på personal kräver åtgärder. Bristen på personal har försvårat situationen på många avdelningen och enheter.	Ännu aktuell	I bokslutet 2018 noterade nämnden att särskilt planläggningen och social- och hälsovårdssektorn lyfter upp bristen på personal.
Revisionsnämnden uppmanar nämnderna till ett mer kritiskt förhållningssätt till val av mätare i budgeteringsskedet.	Ännu aktuell	I bokslutet 2018 finns mätare som är allmänna och kontinuerliga till sin natur, t.ex. för Raseborgs vatten.
Revisionsnämnden har tidigare fäst uppmärksamhet vid att en del moderniseringar gjorts inom stadens ICT-struktur.	Ännu aktuell	I bokslutet 2018 framkommer att alla inte ännu t.ex. har tillgång till digitala arbetsbord och att tidsuppföljningen inte fungerar optimalt pga löneräkningsprogrammets gränssnitt.
Revisionsnämnden rekommenderar en bredare beredning av ärenden till bildningsnämnden. Beredningen ska beakta eventuella följeffekter och ta i beaktande de olika intressentgrupperna.	Ännu aktuell	Rekommendationen är ständigt aktuell och riktar sig även till andra sektorer.

## 4 Raseborg 10 år

Det är tio år sedan Ekenäs, Karis och Pojo gick samman till Raseborg 1.1.2009 med sloganen "Raseborg är möjligheternas stad". Befolkningens åldrande, det växande behovet av service, kommunernas personalbrist, utmaningar i kommunernas ekonomi och KSSR var centrala förändringstryck på verksamhetsmiljön i det skedet. Målsättningen var bland annat att göra den nya kommunen till en så stark och flexibel aktör så att den kan hantera förändringar mer ekonomiskt behärskat. En ansvarsfull och god hushållning med de ekonomiska resurserna var en grundförutsättning för en lyckad samgång.

I avtalet om ordnande av förvaltning och service betonas befolkningstillväxt och nya arbetsplatser och ett gott liv med fungerande samhällscentra som har en stark egen identitet och sociala nätverk. Visionen var att staden år 2030 är en betydande aktör inom Östersjöområdet med 36 000 invånare, starkt kopplad till metropolområdet med motorväg och dubbla spår på kustbanan.

Utvecklingsmålen för Raseborg berörde produktivitet och produktionssätten. Strategiskt ledarskap, sporrande personalpolitik, intern och extern kommunikation och enhetliga lösningar betonades. En stark förtroendemannaförvaltning och platt organisation med klar arbetsfördelning. En effektiv serviceproduktion eftersträvades med hjälp av beställar- och utförarmodellen.

Nationellt har målsättningarna med kommunsammanslagningar varit fungerande service, hållbar kommunal ekonomi och livskraftiga kommuner. En större kommun har även andra möjligheter till specialisering inom personalen. Trots att riktningen har varit och är mot allt färre kommuner har även kritiska argument framförts mot dessa, bland annat att sammanslagningar inte för med sig den förväntade nyttan, kostnaderna kan öka och servicen kan bli sämre.

### 4.1 Hur gick det sen?

En av målsättningarna med samgången var att säkerställa ett gott liv med fungerande samhällscentra som har en stark egen identitet och sociala nätverk. Raseborg har under sina första 10 år upplevts vara byarnas kommun med åtta starka samhällscentra, något som lyfts fram i vapnet och olika handlingsprogram. Därtill betonas de många olika miljöerna i marknadsföringen både internt och externt. Aktiva från olika byar i Raseborg har deltagit i projektet Närdemokrati i västra Nyland 2014, ordnat olika evenemang. Den starka identifieringen lokalt märks också i de aktiva grupperna i sociala medier som är knutna till ett visst centrum. Under Raseborgs 10 år har det ändå skett förändringar kring vilken service som tillhandahålls i de olika samhällscentrumen. En stor skillnad mot innan är övergången till en samjour med HUS vid Raseborgs sjukhus, förändringar i skolnätet på grund av skolstängningar och centraliseringen av förvaltningen till stadshuset på tidigare Ekåsen sjukhusområdet. Servicen har även till viss del digitaliserats, t.ex. administreringen av bygglov, men också utvidgats i och med bokbussens rutter.

Nedan presenteras en översikt av Raseborgs ekonomiska utveckling, specialistsjukvårdens kostnader och arbetet med den viktigaste resursen; personalen.

#### 4.1.1 Raseborgs ekonomiska utveckling

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Verksamhetskostnader, €/inv.	5 949	6 002	6 071	6 443	6 893	6 903	6 686	6 915	6 787	6 652	6 975
Inkomstskattesats	20,34	20,00	21,00	21,00	21,00	21,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
Statsandelar tot €/inv	1 460	1 602	1 634	1 689	1 836	1 895	1 830	1 840	1 939	1 984	1 951
Lånestock, €/inv.	2 820	2 978	2 829	2 902	3 506	3 978	4 194	4 233	4 238	3 909	3 855
Årsbidrag, €/inv	45	121	494	231	-13	193	85	117	303	565	135
Årsbidrag, % av avskrivningarna	25	61	220	100	-6	74	38	56	137	249	58
Ackumulerade underskott	-839	-892	-614	-616	-873	-298	-437	-499	-419	-84	-182

Källa: Kommunförbundets sammanställning av kommuners ekonomi.

Under Raseborgs första tio år har kostnaderna för verksamheten stigit och likaså skatteöret. Den allmänna devisen om Raseborgs svaga ekonomi bekräftas av en sammanställning över resultaten de senaste åren. År 2012 var särskilt svagt på grund av att arbetstillfällena inom industrin blev färre vilket gav regionen strukturomvandlingsstatus. Ekenäs Energi gjorde ett dåligt resultat det året. Skatteinkomsterna stagnerade, kostnaderna för specialistsjukvården ökade trots att en del av verksamheten producerats i egen regi. Likaså förändrades den subjektiva rätten inom socialvården och handikappvården vilket syntes i utfallet för verksamheten. Verksamheten i Mjölbolsta togs över av Folkhälsan vilket gjorde att verksamheten blev större och likaså kostnaderna. Satsningarna på långtidsarbetslösa och sysselsättningarna hade dels sin grund i förändringarna i finansieringsgrunden från fpa:s sida, där kommunens ansvar blev större för de som inte aktiverats. Sammantaget blev underskottet 7,3 miljonervilket är det sämsta under Raseborgs hela tid. Det ledde till att det fanns ett behov av att ta lån för driftskostnader och amorteringar.

År 2013-2014 ser man ett brytningsskede. 2014 genomförde staden samarbetsförhandlingar samtidigt som regionens försämrade sysselsättningsläge, bland annat FN-steels konkurs 2012, började synas i ekonomin med uteblivna skatteintäkter, utfallet var enbart 2,3 miljoner mot planerade fyra miljoner. 2014 fick Raseborg även mindre statsandelar, hade en sämre fastighetsförsäljning mot den planerade och en klart dyrare specialistsjukvård mot det budgeterade.

Raseborgs första tio år präglas av en ständigt växande lånestock på grund av de stora investeringsbehoven. Med undantag av ett år har investeringarna varit stora, trots detta har diskussionen förts om att de inte är tillräckliga för att täcka de verkliga behoven av att förnya infrastruktur och fastigheter. Trenden är oroväckande särskilt med beaktande av de svaga årliga resultaten, det enda hållbara skulle vara att verksamheten skulle göra överskott som sedan kan användas för att investera.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Årsbidrag, €/inv.</b>													
Raseborg	87	73	45	121	494	231	-13	193	85	117	303	565	
20001-50000 inv kommuner	232	313	330	319	444	320	185	336	327	309	438	490	
Nyland	568	639	545	412	577	655	483	582	520	427	744	901	
Hela landet	327	382	363	340	461	384	249	380	406	348	494	596	
<b>Avskrivningar och nedskrivningar, €/inv.</b>													
Raseborg	159	169	183	199	225	230	240	261	224	208	221	226	
20001-50000 inv kommuner	236	240	252	278	284	289	306	334	343	336	347	361	
Nyland	373	380	384	418	413	437	473	481	490	486	479	489	
Hela landet	277	283	296	312	317	325	351	380	380	381	386	400	
<b>Årsbidrag i % av avskrivningarna</b>													
Raseborg	55	43	25	61	220	100	-6	74	38	56	137	249	
20001-50000 inv kommuner	98	131	131	115	156	111	60	101	95	92	126	136	
Nyland	152	168	142	99	139	150	102	121	106	88	155	184	
Hela landet	118	135	123	109	145	118	71	100	107	91	128	149	
<b>Kommunens ackumulerade över-/underskott 31.12., €/inv.</b>													
Raseborg	-631	-679	-839	-892	-614	-616	-873	-298	-437	-499	-419	-84	
20001-50000 inv kommuner	309	389	492	536	692	742	654	787	888	850	955	1 026	
Nyland	1 312	1 522	1 761	1 780	2 607	2 828	2 442	2 603	3 580	3 551	3 919	4 203	
Hela landet	677	765	937	986	1 314	1 398	1 224	1 290	1 729	1 735	1 892	2 072	

Källa: Kommunförbundet, kommunernas ekonomiska nyckeltal.



#### 4.1.2 Raseborgs stad och specialsjukvården

*"Raseborgs stad hör till dem bland de större kommunerna som har landets högsta kostnader för specialsjukvård." – Etelä Uusimaa, 10.3.2019.*

Under de första tio åren har diskussionen om specialsjukvårdens kostnader varit återkommande. Statistiken visar att Raseborgare använder specialsjukvården i större grad än andra nylänningar, om detta beror på demografin, tillgängligheten eller hur vården av tradition varit uppbyggd i regionen låter sig inte säkert säga. Kostnaderna för specialsjukvården är svåra att budgetera och utfallet beror även på i hur stor grad Raseborgarna är i behov av sjukvårdstjänsterna.

Raseborgs stad har satsat mycket på att samarbeta och samordna med HUS. Vårdkedjor, samarbeten och fastighetslösningar (psykebygget, HVC flyttade in i sjukhuset m.m) har särskilt varit på agendan och de större satsningarna som lett till reella inbesparingar enligt boksluten är samjouren och koncentrationen av verksamheten runt Raseborgs sjukhus. Målsättningen har varit att sänka användningen av specialsjukvård till en hållbar nivå genom att effektivare använda primärvårdstjänsterna. Samjouren har t.ex. lett till att fler patienter kan skötas som hälsovårdscentral patienter istället för som specialsjukvårdens patienter. Staden har anpassat och utvecklat sin egen verksamhet för att kunna ha effektivare och mer hållbara vårdlösningar. HUS verksamhet har utvecklats på sitt håll och stadens möjligheter att påverka t.ex. stängningen av Ekenäs BB eller organiseringen av ambulansverksamhet har varit små. Trots detta har det ständigt förts en dialog och verksamheten har utvecklats i samverkan, nedan ett plock ur boksluten på konkreta saker som staden gjort för att skapa en mer hållbar kostnadsutveckling av specialsjukvården för kommunens del.

- 2009: ny akutvårdsstation för missbrukare (senare avvecklad), verksamheten inleds 2010. Mål: Adekvat akutvård och psykosocial rehabilitering på primärvård.
- 2010: "en välfungerande samjour och för att minska överlappande verksamhet mellan specialsjukvården och primärhälsovården" satsning på effektiv placering av patienter, utbyggd kapacitet för serviceboende, mer hembesök, utvecklandet av samjouren vid Västra Nylands sjukhus, planera en bäddavdelning / uppföljningsavdelning i anslutning till samjouren, utveckla patientdatasystemet så att det fungerar obegränsat över gränssnittet mellan specialsjukvården och primärhälsovården, satsning på den öppna mentalvården och de öppna besöken, en systematisk genomgång av de olika verksamhetsprocesserna och vårdkedjor.
- 2011: ny avdelning HVC demens- och mentalvårdsavdelning (senare avvecklad). En omstrukturering av den öppna mentalvården och missbrukarvården mellan primärvården, specialsjukvården och tredje sektorns aktörer initierats.
- 2012: all sysselsättande verksamhet för långtidsarbetslösa och ungdomar koncentreras till en egen avdelning inom grundtrygghetsproduktionen från att tidigare ha varit splittrad på social service, personalavdelning, bildning och specialsjukvård. En internetbaserad servicekarta för klienterna har byggts upp. Specialsjukvårdens verksamhet i form av industriterapi övergick i stadens. En omstrukturering av den öppna mentalvården och missbrukarvården mellan primärvården, specialsjukvården och tredje sektorns aktörer har påbörjats och fortsätter under år 2012. Mosaik-projektet utgör en väsentlig del i detta utvecklingsarbete. Under verksamhetsåret 2012 har Raseborgs stad ingått med HNS ett intentionsavtal gällande nybyggnation invid Västra Nylands sjukhus utgående ifrån premissen att specialsjukvården koncentreras i och runt Västra Nylands sjukhus.
- 2014: Ett åtgärds paket för att få VNS budget i balans år 2014 utarbetades tillsammans med VNS/HNS och ägarkommunerna i Västra Nylands sjukvårdsområde. Målsättningen på längre sikt var att sänka nettokostnaderna för specialsjukvården för ägarkommunerna till en hållbar nivå.
- 2016: bäddavdelningens flytt från Mjölbolsta i januari 2016, omvandling av missbrukarvården från avdelningsvård till öppen vård och flytt till andra utrymmen samt sänkning av demens- och mentalvårdsavdelningens platsantal från 22 till 15. Patientströmmarna på hälsostationerna och inom specialsjukvården granskas. Ansvarsskötare utses på hälsostationerna. Ett projekt startas tillsammans med specialsjukvården i syfte att nå de patienter som behöver mera insatser. Ett hemförlovningssteam planeras och grundas senast 2017.
- 2017: mentalvårdens vuxenmottagningar och Rehabcenter köper psykiaterkonsultationer av specialsjukvården istället för att upphandla psykiatertjänsterna. PSYKE-bygget färdigställs och tas i bruk.



- 2018: staden köper mera dygnet runt boende platser för att förhindra överbeläggingsdagar inom specialistsjukvården. Hemförlovningssteamet startade sin verksamhet under hösten och är en viktig länk i planeringen av vårdkedjorna.

#### 4.1.3 Raseborgs stad och personalen

En utmaning med bildandet av Raseborgs stad har varit att sammanföra arbetskulturer och metoderna från Ekenäs, Karis och Pojo. I början var de olika sektorerna utspridda på olika håll i staden och tekniska sektorn låg avsidet under de första 10 åren. Hela förvaltningen flyttade under samma tak när det nya stadshuset blev färdigt hösten 2018. I början av fusionen fanns det delvis överkapacitet inom förvaltningen, men förvaltningen har krympt med tiden. Ledningsgruppen har haft mycket rotation under 10 år; rentav 70 % av medlemmarna är nya. Endast 10 % av personalen fick ändrade arbetsuppgifter till följd av kommunsammanslagningen. Ingen av de före detta kommundirektörerna jobbar längre inom Raseborgs stad. Under 10 år har Raseborg haft tre stadsdirektörer: Mårten Johansson, Tom Simola och nuvarande stadsdirektören Ragnar Lundqvist sedan 2017.

Under 2011–2013 genomförde staden arbetshälsoprojektet FEELIT med målsättning att främja välbefinnande i arbetet. Projektet genomfördes i samarbete med Skärgårdens arbetshälsokademi och Arbetarskyddsfonden som deltog i kostnaderna i form av ett s.k. utvecklingsbidrag. Projektet varade i tre år och hälften av personalen (933 personer) deltog i det. I projektet ingick en Kiva-enkät och ett Metal Age-planeringsseminarium. Under FEELIT-projektet samlades material utifrån vilket bl.a. gjordes en prioritering av utvecklingsområden. I materialet kom det fram 1 272 konkreta utvecklingsåtgärder för vilka utarbetades tidtabeller och valdes ansvarspersoner för att förverkliga åtgärderna.

Vissa enheter har rätt hög sjukfrånvaro vilket delvis förklaras med det fysiska arbetet, t.ex. tunga lyft inom vården. Den ständiga resursbristen i vissa enheter är en belastande faktor. Staden har satsat på arbetshälsan genom att förbättra företagshälsovården och ergonomi i vårdarbetet. Nu har arbetsgivaren lyft upp också psykosociala belastningsfaktorer.



Raseborg den 8.5.2019

  
Ann-Katrin Bender  
Ordförande

  
Reija Mettovaara  
Viceordförande

  
Ann-Christine Forsell

  
Christer Forsskahl

  
Kerstin Gottberg

  
Magnus Gottberg

  
Eeva-Maaria Grekula

  
Jussi Karhila

  
Tatu Tyni

