



§ 1075

Dnr 2018/SN 0182 013

Granskning av hemtjänst i kommunal regi

UTDRAG

Socialnämndens beslut

1. Granskningen noteras.
2. Åtgärder till följd av granskningen återspeglaras till äldre- och omsorgsnämnden senast i april 2019.

Beskrivning av ärendet

Kvalitetsenheten i Tyresö har, på uppdrag av kommundirektören, genomfört en granskning av hemtjänsten i kommunal regi. Granskningen såg över verksamheten ur såväl ett ekonomiskt som ett kvalitetsmässigt perspektiv. Syftet med granskningen var att belysa förbättrings- och effektiviseringsområden inom den kommunala hemtjänsten.

Granskningen visade att personalen inom den kommunala hemtjänsten generellt sett har en hög kompetens, och stort fokus på brukarna. Däremot behöver de administrativa resurserna ses över och effektiviseras. Digitala lösningar som underlättar och effektiviserar det dagliga arbetet behöver införas. Granskningen poängterar att hemtjänsten behöver förvaltningens stöd vad gäller digitalisering och utveckling av de digitala systemen. Verksamheten behöver dessutom kontinuerligt kunna revidera arbetsscheman för att anpassa verksamheten efter behoven.

Bilagor

Tjänsteskrivelse granskning.pdf

Granskningsrapport hemtjänst kommunal regi.pdf

Justerandes sign

Utdragsbestyrkande

Tyresö kommun
Socialförvaltningen
Helena Wiberg
Utredare

TJÄNSTESKRIVELSE

2018-11-06

1 (4)

Diarienummer
2018/SN 0182

Socialnämnden

Granskning av hemtjänsten i kommunal regi

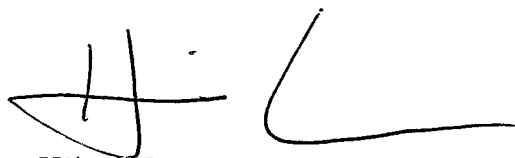
Socialförvaltningens förslag till beslut till socialnämnden

1. Granskningen noteras.
2. Åtgärder till följd av granskningen återrapporteras till äldre- och omsorgsnämnden senast i april 2019.

Socialförvaltningen



Iréne Hededal
Tf Förvaltningschef



Håkan Wramner
Verksamhetscontroller/vik Stabschef

Beskrivning av ärendet

Kvalitetsenheten i Tyresö har, på uppdrag av kommundirektören, genomfört en granskning av hemtjänsten i kommunal regi. Granskningen såg över verksamheten ur såväl ett ekonomiskt som ett kvalitetsmässigt perspektiv, eftersom hemtjänstens ekonomiska resultat succesivt försämrats. Enligt uppdraget skulle myndighetens förhållande till hemtjänsten också ses över.



Syftet med granskningen var att belysa förbättrings- och effektiviseringsområden inom hemtjänsten i kommunal regi.

Granskningen omfattade intervjuer och samtal med myndighetschef och enhetschef inom myndigheten för äldre och personer med funktionsnedsättning, samt verksamhetschef, enhetschefer och personal, ekonomicontroller och facklig representant. Dessutom granskades verksamhetens relevanta dokument och den sociala dokumentationen.

Resultatet av granskningen återkopplas både muntligt och skriftligt till verksamheten. Rapporten överlämnas sedan till kommundirektören, och till socialförvaltningen som avgör ifall några åtgärder behöver vidtas.

Granskningens resultat

Den granskande utredningen visade på flera goda exempel. Hemtjänsten i kommunal regi har en hög kompetens och ett stort fokus på brukarna. Samtidigt fanns ett antal förbättringsområden, både på förvaltningsövergripande nivå och inom hemtjänsten specifikt. Dessutom pekade granskningen ut ett antal brister som behöver åtgärdas.

Goda exempel

Granskningen visade att omvårdnadspersonalen inom hemtjänsten i kommunal regi har hög kompetens. Verksamheten har dessutom bra personalkontinuitet och ett stort fokus på brukarna. Dessa faktorer lyfts fram som goda exempel, vilka med fördel kan spridas till andra enheter inom organisationen.

Det finns sedan augusti 2018 en ny verksamhetschef på plats, vilket ger förutsättningar för att utveckla en hållbar verksamhet. Verksamhetschefen har redan identifierat ett flertal förbättringsåtgärder och ser att det behövs en mer kraftfull ekonomisk åtgärdsplan. Enhetschefer finns på plats på två av tre enheter, och nya arbetssätt för att exempelvis rekrytera personal samt minska och förebygga sjukfrånvaro har gett goda resultat.

Områden som kan utvecklas inom hemtjänsten

De administrativa personalresurserna behöver enligt granskningens resultat ses över och effektiviseras. Det finns tydliga arbetssätt och rutiner för det dagliga arbetet hos brukarna. Verksamheten behöver däremot hitta en mer enhetlig process för att arbeta med avvikelser, klagomål och synpunkter i syfte att förbättra verksamheten.

Områden som kan utvecklas på övergripande nivå

Socialförvaltningen har sänkt kravet på formell omvårdnadsutbildning bland personalen inom hemtjänsten i kommunen. Endast 50 procent av omvårdnadspersonalen behöver vara utbildade undersköterskor. Enligt granskningen innebär de låga kraven en risk för att förvaltningen inte ska kunna säkerställa en god kvalitet för brukarna. Inom hemtjänsten i kommunal regi är 83 procent av omvårdnadspersonalen utbildade undersköterskor.

Samverkan och dialog mellan myndigheten för äldre och funktionsnedsättning och hemtjänsten behöver förbättras.

Brister som behöver åtgärdas

Digitala lösningar som underlättar och effektiviserar det dagliga arbetet behöver införas. Granskningen poängterar att hemtjänsten behöver förvaltningens stöd vad gäller digitalisering och utveckling av de digitala systemen, eftersom verksamheten inte själv råder över alla frågorna.

Verksamheten behöver hitta en metod för att kontinuerligt kunna revidera arbetsscheman för att anpassa verksamheten efter behoven.

Socialförvaltningens synpunkter

Granskningen visar att det finns flera utvecklingsområden som rör hemtjänsten i kommunal regi. Det handlar både om utvecklingsområden på en mer övergripande nivå, och områden som rör hemtjänsten specifikt.

Brister som behöver åtgärdas är dels avsaknad av digitala lösningar som kan underlätta och effektivisera det dagliga arbetet, och dels revidering av arbetsscheman efter behov.

Åtgärder

Med anledning av de aktuella bristerna kommer socialförvaltningen begära att hemtjänsten i kommunal regi inkommer med en skriftlig åtgärdsplan där verksamheten redogör för hur den ska komma tillrätta med sina utvecklingsområden och åtgärda bristerna. Verksamhetschef för hemtjänsten i kommunal regi ska återrapporera åtgärderna som vidtagits till följd av granskningen till äldre- och omsorgsnämnden senast i april 2019.



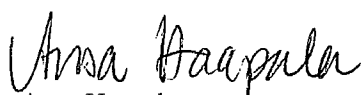
Dnr.2018/KS0327

Hemtjänst i kommunal regi

Chef: Peter Berg

Granskningen genomfördes: 2018-08-23 - 2018-10-23

Granskningen genomförd av:



Ansa Haapala

Kvalitetscontroller

ansa.haapala@tyreso.se

Granskningsrapporten godkänns och överlämnas till kommundirektören och till socialförvaltningen för eventuella åtgärder med anledning av granskningen.

Tyresö den 2018-11-12



Catrin Ullbrand

Kvalitetschef

Innehållsförteckning

	Sammanfattning av granskning av hemtjänst i kommunal regi	3
1	Syfte	4
2	Metod	4
3	Uppdrag, organisation och ledning	4
3.1	Uppdrag.....	4
3.2	Organisation	5
3.3	Ledning.....	5
3.3.1	Bedömning av organisation och ledning.....	6
4	Om verksamheten	6
4.1	Personal	6
4.1.1	Bedömning av personal	7
4.2	Arbetet i verksamheten	7
4.2.1	Processer och arbetssätt	8
4.2.2	Specifikt för enheten Centrum	10
4.2.3	Specifikt för enheten Västra	10
4.2.4	Specifikt för enheten Östra	11
4.2.5	Bedömning av arbetet i verksamheten	11
5	Uppföljning ekonomisk handlingsplan 2018	11
6	Resultat	12
6.1	Ekonomi.....	12
6.1.1	Hemtjänstersättning i Tyresö 2018	13
6.1.2	Lönekostnader	14
6.2	Produktivitet	15
6.3	Sjukfrånvaro.....	15
6.4	Personalomsättning	16
6.5	Brukarnöjdhet.....	16
6.5.1	Bedömning utifrån resultat	17
	Referenser	18

Sammanfattning av granskning av hemtjänst i kommunal regi

-  Att det finns en verksamhetschef på plats ger förutsättningar att utveckla en hållbar verksamhet.
-  Omvårdnadspersonalen har hög kompetens.
-  Verksamheten har god personalkontinuitet och stort brukarfokus.
-  Verksamheten behöver hitta metoder för att arbeta med avvikelser, klagomål och synpunkter i syfte att förbättra verksamheten.
-  De administrativa resurserna behöver ses över och effektiviseras.
-  Att förvaltningen sänker kravet på formell omvårdnadsutbildning ytterligare innebär risk för att det inte går att säkerställa en god kvalitet för brukarna.
-  Samtliga enheter behöver kontinuerligt göra en revidering av arbetsscheman för att anpassa verksamheten efter behoven.
-  Digitala lösningar som underlättar och effektiviserar det dagliga arbetet behöver genomföras.

Kvalitetsnivåer

-  Grönt visar goda exempel som med fördel kan spridas till andra enheter.
-  Gult innebär att verksamheten har områden som kan utvecklas.
-  Rött innebär att verksamheten uppvisar brister som behöver åtgärdas.

1 Syfte

Den kommunala hemtjänsten granskades av kvalitetsenheten senast hösten 2013. Eftersom hemtjänsten har ett bekymmersamt ekonomiskt resultat som ökat successivt har kommundirektören gett i uppdrag till kvalitetsenheten att göra en översyn av verksamheten ur både kvalitets- och ekonomiperspektiv. I uppdraget ingår även att belysa processerna mellan myndigheten och den kommunala hemtjänsten.

Syftet är att tydliggöra förbättrings- och effektiviseringsområden.

2 Metod

Granskningen genomförs av kvalitetscontroller från kvalitetsenheten. Granskningen omfattar intervjuer och samtal med myndighetschef och enhetschef inom Myndigheten för äldre och funktionsnedsättning (MÄF), verksamhetschef, enhetschefer och personal, ekonomicontroller och förhandlingsansvarig för Kommunal. Dessutom görs en genomgång av olika dokument som rör verksamheten. Förteckning över de dokument som granskats finns under rubriken Referenser.

Resultatet av granskningen återkopplas både muntligt och skriftligt till verksamheten som också har möjlighet att faktagranska innehållet innan rapporten färdigställs. Rapporten överlämnas sedan till kommundirektören och socialförvaltningen som avgör vilka åtgärder verksamheten eventuellt behöver vidta.

3 Uppdrag, organisation och ledning

3.1 Uppdrag

Hemtjänsten har i uppdrag att ge hjälp i hemmet samt möjliggöra kvarboende i det egna hemmet för äldre personer och för personer med funktionsnedsättning. Hemtjänstinsatser och trygghetslarm beviljas enligt socialtjänstlagen genom beslut av biståndshandläggare.

Tyresö kommun tillämpar LOV¹ inom hemtjänsten vilket bland annat betyder att den kommunala hemtjänsten och de privata utförarna ska verka inom samma villkor. Förutom den kommunala utföraren så finns det fem privata utförare med verksamhet i Tyresö. Cirka 60 procent av brukarna har valt den kommunala hemtjänsten som utförare.

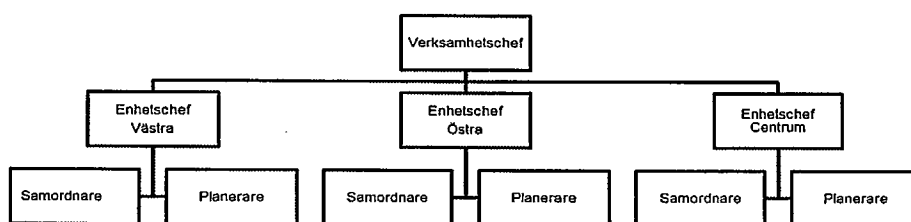
Den kommunala hemtjänsten ansvarar för nattinsatser samt larminstallation och larmadministration för alla brukare i Tyresö, även för personer som har privat hemtjänstutförare. De utför också larminsatser för personer som endast har trygghetslarm. Dessa tjänster ingår inte i upphandlingen enligt LOV och utförs inte av de privata utförarna.

¹ Lagen om valfrihetssystem

3.2 Organisation

Hemtjänsten har tidigare varit organiserad under verksamhetschefen för Björkbackens vård- och omsorgsboende. En tjänst som verksamhetschef för hemtjänsten inrättades under 2018.

Hemtjänsten i kommunal regi är organiserad i tre geografiska enheter Östra, Västra och Centrum med varsin enhetschef. En enhetschefstjänst har vakanshållits i avvaktan ny verksamhetschef och eventuell omorganisering av verksamheten. Enheterna är i sin tur indelade i flera team.



3.3 Ledning

Hemtjänst är ett område som ställer höga krav på ledning, styrning och uppföljning. Två av tre enhetschefer har slutat under det senaste året, och verksamhetschefen har bytts flera gånger de senaste åren. Under våren och sommaren har verksamheten haft inhyrda verksamhetschefer. Ny verksamhetschef tillträdde i augusti 2018.

I samtal med chefer och personal inom hemtjänsten framkommer att verksamheten har saknat övergripande ledning och styrning.

Bristen på övergripande ledning har bidragit till att enheterna arbetar delvis på olika sätt. Enhetscheferna har haft olika sätt att leda och styra och det har saknats helhetssyn till exempel avseende arbetssätt och ekonomi.

Det framkommer också att övergripande frågor och behov inte har lyfts till myndigheten/förvaltningen och att de inte har haft någon dialog rörande hemtjänstens förutsättningar och utveckling, förrän nu när det ekonomiska läget blivit bekymmersamt.

Samverkansmöten har bokats in under hösten liksom strategiska möten mellan myndighetschef och verksamhetscheferna inom den kommunala äldreomsorgen.

Den nya verksamhetschefen har redan identifierat ett flertal förbättringsområden och ser att det behövs en mer kraftfull ekonomisk åtgärdsplan. Han menar också att det behövs gemensamma arbetssätt och en gemensam kultur inom den kommunala hemtjänsten.

3.3.1 Bedömning av organisation och ledning

Att det finns en verksamhetschef på plats ger förutsättningar att utveckla en hållbar verksamhet.

Samverkan och dialog mellan myndigheten för äldre och funktionsnedsättning och hemtjänsten måste förbättras.

4 Om verksamheten

Verksamheten har 429² brukare inklusive nattinsatser, men exklusive personer som enbart har trygghetslarm.

Den kommunala hemtjänstens lokaler finns inom Björkbackens äldrecentrum. Antal anställda är 140 personer inklusive chefer och administrativ personal. Verksamheten har tillgång till 16 bilar.

Nattpatrullen är anslagsfinansierad och består av 12 tillsvidareanställda. Fyra personer arbetar samtidigt varje natt. Nattpatrullen är organiserad inom enheten Östra.

4.1 Personal

Omvårdnadspersonalen består av 131 årsarbetare. 83 procent av omvårdnadspersonalen är utbildade undersköterskor och all personal har deltagit i utbildningen inom Silviacertifieringen. Personalen har forum för handledning och reflektion. Det finns tydliga introduktionsprogram för nya medarbetare.

Omvårdnadspersonalen berättar att det är ett gott samarbetsklimat inom teamen och att man hjälps åt att lösa de problem som kan uppstå i det dagliga arbetet.

Inom varje enhet finns en samordnare som har en central roll i verksamheten.

Samordnarens huvudsakliga arbetsuppgifter enligt skriftlig uppdragsbeskrivning³

- Planera, genomföra samt följa upp att verksamheten uppfyller utlovad servicenivå, ekonomiskt resultat och kvalitet
- Samordna och fördela resurser vid behov mellan arbetslagen efter instruktion från enhetschef

² Augusti 2018

³ Daterad 2018-06-26

- Ta emot uppdrag i Treserva⁴ och fördela insatserna.
- Hembesök nya kunder och uppföljningsbesök vid behov och vidarebefordrar informationen till biståndshandläggaren
- Utföra första arbetsmiljöbedömningen vid nya ärenden.
- Etablera en god samverkan med interna och externa kontakter, ex myndigheten för äldre.

Planerarens huvudsakliga arbetsuppgifter enligt skriftlig uppdragsbeskrivning.

- Grundplanering i TES⁵ i samråd med samordnare
- Bemanning av korttidsfrånvaro i samråd med övriga enheter.
- Personalrapportering timanställda
- Tjänstgöring var tredje helg-har då ansvar för bemanning och planering för hela den kommunala hemtjänsten
- Nyckelhantering hemtjänstkunder och larm
- Larmadministration
- Vid tillfälliga behov i verksamheten, arbeta som undersköterska hos enhetens kunder.

En av de intervjuade anser att planeraren inte skulle behöva arbeta var tredje helg istället skulle man kunna utse personal som är helgansvariga. På helgerna har verksamheten tillgång till chefsjour genom Trygghetsjouren.

Samordnare och planerare inom enheterna arbetar nära varandra, och täcker delvis upp för varandra.

Personalen berättar att de inte har varit delaktiga i verksamhetsutvecklingen på något systematiskt/strukturerat sätt.

4.1.1 Bedömning av personal

Omvårdnadspersonalen har hög kompetens.

Verksamheten behöver göra personalen mer delaktig i verksamhetsutvecklingen.

4.2 Arbetet i verksamheten

Verksamheten utför omvårdnadsinsatser som hjälp med personlig hygien, måltider, förflyttningar och trygghetsringningar. Serviceinsatser som inköp, städning och även insatser som avlastning och avlösning. Hemtjänsten ansvarar också för distribution av matlådor till sina brukare.

Förutom att enheterna är organiserade i olika team så finns specialiserad personal inom enheterna med inriktning på till exempel demens, palliativ

⁴ Socialförvaltningens verksamhetssystem

⁵ TES står för Trygghet Enkelhet Säkerhet och är ett system för att planera personalscheman.

omsorg och psykisk ohälsa. Det handlar om ett par personer inom varje enhet som fått vidareutbildning och därmed kan ge stöd till kollegor utifrån den problematik de möter. De kan även följa med på hembesök för att ge stöd gällande bemötande och utförandet av insatserna.

Enligt socialnämnden riktlinjer för biståndshandläggning ska kvarboendepincipen tillämpas så långt det är möjligt. Äldre med sämre hälsa och demenssjukdom eller andra kognitiva svårigheter ska kunna bo kvar i det egna hemmet så länge det går med stöd och hjälp från hemtjänsten. Det kräver att personalen har goda kunskaper avseende bemötande och god omsorg.

Verksamheten har under hösten gjort en kontinuitetsmätning som visar att personalkontinuiteten hos brukarna är god. Enligt verksamhetschefen är det dock troligt att en ökad andel timanställda och snävare scheman kommer att påverka kontinuiteten.

I samtal med personal och chefer blir det tydligt att verksamheten har stort brukarfokus i det dagliga arbetet. Samordnarna är anträffbara per telefon hela dagen måndag till fredag, vilket gör det lätt för brukare och anhöriga att få kontakt med hemtjänsten.

4.2.1 Processer och arbetssätt

Samordnare, planerare och även ibland enhetschefen deltar i överrapporteringsmötena mellan de olika arbetspassen. Förändrade behov lyfts på morgonmöten och dagens arbete planeras.

De olika teamen har möte varannan vecka. Mötena är ett forum för personal att diskutera svårigheter i utförandet av insatserna, rutiner och sådant som hänt i arbetet. Det ger också samordnare och chefer möjlighet att fånga upp problem för att vidta åtgärder.

Synpunkter från brukare och anhöriga utreds, åtgärdas och återkopplas till brukare och personal. Det finns dock ingen enhetlig process och systematik kring hur man arbetar med avvikelser och synpunkter i syfte att förbättra verksamheten.

Enligt verksamhetschefen är det systematiska kvalitetsarbetet med avvikelshantering, kvalitetsledningssystem och kvalitetsråd ett förbättringsområde för verksamheten.

Omvårdnadspersonal och samordnare berättar att det finns tydliga arbetssätt och rutiner för det dagliga arbetet hos brukarna. Alla brukare har en kontaktman denne gör genomförandeplanen som ska vara upprättad inom två veckor.

Digitala lösningar som underlättar det dagliga arbetet, som till exempel nyckelfri hemtjänst, digitala arbetsscheman och social dokumentation i mobiltelefonen, är något som efterfrågas av personalen.

Enligt verksamhetschefen är de grundläggande digitala system som finns idag inte anpassade efter de behov som hemtjänsten har, till exempel saknas ett effektivt system för bemanning. Vidare menar han att de digitala systemen måste utvecklas, vara användarvänliga och användas på rätt sätt för att öka effektiviteten.

Utveckling av digitala lösningar och system är förvaltningsövergripande frågor varför förvaltningen, i samråd med hemtjänsten, behöver arbeta för att verksamhetens behov av digitalt stöd tillgodoses.

Tidigare hade enheterna egna timvikarier vilket kunde betyda att personal beordrades att arbeta övertid, trots att en annan enhet hade tillgång till timvikarier. Samordnare och planerare har sedan våren 2018 börjat samarbeta över enhetsgränserna i syfte att samordna personalresurserna.

I intervjuerna framkommer dock att administratörerna fortfarande i stor utsträckning arbetar för sig inom sin enhet, vilket gör verksamheten sårbar

Hemtjänsten ska rapportera till myndigheten om beviljad tid av olika skäl inte utförs till exempel om brukaren avbeställt inbokat besök eller blivit inlagd på sjukhus. Syftet är att hemtjänsten ska få ersättning för utförd tid. Enligt myndigheten händer det att utförarna brister i denna rapportering.

Om den beviljade tiden inte räcker för att utföra insatsen, eller om det behövs dubbelbemanning, kontaktar hemtjänsten myndigheten i varje enskilt fall för att få ersättning utöver beviljad tid. Hemtjänsten får efter bedömning av biståndshandläggare i så fall ersättning retroaktivt.

Enligt enhetschefen på myndigheten behöver utökade behov dokumenteras under 14 dagar innan beslutet om hemtjänst omprövas. Det kan innebära att hemtjänsten utför insatser/tid som de inte får ersättning för.

Cheferna inom hemtjänsten menar att det tar för lång tid att få insatsbeslutet omprövat, speciellt om brukarens hälsa försämrats så denne har omfattande behov av ytterligare insatser.

Enligt socialtjänstlagen ska handläggningen ske utan dröjsmål och bygga på en individuell behovsprövning⁶.

Verksamhetschefen för hemtjänsten och enhetschefen för myndigheten skulle föredra en ersättningsmodell baserad på ramtid⁷. Modellen skulle skapa bättre

⁶ SoL 11 kap.1§ och SoL 4 kap 1§

⁷ Tillämpas i Stockholms stad

förutsättningar för både för biståndshandläggarna och hemtjänsten, minska detaljstyrning och administration, samt innebära en större valfrihet för den enskilde.

Personalen uttrycker att de vill ha en tätare uppföljning tillsammans med biståndshandläggarna och gemensamma hembesök för att få samma bild av brukarens behov.

4.2.2 Specifikt för enheten Centrum

Hemtjänsten Centrum är geografiskt verksam i området kring Tyresö centrum och Myggdalsvägen. Enheten har många brukare i trygghetsboendet och seniorboendet vid centrum och därmed kortare restider.

Enhetschefen har varit chef för enheten i sex år.

Enhetschef och samordnare i enheten Centrum gör regelbundet en översyn av arbetsschemat för att anpassa bemanningen till de behov som finns. Enheten har en budget i balans.

Enheten arbetar systematiskt med att säkerställa omsorgen genom att till exempel ha kylskåpsveckor, fotveckor och larmveckor då man provtrycker alla larm.

Omvårdnadspersonal uttrycker att det råder god struktur och ordning inom enheten.

4.2.3 Specifikt för enheten Västra

Hemtjänsten Västra är geografiskt verksam i Trollbäcken och Granängsringen. Det framkommer att resorna till Trollbäcken ofta tar lång tid på grund av trafiksituationen.

Enheten har en ny enhetschef sedan januari 2018. Enhetschefen gör hembesök hos brukare om det uppstår frågetecken kring utförandet av insatserna i syfte att få en bild av vad som inte fungerar tillfredställande.

Enligt enhetschefen är den sociala dokumentationen ett utvecklingsområde.

Enhetschefen har ett nytt arbetssätt för att förebygga sjukfrånvaro. Till exempel ringer han upp redan den första dagen någon är borta från arbetet. Han är generös med att bevilja ledighet, även med kortare varsel, vilket enligt enhetschefen bidrar till att minska korttidsfrånvaron. Inom hemtjänsten ska ledighetsansökan annars inkomma två veckor innan ledigheten.

Han har även haft aktiv kontakt med de långtidssjukskrivna och lyckats minska den totala frånvaron så att den uppgick till cirka två procent i augusti.

Enhetschefen vill utveckla samarbetet med kommunens centrum för arbetsmarknad och integration, till exempel kring nyanlända då det är en väg att rekrytera personal och bidrar till integration.

4.2.4 Specifikt för enheten Östra

Enheten Östra omfattar området ut mot Tyresö Brevik samt Sikvägen. Tjänsten som enhetschef för Östra är vakant sedan augusti 2018 och enheten leds av enhetschefen för Västra, som för närvarande ansvarar för två enheter.

Enheten har även tidigare haft perioder då enhetschef inte funnits på plats. Enheten har en hög total sjukfrånvaro⁸, 11,5 procent i augusti.

Samordnaren har/tar ett omfattande ansvar för verksamheten, även för uppgifter som tangerar chefsansvaret, som till exempel ekonomi, rekrytering av timvikarier och stöd till omvårdnadspersonal. Samordnaren tar emot upp till 60 telefonsamtal dagligen från brukare och anhöriga.

Enheten ansvarar för nattpatrullen. Samordnaren håller i nattpatrullens teammöten varannan vecka samt har kontakt med de privata utförarna angående nattinsatserna.

4.2.5 Bedömning av arbetet i verksamheten

Verksamheten har god personalkontinuitet och stort brukarfokus.

Verksamheten behöver hitta metoder för att arbeta med avvikelser, klagomål och synpunkter i syfte att förbättra verksamheten

Det finns tydliga arbetssätt och rutiner för det dagliga arbetet hos brukarna.

Samtliga enheter behöver kontinuerligt göra en revidering av arbetsscheman för att anpassa verksamheten efter behoven.

De administrativa resurserna behöver ses över och effektiviseras.

Digitala lösningar som underlättar och effektiviserar det dagliga arbetet behöver genomföras.

5 Uppföljning ekonomisk handlingsplan 2018

Under våren 2018 tog verksamheten fram en ekonomisk handlingsplan för att komma tillrätta med det höga kostnadsläget.

Hemtjänsten har haft en hög andel tillsvidareanställda. För att öka flexibiliteten och snabbare kunna anpassa verksamheten till det aktuella behovet gjordes bedömningen att bemanningsstrukturen behövde förändras så att cirka 80 procent är tillsvidareanställda och 20 procent timanställda. Åtgärden har genomförts.

⁸ Både korttidsfrånvaro och långtidsfrånvaro

För att samordna resurserna på daglig basis vid sjukfrånvaro och ökade bemanningsbehov har samordnare och planerare börjat samarbeta.

Verksamheten har förkortat kvällsskiftet för att minimera överlappningen vid skiftbyte mellan kväll och natt.

Nya rutiner har genomförts i syfte att fånga upp tidiga signaler på ohälsa och eventuella arbetsmiljörisker med syfte att vara mer proaktiv.

Sjukfrånvaron visar en sjunkande trend i jämförelse med 2017.

Frågan om speciella serviceteam för servicetjänster som städ, tvätt och inköp har övervägts. Ett serviceteam kan arbeta måndag till fredag och kompetenskraven kan vara lägre, vilket innebär lägre kostnader. Bedömningen som gjordes var att antalet brukare med serviceinsatser är för litet och att det inte finns utrymme att rekrytera ny personal, som i så fall skulle utgöra ett serviceteam.

Avtalet för tvättservice, med en kostnad om 20 000 kr per månad, har sagts upp och verksamheten tvättar nu arbetskläderna själva.

Bilavtalen är kostsamma och behöver ses över, avtalet för en av de 16 bilarna upphör vid årsskiftet och kommer inte att förnyas. En av enhetscheferna har fått i uppgift att se över och organisera bilarna.

Det är enligt ekonomicontroller svårt att i nuläget se vad åtgärderna har haft för ekonomisk effekt.

6 Resultat

6.1 Ekonomi,

Verksamheten har sedan ett par år ett ökande ekonomiskt underskott.

Resultatet den sista september 2018 visar på ett minus om cirka 6,2 miljoner.

Enligt verksamhetschefen är en av orsakerna till underskottet att verksamheten inte haft tillräckligt med fokus på den ekonomiska styrningen. Det har också under 2018 varit en delvis ineffektiv planering av personalresurserna, vilket bland annat beror på det glapp som uppstod när två av enhetscheferna slutade. Verksamheten har nu tagit fram nyckeltal och gör täta uppföljningar av ekonomin och personalplaneringen, som följs upp varje vecka.

Andel personalkostnader av totala kostnader uppgår till 94 procent.

Andel bilkostnader av totala kostnader är 1,4 procent.

Andel lokalkostnader av totala kostnader är 0,6 procent.

Kostnad kr/hemtjänsttagare i Tyresö⁹

2015: 237 853 kr

2016: 255 340

2017: 239 676 kr

Kostnaden kr/hemtjänsttagare för riket var 263 712 kr år 2017.

Kostnad per brukare

Kostnad per brukare (KPB) är en modell för att beräkna kommunens kostnader för olika insatser och hur dessa kan knytas till den enskilda brukaren. KPB-jämförelsen omfattar cirka 68 kommuner spridda över landet.

Kostnaden för hemtjänst per brukare i Tyresö ligger lägre än KPB-snittet och bland de kommuner som har en medelkostnad.

Kostnaden per hemtjänsttimme 2016 i Tyresö var 339 kronor och därmed den absolut lägsta i förhållande till de andra kommunerna, medelvärde var 474 kr.

Tyresö har också lägre kostnad per invånare jämfört med KPB-snittet, vilket sannolikt beror på en lägre andel äldre.

6.1.1 Hemtjänstersättning i Tyresö 2018

Hemtjänsten erhåller prestationsbaserad ersättning.

Kategori/tjänst	Ersättning per timme/kommunal regi	Ersättning per timme/privat regi
Hemtjänst, omvårdnad och service	359 kr	380 kr
Ledsagar- och avlösarservice, SoL	270 kr	287 kr
Ledsagar- och avlösarservice, LSS	285 kr	304 kr

De privata utförarna kompenseras för moms genom en ersättning som är tre procent högre än vad den kommunala utföraren får. I Stockholms stad är momskompensationen för de privata utförarna 2,5 procent.

Dessutom görs ett avdrag för OH-kostnader på den ersättning som den kommunala utföraren får. Ersättningen för omvårdnad och service till den kommunala verksamheten blir därmed sammanlagt 21 kr lägre per timme.

Det är en stor spridning mellan kommunernas ersättning. Genomsnittet för omvårdnadsinsatser dagtid 2017 var 401 kronor per timme, men varierade mellan 289 och 490 kronor per timme. Genomsnittsersättningen för LOV-

⁹ Kommun och landstingsdatabasen: Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/hemtjänsttagare

kommuner var 353 kr/timme¹⁰ år 2017. I Tyresö var ersättningen 349 kr per timme år 2017.

Till viss del förklaras spridningen av att kommunerna ersätter på olika sätt. Det kan handla om att ersättning utgår för beviljad tid, per tjänst, eller för utförd tid som antingen är elektroniskt uppmätt eller manuellt inrapporterad. En annan förklaring kan vara kravställandet kring de tjänster som upphandlats.

6.1.2 Lönekostnader

Verksamhetschef och ekonomicontroller har räknat fram att en betydande del av hemtjänstens underskott kan härledas till de senaste årens löneökningar. 2016 års avtalsrörelse ledde till en lönesatsning med i genomsnitt 1020 kronor i månaden för undersköterskor, vilket innebar en stor kostnadsökning för den kommunala hemtjänsten. Eftersom verksamheten är en resultatenhet tog man med sig det underskott som uppstod 2016 till kommande år och det har sedan ackumulerats under åren.

Verksamhetens ersättning höjdes inte för 2016. Då alla utförare inom LOV hemtjänst inte nådde upp till avtalskravet om att 70 procent av personalen skulle vara utbildade undersköterskor valde förvaltningen, istället för att höja ersättningen 2016, att sänka kravet på formell omvårdnadsutbildning till 60 procent.

Av socialförvaltningens avtalsuppföljning 2017 framgår att de privata utförarna uppnår det nuvarande kravet om 60 procent undersköterskor. Förvaltningen har dock 2018 beslutat att sänka utbildningskraven ytterligare, till att endast 50 procent av omvårdnadspersonalen ska vara utbildade undersköterskor.

Enligt socialtjänstlagen 3 kap. 3 § ska socialtjänstens insatser vara av god kvalitet. Detta förutsätter personal med lämplig utbildning och erfarenhet.

Socialstyrelsens allmänna råd SOSFS 2011:12

Den som ska arbeta med stöd och hjälp till äldre personer kan uppnå kunskaper och förmågor i enlighet med dessa allmänna råd genom godkända kurser om 1 100 poäng i de programgemensamma karaktärsämnena och 300 poäng i ämnet gerontologi och geriatrik i vård- och omsorgsprogrammet eller genom annan motsvarande utbildning.

De förändrade kompetenskraven får konsekvenser för den kommunala hemtjänsten eftersom 83 procent av den tillsvidareanställda personalen är utbildad. Verksamheten har en hög andel undersköterskor varav många har en lång anställningstid, vilket medför ett högt löneläge.

¹⁰ SKL, Ersättningsystem i hemtjänst 2017

Verksamhetschefen ser att det behövs en strategisk styrning av rekryteringen för att uppnå en ökad spridning av lönekostnaderna. Det betyder att rekrytera personal med kortare erfarenhet och/eller lägre utbildningsnivå.

6.2 Produktivitet

Styrningen av verksamhetens produktivitet sker genom förhållandet mellan den arbetade respektive planerade/utförda tiden. I den arbetade tiden ingår kringtid, som tid för resor, möten, dokumentation, utbildning med mera. Även arbetstiden för chefer och administratörer ingår i den arbetade tiden och antalet sådana funktioner/tjänster påverkar produktiviteten.

Enligt SKL¹¹ bör cirka 75-80 procent av den tillgängliga arbetstiden utföras hos brukaren för att uppnå en godtagbar resursanvändning.

Ekonomicontroller har följt upp produktiviteten i den kommunala hemtjänsten och i genomsnitt 81,5 procent av den totala arbetstiden är brukartid.

Produktivitetsmått behöver dock säkerställas och ska därför tolkas med försiktighet, till exempel ingår inte arbetstiden för verksamhetschef i underlaget.

MÄF har under 2017 justerat insatsbesluten genom att förändra schablontiden avseende flera av insatserna. Till exempel har den beviljade tiden för promenad minskats från 60 till 50 minuter, dusch från 30 till 25 minuter och tillsyn från 15 till 10 minuter.

Resor till och från brukare har stor betydelse. Flera korta besök, såsom tillsyn och 5-10 minuter för dubbelbemanning, blir kostsamma för utföraren eftersom andelen kringtid ökar.

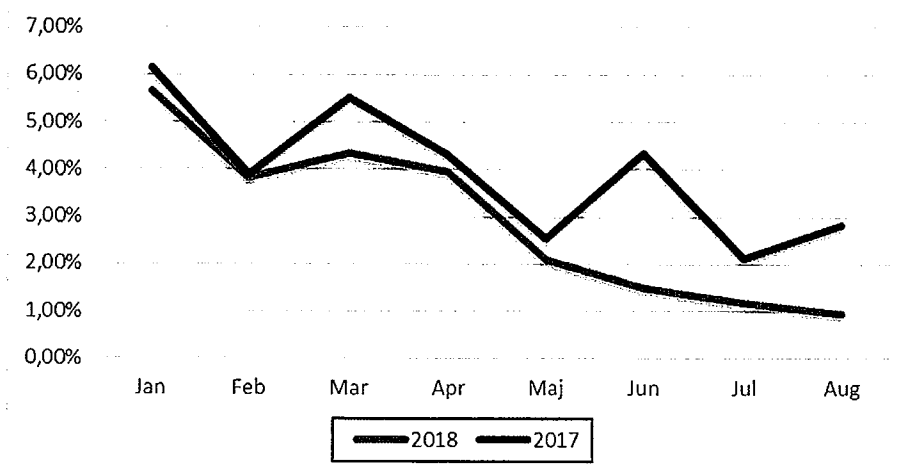
6.3 Sjukfrånvaro

Korttidssjukfrånvaro genererade kostnader på cirka 1,1 miljon 2017.

Korttidsfrånvaro medför även behov av snabba bemanningslösningar och därmed även övertidskostnader (0,9 miljoner 2017).

¹¹ SKL, Koll på hemtjänsten? 2015

Sjukfrånvaro dag 1-14 hemtjänsten



Korttidssjukfrånvaron har minskat under 2018 och är i augusti 0,94 procent, i augusti 2017 var den 2,83 procent. Enhetscheferna har under året tagit fram nya arbetssätt för att minska sjukfrånvaron. Bland annat genom att i ett tidigt skede, efter tre frånvarotillfällen, erbjuda ett omtankessamtal med medarbetaren.

6.4 Personalomsättning

Personalomsättningen under 2017 var 6,5 procent, vilket motsvarar nio personer. Personalomsättningen 2018 är hittills 10,9 procent vilket motsvarar 16 personer.¹²

6.5 Brukarnöjdhet

Resultatet i den nationella brukarundersökningen 2018, andel nöjda eller mycket nöjda med hemtjänsten i kommunens regi var 91 procent. Andelen nöjda eller mycket nöjda med den största privata utföraren i kommunen Lindalens Städ & Hemtjänst var 80 procent.

Andel nöjda eller mycket nöjda 2017

Centrum	Västra	Östra	Lindalens Städ & Hemtjänst
89	95	94	84

Andel nöjda eller mycket nöjda 2018

Centrum	Västra	Östra	Lindalens Städ & Hemtjänst
90	93	91	80

Socialnämndens mål 2017 var att 91 procent av brukarna skulle vara nöjda, för 2018 har målet höjts till 92 procent nöjda.

¹² Uppgifter från Bestyr

6.5.1 Bedömning utifrån resultat

Att förvaltningen sänker kravet på formell omvårdnadsutbildning ytterligare innebär risk för att det inte går att säkerställa en god kvalitet för brukarna.

Nya arbetssätt har gett god effekt på sjukfrånvaron.

Referenser

Socialtjänstlagen

Handläggning och dokumentation inom socialtjänsten, Socialstyrelsen

Socialstyrelsens allmänna råd (SOFIFS 2011:12) om grundläggande kunskaper hos personal som arbetar i socialtjänstens omsorg om äldre

Kommun och landstingsdatabasen

Kostnad per brukare: Frida Bjärnlind, Ensolution

Koll på hemtjänsten 2015, SKL

Dokument som rör verksamheten

Verksamhetsberättelse 2017

Enhetsplaner 2018

Introduktion för omvårdnadspersonal hemtjänsten

Överenskommelse hemtjänst, ledsagarservice och avlösarservice 2014

Avtal LOV hemtjänst 2014

Riktlinjer för biståndshandläggning enligt socialtjänstlagen inom äldreomsorgen antagna av socialnämnden 2017

Ekonomisk handlingsplan för hemtjänsten kommunal regi 2018

Kartläggning hemtjänsten-Förstudie 2018, Jonas Nordqvist it-samordnare

Att utveckla demensvård inom hemtjänsten: Projektplan Elvira Avdic 2015

Socialförvaltningens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete antaget av socialnämnden 2018

Statistik som rör verksamheten

Resultat nationella brukarundersökningen 2017, 2018



Datum 2018-11-28
Tid 18:30–19:55
Plats Myggdalen plan 1, kommunhuset

Beslutande Se närvarolista

Övriga deltagare Se närvarolista

Justeringens plats
och tid 2018-12-03, kl. 17:00

Paragrafer 1075–1082
2013-2015

Sekreterare

Anita Lindbohm

Ordförande

Dick Bengtson

Justerande

Carl Johan Karlson

ANSLAG / BEVIS

Protokollet är justerat. Justeringen har tillkännagivits genom anslag.
Observera att anslagstiden inte är samma sak som överklagandetiden.

Organ Socialnämnden
Sammanträdesdatum 2018-11-28
Datum då anslaget sätts upp 2018-12-06
Datum då anslaget tas ned 2018-12-28
Förvaringsplats för protokollet Socialförvaltningens arkiv

Underskrift

Anita Lindbohm

Utdragsbestyrkande



Närvarolista

Beslutande

Dick Bengtson (M)
 Anna Lund (KD)
 Carl Johan Karlson (S)
 Gerd Dufberg (M)
 Birgitta Soccorsi (M)
 Tony Thorén (L)
 Annica Örtenstrand (C)
 Barbro Rådberg (S)
 Margitha Applegate (S)
 Peter Söderlund (MP)
 Lilian Nylinder (MP)

Ersättare

Petra Nygren (M)

Övriga

Irene Hededal, t f förvaltningschef, socialförvaltningen
 Anna-Lena Engstedt, myndighetschef, socialförvaltningen
 John Henriksson, myndighetschef, socialförvaltningen, §§ 1075-1082
 Gunny Bäckström, stabschef, socialförvaltningen, §§ 1075-1082
 Catrin Ullbrand, kvalitetschef, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 1075-1082
 Ansa Haapala, kvalitetscontroller, kommunstyrelseförvaltningen, § 1075
 Magnus Dahlquist, controller, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 1075-1082
 Marija Aleksic, controller, kommunstyrelseförvaltningen, §§ 1075-1082
 Anita Lindbohm, sekreterare, socialförvaltningen
 Linda Grafström, sekreterare, socialförvaltningen
 Peter Berg, verksamhetschef, socialförvaltningen, §§ 1075-1082

Frånvarande

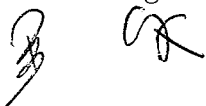
Peter Freij (M)
 Margareta Bylund (M)
 Christina Melzén (L)

Justerandes sign 			Utdragsbestyrkande
----------------------	--	--	--------------------



Tom Nilstierna (C)
Amanda Kennerberg (KD)
Bertil Johansson (S)
Gisela Jansson (S)
Åsne Liedén (MP)
Christina (Tina) Rosén (V)

Justerandes sign



Utdragsbestyrkande