

Tyresö kommun
Socialförvaltningen
Ulla Gummeson
utredare

TJÄNSTESKRIVELSE

2017-02-13

1 (6)

Diarienummer
2016/SN 0220 50

Socialnämnden

Översyn av bemanning och arbetssätt på Björkbackens vård- och omsorgsboende.

Förslag till beslut

- Informationen noteras.



Magnus Lublin
Förvaltningschef


Gunny Bäckström
Stabschef

Bakgrund

Till följd av att Björkbackens vård- och omsorgsboende under flera år inte kunnat bedrivas inom tilldelade resurser har socialnämnden 2016-08-29, § 1065 uppdragit åt förvaltningschefen att göra en översyn av bemanning och arbetssätt i syfte att hitta möjligheter att effektivisera verksamheten.

Arbetet med översynen har genomförts av konsultföretaget Ekan Management genom det avtal Tyresö kommun har med konsultleverantören Ework. Resultatet av översynen har sammanställts av staben på socialförvaltningen.

Metoden för översynen har huvudsakligen varit intervjuer med olika nyckelpersoner i och kring verksamheten, personal och chefer samt fackliga representanter. Totalt har elva personer inom följande funktionsintervjuats:

- Personal
- Samordnare
- Enhetschefer
- Verksamhetschef
- Förvaltningschef
- Ekonomicontroller
- Fackliga företrädare

Slutsatser från intervjuerna

Utifrån intervjuerna framkommer flera bidragande orsaker till varför det under flera år inte varit möjligt att bedriva verksamheten inom tilldelade resurser. Framförallt beror det på hur verksamheten är bemannad samt att lokalerna, som finns i flera huskroppar, har en bristande utformning och arbetsmiljö.

Grundbemanningen bedöms vara alltför låg med många timanställda och många med låg tjänstgöringsgrad i sina deltidsanställningar. När grundbemanningen är för låg ökar känsligheten för variationer i verksamheten samt förmågan att möta dessa variationer. Det kan till exempel vara ökad vårdtyngd under viss tid eller korttidssjukdom hos personalen. Ur verksamhetssynpunkt bedöms det bli mer effektivt med en högre grundbemanning.

Den låga grundbemanningen medför mycket kostnader för övertid/fyllnadstid för schemalagd personal och för timanställda. Den medför också att stor del av chefers och samordnares tid går åt till att lösa akuta bemanningsproblem. De rutiner för detta som finns kan förbättras.

Verksamheten har för få enhetschefer och enhetscheferna har alltför hög arbetsbelastning och många medarbetare. Enhetscheferna leder 45-50 tillsvidareanställda och ungefär lika många timanställda. Samordnarnas uppdrag

upplevs otydliga. Enhetschefer och samordnare behöver avlastas. Det efterfrågas också en funktion för planering av de boendes aktiviteter och en samordning av inköp och hjälpmedel.

Enheterna arbetar inte enhetligt och samordnat vilket bland annat resulterar i att personalresurserna inte används på bästa sätt och att verksamheten går miste om samordningsvinster. Olikheter i arbetssätt och rutiner försvårar samverkan och styrning av verksamheten och leder många gånger till dubbelarbete. Det försvårar också möjligheten för rörligheten mellan enheterna.

Att enheterna ligger utspritt och på olika våningsplan försvårar bemanning över enhetsgränserna. Avståndet försvårar också ledarskapet för enhetscheferna.

Schemaläggningen är inte anpassad efter brukarnas och verksamhetens behov och är därför inte kostnadseffektiv. Att schemaläggningen inte följer verksamhetens rytm leder tidvis till stress, övertid och många timvikarier. Det saknas även tid i schemat för överlämning mellan arbetspass. Överlämningen försvåras av för få arbetsstationer med datorer för dokumentation.

Det har funnits brister i planering och uppföljning av verksamhetens budget. Enhetscheferna har inte varit tillräckligt delaktiga i budgetarbetet och resurserna har inte fördelats tillräckligt utifrån enheternas olika behov och förutsättningar. Det saknas också bra nyckeltal för uppföljning.

Personalomsättningen för de tillsvidareanställda är låg men sjuktalen bland dessa är höga. De upplevda bristerna i arbetsmiljö och i planeringen och ledning av verksamheten anses bidragande. Sjukskrivningarna försvårar i bemanningen och ökar arbetsbördan för chefer och samordnare.

Överlag saknas det en helhetssyn på verksamheten, där hela Björkbacken ses som en total verksamhet. Det är för mycket ”stuprörstänk” utifrån enhetschefsansvar.

Ekan Managements förslag till åtgärder

Utifrån intervjuerna föreslår Ekan Management olika åtgärder på kort och på lång sikt för att förbättra effektiviteten i verksamheten.

Åtgärder som snabbt går att genomföra och som har stor effekt i verksamheten:

- Tillräckligt med enhetschefer och samordnare
- Ökad grundbemanning i syfte att öka planeringsförmågan och verksamhetskvalitet
- Allokera personal efter behov i verksamheten

Snabba åtgärder med måttlig effekt i verksamheten:

- Långsiktig ändamålsenlig schemaläggning
- Tid för överlämning mellan personal
- Fler arbetsstationer för dokumentation
- Tillskapa en funktion för planering av aktiviteter
- Samordning av inköp och hjälpmedel

Långsiktiga åtgärder som har stor effekt i verksamheten:

- Åtgärda bristerna i Björkbackens lokaler
- Se över processer och skapa "ett Björkbacken", både vad avser arbetssätt och förhållningssätt
- Utveckla planering och uppföljning av budget och resultat

Förvaltningens kommentarer och överväganden

Socialförvaltningen anser att översynen av Björkbackens vård- och omsorgsboende på ett bra sätt har ringat in och identifierat de huvudsakliga faktorerna som behöver arbetas med för att effektivisera verksamheten. Det är och kommer att vara nödvändigt att arbeta med åtgärder både på kort och på lång sikt för att åstadkomma bestående effekter i verksamheten och ekonomin. Vissa åtgärder är mer omfattande medan en del kan genomföras enklare och relativt snabbt. Flera förändringar som behövs är dock genomgripande och långsiktiga. Ekonomiska effekter av åtgärderna får inte genomslag direkt utan kommer på sikt. För att långsiktigt komma tillrätta med en del av bristerna krävs till en början en satsning/investering vilken på sikt ger effektivare verksamhet och lägre kostnader.

I samband med att ny verksamhetschef började i november 2016 har ett förändringsarbete startat och pågått parallellt med att översynen har

genomförts. Det innebär att en del åtgärder som föreslås bland ovanstående förslag redan är på gång.

Åtgärdsplan för att effektivisera verksamheten

Grundbemanningen av verksamheten har inte varit ändamålsenlig. Konsekvenserna har blivit stora kostnader för övertid och för timanställd personal. Det har också inneburit att mycket tid och kostnader har gått åt för att administrera så att verksamheten har kunnat bemannas.

En total genomgång av grundbemanningen pågår. Grundbemanningen kommer att planeras för att åstadkomma en bemanning av Björkbackens vård- och omsorgsboende som helhet, inte separat för varje avdelning. Utgångspunkten ska vara verksamheternas och de boendes behov. Utgångspunkten ska också vara att personal ska användas flexibelt mellan avdelningarna när behov föreligger. Det kan till exempel vara en situation där vårdtyngden ökar på en avdelning och mer personalresurser behövs. Då ska en omfördelning mellan avdelningarna kunna göras inom ramen för grundbemanningen. Detta i stället för som tidigare då timvikarie togs in eller fyllnads-/övertid nyttjades.

Satsningen på högre grundbemanning förväntas resultera i lägre kostnader för timanställda, lägre kostnader för övertid, minskad sjukfrånvaro, minskning av det administrativa arbetet med akuta bemanningsproblem och därmed mindre stress. Minskning av det akuta administrativa arbetet kommer att frigöra arbetstid till andra, mer strategiska uppgifter för samordnare och för chefer.

Förändringar av grundbemanningen kommer att genomföras successivt under 2017.

Statliga stimulansmedel för ökad bemanning inom äldreomsorgen har under första bidragsåret använts för att tillfälligt förstärka bemanningen i vissa specifika situationer. Planen för kommande år är att använda stimulansmedlen till anställningar för längre tid för att generellt förstärka bemanningen. Syftet med en generell förstärkning är mer långsiktig och kommer att ingå som en del i arbetet med att förändra och förbättra grundbemanningen på hela Björkbacken.

För att åstadkomma en bättre **styrning och ledning** av verksamheten kommer ytterligare en enhetschefstjänst att tillsättas. Det medför att antalet anställda per chef minskar. Cheferna kommer att kunna vara mer närvarande i verksamheten, kunna stödja sin personal bättre och leda verksamheten på ett tydligare sätt.

För att Björkbackens vård- och omsorgsboende ska fokusera på det **grunduppdrag** man har att utföra, enligt överenskommelse mellan Björkbacken och myndighet för äldre och funktionsnedsättning, kommer ledningen i samverkan med personalen gå igenom hela verksamheten, del efter del. Syftet är att tydliggöra ansvarsgränser, tydliggöra roller, ta bort sådana uppgifter som andra har ansvar att utföra. Det kan till exempel vara landstingsuppgifter.

Enhetschefernas måste ha en aktivare roll i **budgetprocessen** än tidigare. De måste få bättre kontroll och inflytande vad gäller ekonomin för att sedan kunna ta ansvar för det ekonomiska resultatet på sina avdelningar. Ett sådant arbete har påbörjats.

En **samordning av inköp** samt inventering och samordning av hjälpmedel kommer att ske för att få kontroll på material och inventarier som en helhet på Björkbacken. Därmed kan nyttjandet till exempel av hjälpmedel optimeras bättre inom hela Björkbacken. Detta arbete har påbörjats.

Vad avser arbetsmiljöbristerna i Björkbackens lokaler pågår planering mellan Tyresö Bostäder och kommunens fastighetsavdelning.

Att skapa "ett Björkbacken" är en mycket viktig del av åtgärderna för effektivare verksamhet. Ett genomgripande arbete kommer att genomföras med ledning och personal i syfte att skapa en **enhetlighet i synsätt och arbetssätt** på Björkbacken. På sikt kommer det att innebära många praktiska samordningsvinster genom att man arbetar på samma sätt, enklare att hjälpas åt mellan avdelningarna med lika rutiner, ett ansvarstagande för helheten osv.