

Bilaga 1. Risk - och Konsekvensbedömning för medborgare

Beskrivning av de risker som ändringen medför	Mindre allvarlig risk	Allvarlig risk	Mycket allvarlig risk	Bedömning
De Danderydsbor som har valt och har hjälp av kommunens hemtjänst behöver göra ett omval av utförare.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Det finns privata utförare att välja inom LOV i Danderyds kommun. Brukarna kommer att erhålla stöd av sin biståndshandläggare vid omval. LOV anger samma krav på utförande av tjänsten oavsett om det utförs i privat eller egen regi. Utförarna ska arbeta för att skapa delaktighet och trygghet för den enskilde kunden.
Ny personal kommer att arbeta hemma hos brukaren	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Att lära känna ny personal kan skapa en otrygghet i samband med bytet men bedöms vara av övergående karaktär då medborgarna kommer att lära känna den nya personalen. En succesiv och planerad övergång till ny utförare efter omval bedöms skapa förutsättningar att motverka eventuell oro hos den enskilde inför byte av utförare.
Inget kommunalt alternativ för de brukare som av olika skäl vill kunna välja ett kommunalt alternativ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Socialkontoret har tecknat avtal med de leverantörer som anslutit sig till kommunens LOV. Av avtalet framgår de villkor och krav som ställs på kvalitén på de tjänster utföraren levererar, detta oavsett om verksamheten bedrivs i egen regi eller av privat aktör. Brukarna kommer därmed att erhålla motsvarande kvalitet på tjänsterna av annan utförare.
Oro för att kommunal kompetens om hemtjänst i egen regi fasas ut på sikt.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kommunen kommer att fortsätta bedriva hemtjänst nattetid i egen regi. Till detta tillkommer även att Larmpatrullen bedrivs i egen regi. Genom dessa två verksamheter säkerställer kommunen att kompetensen såväl som grundorganisation för hemtjänstverksamhet finns kvar inom kommunen

Bilaga 2. Risk och konsekvensbedömning om privata utförare går i konkurs eller av annat skäl hastigt och oordnat lägger ner verksamheten.

Beskrivning av de risker som ändringen medför	Mindre allvarlig risk	Allvarlig risk	Mycket allvarlig risk	Bedömning
<p>Risk att privat utförare går i konkurs</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>För att bli godkänd som utförare i kommunen LOV krävs att utföraren vid ansökningstillfället uppnår ett kreditomdöme motsvarande kreditvärdig eller bättre hos Creditsafe.</p> <p>I de fall en leverantör uppvisar en lägre riskklassificering kan ändå kraven anses uppfyllda om villkor som framgår av förfrågningsunderlaget gällande denna punkt är uppfyllda.</p> <p>Under löpande avtalstid genomför socialkontoret årligen en ekonomisk kontroll av verksamheten för att minimera risker för en plötslig konkurs.</p> <p>Som en del av Inspektionen för vård och omsorgs tillståndsgivning till hemtjänstleverantörer ingår även där en ekonomisk granskning av leverantör innan tillstånd tilldelas. Tillståndskrav för leverantörer inom hemtjänst trädde ikraft 2019-01-01.</p>
<p>Risk för att kommunen saknar förmåga att snabbt kliva in som garant för att den enskilde ska erhålla biståndsbedömd hemtjänst om en utförare plötsligt lämnar kommunen</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>I det avtal som tecknats mellan leverantör och kommunen kan en uppsägning ske från endera parten med tre månaders uppsägningstid. Kommunen har sedan tidigare erfarenhet att överta verksamhet på motsvarande tid då så bedömts nödvändigt. Kompetens säkerställs genom att kommunen fortsätter att bedriva hemtjänst nattetid i egen regi.</p>

Bilaga 2. Risk och konsekvensbedömning om privata utförare går i konkurs eller av annat skäl hastigt och oordnat lägger ner verksamheten.

<p>Risk att kommunen inte kan upprätthålla sitt ansvar att erbjuda hemtjänst, om en privat utförare plötsligt lämnar kommunen</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Det finns privata utförare att välja inom LOV i Danderyds kommun, i det avtal som samtliga utförare tecknat ska de stå beredda att ta emot ny kund inom 24 timmar. Om situation så skulle krävas tex. vid den händelse att en av de större utförarna inte längre kan utföra hemtjänst i enlighet med avtalet har kommunen kvar såväl kompetens som organisation att bedriva hemtjänst då förslaget om avveckling endast avser hemtjänst i egen regi under dagtid. Hemtjänst i egen regi nattetid kvarstår i kommunal regi.</p>
<p>Risk att privata utförare inte kan möta behoven om en större utförare går i konkurs eller av annan orsak plötsligt lämnar kommunen.</p>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Vid konkurs eller avveckling av privat verksamhet kan socialnämnden/KF besluta om erbjudande om övertag av samtlig personal till hemtjänst i egen regi och fortsätta bedriva verksamheten i egen regi om så bedöms krävas. Så som skett inom andra verksamhetsområden i kommunen. Tex. vid snabba avslut av entreprenadavtal (ex. Nora Torg och Torgets servicebostäder).</p> <p>Vid normal avveckling (avslut/uppsägning av avtal) av verksamhet i enlighet med de tider som regleras genom avtal har omval skett till ny utförare i enlighet med gällande regelverk.</p>



# **Utredning av den kommunala hemtjänst- ens verksamhet**

**Danderyds kommun**

Gunnar Uhlin  
2012-08-24

## Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEDNING.....</b>	<b>5</b>
2.1	BAKGRUND .....	5
2.2	UTGÅNGSPUNKTER.....	5
2.3	SYFTE.....	5
2.4	AVGRÄNSNING .....	6
2.5	UTGÅNGSPUNKT.....	6
2.6	METOD .....	6
<b>3</b>	<b>HEMTJÄNST I DANDERYD.....</b>	<b>8</b>
3.1	VALFRIHET.....	8
3.2	HEMTJÄNSTUPPDRAGET .....	8
3.3	UTFÖRARE AV HEMTJÄNST .....	8
3.4	ERSÄTTNINGSMODELL OCH REGISTRERING AV UTFÖRD TID .....	8
3.5	ORGANISATION .....	9
<b>4</b>	<b>ANALYS AV NUVARANDE ERSÄTTNINGSMODELL (FR.O.M. 1 APRIL 2012).....</b>	<b>10</b>
4.1	UTGÅNGSPUNKT.....	10
4.2	KRINGTID .....	10
4.3	BEDÖMNING AV ERSÄTTNINGSMODELLEN.....	11
<b>5</b>	<b>INFÖRANDET AV ELEKTRONISK TIDREGISTRERING .....</b>	<b>12</b>
5.1	INFÖRANDET .....	12
5.2	VILKEN EFFEKT HAR INFÖRANDET AV ELEKTRONISK TIDMÄTNING FÅTT FÖR HEMTJÄNST DANDERYD	14
5.3	VERKSAMHETENS KOSTNADER.....	15
5.4	ÄR DET MÖJLIGT ATT UPPNÅ EN EKONOMI I BALANS .....	18
<b>6</b>	<b>REVIDERAD HEMTJÄNSTERSÄTTNING.....</b>	<b>18</b>
6.1	UTGÅNGSPUNKT.....	18
6.2	HEMTJÄNSTERSÄTTNINGEN FR.O.M. DEN 1 OKTOBER 2012 .....	18
6.3	HEMTJÄNSTENS PLANERING .....	18
6.4	VAD INNEBÄR FÖRÄNDRINGEN.....	22

## 1 Sammanfattning

På uppdrag av kommunstyrelsen och produktionsstyrelsen har en uppföljning gjorts för att identifiera vilka åtgärder som krävs för att hemtjänsten i egen regi ska kunna uppnå ett balanserat resultat. Utredningen har också haft som uppgift att undersöka hemtjänstens inre organisering avseende effektiv planering och utförande av service inom hemtjänsten.

I utredningen har följande framkommit med utgångspunkt från nu gällande hemtjänstersättning:

- ▶ Hemtjänsten har en verkningsgrad i storleksordningen 62 procent, vilket innebär att kringtiden utgör ca 38 procent<sup>1</sup>.
- ▶ Införandet av elektronisk registrering av utförd tid har för den egna regin medfört minskade intäkter och initialt även ökade kostnader.
- ▶ Kostnaden för en utförd hemtjänststimme är ca 462 skr. Det är 119 skr högre än den ersättning som utgår.
  - ▶ Avvikelsen förklaras i första hand av en för låg verkningsgrad och av höga kostnader för administration och övrigt. Administration och övrigt utgör nästan 26 procent av nuvarande intäkter.
  - ▶ Den schabloniserade ersättningen för dubbelbemanning motsvarar in den omfattning och kostnad som hemtjänsten har för dubbelbemanning.
- ▶ Hemtjänsten riskerar ett underskott 2012 motsvarande 12-13 mnkr.

Med hänvisning till den obalans som framgår ovan och de förutsättningar som följer av nuvarande hemtjänstersättning görs bedömningen att det knappast är realistiskt att förvänta sig att den egna regin ska klara av att uppnå en ekonomi i balans.

I förhållande till det förslag till reviderad hemtjänstersättning som beslutats av socialnämnden blir slutsatsen annorlunda. Slutsatsen är att förändringen skapar en möjlighet för den egna regin att kunna uppnå en balanserad ekonomi. Det kommer dock att krävas omfattande och systematiska åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans. För att förändringsarbetet ska kunna bedrivas effektivt behöver det stöd av en strategi och handlingsplan som fortlöpande följs upp. En bedömning är att en sådan förändring kommer att behöver en genomförandetid på ca ett år.

De huvudsakliga åtgärder som måste vidtas är:

- ▶ Öka verkningsgraden till 77 procent.
  - ▶ Kräver en effektivisering av planering och uppföljning.
  - ▶ Utveckling av personalens delaktighet och engagemang.

---

<sup>1</sup> Observera att dubbelbemanningstid utgör en del av kringtiden beroende på att den inte debiteras. Detta är en konsekvens av nuvarande ersättningsmodell. Inkluderas utförd dubbelbemanningstid, vilket vanligtvis görs då verkningsgraden beräknas, så motsvarar verkningsgraden ca 68 procent.

- ▶ Reducera kostnaderna för administration och övrigt med ca 40 procent (under förutsättning att allt annat är oförändrat).
- ▶ Med hänvisning till att Blomsterfonden har sagt upp sitt avtal kommer sannolikt den egna regin att öka sin volym. Hur stor den ökningen kommer att bli är dock svår att förutsäga. Ökar volymen utförda timmar utan att nya administrativa kostnaderna tillkommer så minskar behovet av kostnadsreduktion. För att dagens administrativa kostnader ska komma ner till 45 kr per utförd timme krävs att årsvolymen utförda timmar ökar med 80 000 eller ca 80 procent.

## 2 Inledning

### 2.1 Bakgrund

Kommunfullmäktige har givit kommunstyrelsen i uppdrag att, i samråd med produktionsstyrelsen, utreda förutsättningarna för den kommunala hemtjänstens verksamhet och föreslå eventuella förändringar. Kommunledningskontoret har därefter fått i uppdrag att upphandla en extern konsult för genomförande av utredningen.

### 2.2 Utgångspunkter

Hemtjänst i egen regi har under en följd av år redovisat ett negativt resultat. 2011 redovisades ett underskott på 3,4 mnkr och för 2012 har produktionsstyrelsen budgeterat ett underskott på 6,4 mnkr för hemtjänsten i egen regi.

Ett elektroniskt system för tidregistreringssystem inom hemtjänsten har fr.o.m. januari 2012 införts. Ersättningen för utförarna bestäms därefter av den faktiskt utförda tiden.

### 2.3 Syfte

Syftet med uppdraget har varit att identifiera vilka åtgärder som krävs för att hemtjänsten i egen regi ska kunna uppnå ett balanserat resultat. Utredningen har också haft som uppgift att undersöka hemtjänstens inre organisering avseende effektiv planering och utförande av service inom hemtjänsten.

#### 2.3.1 Frågeställningar inom ramen för utvärderingen

- ▶ Hur har verksamheten påverkats av övergången från en ersättning i huvudsak kopplad till bedömd tid till ersättning för faktiskt utförd tid?
  - ▶ Vilka åtgärder har vidtagits för att anpassa verksamheten till förändringen?
- ▶ Vilka kostnader har verksamheten, direkta och indirekta, utöver lön och lönebikostnader?
- ▶ Vilken total kostnad har verksamheten per arbetad timme? I totalkostnaden per arbetad timme ingår lönebikostnader, OH-kostnader och övriga kostnader.
- ▶ Vilken total kostnad har verksamheten per utförd timme?
- ▶ Vilket samband finns mellan biståndsbedömd, d.v.s. beställd tid och faktiskt utförd tid?
  - ▶ Beställd tid som andel av tillgänglig tid?
  - ▶ Planerad tid hos brukare i förhållande till utförd tid?
- ▶ Hur ser förhållandet ut mellan utförd tid och arbetad tid, d.v.s. verkningsgraden?
- ▶ Kringtidens andel av arbetad tid?
- ▶ Vilka komponenter ingår i kringtiden samt vilken omfattning och andel av kringtiden utgör de?
- ▶ Hur förhåller sig totalkostnaden för en utförd timme till den ersättning som utgår per utförd timme?



- ▶ Hur planeras verksamheten?
  - ▶ Finns det någon form av riktlinjer?
  - ▶ Hur genomförs schemaläggningen?
  - ▶ Används någon form av hjälpmedel vid schemaläggning och ”ruttplanering”?
- ▶ Hur styrs den kommunala hemtjänsten och resursanvändningen? Vilken uppföljning görs?
- ▶ Finns det specifika förutsättningar för hemtjänst i egen regi som påverkar möjligheten att uppnå en balanserad ekonomi?
- ▶ Är utformningen av ersättningsmodellen ändamålsenlig?
- ▶ Vilka åtgärder behöver vidtas för att uppnå en ekonomi i balans?

## **2.4 Avgränsning**

Utredningen har avsett hemtjänsten som bedrivs i kommunens regi.

## **2.5 Utgångspunkt**

En tolkning av uppdragets syfte är att utredningen ska identifiera och föreslå strategi och åtgärder som kan göra det möjligt för den kommunala hemtjänsten att uppnå en ekonomi i balans.

## **2.6 Metod**

Informationsinsamlingen har genomförts med hjälp av intervjuer och skriftliga dokument.

### **2.6.1 Intervjuer**

Intervjuer har genomförts med:

- ▶ Kommundirektör.
- ▶ Produktionsdirektör.
- ▶ Controller.
- ▶ Representanter för socialkontoret.
- ▶ Ansvariga i kommunens hemtjänstorganisation.

### **2.6.2 Skriftliga dokument**

- ▶ Följande utgör exempel på dokument som har ingått i uppföljningen:
- ▶ Verksamhetsplan och internbudget.
- ▶ Beskrivning av ersättningsmodell.
- ▶ Dokumentation om system för tidrapportering och rutin för tillämpning av systemet.
- ▶ Ekonomiska rapporter och analyser.

- ▶ Uppgifter om utförd tid och arbetad tid.
- ▶ Kostnadsdata.
- ▶ Verksamhetsstatistik.

### **3 Hemtjänst i Danderyd**

#### **3.1 Valfrihet**

Kommunfullmäktige beslutade den 19 oktober 2009 (KS 2009:0141) om att införa valfrihets-system enligt Lag om valfrihetssystem SFS 2008:962 (LOV), inom hemtjänsten. Kundval har funnits i Danderyds kommun sedan 1993.

#### **3.2 Hemtjänstuppsdraget**

Hemtjänstuppsdraget i valfrihetsmodellen omfattar bl.a. personlig omvårdnad, ledsagning, av-lösning, larmutryckning och serviceinsatser. Leverantörerna ska åta sig att utföra samtliga in-satser och har inte rätt att tacka nej till uppdrag.

Enligt uppdragsbeskrivningen ska serviceinsatser utföras på vardagar mellan kl. 09.00-17.00 och övriga insatser dagligen mellan kl. 08.00-22.00.

Av avtalsvillkoren framgår att ett biståndsbeslut fattat av biståndshandläggare reglerar vilken insats som ska utföras och omfattningen av denna. Ersättning utgår för utförd tid. Med utförd tid avses den tid leverantören är hos kund.

#### **3.3 Utförare av hemtjänst**

F.n. finns inklusive kommunens egen regi, Hemtjänst Danderyd, nio utförare av hemtjänst i kommunen. Danderyd kommuns hemtjänst i egen regi har för närvarande ca 36 procent av hemtjänstmarknaden i kommunen mätt som andel av utförda ersatta timmar (maj 2012). En av de privata utförarna, Blomsterfonden, sade i juli 2012 upp avtalet med kommunen.

#### **3.4 Ersättningsmodell och registrering av utförd tid**

Den 1 januari 2012 infördes elektronisk tidsregistrering för hemtjänsten som innebär att utfö-raren får ersättning för den faktiskt utförda tiden. Så var de även innan men den utförda tiden registrerades då manuellt i s.k. excellistor som sedan låg till grund för ersättningen. Excellis-torna som skickades ut av biståndsbedömarna och var ”ifyllda” med de timmar som kunderna fått som bistånd. Utförarna reducerade sedan den beslutade tiden med avvikelser, t.ex. i form av sjukhusvistelse, avanmälan, m.m. Den tillämpade rutinen innebar i praktiken att justeringar gjordes av s.k. ”större avvikelser”.

Den elektroniska tidregistreringen hos kund görs med hjälp av mobiltelefon och IT-plattfor-men Phoniro Care. Registreringen görs per minut av utförd tid. Med hjälp av mobilapplikat-ionen sker också en digital nyckelhantering.

Under de tre första månaderna 2012 motsvarade hemtjänstersättning 298 skr per utförd timme (303 skr för privata utförare). Fr.o.m. den 1 april 2012 gjordes en justering av timersättningen som innebar att tillägg för obekvämt arbetstid (OB-tillägg) och dubbelbemanning inkluderades i ersättningen per timme. Förändringen innebar med andra ord att ersättningen för dubbelbe-manning schabloniserades, d.v.s. ersättningen baseras inte på faktiskt utförd

dubbelbemanningstid. Timersättningen för den kommunala hemtjänsten höjdes då till 343 skr per timme (+15 procent), vilket innebar en höjning av med 45 kronor per timme.

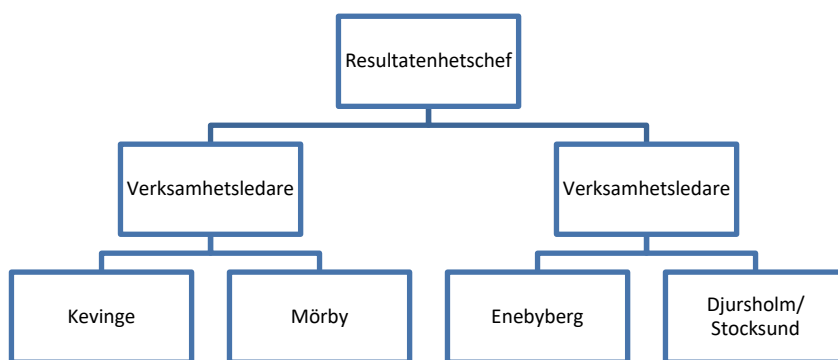
För oplanerad frånvaro (ej i förväg avböjda besök) utgår ersättning upp till 72 timmar. Utöver timersättningen utgår för varje ny kund två timmars ersättning.

## 4 Den kommunala hemtjänsten

### 4.1 Organisation

Produktionsstyrelsen är ansvarig nämnd för den kommunala hemtjänsten. Den egna hemtjänsten är organiserad i fyra geografiska områden. Ansvarig för verksamheten är en resultatansvarig chef (1,0 tjänst) som under sig har två verksamhetsledare (1,9 tjänst). Organisationen framgår av nedanstående figur.

Figur 1 - Hemtjänstens organisation



I organisationen finns sammanlagt 3,5 tjänster som assistenter, varav 1,0 ingår i den centrala administrationen. Övriga 2,5 tjänster är fördelade på områdena. Sammanlagt finns det 6,4 tjänster i organisationen.

När det gäller hemtjänstpersonal så fanns det 74 tillsvidare och visstidsanställda på "lönelistan" i maj och juni 2012. Av dessa var sex personer helt sjukskrivna eller föräldralediga. 47 timanställda<sup>2</sup> fick lön i maj och 49 i juni. Om den arbetade betalda tiden för de som uppbar lön för maj månad räknas om till heltider så blir det 54 tillsvidare-/vistidsanställda och 23 timanställda.

#### 4.1.1 Ekonomi

Den kommunala hemtjänsten har under flera år haft svårigheter att uppnå en balanserad ekonomi. 2009 och 2010 hade verksamheten ett underskott respektive år på ca -0,7 mnkr och 2011 var underskottet ca -3,6 mnkr. Under 2012 har det skett en närmast dramatisk försämring av den kommunala hemtjänstens ekonomi. Den av produktionsstyrelsen godkända budgeten för 2012 innebär ett negativt resultat för hemtjänsten på -6,4 mnkr. Utfallet hittills under 2012 har dock visat på högre kostnader för verksamheten och lägre intäkter än förväntat. Den

<sup>2</sup> Lönen utbetalas månaden efter, d.v.s. lönen i maj månad avser de arbetade timmarna för april, osv.

senaste prognosen, utifrån nuvarande förutsättningar, d.v.s. med den nu gällande ersättningsmodell, är ett underskott på ca -13 mnkr. Prognosen förändras dock om socialnämndens förslag till revidering av hemtjänstchecken genomförs. F.n. täcks underskottet av medel som tas från produktionens gemensamma ”plusfond”.

#### **4.1.2 Bedömning**

En slutsats är att kommunen har valt att inom ramen för sin organisation, när det gäller bl.a. hemtjänst, skilja på ansvaret för rollen som beställare och utförare. En lösning som ger bättre förutsättningar för konkurrensneutralitet än en traditionella kommunal organisation där rollerna som beställare och utförare inte på ett tydligt sätt särskiljs.

Rent principiellt finns det vissa tveksamheter när det gäller att underbalansera en budget i en konkurrensutsatt kommunal budget. Om det trots allt görs så borde det vara förenat med att beslut samtidigt tas om en strategi och åtgärdsplan för att uppnå en ekonomi balans.

Obalansen i den egna hemtjänstens ekonomi är ett problem i sig. Problematiken fördjupas dessutom av att underskottet finns i en verksamhet som bedrivs i konkurrens med privata företag. Det uppstår då en risk för att konkurrensen snedvrids. Den egna regin får då ersättning dels via hemtjänstersättningen, dels genom underskottstäckning. Underskottstäckningen finansieras från produktionsstyrelsens plusfond. I princip löser inte detta ovanstående problem, inte ens på kort sikt, eftersom de medel som finns i fonden och som används för att täcka underskottet inte i huvudsak har genererats av hemtjänsten.

Utmaningen för en beställare när det t.ex. gäller hemtjänst som bedrivs i konkurrens är att fastställa en ersättningsmodell och ersättningsnivå som ger balanserade förutsättningar. Är ersättningen för hög riskerar kommunen att överkompensera företag vilket skulle kunna komma i konflikt med EG-rättens statsstöddregler. Om den egna regin driver sin verksamhet med underskott beroende på att ersättningen är för låg eller beroende på bristande effektivitet så snedvrids konkurrensen. Sammantaget är det en stor utmaning för en kommun som konkurrensutsätter sin hemtjänst att fastställa rätt nivå på ersättningen för att minska risken att oönskade effekter uppstår. Ett problem i sammanhanget är att det inte alltid finns tillräcklig kunskap om verksamhetens förutsättningar när ersättningsnivåer fastställs. Framförallt gäller det beträffande vilken nivå som kringtiden ska läggas på.

## **5 Analys av nuvarande ersättningsmodell (fr.o.m. 1 april 2012)**

### **5.1 Utgångspunkt**

I detta avsnitt görs en kortfattad analys av ersättningsmodellen och nivån på ersättningen. Analysen avser den modell som gäller fr.o.m. 1 april 2012. Den föreslagna revideringen av modellen fr.o.m. 1 oktober tas upp längre fram i rapporten.

### **5.2 Kringtid**

Förhållandet mellan direkt brukartid och kringtid är centralt när det gäller både att fastställa ersättningsnivå och för utförarens kostnader per utförd timme. Begreppet kringtid avser normalt tid för planering, arbetsledning, arbetsplatsträffar och möten, fortbildning, färdtid,

dokumentation m.m. Tid för förflyttning eller resetid är en faktor som kan skilja mellan olika områden beroende på skillnader i genomsnittliga avstånd mellan hemtjänsten kunder. En annan faktor som har betydelse för förflyttningstiden är förhållandet mellan i tid korta eller långa insatser. Korta insatser, t.ex. tillsyn 15 minuter, driver mer förflyttningstid än om det är fråga om insatser som tar en timme eller mer. Ytterligare faktorer som påverkar kringtiden gäller krav på dokumentation under genomförandet och personalens behov av fortbildning. I grunden påverkar viss yttre krav och förutsättningar omfattningen på kringtiden. Samtidigt har det också betydelse hur verksamheten planeras och genomförs. Utifrån givna förutsättningar kan kringtiden påverkas.

Olika undersökningar av kringtider som gjorts i landet över åren visar på att det finns en stor variation inom hemtjänst vad gäller andelen kringtid. Spridningen ha legat i intervallet 60 till 20 procents kringtid. I vissa fall kan kvaliteten i dessa mätningar ifrågasättas bl.a. beroende på att de har gjorts manuellt under en begränsad tid.

En faktor som är värd att beakta och som styrks av simuleringar som Trafikverket har gjort är att om insatserna i hemtjänsten fördelas på fler aktörer försämras möjligheten att skapa effektiva rutter. Inom logistiken gäller generellt att ju fler utförare som ska dela på ett visst antal leveranser/uppdrag/besök, desto svårare att skapa effektiva rutter. Körsträckorna ökar påtagligt med flera utförare. I den meningen kan det sägas att valfrihet driver mer kringtid i form av transporttid jämfört med en situation där det finns en utförare.

I samband med att den elektroniska tidmätningen infördes så skedde också en övergång till digital nyckelhantering. Iförandet av digitala nycklar har minskat den tid som åtgår för utförarnas hantering av nycklar, d.v.s. minskat kringtiden. Det här är naturligtvis en faktor som hänsyn måste tas till när ersättningsnivån bedöms. Exakt hur mycket är dock svårt att bedöma eftersom det saknas kunskap om hur mycket tid som tidigare lades ned.

Generellt gäller att det är viktigt att öka kunskapen om kringtid både den faktiska och vad som är möjligt att uppnå. Genom de system som i dag används dels för att planera genomförandet och för att registrera utförd tid finns det bättre möjligheter att följa upp kringtiden. Vissa planeringssystem stödjer också möjligheten till optimering av förflyttningstiden.

En bedömning som görs är att det bör vara möjligt att i Danderyds kommun, utifrån de förutsättningar som finns, att uppnå en kringtid som ligger i intervallet 20 – 30 procent.

### **5.3 Bedömning av ersättningsmodellen**

Enligt uppgift baseras inte ersättningen på ett fullvärdigt kalkylunderlag. En komplikation i sammanhanget är att den höjning av ersättningen som skedde från och med 1 april gjordes egentligen som ett påslag med 15 procent (45 skr) på den bruttoersättning som utgick innan, d.v.s. 298 skr/timme. När dessa förutsättningar sedan läggs in i en kalkylmodell som hanterar de komponenter som har betydelse för kostnaden per utförd timme så resulterar det i en viss bristande överensstämmelse. I den beräkning som redovisats av beställaren i en kalkylmodell harmonierar inte höjningens fördelning i kalkylmodellen med den faktiska höjningen som gjordes. OB och dubbelbemanning redovisas som procentpåslag på den genomsnittliga lönen. Tillsammans med PO-pålägg och pålägg för dubbelbemanning motsvarar det i kalkylen ca 29,50 skr per timme istället för den faktiska höjningen på 45 skr. I modellen används också en

schablon för kringtid på 25 procent. I och med att den har hanterats som ett påslag på total bruttolön per timme så motsvarar ersättningen egentligen en kringtid på 20 procent.

En ytterligare analys av modellen riskerar att bidra till oklarhet istället för ökad klarhet. Sammanfattningsvis görs istället följande bedömning av nuvarande ersättningsmodell:

- ▶ Hemtjänstersättningen baseras inte på en relevant och realistisk ersättningsmodell.
- ▶ Nivån på den genomsnittliga månadslön som ingår i modellen är sannolikt för låg (21 800 skr/månad).
- ▶ Den ersättningsnivå som gällde under perioden januari till och med mars 2012 har varit för låg i förhållandet till vad som är en rimlig kostnad för en utförd timme. Det gäller även om hänsyn tas till att ersättning för OB gavs i särskild ordning.
- ▶ Ersättningsmodellen schabloniserar ersättningen för dubbelbemanning. Det finns tre huvudsakliga invändningar mot detta. Den ena är att grundtanken i valfrihetsmodellen är att utföraren ska få ersättning för vad som faktiskt har utförts. Att då samtidigt schablonisera en del av ersättning är motsägelsefullt, d.v.s. att ersätta en förväntad omfattning av utförd tid. Den andra är att det inte finns stöd för att behovet av dubbelbemanning är jämnt fördelat mellan utförare och över tid hos en och samma utförare. Risken är uppenbar för både under- och överkompensation. Den tredje är att en schabloniserad ersättning inte är ändamålsenlig, d.v.s. inte stödjer verksamhetens syfte. Ekonomiska motiv kan få en större tyngd än kundens behov vid bedömning av om och i vilken utsträckning dubbelbemanning ska sättas in. En annan aspekt är att i och med att dubbelbemanning ersätts i form av en schablon blir i praktiken utförda dubbelbemanningstimmar en del av kringtiden.
- ▶ Konsekvensen av ersättningsmodellen blir i praktiken att den ställer ett i det närmaste realistiskt krav på verkningsgrad. Baserat på nuvarande ersättningsnivå och ett antagande om 45 skr per utförd timme för administration och övriga kostnader måste i princip verkningsgraden ligga på över 80 procent, för att det överhuvudtaget ska vara möjligt att uppnå en balanserad ekonomi.

## **6 Införandet av elektronisk tidregistrering**

### **6.1 Införandet**

Elektronisk tidredovisning infördes fr.o.m. 1 januari 2012. Det formella beslutet togs av nämnden relativt sent ca en månad innan årsskiftet. En försöksverksamhet som startade i början av 2011 hade genomförts innan där bl.a. en av hemtjänstens grupper deltog tillsammans en grupp hos en privat utförare. Enligt uppgift utvärderades inte försöket innan det slutliga beslutet att inför tidredovisningssystemet. Det uppges att försöksperioden var förenad med vissa tekniska problem som gjorde det svårt att dra några slutsatser om hur det påverkade verksamheten och då framförallt antalet debiterade timmar. Från socialnämndens perspektiv är dock inte tekniska problem den enda orsaken till att underlaget blev otillräckligt. De utförare som deltog försöksverksamheten registrerade inte i tillräcklig grad utförd tid i systemet.

Även om det formella beslutet togs i ett sent skede så var det sedan tidigare känt att elektronisk tidmätning skulle införas men inte exakt vid vilken tidpunkt. I princip har inriktningen sedan 2008 varit att det skulle införas ett system för redovisning av utförd tid.

Den bedömning som gjordes av produktionskontoret var att införandet av elektronisk tidmätning skulle leda till lägre intäkter. Bedömningen baserades bl.a. på att erfarenheter från andra kommuner där det har redovisats att antalet ersatta hemtjänsttimmar har minskat med 10 – 20 procent i förhållande till den ersatta volymen timmar innan. Effektivare scheman med minskat gångtid bedöms inte i tillräcklig utsträckning kompensera den befarade intäktsminskningen. Produktionens bedömning baserat på erfarenheten från pilotverksamheten är att hemtjänstchecken behöver höjas med i storleksordningen 10 procent.

### 6.1.1 Bedömning

Även om det inte gick att dra några skarpa slutsatser från den försöksverksamhet som föregick införandet av elektronisk tidredovisning bedömde hemtjänsten att intäkterna skulle minska med anledning av att antalet debiterade timmar skulle bli färre. I och för sig utgick den tidigare manuella redovisningen från att faktiskt utförda timmar skulle redovisas men rapporteringen var av avvikelsekaraktär. Med det menas att när den utförda tiden avvek från den biståndsbedömda/planerade tiden så skulle det rapporteras. Det finns inget som egentligen hindrar att inom ramen för en sådan rutin uppnå en hög verkningsgrad och planera gångtider på ett realistiskt sätt. Samtidigt är det svårt att i en manuell rutin upprätthålla en tillräcklig intern kontroll som vid varje tillfälle säkerställer en korrekt rapportering. Tillämpningen av rutinen ger normalt sett inte starka incitament till en sådan rapportering. Rent hypotetiskt kan t.o.m. istället finnas incitament till att genomföra insatserna på en något kortare tid än planerat. Härigenom kan det vara möjligt att hinna med fler besök, få tid för raster, m.m. En övergång till att ersättningen utgår för exakt den tid som personalen utför sin tjänst hos kunden är en i grunden omfattande förändring vad gäller förutsättningarna för hemtjänstens genomförande. Viktiga förutsättningar för att det ska vara möjligt att anpassa verksamheten till de villkor som följer av elektroniskt tidredovisning är bl.a. att:

- ▶ Den tid som beräknas för att utföra de insatser som ingår i biståndsbeslutet måste beräknas på ett realistiskt sätt. Det ska finnas tillräckligt med biståndsbedömd tid att genomföra insatserna och i förekommande fall även utrymme för ett rehabiliterande arbetssätt.
- ▶ Ersättningsnivån är realistisk i förhållande till de förhållanden som råder i kommunen.
- ▶ Hemtjänsten har en effektiv styrning och planering. Det förutsätter att det finns tillgång till ett ändamålsenligt IT-stöd för planering och schemaläggning samt hjälpmedel för s.k. ruttoptimering. Det senare innebär verksamheten måste kännetecknas av en effektiv logistik.
- ▶ Verksamheten har kunskap om sin faktiska verkningsgrad samt att det finns mål, strategi och en handlingsplan för att kunna uppnå de förbättringar som krävs för att uppnå en balanserad ekonomi.

Av olika skäl blev inte den genomförda försöksverksamheten framgångsrik i den meningen att den i sig gav ett bra underlag för att mer precist bedöma hur införandet av elektronisk tidmätning kan komma att påverka verksamheten. Analysen som gjordes inom produktionen kom till slutsatsen att intäkterna sannolikt minskar och att ersättningen behöver höjas med 10 procent. För att undvika osäkerhet och för att kunna reducera den befarade intäktsminskningen borde mer underlag ha hämtats in för att fördjupa analysen och identifiera ändamålsenliga åtgärder. I efterhand kan det konstateras att verksamheten inte fullt ut var förberedd att



möta den förändring som skedde och att de ekonomiska konsekvenserna blev större än förväntat. En för låg ersättning är inget som utföraren på kort sikt har ett direkt inflytande. Utföraren kan dock förse beställaren med underlag när uppföljning/omprövning av ersättningsnivån genomförs eller initiera att en omprövning genomförs. I första hand borde analysen av situationen ha inåtriktats på att identifiera åtgärder som på kort och lång sikt som skulle minska gapet mellan faktisk ersättning och faktisk kostnad per utförd timme.

## 6.2 Vilken effekt har införandet av elektronisk tidmätning fått för Hemtjänst Danderyd

### 6.2.1 Antalet kunder har inte förändrats

Under första halvåret 2012 har antalet kunder i stort sett varit oförändrade, d.v.s. ca 220-230 st. Däremot har antalet biståndsbedömda timmar minskat, vilket framgår av nedanstående tabell.

Tabell 1 - Volymen biståndsbedömda timmar, År 2012

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun
<b>Biståndsbedömda timmar</b>	11 229	10 822	10 899	10 746	9 959	9 432

Förklaringen till minskningen av antalet biståndsbedömda timmar är att biståndsbedömarna omprövat besluten för ett antal kunder och i vissa fall har det resulterat i att antalet timmar har reducerats. Dessutom biståndsbedöms inte dubbelbemanningstimmar fr.o.m. april 2012. Under januari – mars ingår biståndsbedömd dubbelbemanningstid. Under perioden april – juni utgjorde dubbelbemanningstiden 9,3 procent av den totalt utförda tiden hos kund.

Andelen utförd tid utav den biståndsbedömda var i maj 77 procent och i juni 76 procent.

### 6.2.2 Intäkterna minskade

#### 6.2.2.1 Antalet rapporterade utförda timmar minskade

Den påtagligaste konsekvensen för den egna regin under de tre första månaderna 2012 var att antalet rapporterade utförda timmar minskade. I genomsnitt rapporterades 20 procent färre timmar per månad under perioden januari – mars jämfört med november – december 2011. En betydligt större minskning jämfört med privata utförarna som i genomsnitt rapporterade 4 procent färre timmar.

Eftersom det finns möjligt att i systemet göra manuella registreringar är det intressant, bl.a. i ett internkontrollperspektiv, att följa upp omfattningen av manuella registreringar av tid. Omfattningen under perioden mars – maj 2012 framgår nedan.

Tabell 2 - Andel manuellt registrerad tid jfr elektroniskt registrerad tid

Utförare	Mars	April	Maj
Kommunala produktionen	2,0%	1,9%	0,9%
Privata utförare, snitt	4,6%	3,3%	0,7%

Det visar sig att de privata utförarna i genomsnitt har haft en något högre andel manuell tid än kommunens hemtjänst. I maj månad låg dock andelen manuellt registrerad tid för de privata utförarna strax under kommunens hemtjänst.

#### 6.2.2.2 *Varför minskade antalet utförda timmar?*

En väsentlig fråga är vad som kan förklara denna minskning av antalet rapporterade timmar hos egen regi? Sannolikt handlar det om flera samverkande faktorer som har påverkat utfallet.

- ▶ Alla avvikelser som tidigare hade inträffat i förhållandet mellan planerad insatstid och faktisk utförd tid hade inte blivit rapporterade i det manuella systemet.
- ▶ I den manuellt rapporterade tiden kan det ha förekommit att mer utförd tid rapporterades än vad som utfördes hos kund bl.a. beroende på att restiden inte hade lagts in i personalens scheman på ett realistiskt sätt.
- ▶ Den elektroniska tidmätningen görs per minut till skillnad från manuella system som kan ha t.ex. 15 minuter som minsta enhet som registreras d.v.s. att en insats på 9 minuter redovisas som 15 minuter. Det är inte ovanligt att den avrundning av tid som sker i manuella rapporteringssystem görs uppåt.

En generell erfarenhet som har framkommit då manuella avvikelserapporteringsrutiner tillämpas är att s.k. negativa avvikelser underskattas. Ytterligare en aspekt är att det kan ta tid för personalen att ställa om från ett system där det fanns incitament att göra insatsen snabbt för att hinna till nästa kund, till använda den planerade tiden i sin helhet för att utföra insatsen.

Fr.o.m. första april när dubbelbemanning inkluderades i hemtjänstersättningen per utförd timme minskade den debiterade tiden med ytterligare ca 10 procent. Ersättningen kompensade då inte fullt ut den dubbelbemanningstid som faktiskt utfördes.

#### 6.2.3 *Kostnaderna ökade*

Under hösten 2011 gjordes bedömningen i hemtjänsten att det inte var möjligt att med då befintlig personal schemalägga den biståndsbedömda tiden mer exakt. En orsak var att den s.k. gångtiden tidigare inte hade lagts in på ett realistiskt sätt i personalens scheman. Personalkostnaderna ökade därför under hösten 2011. I nästa avsnitt redovisas hemtjänstens kostnader.

### 6.3 **Verksamhetens kostnader**

För att identifiera verksamhetens kostnader för en utförd timme, baserat på de aktuella förutsättningarna, har en särskild kalkyl upprättats. En kritisk faktor, som har en stor bestämmande inverkan på kostnaden per utförd timme utgörs av verksamhetens kringtid. För att kunna beräkna personalkostnaden, har det därför varit nödvändigt att ta fram en aktuell indikator på verksamhetens kringtid.

Beräkningen av kringtiden utgår från arbetade timmar enligt lönesystemet för månads-/tillsvidareanställda och timanställda samt uppgifter om debiterade timmar. I nedanstående tabell framgår vilka uppgifter som har legat till grund för beräkningen.

Tabell 3 - Beräkning av kringtid och verkningsgrad

Arbetad tid i maj, enl Mobipen	11 428
Betalda timmar i april	13 019
Betalda timmar i maj	12 867
Betalda timmar i juni	11 298
Estimering av antalet arbetade tim i maj	12 310
Estimering av antalet arbetade tim i april	12 379
Debiterad/Ersatt tid maj	7 626
<b>Verkningsgrad</b>	<b>62,0%</b>
<b>Kringtid (inklusive dubbelbemanningstid)</b>	<b>38,0%</b>

Beroende på utformningen av ersättningsmodellen så ingår utförd dubbelbemanningstid i kringtiden. Med denna förutsättning och de uppgifter som har funnits att tillgå bedöms kringtiden vid det aktuella tillfället utgöra ca 38 procent av arbetad tid. Denna uppgift har sedan används bl.a. för beräkna personalkostnaden m.m. Om kringtiden istället beräknas exklusive dubbelbemanningstid så utgör den ca 32 procent. Normalt beräknas kringtiden på detta sätt. Att dubbelbemanningstiden måste hanteras som kringtid är en konsekvens av att beställaren har valt att schablonisera ersättningen för dubbelbemanningstid.

I Tabell 2 framgår hemtjänstens förväntade intäkter och kostnader.

Tabell 4 - Beräkning av intäkter och kostnader

Danderyds kommun - Hemtjänst i egen regi	Kr & %
<b>Personalkostnader</b>	
Genomsnittlig månadslön hemtjänstpersonal	22 000
Genomsnittligt antal arbetstimmar per månad	160
OB-tillägg, %-andel på grundlönen	8%
Semester- och sjukersättning, %-andel på grundlönen	13%
PO-tillägg, %-andel på grundlönen	39%
<b>Övriga kostnader</b>	
Hemtjänstens totala hyreskostnader	1 408 860
Hemtjänst andel av fastighetskostnaderna	100%
Diverse kostnader inkl leasingbilar	1 434 000
Övriga kostnader för hemtjänst	0
<b>Administrativa kostnader</b>	
Andel av äldreomsorgens administrativa arbete	100%
Kostnad för verksamhetsledning och central ledning	4 501 000
Hemtjänstens andel av kommunens administrativa kostnader	100%
- Ekonomiförvaltning per år 2012	121 464
- Personalförvaltning per år 2012	324 054
- IT- & dataadministration per år 2012	490 768
- Informationsavdelningen 2012	11 966
<b>Kringtid</b>	
Genomsnittlig andel kringtid per timme hemtjänst	38%
<b>Personalkostnad omsorgspersonal för uppskattat antal timmar</b>	<b>35 178 098</b>
Kostnad för adm och övrigt	8 292 112
Adm och övrigt, andel av intäkterna	25,7%

Danderyds kommun - Hemtjänst i egen regi	Kr & %
<b>Prognos kostnad</b>	<b>-43 470 210</b>
<b>Prognos intäkt</b>	<b>32 242 000</b>
<b>Prognos resultat</b>	<b>-11 228 210</b>

För att beräkna intäkterna har 94 000 timmar använts som uppskattning av antalet timmar som kommer att debiteras under 2012.

Förutom att verksamheten har en påtaglig ekonomisk obalans kan följande noteras:

- ▶ Höga kostnader för administration och övrigt redovisas. Dessa kostnader utgör nästan 26 procent av intäkterna. Hyreskostnaderna och kostnaderna för lokal ledning/central ledning är mycket höga.

Med de förutsättningar som följer av ovanstående kalkyl kan kostnaden för en arbetad och utförd timme beräknas.

Tabell 5 - Kostnad per utförd timme

Kostnadsnivå - Utförd timme	Kr/timme
<b>Personalkostnader, summa</b>	<b>232</b>
Lönekostnad	138
OB-tillägg	11
Semester- och sjukersättning	18
PO-tillägg	65
<b>Övriga kostnader, summa</b>	<b>30</b>
Hyreskostnader	15
Materialkostnader	15
Övriga kostnader	0
<b>Administrativa kostnader, summa</b>	<b>58</b>
Verksamhetsledning	48
Ekonomiförvaltning	1
Personalförvaltning	3
IT- & dataadministration	5
Infavdelningen	0
<b>Kringtid, summa</b>	<b>142</b>
Kostnad för kringtid	142
<b>Summa övrig + administration</b>	<b>88</b>
<b>Kostnad per utförd timme</b>	<b>462</b>
Ersättning per timme	343
<b>Resultat per utförd timme</b>	<b>-119</b>

Följande kan konstateras:

- ▶ Kostnader för en arbetad timme är ca 232 skr. Med den lönenivå som hemtjänsten generellt har är det vanligt att beräkningar av kostnaden per arbetad timme ligger i intervallet 230 – 240 skr. Faktorer som påverkar resultatet är omfattningen på OH men också om hänsyn tas till sjuklönekostnad eller inte.
- ▶ Kostnaden för administration och övrigt utgör 88 kr per utförd timme. Det kan jämföras med de 45 kr per timme som ersättningsmodellen räknar med.

- ▶ I verksamhetsledning ingår hemtjänstens lokala ledning och administration samt hemtjänstens del av produktionskontorets gemensamma kostnader.
- ▶ Hemtjänsten har sammanfattningsvis en ”överkostnad” för varje utförd timme på 119 skr.

Avvikelsen mellan ersättningen per timme och kostnaden per utförd timme förklaras i första hand av:

- ▶ En låg verkningsgrad. Den bör vara minst 75 procent istället för 63 procent.
- ▶ En högre andel dubbelbemanning än den som ersättningsmodellens schablon förutsätter. Ca 10 procents dubbelbemanningstid mot modellens 7 procent.
- ▶ Administrativa kostnader som är nästan dubbelt så höga som ersättningsmodellen förutsätter.

#### **6.4 Är det möjligt att uppnå en ekonomi i balans**

En grundförutsättning för att kunna balansera ekonomin är att verkningsgraden påtagligt kan förbättras samt att övriga kostnader i det närmaste halveras.

Om verkningsgraden ökar till 75 procent blir skillnaden mellan kostnaden för en utförd timme och ersättning per timme -54 skr. Eftersom dubbelbemanningstid inte räknas in i verkningsgraden så innebär kravet på 75 procents verkningsgrad att den i praktiken måste ligga på minst 82 procent om dubbelbemanningstiden räknas in. Dessutom måste övriga kostnader reduceras med ca 62 procent eller 5,1 mnkr. Det senare förefaller knappast rimligt. I teorin är det möjligt att öka verkningsgraden ytterligare, d.v.s. att uppnå över 82 procent och därmed för ett bidrag till att finansiering av övriga kostnader. Åtgärden bedöms dock som orealistisk.

En samlad slutsats, utifrån de förändringskrav som ställs på den egna regionen för att med nuvarande förutsättningar uppnå en balanserad ekonomi, är att det sannolikt inte är möjligt att klara av. Väsentliga förbättringar är fullt möjligt att uppnå men det kommer inte att vara tillräckligt för att uppnå en balanserad ekonomi.

## **7 Reviderad hemtjänstersättning**

### **7.1 Utgångspunkt**

I detta avsnitt anpassas analysen till de förutsättningar som följer av socialnämndens förslag till revidering av hemtjänstersättningen. Inledningsvis görs en genomgång av hemtjänstens planering som den såg ut i maj 2012.

### **7.2 Hemtjänstens planering av genomförandet**

För närvarande planeras hemtjänsten dels med IT-stöd, dels manuellt. Områdena Mörby och Kevinge använder IT-systemet Laps Care för planering och schemaläggning. I Enebyberg och Djursholm görs planeringen manuellt. Laps Care kommer att införas i dessa två områden efter sommaren. Med Laps Care är det möjligt att matcha behov och resurser i syfte att uppnå en effektiv verksamhet. Enligt beskrivningen av systemet så tar det hänsyn till verksamhetens

förutsättningar och innehåller ett digitalt kartsystem tillsammans med en optimeringsfunktion. Med stöd av optimeringsfunktionen i Laps Care ska det vara möjligt att effektivisera resursanvändning. Med hjälp av Laps Care tas individuella dagsplaner fram för personalen.

För att få en uppfattning om hemtjänstens planering har listor över den planerade beläggningsgraden avseende maj månad för områdena Mörby och Kevinge. Det som redovisas som beläggningsgrad uttryckt i procent har beräknats med en formel som har summan av tid hos kund, restid, och mötestid i täljaren och arbetad tid nämnaren. I beläggningsgraden ingår tid för resor och möten. Begreppet verkningsgrad som vanligtvis används uttrycker enbart förhållandet mellan kundtid (ersatt kundtid) och arbetad tid. Nedan görs en jämförelse av planerad beläggningsgrad och verkningsgrad.

Tabell 6 - Planerad beläggningsgrad jämfört med planerad verkningsgrad, maj 2012

Område	Beläggningsgrad	Verkningsgrad
Mörby	81%	71%
Kevinge	83%	80%

Den ospecificerade tiden som inte ingår i beläggningsgrad innehåller övrig kringtid, d.v.s. tid för planering, dokumentation m.m. Även oplanerad tid kan ingå i den ospecificerade tiden. Beläggningsgrad enligt ovanstående definition är inte lämplig att använda utan måttet verkningsgrad bör användas. När områdena jämförs utifrån planerad verkningsgrad framgår det att den ligger ca 9 procentenheter högre i Mörby jämfört med Kevinge. Förklaringen framgår nedan.

Tabell 7 - Jämförelse planerad kringtid

Område	Andel restid	Andel möte	Andel ej spec	Summa
Mörby	8,18%	1,93%	18,90%	<b>29%</b>
Kevinge	2,31%	1,16%	16,63%	<b>20%</b>

Skillnaden förklaras av att område Mörby har en högre andel restid, tid för möten och ej specificerad kringtid.

En svårighet när det gäller analysen av verkningsgrad utifrån ovanstående är att dubbelbemanningstiden ingår i den inplanerade kundtiden men ersätt indirekt via schablonen i hemtjänstchecken. När det gäller dubbelbemanning är det en iakttagelse att dels motsvarar inte schablonen i hemtjänstchecken den egna regins faktiska omfattning på dubbelbemanningen, dels är dubbelbemanningen ojämnt fördelad mellan områdena. I maj månad var andelen dubbelbemanningstid fördelat inom områdena på följande sätt:

- ▶ Enebyberg 0,2 procent.
- ▶ Mörby 6,1 procent.
- ▶ Kevinge 12,8 procent.
- ▶ Danderyd/Stocksund 13 procent.

Om antagandet görs att den planerade omfattningen på dubbelbemanningen under maj månad i huvudsak motsvarade den dubbelbemanningstid som faktiskt utfördes så blir den planerade

verkningsgraden<sup>3</sup> för Mörby 66 procent och för Kevinge 68 procent. När den reviderade ersättningsmodellen införs fr.o.m. den 1 oktober undviker man denna inkonsekvens genom att all tid hos kund ersätts.

Ett konstaterande när det gäller den planerade tidsanvändningen är att andelen restid är relativt låg särskilt beträffande Kevinge. Frågan är om den i alla avseenden har hanterats realistiskt. En annan notering är att den tid som hemtjänsten har i för planering på morgonen och dokumentation vid arbetspassets slut på sammanlagt 30 minuter per dag inte framgick i de listor som utan ingick i den ospecificerade kringtiden. Den tiden motsvarar 6,3 procents kringtid räknat på en heltid. Om man samtidigt antar att under året så avsätts per personal en dag för planering, två dagar för utbildning och tid för APT-träffar och medarbetarsamtal så motsvarar det ca 3 procents kringtid.

### 7.2.1 Bedömning

Den föreslagna reviderade hemtjänstersättningen kommer att ge mer realistiska förutsättningar för verksamheten. I sig är den dock inte tillräcklig för att hantera dagens ekonomiska obalans. För att det överhuvudtaget ska bli möjligt för hemtjänsten att uppnå en balanserad ekonomi måste planeringen utvecklas och ta sikte på högre verkningsgrad än den nivå som uppnås för närvarande. Planeringen inom hemtjänsten ställer stora krav. Det gäller att förhålla sig till behov som förändrar sig kontinuerligt över tid och höga krav på effektivitet.

När det gäller planering av hemtjänstens tidsanvändning kan följande slutsatser dras:

- ▶ En viktig förutsättning för att kunna uppnå en tillräcklig verkningsgrad är att planeringen inom hemtjänsten i sin helhet görs med hjälp av IT-stöd.
- ▶ De som arbetar aktivt med planering med stöd av Laps Care bör ges förutsättningar genom utbildning utveckla en effektiv planering.
- ▶ Övergripande mål för faktisk verkningsgrad måste brytas ned och fördelas på respektive område baserat på varje områdes förutsättningar. Ytterligare nedbrytning av målen behöver dessutom ske både på arbetsgrupps- respektive individnivå.
- ▶ Planeringen måste tillföras realistiska parametrar samtidigt som optimeringsfunktionen används.
- ▶ Verkningsgraden måste på olika nivåer i organisationen kontinuerligt följas upp.

### 7.3 Hemtjänstersättningen fr.o.m. den 1 oktober 2012

Socialnämnden har beslutat om att föreslå fullmäktige att höja nuvarande hemtjänstcheck fr.o.m. den 1 oktober 2012 och att ersätta separat för utförd dubbelbemanning. Den föreslagna hemtjänstchecken är uppbyggd på följande sätt:

---

<sup>3</sup> D.v.s. planerad kundtid som ersätts enligt den gällande ersättningsmodellen.

Tabell 8 - Förslag till revidering av hemtjänstcheck

		Kr/tim
<b>Personalkostnader</b>		
Snittlön	22 000	138
Arbetstimmar per mån	160	
OB tillägg	8%	11
Sem, sjuk	10%	14
PO-pålägg	40%	65
<i>Personalkostnader, summa</i>		227
<b>Övriga kostnader</b>		
Arb.ledn, hyra, bil etc		45
<b>Kringtid</b>		
Genomsnittlig kringtid	25%	75
<b>Summar kr per timme</b>		<b>347</b>

De som framförallt förändras genom förslaget, i förhållande till den nuvarande ersättningsmodellen, är att:

- ▶ Dubbelbemanning lyfts ut och ersätts i förhållande till antalet faktiskt utförda timmar.
- ▶ Den genomsnittliga kringtiden har beräknats till 25 procent.
- ▶ En mer realistisk nivå för hemtjänstpersonalens genomsnittliga månadslön har använts i beräkningen.

Den reviderade ersättningsmodellen leder delvis till bättre förutsättningar för hemtjänsten i egen regi komma till rätta med den ekonomiska obalansen.

### 7.3.1 Hur påverkas hemtjänstens ekonomi av förslaget till ny hemtjänstersättning?

Analysen som presenteras i tabell 7 baseras på:

- ▶ En verkningsgrad på 68 procent.
- ▶ En timvolym på ca 104 000 timmar. I volymen ingår dubbelbemanningstimmarna.
- ▶ Pålägget för semester och sjukersättning är beräknad till 12 procent, vilket är 2 procentenheter högre än det påslag som socialnämnden använder.

Tabell 9 – Konsekvenser för egen regi av ny hemtjänstersättning

Kostnadsnivå - Utförd timme	Kr/timme
<b>Personalkostnader, summa</b>	<b>231</b>
Lönekostnad	138
OB-tillägg	11
Semester- och sjukersättning	17
PO-tillägg	66
<b>Övriga kostnader, summa</b>	<b>27</b>
Hyreskostnader	13,5
Materialkostnader	13,7
<b>Administrativa kostnader, summa</b>	<b>52</b>



Kostnadsnivå - Utförd timme	Kr/timme
Verksamhetsledning	43
Ekonomiförvaltning	1,2
Personalförvaltning	3,1
IT- & dataadministration	4,7
Infavdelningen	0,1
<b>Kringtid, summa</b>	<b>109</b>
<b>Summa övrig + administration</b>	<b>79</b>
<b>Kostnad per utförd timme</b>	<b>419</b>
Ersättning per timme	347
<b>Resultat per utförd timme</b>	<b>-72</b>

I ovanstående kalkyl har de förutsättningar som i princip var rådande vid halvårsskiftet använts. Resultatet blir då att skillnaden mellan ersättningen och kostnaden per utförd krymper. Från ca 119 skr/timme (462 skr) till ca 72 skr/timme (419 skr). Förklaringen är i första hand att dubbelbemanningen ersätts direkt och en högre ersättningsnivå.

Av kalkylen framgår att kostnaden för administration/övrigt minskar i och med att antalet utförda timmar ökar (p.g.a. dubbelbemanningen). Trots minskningen är det dock fortfarande en betydligt högre faktisk kostnad för administration/övrigt än vad ersättningsmodellen kompenserar. Kostnaderna för administration/övrigt motsvarar ca 23 procent av intäkterna.

### 7.3.2 Vilka förändringar krävs för att uppnå en balanserad ekonomi?

Det finns olika alternativa vägar för att uppnå ekonomisk balans. Bedömningen i denna utredning är att balans i första hand kan uppnås genom högre verkningsgrad och lägre kostnader för administration och övrigt. När det gäller kostnaderna för administration och övrigt per utförd timme så kan de i sänkas dels genom dels genom att minska de administrativa och övriga kostnader, dels genom ett ökat antal utförda timmar. Möjligheten att uppnå en större volym utförda timmar är en realitet med hänvisning till att Blomsterfonden har sagt upp sitt avtal med kommunen. Det är dock i nuläget svårt att bedöma i vilken omfattning som Blomsterfondens nuvarande kunder kommer att välja kommunens hemtjänsten.

För att åtgärda den obalans på -72 skr per utförd timme som framgår av ovanstående kalkyl görs bedömningen att verkningsgraden behöver öka till minst 77 procent. Det innebär en ökning med ca 9 procent i förhållandet till nuvarande nivå på verkningsgraden. Med 77 procents verkningsgrad och allt annat oförändrat krymper obalansen till ca -32 skr/utförd timme. För att uppnå balans enbart genom att reducera kostnader å innebär det att de administrativa och övriga kostnaderna måste reduceras i storleksordningen 3.4 mnkr. Ökar volymen utförda timmar med ca 20 tusen timmar då kvarstår ett behov på att minska kostnaderna med ca 2,4 mnkr. Som exempel kan nämnas för att kostnaden för administration/övrigt ska komma ner till 45 kr per utförd timme krävs att årsvolymen utförda timmar ökar med 80 000 timmar, vilket motsvarar en ökning av volymen med ca 80 procent.

## 7.4 Sammanfattande analys och bedömning

I enlighet med vad som tidigare redovisats gjordes bedömningen, i första hand beroende på utformning av och nivån på hemtjänstersättningen, att det inte är realistiskt att förvänta sig att

egen regi sammantaget och inom rimlig tid, ska kunna uppnå en balanserad ekonomi. I förhållande till förslaget till revidering av hemtjänstersättningen görs dock en annan bedömning. Slutsatsen blir då istället att det finns en rimlig möjlighet för egen regi att kunna uppnå en balanserad ekonomi. Förslaget innebär sammantaget en mer realistisk ersättningsnivå samtidigt som dubbelbemanning ersätts i förhållande till vad som faktiskt utförs.

Det kommer dock att krävas omfattande och systematiska åtgärder för att åstadkomma en ekonomi i balans. För att förändringsarbetet ska kunna bedrivas effektivt är det viktigt att en strategi för genomförandet tas fram baserad på en nulägesanalys. En särskild handlingsplan bör tas fram och beslutas som definierar de åtgärder som behöver vidtas med tidsatta aktiviteter och ansvar. För att säkerställa ett framgångsrikt förändringsarbete bör även en riskbedömning göras i syfte att minimera risken att de mål för förändringen som sätts upp inte kommer att uppnås. Det är viktigt att personalen är delaktig i arbetet med strategi och framtagandet av handlingsplan samt att det inom ramen för förändringsarbetet förekommer en fortlöpande kommunikation inom organisationen. Produktionstyrelsen bör fortlöpande följa upp genomförandet av handlingsplanen.

En bedömning är att ett förändrings- och utvecklingsarbete som syftar till att uppnå en ekonomi i balans för den egna hemtjänsten kommer behöva en genomförandetid på minst ett år.

De huvudsakliga åtgärder som måste vidtas är att:

- ▶ Öka verkningsgraden till 77 procent, vilket i sin tur bl.a. förutsätter:
  - ▶ Effektivisering av planering, schemaläggning och uppföljning.
  - ▶ Utveckling av personalens delaktighet samt motivation och engagemang.
  - ▶ Eventuell omprövning av den interna områdesorganisationen.
- ▶ Reducera kostnaderna för administration och övrigt per utförd timme<sup>4</sup>. I första hand kan det uppnås genom att:
  - ▶ En ökad volym utförda timmar. Med hänvisning till att Blomsterfonden har sagt upp sitt avtal kommer sannolikt den egna regin att öka sin volym. Hur stor den ökningen kommer att bli är dock svår att förutsäga. Ökar volymen utförda timmar så minskar behovet av kostnadsreduktion.
  - ▶ En direkt reduktion av kostnader. En översyn av samtliga administrativa och övriga kostnader måste göras för att identifiera om och i vilken utsträckning som de kan reduceras. Den enskilt viktigaste kostnaden att åtgärda på kort sikt utgörs av lokalkostnaden. De centrala OH-kostnaderna ska ses över i särskild ordning. Andra viktiga områden som måste prövas för att reducera kostnader utgörs av ledning och administration, bilkostnader, material och OH-kostnader inom produktionen.

---

<sup>4</sup> I utgångsläget med nuvarande prognostiserade omfattning på utförda timmar handlar det om en reducering av kostnaden med ca 40 procent.



## **Rapport: Fördjupad analys av hemtjänstens förutsättningar för ekonomi i balans**

### **Inledning**

Produktionsutskottet gav den 6 oktober 2016 produktionskontoret i uppdrag att redovisa en fördjupad analys av hemtjänstens förutsättningar för ekonomi i balans. Produktionskontoret ska i analysen utgå från den tidigare utredning av hemtjänsten som genomfördes år 2012 av konsultföretaget Ernst & Young.

Rapporten innehåller följande avsnitt.

1. Hemtjänst Danderyd – en kort presentation
2. Omvärldsbevakning grannkommuner – finns egen regi eller inte och hur ser resultaten ut för egenregin?
- 3 Inventering av om och i så fall varför den egna regin har högre produktionskostnader än fristående utförare.
- 4 Ekonomiska konsekvenser av att den egna regins hemtjänst har en högre andel utbildad personal än vad beställaren kräver enligt LOV.
- 5 Frågeställningar hämtade från utredningen som gjordes av Ernst & Young.
- 6 Produktionskontorets avslutande reflektioner.

### **1. Hemtjänst Danderyd – en kort presentation**

Hemtjänst Danderyd är kommunens egen hemtjänst som arbetar för att ge en god och trygg omvårdnad med högsta kvalitet, utan vinstintresse. Hemtjänst Danderyd har lång erfarenhet och utför mer än 43 % av all hemtjänst i Danderyds kommun. Detta gör Hemtjänst Danderyd till den överlägset största utföraren, mer än tre gånger större än den utförare som är näst störst – sett till antalet utförda hemtjänststimmar.

Hemtjänst Danderyd kan tack vare utbildad och erfaren personal klara att hantera alla ärenden, även personer som är svårt sjuka, har flera sjukdomsdiagnoser och psykiska funktionshinder. Genom de många medarbetarna finns goda möjligheter att nå en god matchning mellan medarbetare och kund.

### **2. Omvärldsbevakning grannkommuner – finns egen regi eller inte och hur ser resultaten ut för den verksamhet som bedrivs i egen regi?**



Produktionskontoret har undersökt huruvida kommunerna i Stockholms län bedriver hemtjänst i egen regi. Som framgår av nedanstående tabell bedriver 20 av de 26 kommunerna hemtjänst i egen regi, och ytterligare två bedriver hemtjänst i kommunala bolag. Hemtjänst i fristående regi finns i 23 av kommunerna.

**Organisering av hemtjänst i Stockholms län (nov 2016)**

Kommun	Egen regi	Fristående regi
Botkyrka	X	-
Danderyd	X	X
Ekerö	X	X
Haninge	X	X
Huddinge	X	X
Järfälla	X	X
Lidingö	X	X
Nacka	-	X
Norrtälje*	-	X
Nykvarn	X	-
Nynäshamn	X	X
Salem	X	X
Sigtuna	X	-
Sollentuna*	-	X
Solna	X	X
Stockholm	X	X
Sundbyberg	X	X
Södertälje	X	X
Tyresö	X	X
Täby**	-	X
Upplands-Bro	X	X
Upplands Väsby	-	X
Vallentuna	X	X
Vaxholm	X	X
Värmdö	X	X
Österåker***	-	X

\* Har ett kommunalt bolag som bedriver hemtjänst

\*\* Byter från ersättning för utförd tid till så kallad åtgärds-/prestationsbaserad ersättning

\*\*\* Den kommunala hemtjänsten är delvis under avveckling

Produktionskontoret har ställt frågan till ett urval av stockholmskommunerna hur det ekonomiska resultatet för den kommunalt drivna hemtjänsten ser ut. Endast ett fåtal svar har dock inkommit. Av svaren framgår att det finns



hemtjänst i kommunal regi som har ekonomi i balans och hemtjänst i kommunal regi som inte har det. Den låga svarsfrekvensen gör det dock svårt att uttala sig om huruvida kommunalt driven hemtjänst i Stockholms län generellt har en ekonomi i balans eller inte.

En genomgång av de senaste årens officiella nationella statistik i kommun- och landstingsdatabasen KOLADA visar bland annat att "nöjdheten" hos stockholmskommunernas hemtjänstkunder har varierat historiskt, både mellan kommuner och mellan verksamheter i kommunal respektive fristående regi. Det är alltså även svårt att med säkerhet säga huruvida hemtjänst i den ena eller den andra kommunen respektive i kommunal eller fristående regi ger högst kundnöjdhet.

Generellt gäller att hemtjänstbranschen är en bransch med låg lönsamhet och små ekonomiska marginaler. En ekonomi i balans kan vara svår att nå utan att göra avkall på sådant som skapar mervärde, eftersom kvalitetshöjande faktorer ofta påverkar produktionskostnaderna och möjligheterna att nå en ekonomi i balans.

### **3. Inventering av om och i så fall varför den egna regin har högre produktionskostnader än fristående utförare.**

Produktionskontoret har genomfört en inventering som indikerar att det finns flera områden inom vilka Hemtjänst Danderyd har högre produktionskostnader än fristående utförare, exempelvis avseende semestervikarier, pensioner och övertidsersättning samt till följd av bristande systemstöd och skarpare miljömål.

#### Höga kostnader för semestervikarier

Hemtjänst Danderyd har sedan många år låg personalomsättning. Detta innebär att medelåldern är hög, för undersköterskor 52 år, vilket i sin tur medför att en hög andel av personalen har kollektivavtalad rätt till fler semesterdagar än de lagstadgade 25 dagarna.

Så här ser kollektivavtalet ut gällande semesterdagar:

Under 40 år	25 semesterdagar
40-49 år	30 semesterdagar
50 år och äldre	32 semesterdagar

Inom hemtjänstverksamhet måste vikarier alltid anskaffas när ordinarie personal är frånvarande. Produktionskontorets beräkningar visar att om all personal exempelvis varit under 40 år och då endast haft rätt till 25 semesterdagar så hade den årliga kostnaden för semestervikarier varit ca 0,6 mnkr lägre.



Det finns även fristående företag som bedriver hemtjänst inom Danderyds kommun som har kollektivavtal, vilket innebär fler semesterdagar vid högre ålder på personalen även för dem. Denna fråga handlar alltså inte om olika villkor för egenregin och fristående regi utan om det faktum att personalen inom kommunens egen hemtjänst har en hög medelålder, vilket ger höga vikariekostnader.

#### Högre kostnader för pensioner för Hemtjänst Danderyd än vad löneläget inom hemtjänsten motiverar

Sveriges kommuner och landsting (SKL) beskriver på sin hemsida hur den faktiska kostnaden för pension varierar vid olika lönenivåer. Högre löner innebär högre pensionskostnader och det kan därför finnas anledning att differentiera det så kallade PO-påslaget utifrån lönenivån.

Tabellen nedan visar hur stor skillnaden blir vid olika lönenivåer.

Från SKL:s hemsida:

<b>Månadsinkomst</b>	<b>- 37 100 kr</b>	<b>45 000 kr</b>	<b>55 000 kr</b>
Arbetsgivaravgift. enl. lag	31,42 %	31,42 %	31,42 %
Avtalsförsäkringar	0,08 %	0,08 %	0,08 %
Kollektivavtalad pension	5,59 %	12,17 %	12,17 %
<b>Summa PO-påslag</b>	<b>37,09%</b>	<b>43,67 %</b>	<b>49,25 %</b>
Skillnad mot snitt 38,46 %	+ 1,37 %	-5,21 %	- 10,79 %

För 2016 har SKL räknat fram den genomsnittliga procentsatsen till 38,46 %. Det är den procentsats som Danderyds kommun valt ska gälla för alla löntagare, oavsett löneläge. Tanken i detta system är att alla lönelägen inom Danderyds kommun ska kosta lika mycket i PO-kostnader för respektive verksamhet.

Att Hemtjänst Danderyd betalar högre PO-kostnader för pensioner än vad löneläget inom hemtjänsten kräver, innebär dock att man subventionerar de verksamheter inom Danderyds kommun som har ett högre genomsnittligt löneläge. Det innebär dessutom att Hemtjänst Danderyd har högre PO-kostnader än de konkurrerande, fristående hemtjänstföretagen – som kan antas betala den PO-kostnad som lönenivån inom renodlade låglöneyrken motiverar.

Majoriteten av de anställda inom Hemtjänst Danderyd tjänar mindre än 37 100 kr per månad. Om Hemtjänst Danderyd betalat 37,09 % i PO-påslag istället för 38,46 % skulle kostnaden för PO-påslag ha varit 0,5 mnkr lägre 2015.



### Olika tillämpning av villkor i kollektivavtal gällande ersättning för övertidstimmar

För kontinuiteten för kunden är det ofta en bra lösning att fråga redan anställd personal om den vill arbeta ytterligare timmar. Den lösningen blir dock i regel dyrare än om timanställda tas. Åtminstone när arbetsgivaren betalar övertidsersättning.

I Vårdföretagarna Almegas avtal finns i § 7 (om övertid och mertid) en skrivning som säger att arbetsgivaren och arbetstagaren kan komma överens om att kompensation inte ska erhållas för övertidsarbete. Detta är då ett undantag från avtalets bestämmelse. Enligt kommunens HR-avdelning är den aktuella paragrafen emellertid inte tänkt att användas för personal inom hemtjänsten, utan exempelvis för tjänster med distansarbete. Avtalet löper ut i slutet av november 2016 och det sätt som paragrafen tillämpas på är föremål för diskussion i pågående avtalsförhandlingar. Återstår att se vad förhandlingarna resulterar i.

Till skillnad mot Hemtjänst Danderyd finns det fristående hemtjänstföretag som tillämpar detta undantag genom att medarbetarna skriver bort sin rätt till övertidsersättning i samband med anställningstillfället. I Hemtjänst Danderyd har den anställde istället rätt till övertidsersättning när hon eller han har arbetat heltid i en månad. För de två första timmarna övertid betalas då 180 % av den ordinarie lönen och därefter betalas kvalificerad övertid som är 240 % av den ordinarie lönen. Jämför detta med fristående företag som kan låta personal arbeta upp till 200 extra timmar per år utan att övertidsersättning ges. Merkostnaden för Hemtjänst Danderyd kommer då enkelt upp i flera extra månadslöner, utan att en enda extra debiterbar timme har producerats hos kunden.

### Ökade möjligheter att optimera bemanningen genom systemstöd

Hemtjänst Danderyd har länge saknat systemstöd för att kunna optimera schemalaggnings av personalens arbetstid. Genom inköp och implementering 2016 av schemalägningsprogrammet Time Care, och integrationen med insats- och ruttplaneringsprogrammet LAPS Care, ökar förutsättningarna för effektivare personalplanering utifrån kundernas behov. Det finns flera förklaringar till varför det tagit jämförelsevis lång tid att besluta om inköp av ett systemstöd för schemaläggning och att implementera det. En anledning är att det är en kostsam investering som konkurrerar med behov av andra investeringar. Införandet av Time Care ger stora effektivitetsvinster i lönehanteringen för personal i kommunen och kommunledningen är därför är en viktig del i planering och genomförande. Produktionen har således inte kunnat införa systemet tidigare och på egen hand.

Hur mycket produktionskostnaderna kan sänkas med hjälp av Time Care är svårt att förutsäga i dagsläget. När systemet är implementerat och kan användas fullt ut torde det emellertid finnas en effektiviseringspotential.



Önskvärt är vidare att stödsystem för social dokumentation införskaffas av socialkontoret för användande av alla utförare. Det skulle innebära att det blir enklare att dokumentera ute hos kund, vilket har stor betydelse för intäkterna då dokumentationen i så fall skulle ske inom registrerad tid hos kunden. En gemensam lösning för alla utförare möjliggör en ökad kvalitet och effektivitet. Det torde dessutom vara kostnadseffektivare om socialkontoret betalar för ett gemensamt system istället för att alla utförare ska köpa in och hantera dokumentationen i var sitt system.

Hemtjänst Danderyd har valt att redan från och med oktober 2016 börja dokumentera ute hos kund för att kunna optimera bemanningen. Inledningsvis sker detta manuellt på papper. Förhoppningsvis kan dokumentationen digitaliseras framöver.

En positiv effekt av att dokumentationen sker ute hos kund är att det blivit möjligt att ändra från 15 minuter schemalagd tid på kontoret på morgonen och 15 minuter på eftermiddagen till totalt 15 minuter schemalagd tid på kontoret per dag. Härigenom görs en ”vinst” på 15 minuter per dag och anställd.

#### Danderyds kommuns miljömål

Enligt de krav som anges i förfrågningsunderlaget avseende hemtjänst enligt Lagen om valfrihet (LOV) ska utföraren verka för en sparsam bilkörning och följa upp bränsleförbrukningen. Dessa krav gäller samtliga utförare, såväl fristående som egenregin. Därutöver finns det kommunala styrdokument som ställer ytterligare krav, men endast på den verksamhet som bedrivs i egen regi. Exempelvis säger handlingsplanen tillhörande miljöprogram 2016-2020 (KS 2013/0283) att de bilar som Danderyds kommun köper eller leasar ska vara fossilbränsleoberoende från och med 2018. De bilar som hemtjänst Danderyd har leasat i den senaste upphandlingen kommer att vara i bruk 2018. För att kunna följa kommunens regelverk har hemtjänst Danderyd därför valt en el-/hybridbilmodell som svarar mot de miljökrav som kommunen ställt. Merkostnaden för att leasa denna bilmodell istället för motsvarande bensin- eller dieseldrivna bil är ca 10 tkr per bil och år, vilket med nuvarande bilpark ger hemtjänst Danderyd en total merkostnad på ca 110 tkr per år.

#### **4. Ekonomiska konsekvenser av högre andel utbildad personal än LOV-krav**

LOV-kravet som ställs i Danderyds kommun är att minst 50 % av personalen (tillsvidareanställda, vikarier under längre period eller timvikarier) ska ha en avslutad gymnasieutbildning med inriktning mot vård eller 600 poäng i ämnet vård och omsorg från kommunala vuxenutbildningen.

Hemtjänst Danderyd uppfyller kravet om minst 50 % utbildade då cirka 56 % av all verksamhetspersonal som arbetade i september 2016 är





undersköterskor. Av den tillsvidareanställda verksamhetspersonalen inom Hemtjänst Danderyd är 67 % undersköterskor.

Den årliga kostnaden för den personal som finns anställd i september 2016 har beräknats nedan.

#### **Nuläge verksamhetspersonal Hemtjänst Danderyd**

Personalkategori	Andel	Helårs-tjänster	Medianlön kr per månad	Kostn. inkl. PO (tkr)
Undersköterskor	56 %	46,6	25 400 kr	19 648
Vårdbiträden	28 %	23,0	23 200 kr	8 857
Timanställda	16 %	13,0	21 000 kr	4 532
<b>Totalt</b>	<b>100 %</b>	<b>82,6</b>		<b>33 037</b>

Produktionskontoret har nedan räknat på hur mycket lägre personalkostnaderna skulle vara om andelen undersköterskor skulle uppgå till 50 %, och fortsatt ha en medianlön på 25 400 kr per månad, medan resterande personal skulle bestå av visstidsanställda unga medarbetare med en lägsta lön enligt avtal på 18 400 kr per månad. Se nedan.

#### **Om 50 % undersköterskor och 50 % unga visstidsanställda med en lön på 18 400 kr per månad**

Personalkategori	Andel	Helårs-tjänster	Medianlön kr per månad	Kostn.(tkr) inkl. PO-påslag exkl. sem.
Undersköterskor	50 %	41,3	25 400 kr	17 413
Visstidsanställda unga medarbetare	50 %	41,3	18 400 kr	12 614
<b>Totalt</b>	<b>100 %</b>	<b>82,6</b>		<b>30 027</b>

**Skillnad**

**- 3 010**

Beräkningarna visar att om 50 % av personalen hade varit undersköterskor och 50 % unga visstidsanställda med en lägstalön enligt avtal på 18 400 kr så skulle kostnaden för verksamhetspersonalen vara cirka 3,0 mnkr lägre per år. Att sträva efter en personalsammansättning som beskrivs ovan är dock inte möjligt då det i LOV-avtalet står att "Vid nyanställning ska krav på utbildning gälla", vilket innebär att andelen med utbildning successivt ska öka.

#### **5. Uppföljning av den utredning som Ernst & Young genomförde 2012**

Danderyds kommun införde ersättning för elektroniskt registrerad tid den 1 januari 2012. Den tidigare ersättningsmodellen utgick istället från utförandet av en tidssatt hemtjänstinsats. Detta möjliggjorde för en utförare som kunde



göra insatsen lite snabbare att få tid över till så kallad kringtid, till exempel för förflyttning mellan kunderna.

Efter införandet av den elektroniska registreringen försämrades Hemtjänst Danderyds ekonomiska resultat kraftigt. Kommunstyrelsen och dåvarande produktionsstyrelsen beslutade därför 2012 att tillsätta en utredning för att identifiera vilka åtgärder som krävs för att hemtjänsten i egen regi ska kunna uppnå ett balanserat resultat.

Uppdraget gick till företaget Ernst & Young vars rapport beskriver vilka åtgärder som Hemtjänst Danderyd behöver genomföra för att nå ekonomisk balans.

- Effektivisering av planering, schemaläggning och uppföljning
- Minskning av kostnaden per hemtjänsttimme för ”övriga kostnader”
- Ökning av verkningsgraden
- Omprovning av den interna områdesorganisationen

Ett antal av dessa åtgärder har redan genomförts helt eller delvis.

#### Effektivisering av planering, schemaläggning och uppföljning

Som beskrivs ovan förväntas implementeringen av schemaläggningssystemet Time Care och integrationen med LAPS innebära en effektivisering av personalplaneringen.

Att planera hemtjänst är komplicerat. Kraven skiftar över tid och kundernas behov ökar eller minskar. Socialkontorets biståndshandläggare fastställer kundens behov och fattar beslut som sedan hemtjänstchef/gruppchef får till uppgift att verkställa tillsammans med hemtjänstens medarbetare. Morgonhjälp, promenader, hygien, middagshjälp, tillsyn, städ- tvätt, medicinering med mera. Laps Care ersätter manuell planering och samlar allt som rör verksamheten under ett tak. Genom att matcha behov och resurser kan Laps Care hitta en planeringslösning där effektiviteten gynnar både kund och utförare.

Genom planeringsverktyget får man en överblick och en samlad information om alla resurser och behov som finns. De personer som planerar hemtjänsten får en bättre möjlighet att få kontroll på verksamheten och kan därmed öka kvaliteten hos kunderna. I planeringsverktyget finns en optimeringsmotor som har till uppgift att ta hänsyn till alla de förutsättningar verksamheten förser dem med. Det finns också ett digitalt kartsystem, samma typ som finns i en bilnavigator. Denna treenighet – verksamhetens data, kartuppgifter och optimeringsmotor – tar sedan fram det bästa förslaget till hur en arbetsdag ska planeras utifrån verksamhetens unika förutsättningar.

Laps Care interagerar med verksamhetssystemet Treserva samt Time Care planering. När integrationen med Time Care är gjord vet man exakt hur



mycket personal som behövs utifrån det som läggs in i Laps Care för det behovet tills det ändras som det gör dagligen flera gånger per dag.

Ett sätt att effektivisera och sänka kostnaderna är att införa så kallade delade turer i planeringen, vilket innebär att personalen är ledig några timmar mitt på dagen mellan sina arbetspass. Delade turer går emellertid emot Danderyds kommuns strävan att vara en attraktiv arbetsgivare. Många av Hemtjänst Danderyds medarbetare har långa restider och skulle därför få svårt att använda sina lediga timmar på ett meningsfullt sätt.

#### Kostnaden per utförd hemtjänststimme för "administration och övrigt" överstiger schablonen

##### *En minskning av kostnaderna*

I ersättningen på 373 kr/timme ingår en schablon för "övriga kostnader" på 45 kr/timme. Enligt Ernst & Youngs utredning hade Hemtjänst Danderyd 2012 en kostnad som är betydligt högre än schablonen, cirka 88 kr/timme. I dagsläget är Hemtjänst Danderyds kostnad för administration och övrigt cirka 69 kr/timme, vilket är en avsevärd förbättring. För att nå ekonomisk balans måste dock Hemtjänst Danderyd ytterligare kraftigt sänka kostnaden för administration och övriga kostnader och/eller öka antalet utförda hemtjänsttimmar (med oförändrad total "övrig kostnad").

Implementeringen av schemaprogrammet Time Care under 2016 har möjliggjort en minskning av tjänster inom ledning och administration. Biträdande chefstjänsten har tagits bort från och med hösten 2016, vilket gett en kostnadsminskning på cirka 600 tkr per år. Dessutom har en tillfällig minskning gjorts med 0,5 gruppchefstjänst från och med hösten 2016, som kommer att utvärderas under första halvåret 2017. Tack vare minskning av lokalytorna har lokalhyran kunnat sänkas med 176 tkr per år sedan 1 juli 2014. I "administration och övriga kostnader" ingår kostnaden för central overhead, det vill säga avgifter till kommunledningskontoret och produktionskontoret. Den centrala overheaden uppgår till cirka 2,2 mnkr/år, vilket motsvarar 4,7 % av årsomslutningen, och är i huvudsak inte möjlig att påverka för Hemtjänst Danderyd.

##### *En ökning av utförda hemtjänsttimmar*

I Ernst & Youngs utredning konstateras att antalet utförda timmar skulle behöva öka med 80 000 timmar per år för att kostnaden för administration och övrigt skulle komma ner i schablonersättningen 45 kr/timme. Hemtjänst Danderyd har ökat antalet utförda timmar, från cirka 103 000 timmar under 2012/2013 till cirka 113 000 timmar 2016.

I budget 2017 räknar Hemtjänst Danderyd med att utföra 112 000 timmar, vilket i nuläget är cirka 43 % av alla hemtjänsttimmar som utförs i Danderyds kommun. Att Hemtjänst Danderyd framöver skulle kunna utföra 192 000 timmar per år, och öka sin marknadsandel till 74 % av de cirka 260 000 timmar som utförs i hela Danderyds kommun, är emellertid inte realistiskt.



Som framgår av tabellen nedan är Hemtjänst Danderyd kommunens största utförare sett till antal utförda timmar.

**Utförare i Danderyd, utförda timmar och marknadsandelar**  
(augusti 2016, uppgifter från socialkontoret)

Utförare	Antal utförda timmar	Marknadsandel (%)
Hemtjänst Danderyd	9 289	43,1 %
Anne Stalin Hemtjänst	2 784	12,9 %
Olivia Danderyd	1 789	8,3 %
1:a Hemtjänstkompaniet i Danderyd	1 764	8,2 %
Blomsterfonden inne	1 659	7,7 %
Attendo Hemtjänst	1 559	7,2 %
Solskens hemtjänst Danderyd	990	4,6 %
Livis Omsorg Danderyd	334	1,6 %
1:a aktiva valet i Norden AB hemtjänst	817	3,8 %
Akadem Care enhet	343	1,6 %
Mångkulturell hemtjänst Danderyd	111	0,5 %
Fancy Care AB hemtjänst	104	0,5 %
Vårliljan AB	3	0,0 %
<b>Totalt</b>	<b>21 546</b>	<b>100 %</b>

Ökning av verkningsgraden

Ernst & Youngs utredning föreskriver att verkningsgraden (antalet fakturerade timmar av totalt arbetade timmar) behöver öka till minst 77 %. Verkningsgraden var 68 % i början av 2013. Den har därefter successivt höjts och var i snitt 72 % under 2015. Genom kontakter med andra utförare har produktionen kunnat konstatera att 72 % är en mycket hög verkningsgrad.

Som nämnts ovan beräknas verkningsgraden kunna öka ytterligare något genom att dokumentationen från och med oktober 2016 ska ske ute hos kund.

Vad gäller möjligheterna att öka antalet timmar och därmed intäkterna så är det en begränsning att egenregin inte får sälja tilläggstjänster, så kallade RUT-tjänster, som ger en skattereduktion för den som köper tjänsten. Det är vanligt att fristående hemtjänstföretag erbjuder RUT-tjänster, bland annat städning, och därigenom får en tidig kontakt med en presumtiv hemtjänstkund. Dessa uppdrag är även attraktiva då de innebär längre sammanhållande insatser och därmed mindre kringtid.

I dagsläget har landstinget ansvaret för den så kallade hemsjukvården. Genom hemsjukvården kan äldre människor få hjälp med vårdinsatser i hemmet istället för att behöva uppsöka vårdcentral eller sjukhus. Det finns långt framskridna planer för att kommunerna ska ta över detta ansvar. Om den kommunala produktionen får ett ansvar för hemsjukvården när ansvaret förs



från landstinget torde det finnas goda möjligheter att uppnå samordningsvinster.

#### Omprövning av den interna områdesorganisationen

Det har tidigare funnits personal inom hemtjänst Danderyd som endast arbetar på kvällstid. Kvällsgruppen tas dock bort under november 2016 och integreras med respektive geografiskt indelad grupp. Detta ger bättre kontinuitet för kunderna och möjliggör en effektivisering av personalplaneringen.

### **6. Produktionskontorets avslutande reflektioner**

Hemtjänst Danderyd är kommunens största utförare, sett till antalet utförda timmar, med en marknadsandel på drygt 43 %.

Produktionskontorets undersökning av hur hemtjänsten är organiserad i omkringliggande kommuner visar att de allra flesta kommunerna i Stockholms län har både kommunala och fristående utförare inom sin hemtjänst. Svarfrekvensen är alltför låg för att kunna dra några helt säkra slutsatser om ekonomin inom den kommunala regin. Ett visst mönster kan dock skönjas. I kommuner som inte tillämpar elektronisk registrering har den kommunalt drivna hemtjänsten sin ekonomi i balans. Däremot förefaller det svårare för kommunalt driven hemtjänst att nå en ekonomi i balans i kommuner med elektronisk registrering.

En kommun är involverad inom många samhällsområden. Huvudmännen för de fristående utförarna av hemtjänst är istället ofta specialiserade inom en eller ett fåtal branscher. En viktig skillnad mellan fristående utförare och kommunalt driven hemtjänst är därför att de fristående utförarnas centrala överbyggnad kan specialisera det stöd som ges, till exempel systemstöd och avtalsstöd, så att det är optimalt utformat för verksamheten. Det stöd som en hemtjänst i egen regi får ta del av är istället ofta utformat utifrån hela den kommunala organisationens skiftande behov, utan några egentliga specifika anpassningar för att tillgodose hemtjänstens behov.

Det finns exempel på kommuner som har bolagiserat verksamheten, vilket bland annat gjort det möjligt att erhålla 6 % i momskompensation och att reducera kostnader för övrig kommunal overhead. I ett fåtal fall har den kommunalt drivna hemtjänsten lagts ned med hänvisning till ekonomin. Det finns även fristående utförare som har svårt att nå ekonomi i balans till följd av den elektroniska registreringen eller, egentligen, till följd av en alltför låg timersättning för den elektroniskt registrerade tiden. Svårigheter att nå en ekonomi i balans förekommer även i kommuner som gått ifrån den elektroniska registreringen och istället infört en prestations- och åtgärdsbaserad ersättningsmodell.



Som framgår ovan finns indikationer på att Hemtjänst Danderyd har högre produktionskostnader än fristående utförare. Den låga omsättningen av personal har inneburit hög medelålder som innebär högre kostnader för fler semesterdagar än lagstadgat. Vidare finns högre kostnader för pensioner, övertid samt med anledning av de kommungemensamma miljömålen. Därtill kan läggas kostnader för bristande effektivitet till följd av bland annat ett otillräckligt systemstöd. Hemtjänst Danderyd har också högre lönekostnader än vad LOV-avtalet anger då andelen undersköterskor är högre än vad minimikravet är.

En ekonomi i balans kan vara svår att nå utan att göra avkall på sådant som skapar mervärde, eftersom kvalitetshöjande faktorer ofta påverkar produktionskostnaderna och möjligheterna att nå en ekonomi i balans. Ersättningsnivån, tillsammans med högre löne- och övriga produktionskostnader än fristående utförare, är viktiga förklaringar till varför Hemtjänst Danderyd inte har haft ekonomin i balans sedan införandet av den elektroniska registreringen.

Hemtjänstbranschen är en bransch med låg lönsamhet och små ekonomiska marginaler, varför det endast är ekonomiskt möjligt att leverera utifrån den mininivå som LOV anger. Hemtjänst Danderyd är dock en del av Danderyds kommun vilket innebär att det tillkommer krav och finns förväntningar på att följa kommungemensamma mål, delta i kommungemensamma projekt och utbildningar. De mervärden detta förväntas skapa för kunderna och kommunen som arbetsgivare betalar sig emellertid inte i form av högre intäkter som kan finansiera de merkostnader som uppstår.

De små marginalerna där varje minut räknas gör att Hemtjänst Danderyd konsekvent utvärderar och försöker att finna nya, smartare arbetsmetoder för att nå en högre effektivitet. En förutsättning för att detta ska lyckas är verksamheten får tillgång till adekvat digitalt stöd. De små marginalerna gör dock att det finns begränsningar i hur omfattande investeringar verksamheten kan göra på egen hand.

Hemtjänst Danderyd har vidtagit en rad åtgärder utifrån vad konsultföretaget Ernst & Young rekommenderade i sin utredning 2012. Under 2017 förväntas redan vidtagna åtgärder och kommande åtgärder att ge resultat för Hemtjänst Danderyds ekonomiska resultat.

Kerstin Andersson  
Produktionsdirektör

Anna Sörman  
Vård- och omsorgschef



## Nulägesanalys och kartläggning av hemtjänsten

---

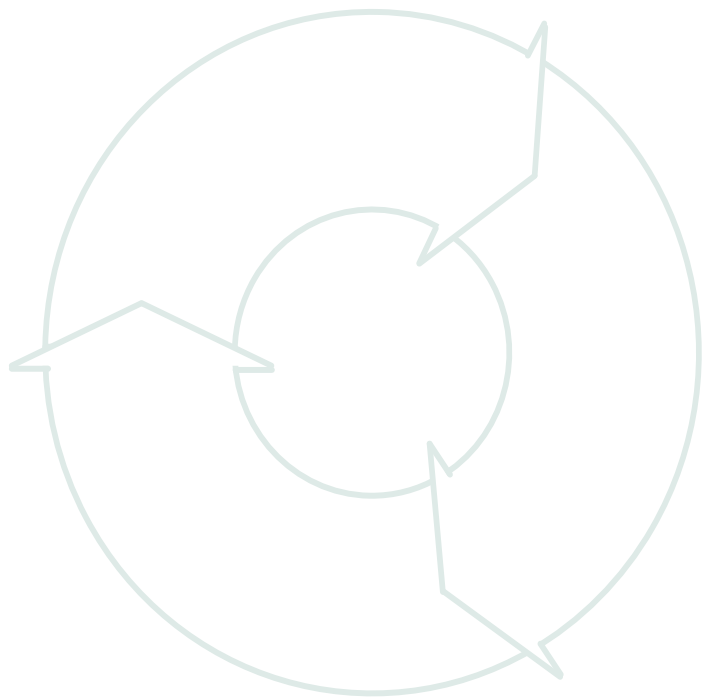
**Danderyd**

**Slutrapport**

2018-02-21

Peder Lindskog, [peder.lindskog@inrikta.se](mailto:peder.lindskog@inrikta.se), 076-2402452

Fredrik Eklund, [fredrik.eklund@inrikta.se](mailto:fredrik.eklund@inrikta.se), 073-7158632



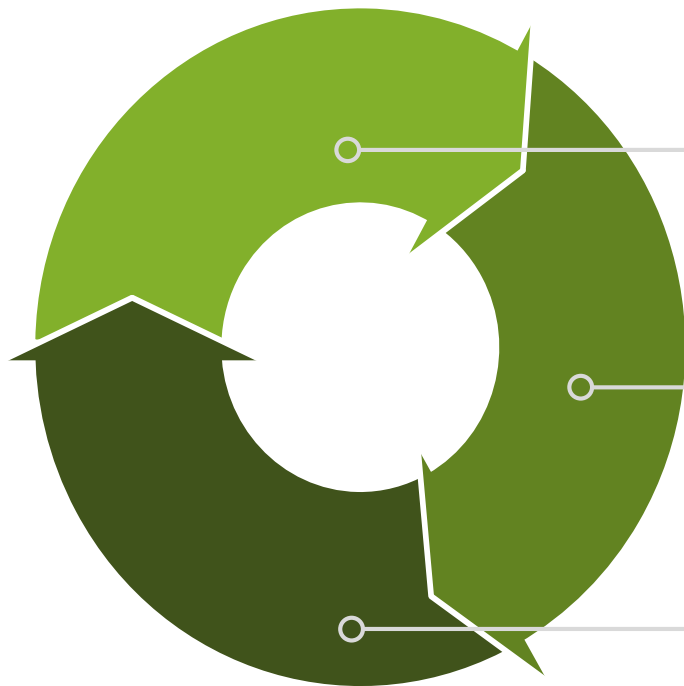
## Innehållsförteckning

### Översikt

- 1 Myndighetsperspektiv
- 2 Utförarperspektiv
- 3 Individperspektiv

Slutsatser





1

## Myndighetsperspektiv

- Volym av beställd och utförd tid på total och jämförelse mellan privat och kommunal utförare
- Samband mellan volymnivå och träffsäkerhet\* på individnivå
- Jämförelse mot "Vad tycker de äldre om äldreomsorgen" och jämförelsekommuner

2

## Utförarperspektivet

- Kringtid i jämförelse med andra kommuner
- Besökstid per anställd på utförarnivå
- Avböjda besök på utförarnivå

3

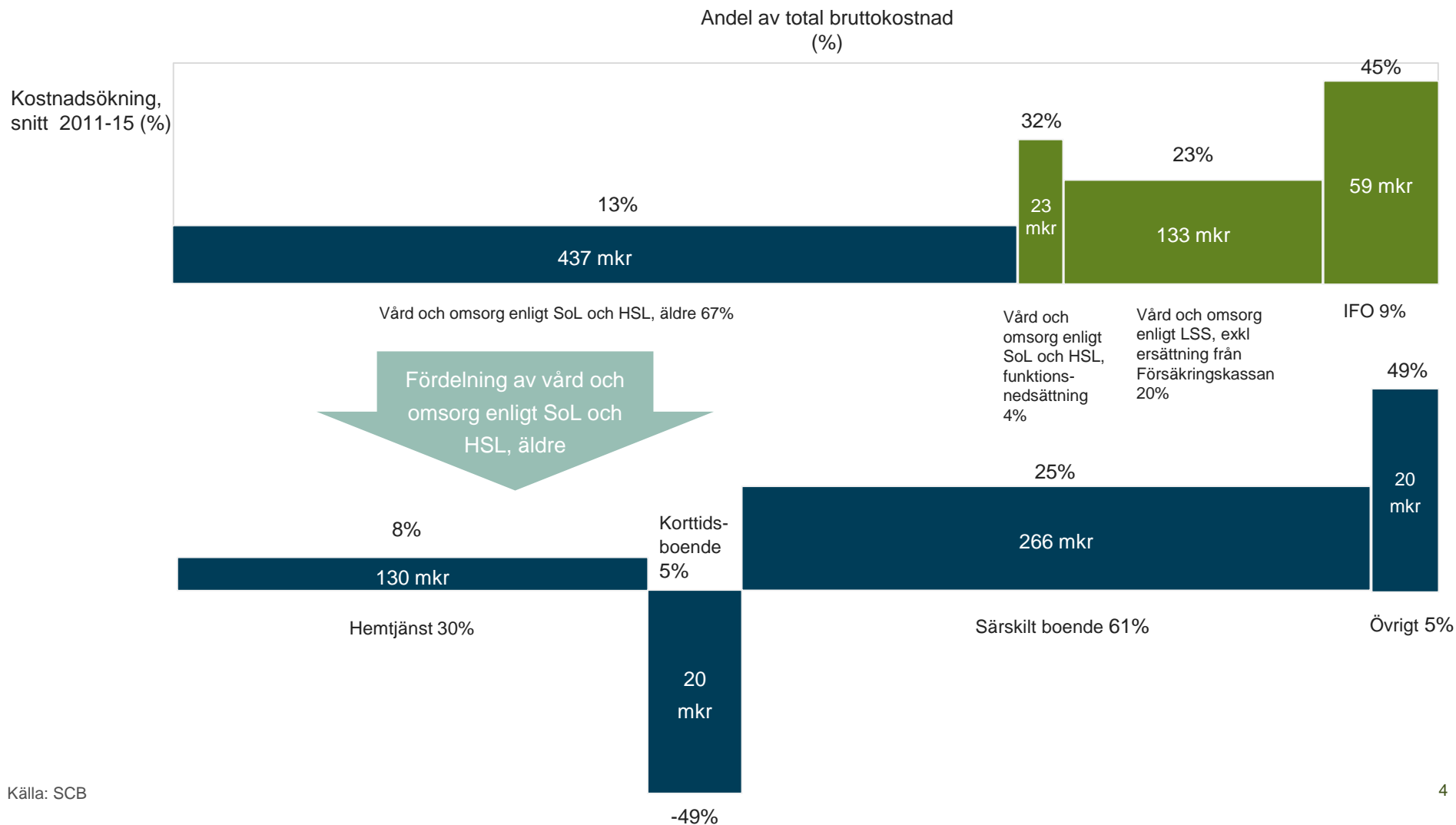
## Individperspektivet

- Kontinuitet ur individperspektivet
- Analys av kontinuitet mot olika faktorer på utförarnivå

# Kostnader och kostnadsutveckling inom socialtjänsten per område i Danderyd

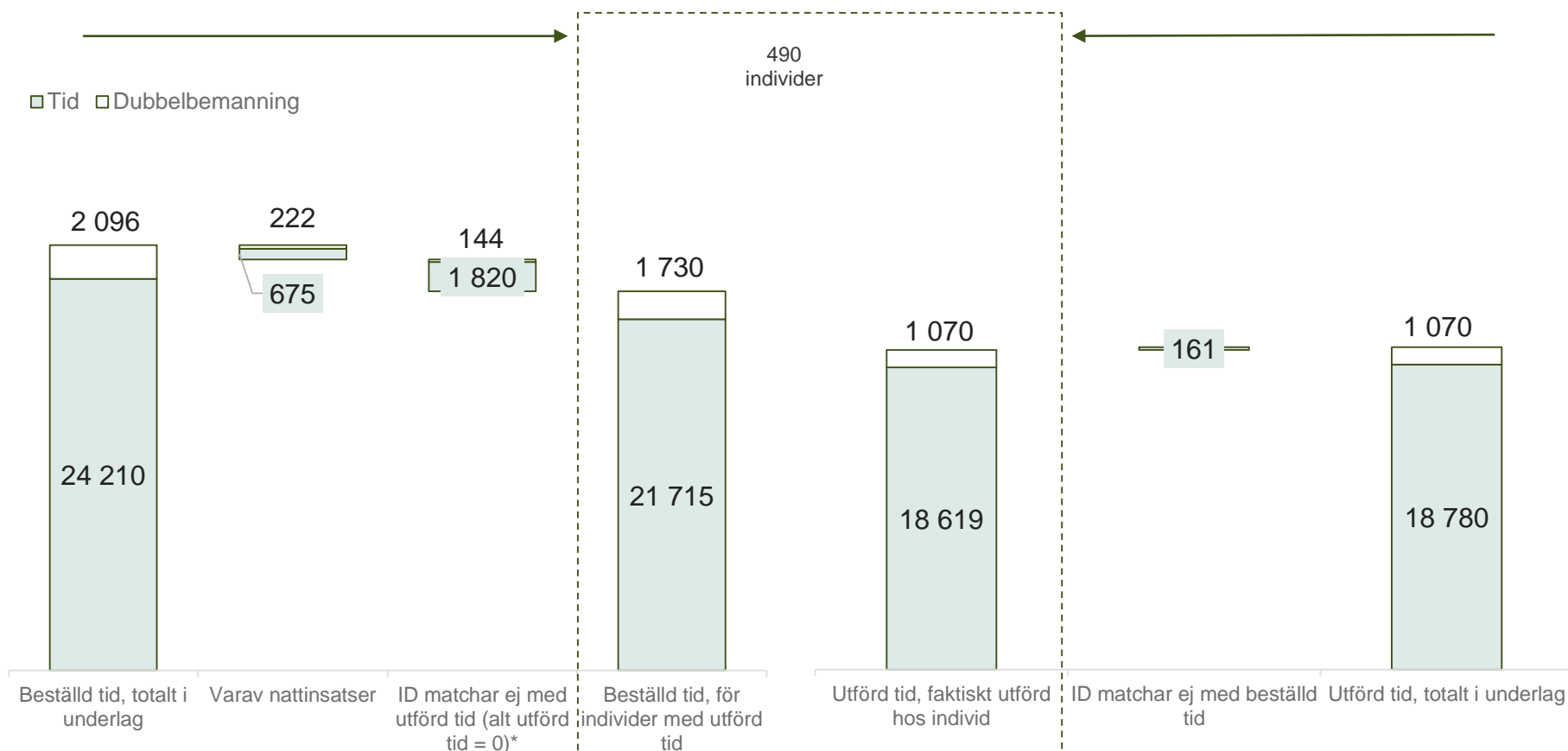
Vård och omsorg till äldre står för hälften av resursanvändningen i kommunernas socialtjänst

**Totalt: ca 650 miljoner kr**



# Viss justering av data har skett för att skapa jämförbarhet

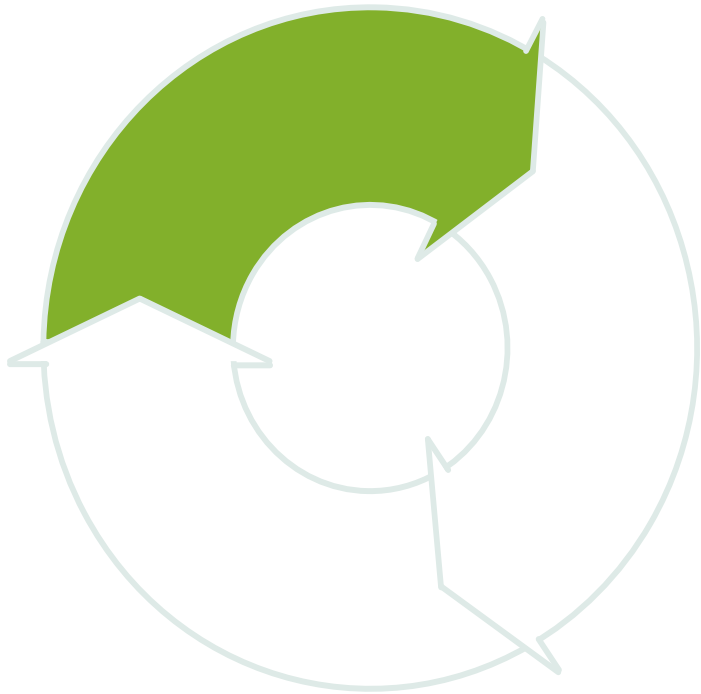
## Justering av beställd och utförd tid för att skapa jämförbarhet (data avser 5/2017)



\*Inkluderar 6 individer med anhöriganställning

Utförd tid är i del 1 samma sak som fakturerad tid. I del 2 och 3 används benämningen fakturerad tid istället. Detta för att avböjda besök ingår i den fakturerade tiden.

Då det ej finns underlag för utförd tid på natten har dessa beställningar exkluderats.



## Innehållsförteckning

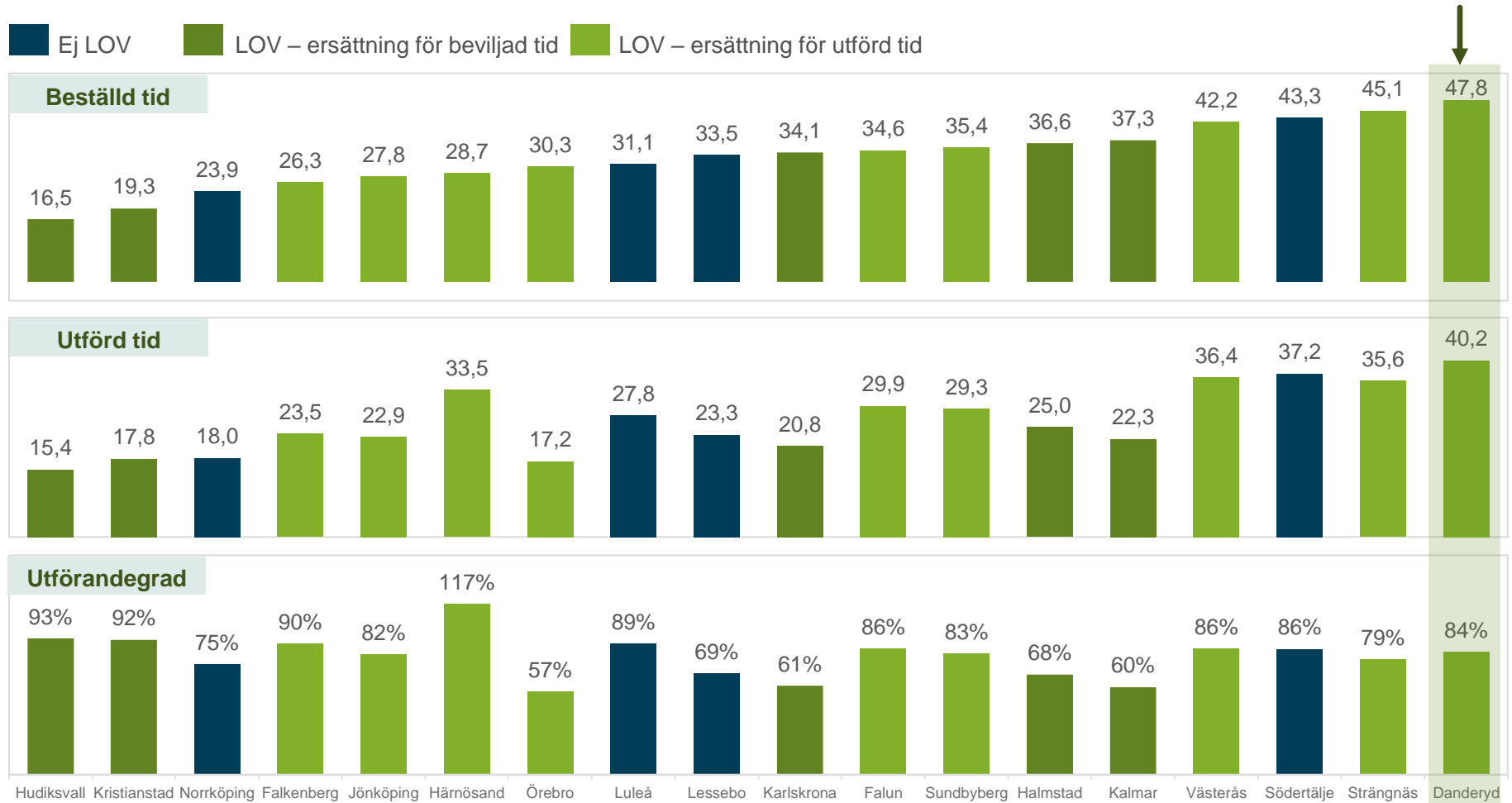
Översikt

- 1 Myndighetsperspektiv**
- 2 Utförarperspektiv
- 3 Individperspektiv

Slutsatser

# 1 Hög beställd och utförd tid i Danderyd

Utförandegraden är jämförbar med andra kommuner med samma ersättningsmodell

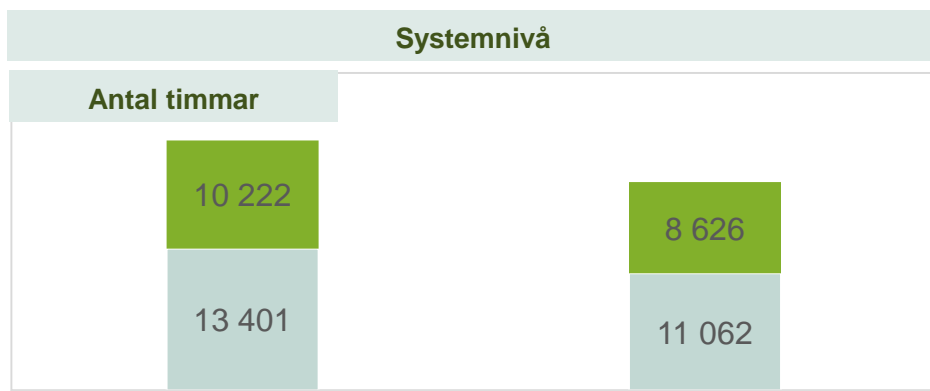


Källa: inRikta – Siffrorna kommer från senaste kvalitetssäkrade mätningen från aktuella kommuner vilka har genomförts under perioden 2016-2017.

Utförd tid för Danderyd är fakturerad tid. Även avböjda besök ingår i underlaget.

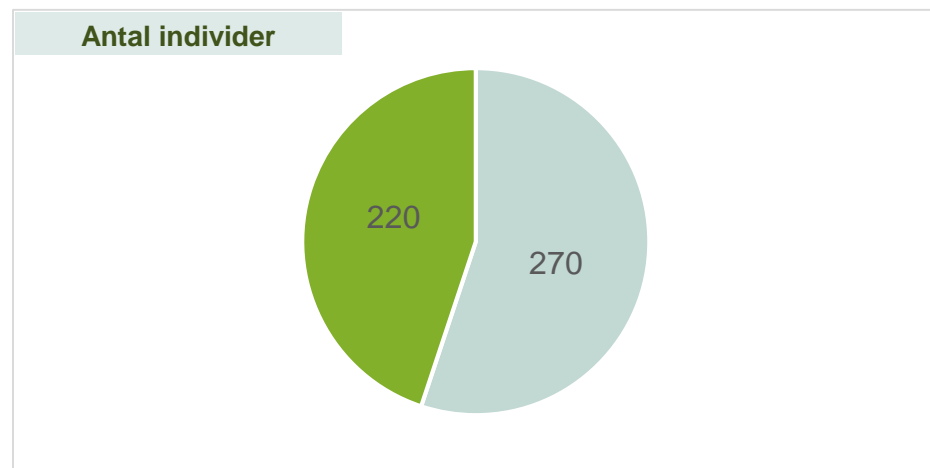
# 1 Privata utförare har lite mer än halva marknaden i Danderyd

Inga stora skillnader på genomsnittlig beställd och utförd tid per individ

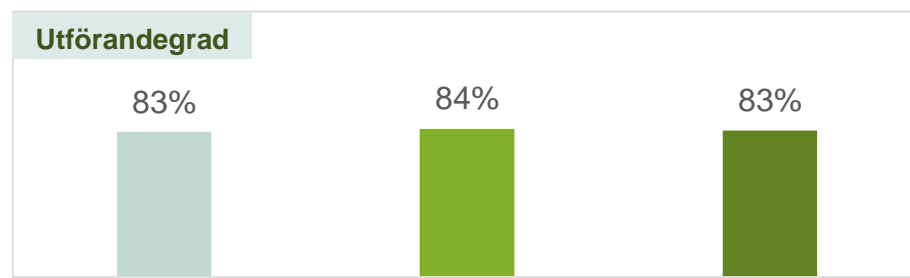
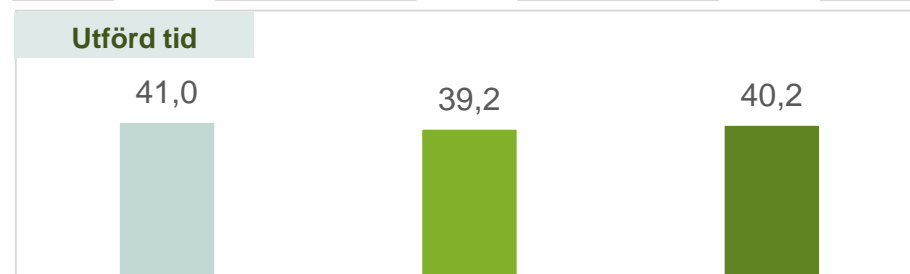
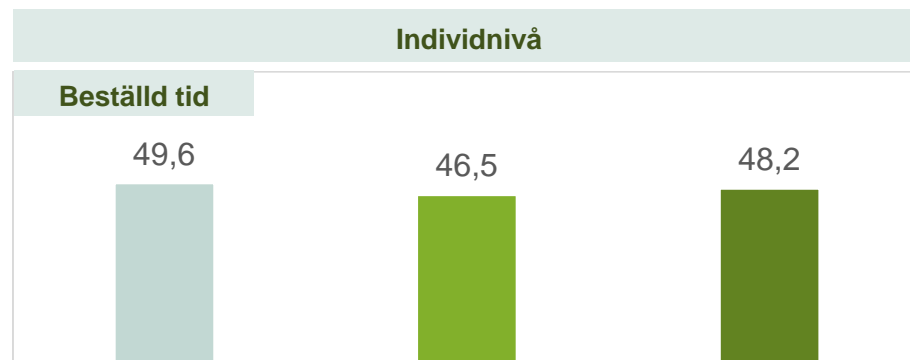


Beställd tid

Utförd Tid



- Privat utförare
- Egen regi
- Totalt för alla utförare



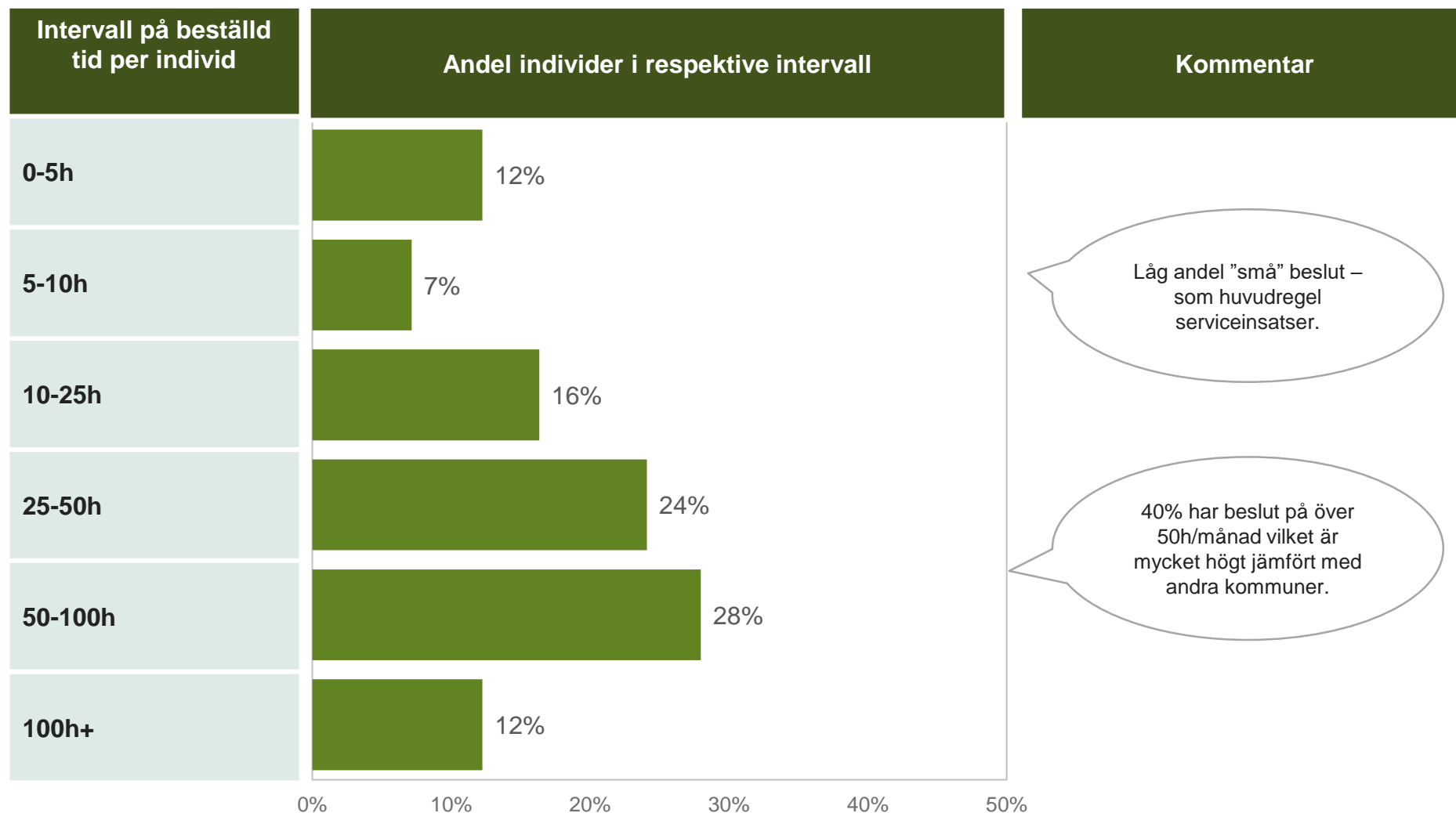
Privat utförare

Egen regi

Totalt

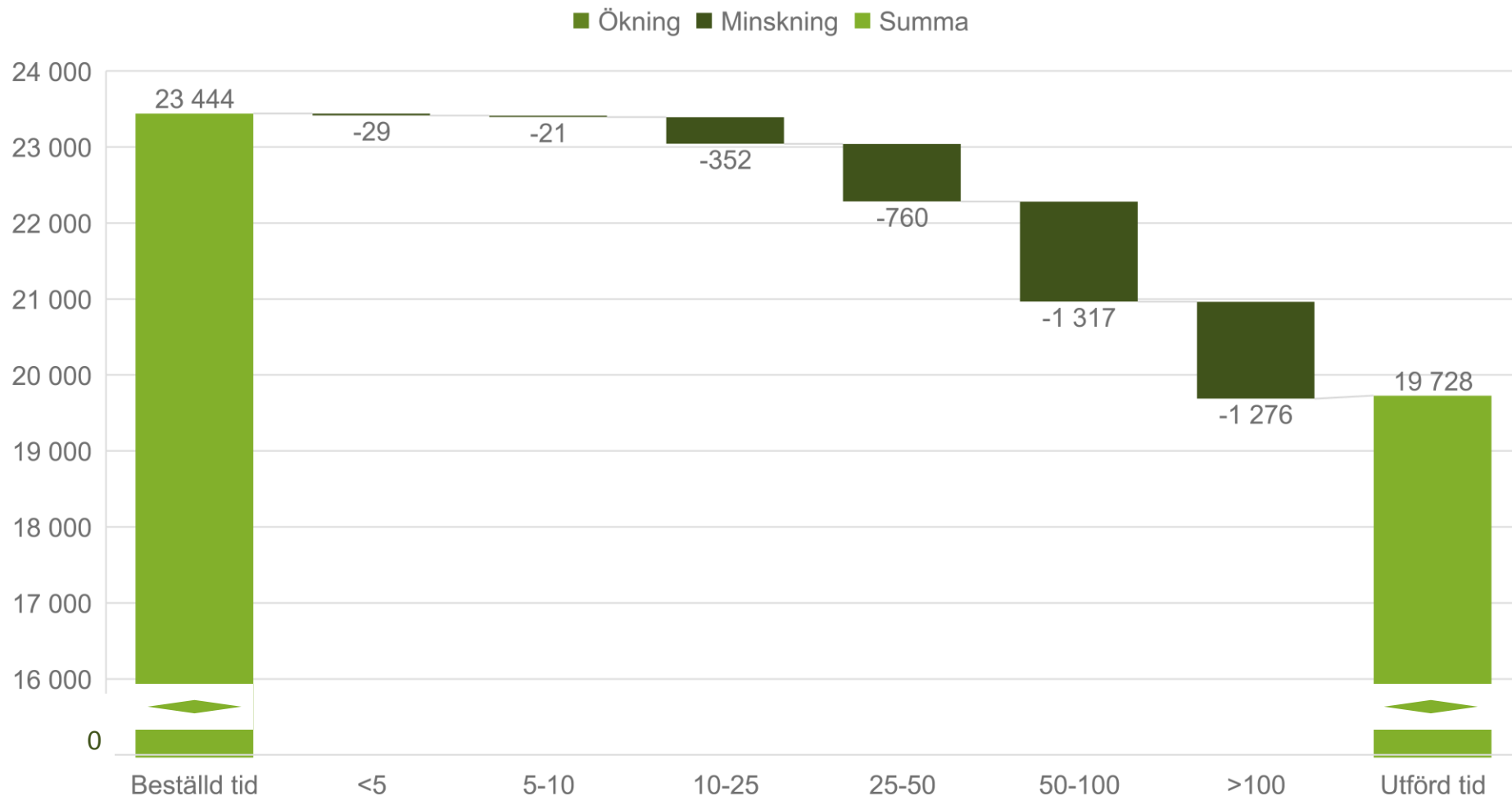
# 1 Fördelning av individer för mängd beställd tid

Hög andel äldre med beslut som innehåller mycket tid



1

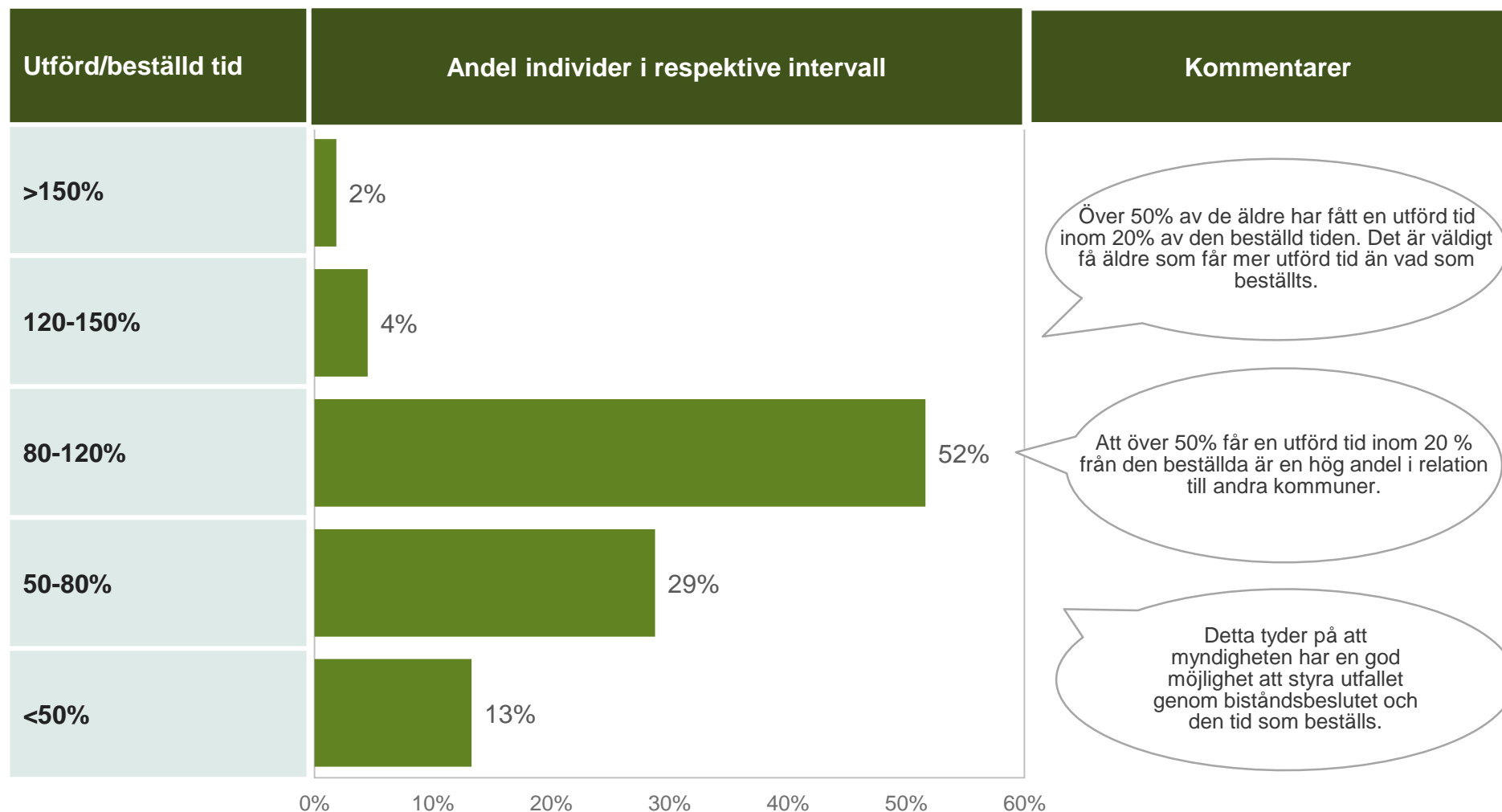
# Skillnaderna mellan beställd och utförd tid uppstår främst hos äldre med stort behov av omsorg





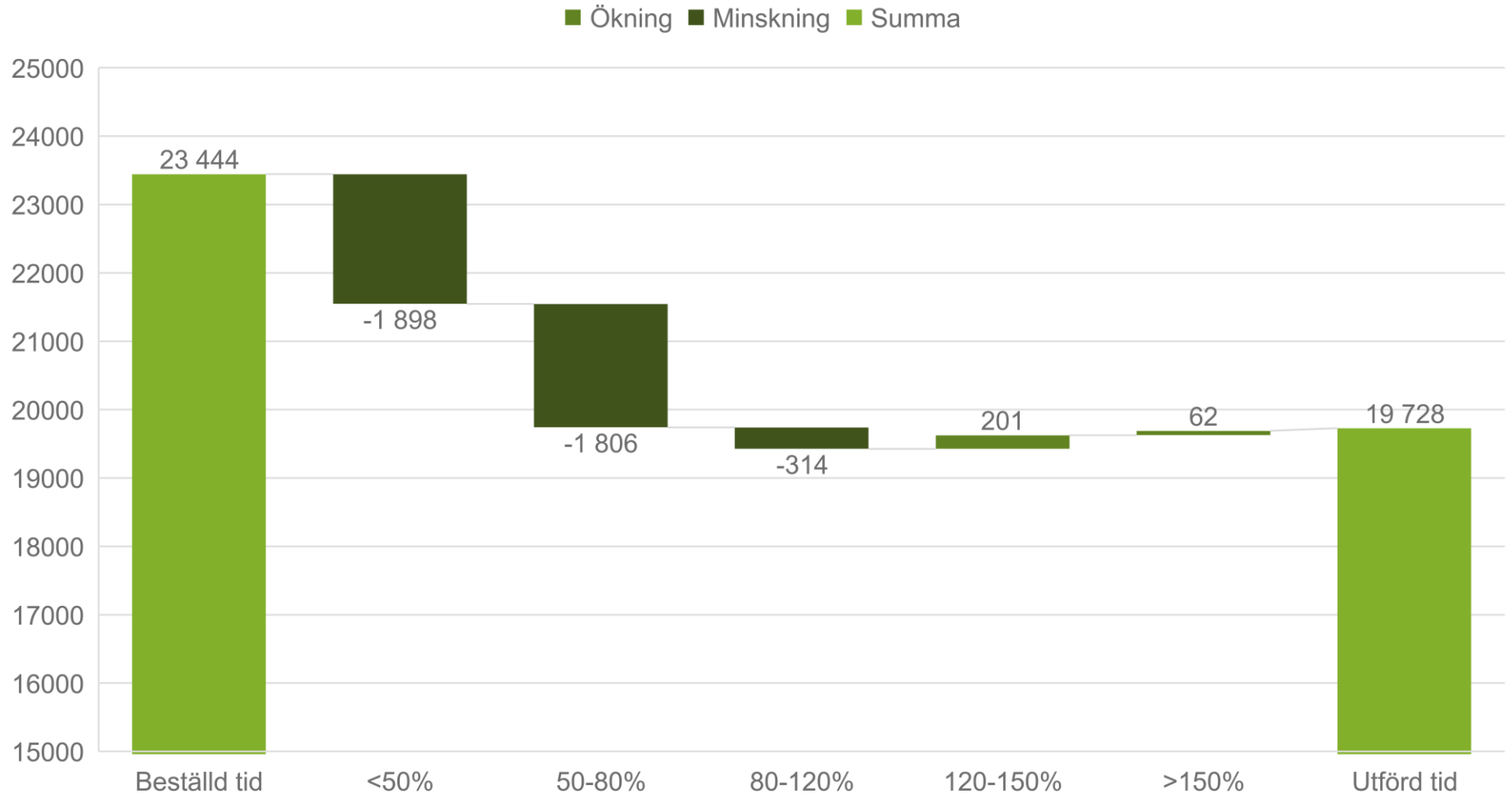
# 1 Hög andel träffsäkra beslut

Hur stor andel av de äldre faller inom varje träffsäkerhetsintervall?



Avböjda besök är inkluderade i den utförda tiden vilket ger ett visst positivt bidrag till förhållandet  
Träffsäkra beslut är definierat som att den utförda tiden är mellan 0.8 och 1.2 timmar för varje beställd timme.

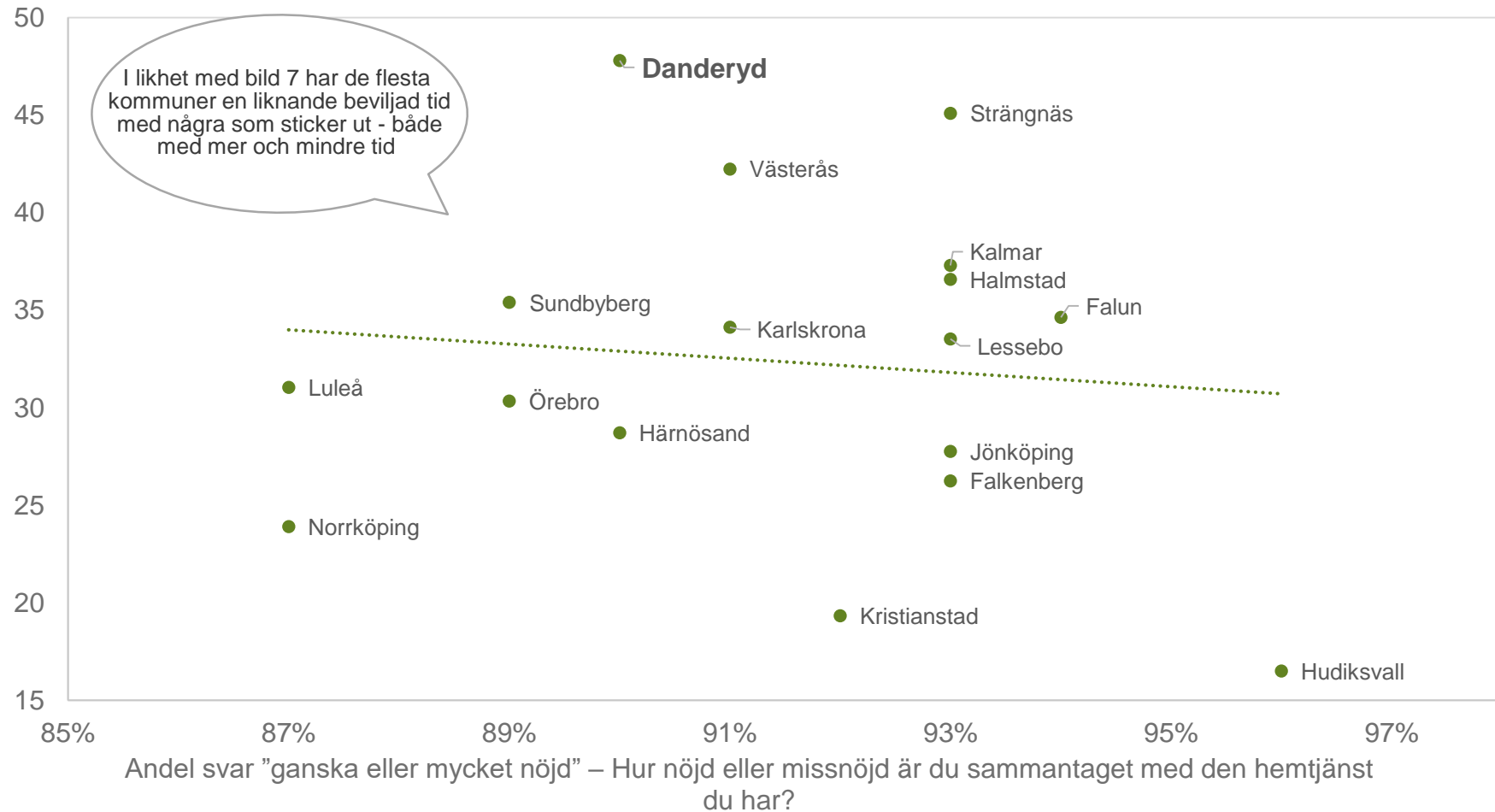
# 1 Beställd till utförd tid – uppdelat på träffsäkerhetsintervall

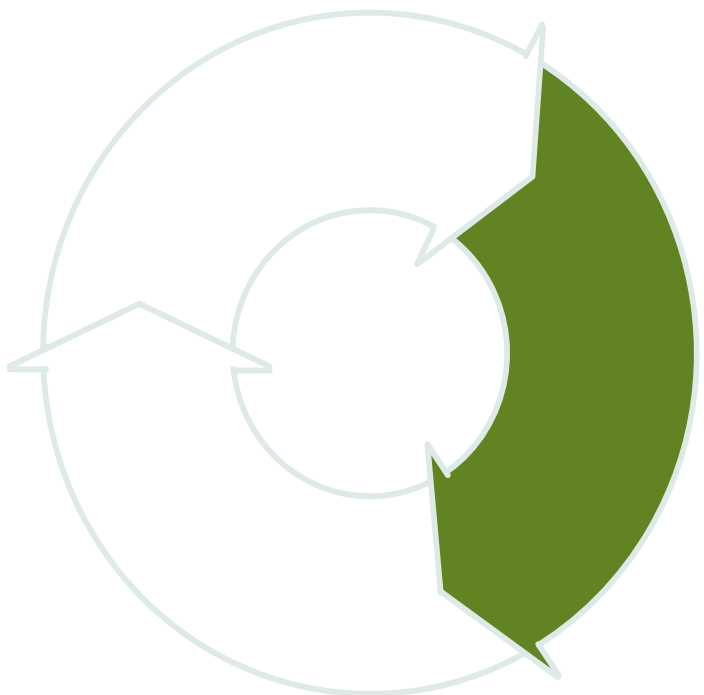


# 1 Hög beställd tid har inget positivt samband med nöjdare äldre i hemtjänsten

Indikerar att det är andra faktorer än den beställda tiden som är viktiga för den äldre

Genomsnittligt antal timmar beställd hemtjänst per månad och individ





## Innehållsförteckning

Översikt

① Myndighetsperspektiv

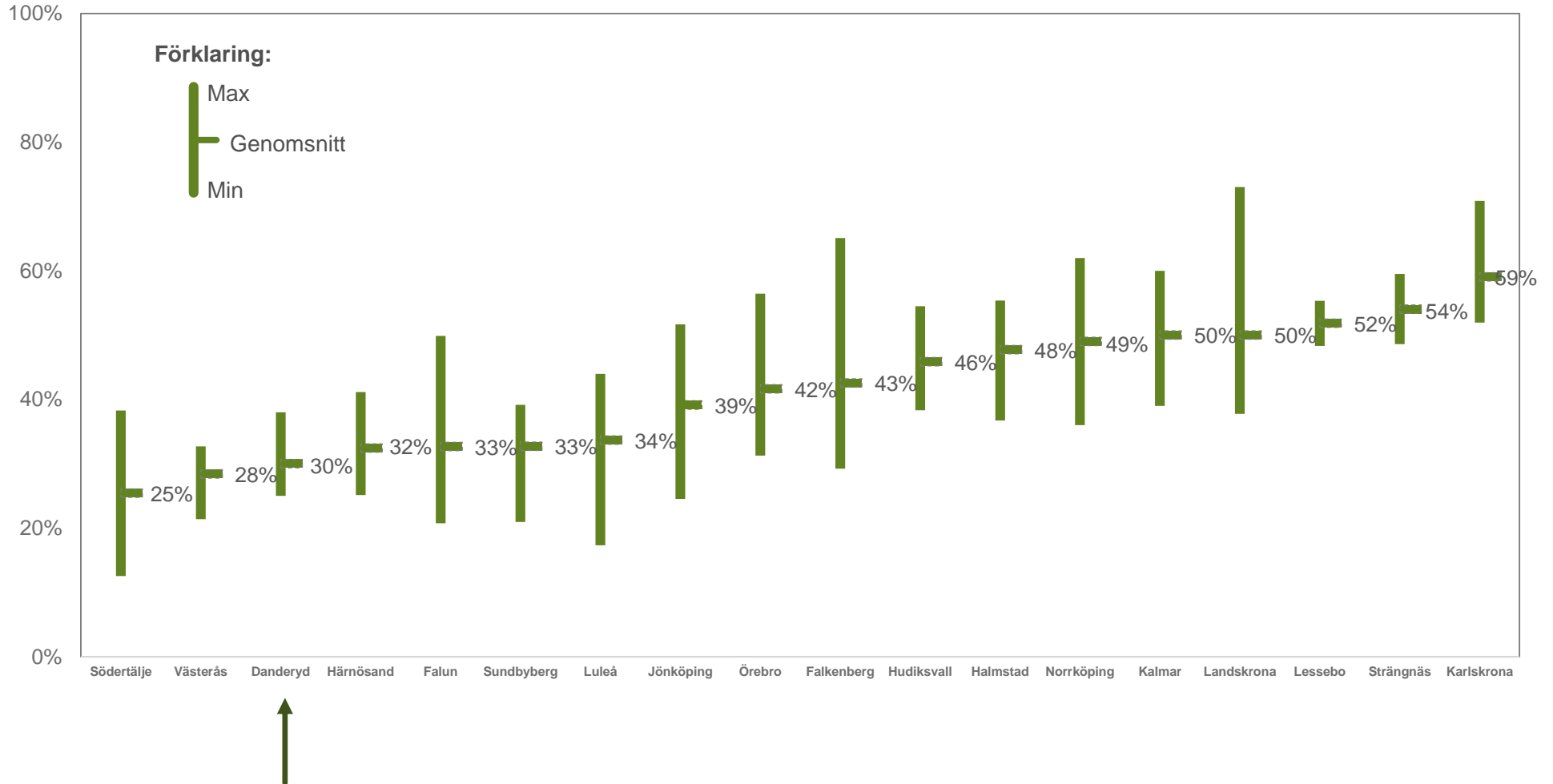
② **Utförarperspektiv**

③ Individperspektiv

Slutsatser

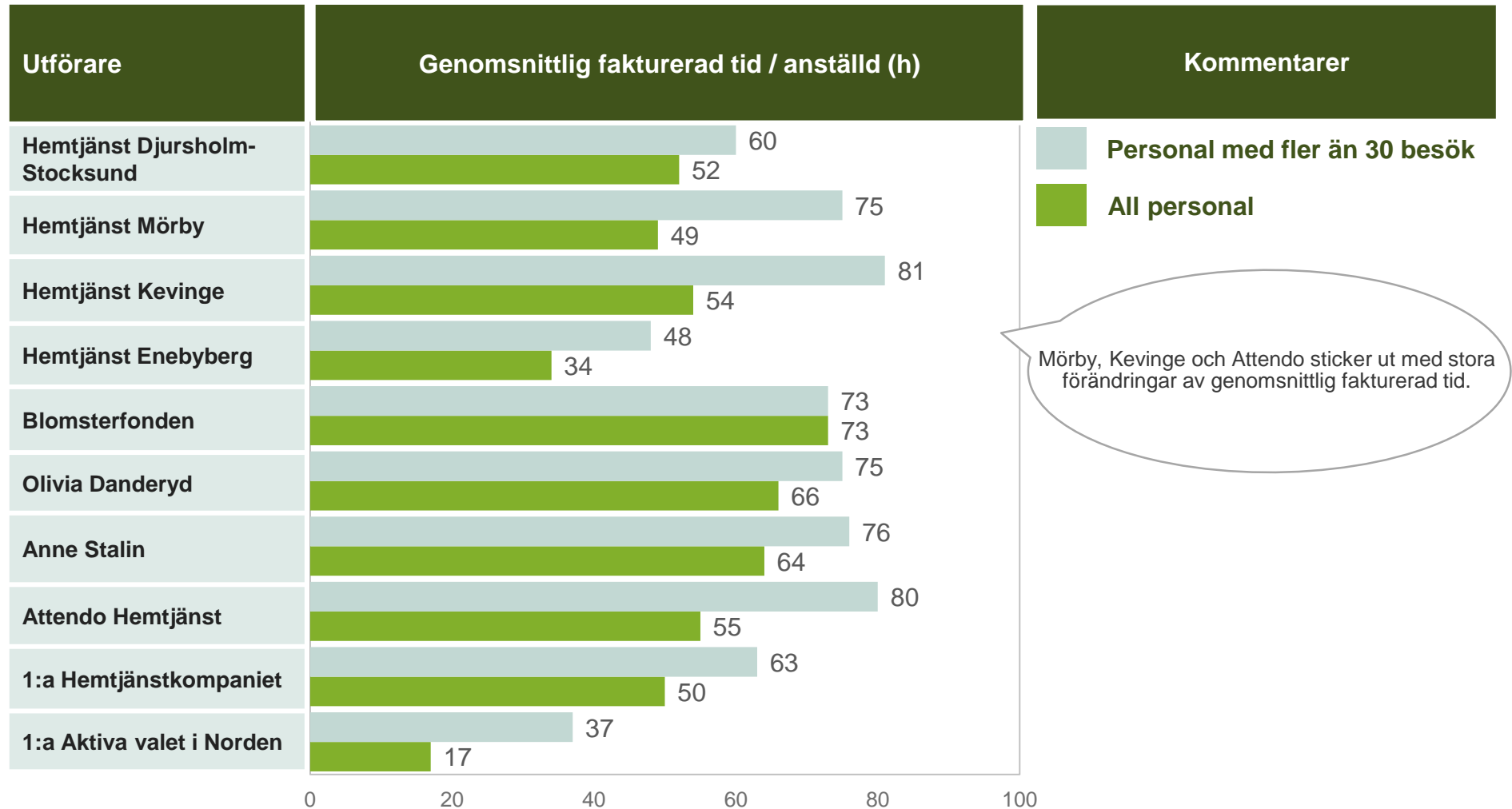
## 2 Låg kringtid jämfört med andra kommuner

En högre andel av personalens arbetade tid spenderas hos den äldre i relation till jämförelsematerialet



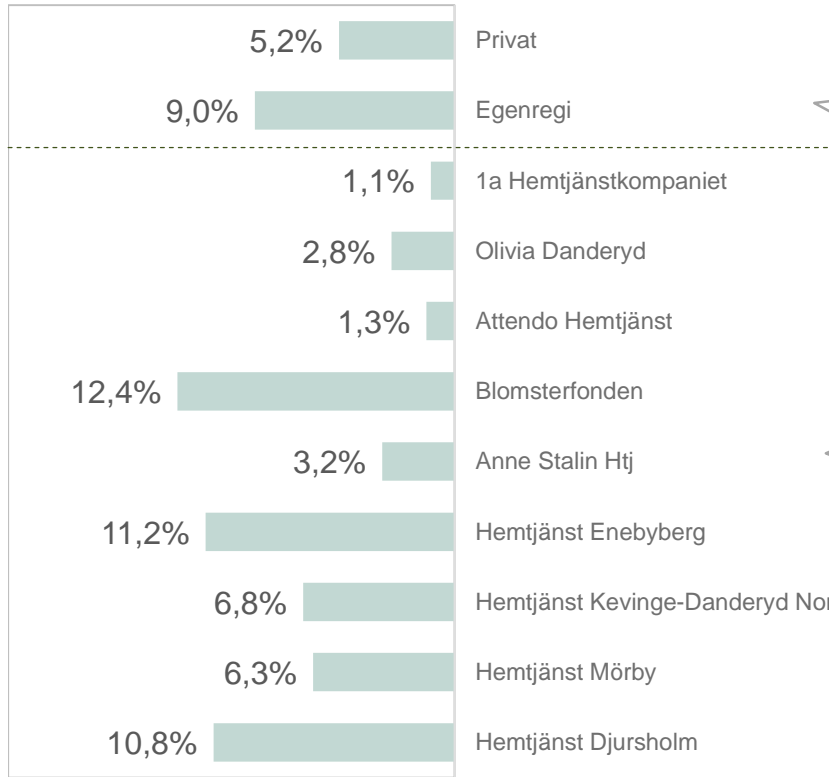
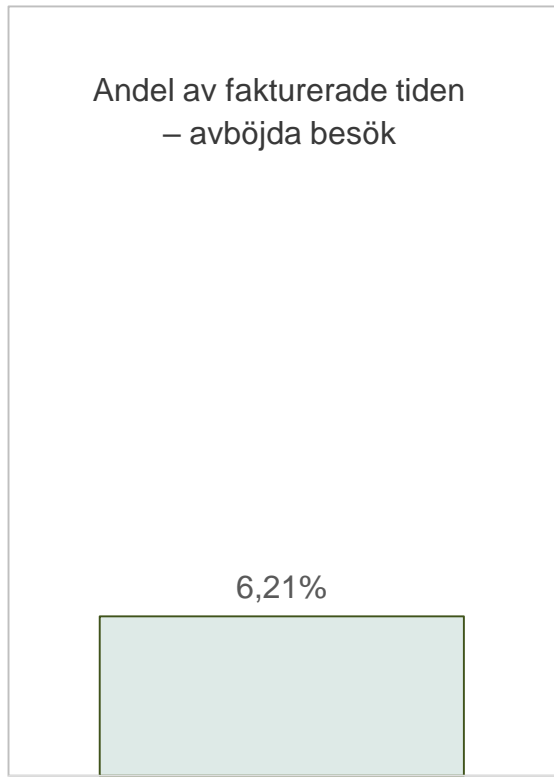
## 2 Stora skillnader i hur mycket tid som faktureras per medarbetare

Förhållanden jämnar ut sig vid exkludering av medarbetare med färre än 30 besök



## 2 Avböjda besök – stor skillnad mellan utförare

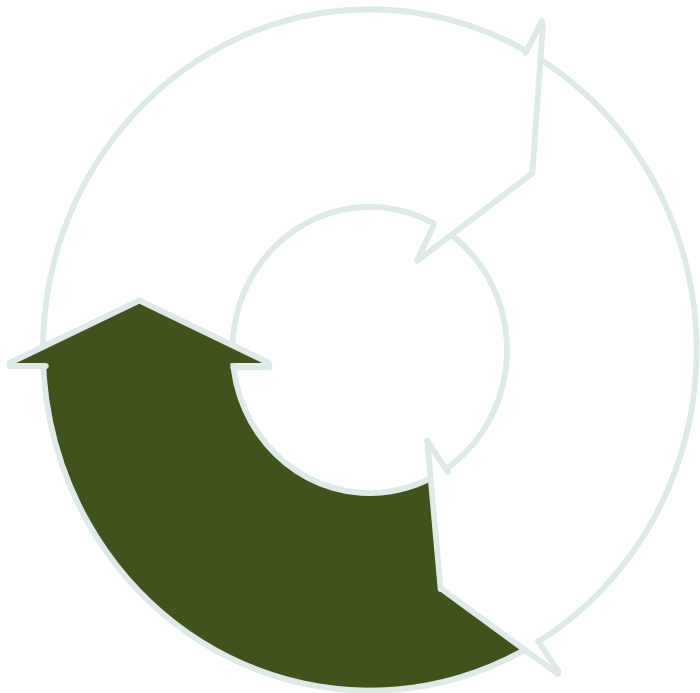
Avböjda besök totalt	Avböjda besök – andel av fakturerad tid per utförare	Kommentarer
----------------------	--	-------------



Stor variation mellan utförare med något högre andel hos kommunala utförare

Avböjda besök ingår i den fakturerade tiden vilket lär ha en påtaglig resultatpåverkan för Blomsterfonden, Enebyberg och Djursholm.

Även här noteras att Kevinge och Mörby har lägst andel avböjda besök.



## Innehållsförteckning

Översikt

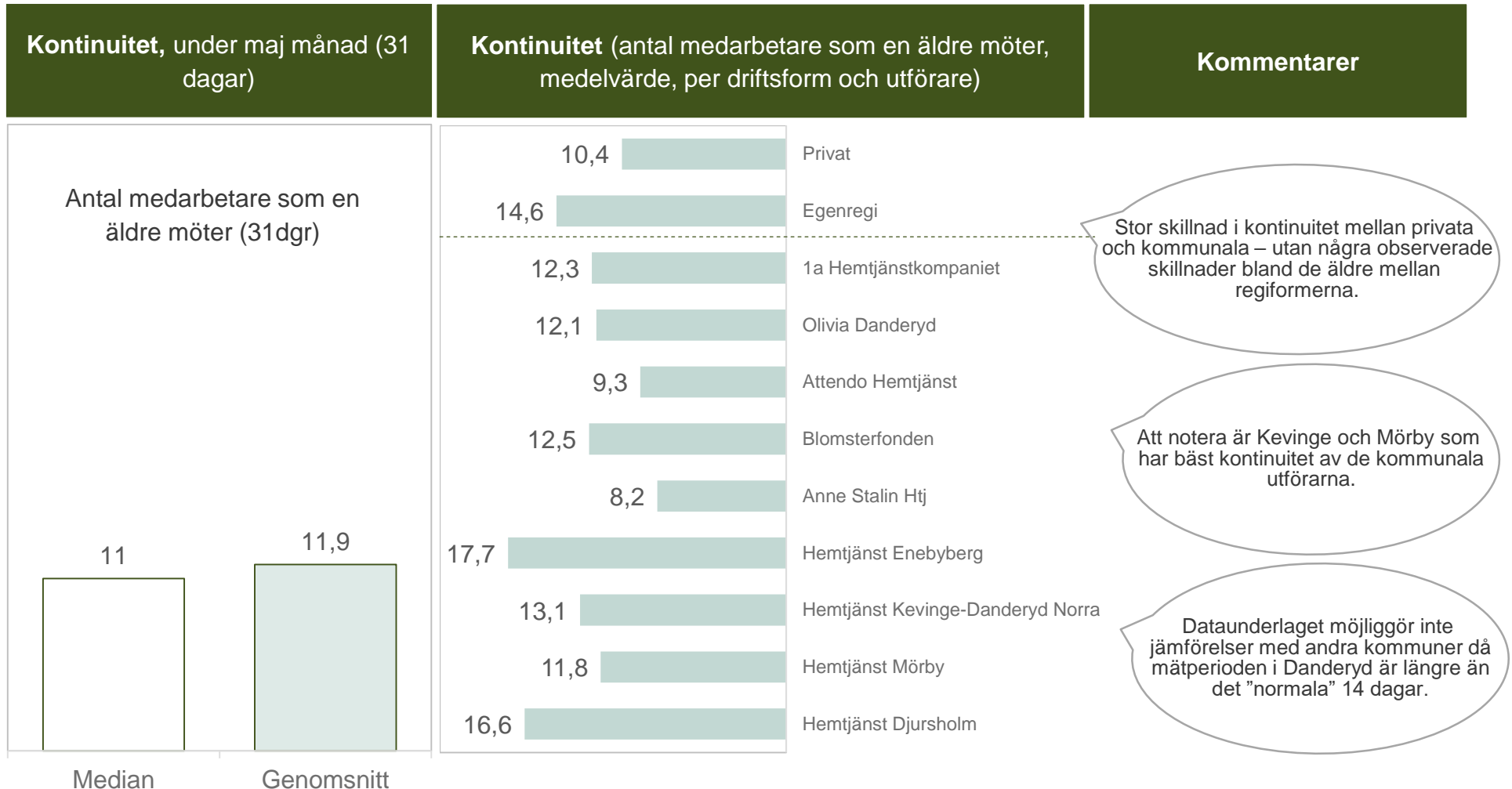
- 1 Myndighetsperspektiv
- 2 Utförarperspektiv
- 3 Individperspektiv**

Slutsatser



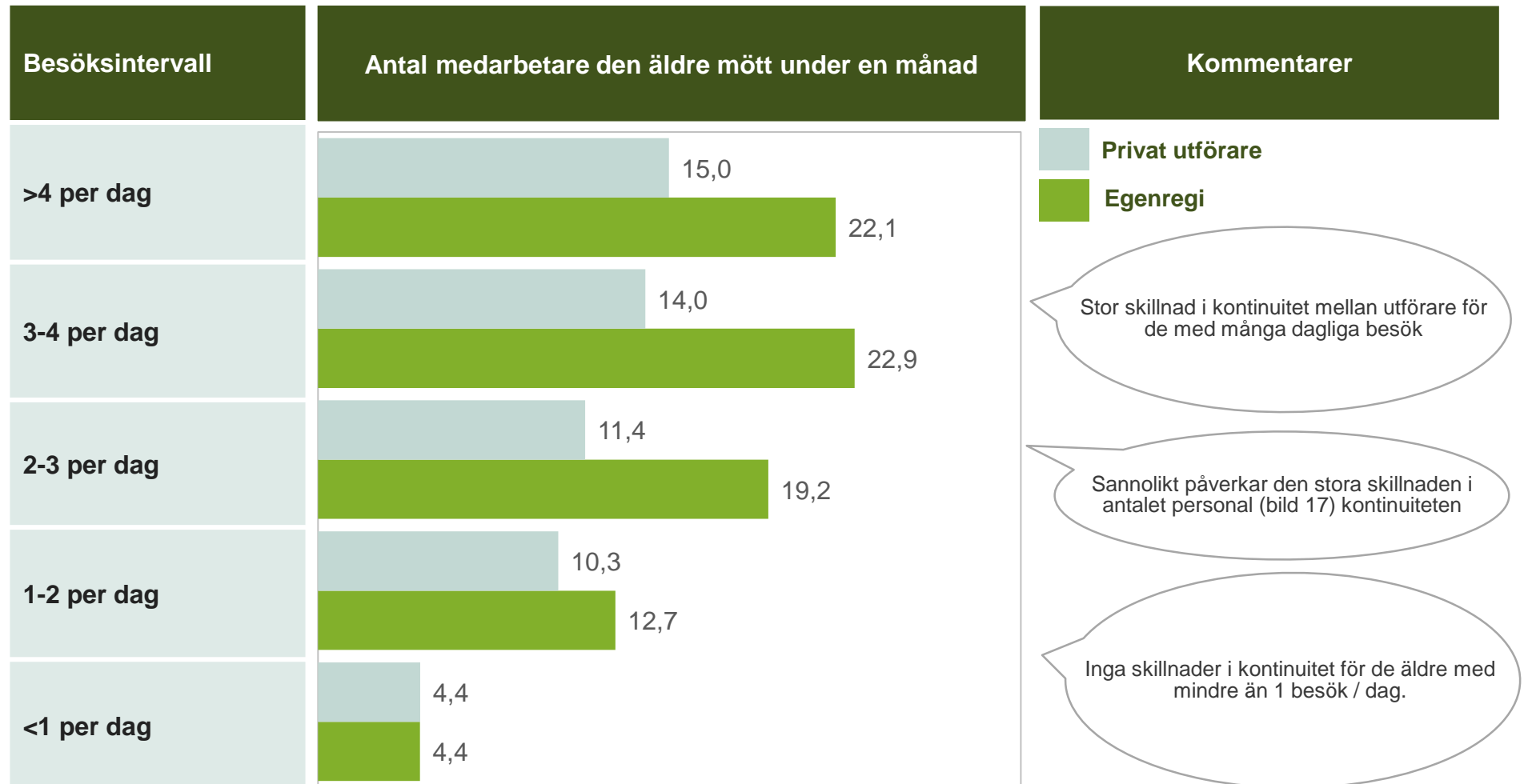
### 3 Kontinuitet – hur många medarbetare träffar den äldre?

Stor skillnad mellan olika utförare – privata utförare har generellt högre kontinuitet



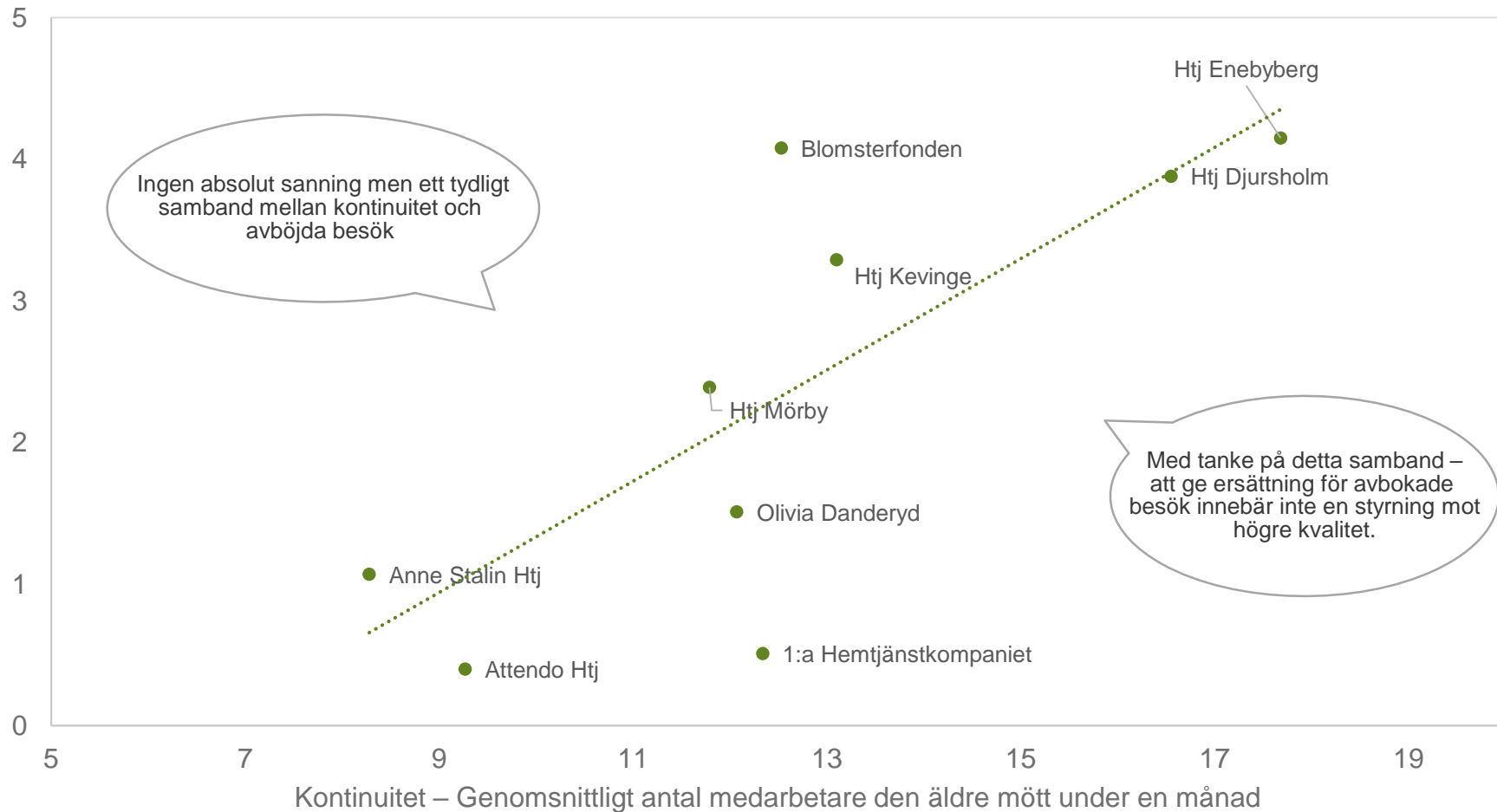
### 3 Var uppstår skillnaden i kontinuitet?

Skillnaden uppkommer framförallt för äldre med stort behov av hjälp



## Kontinuitet som kvalitetsmått – mer tid för avböjda besök vid sämre kontinuitet

Genomsnittligt antal avböjda timmar / individ





## Innehållsförteckning

Översikt

- 1 Myndighetsperspektiv
- 2 Utförarperspektiv
- 3 Individperspektiv

**Slutsatser**

### Beställarperspektiv

- Danderyds kommun har mycket hög genomsnittlig beviljad *och* utförd tid i hemtjänsten.
- Den höga utförda tiden kan förklaras med en ersättningsmodell som enbart ersätter för utförd tid.
- Den höga utförandegraden pekar på goda möjligheter till styrning av tid från myndigheten genom biståndsbeslut.
- Brukarundersökningar ger inget stöd för att mycket beviljad tid ger nöjdare äldre. Andra kommuner har mindre än hälften av resursanvändningen jämfört med Danderyd med motsvarande kvalitet.
- Vår bedömning är att det finns en mycket stor förbättringspotential i styrningen då utfallet på kvalitet inte motsvarar den höga kostnadsnivån per brukare. Det finns möjlighet att ändra fokus och prioritera innehåll istället för tid. Danderyds kommun kan nå motsvarande kvalitet med hälften av resurserna eller mindre alternativt avsevärt höja kvaliteten med nuvarande kostnadsnivå.

### Utförarperspektiv

- 30% kringtid är lågt i ett jämförelse med andra kommuner vilket tyder på att styrning mot tid har medfört en hög produktivitet i Danderyd.
- Det finns stora skillnader i fakturerad tid per anställd mellan utförarna.
- En hög andel avböjda besök i kommunen – men stora skillnader mellan utförarna.

### Individperspektiv

- Stora skillnader i kontinuitet mellan olika utförare
  - Privata utförare har i genomsnitt en betydligt högre kontinuitet
  - Skillnader mellan privata och kommunala utförare uppkommer främst för de individer som är i behov av mycket hjälp
  - Kontinuitet uppvisar ett tydligt samband med avbokade besök

→ Fatta strategiskt beslut om resursallokering för hemtjänsten

→ Genom att sätta kostnadsramar för verksamheten går det sedan att säkerställa att verksamheten ger motsvarande kvalitet

→ Utveckla styrmodellen till att omfatta mer än bara tid

→ Ta fram relevanta kvalitetsmål och integrera i styrningen

→ På kort sikt: Avskaffa ersättning för avbokade besök!

## Fördjupningsbilder

### Nulägesanalys och kartläggning av hemtjänsten

---

## Bilaga: Tabell över beställda insatser

Gäller totalt för Danderyd oberoende av utförare

	Avlösning	Dusch	Egenvård	Inköp	Ledsagn ing	Mat	Personlig omvårdna d	Promenad	Städ	Tillsyn	Trygghets ringning	Tvätt
Antal insatser	26	311	8	178	107	330	803	229	438	71	10	291
Genomsnittstid (h/mån)	21,3	2,25	8,1	9,3	1,6	15,4	12,6	5,1	2	8,1	3,9	2,0
Totaltid (h)	554	700,7	64,8	1654,9	171,2	5075,8	10153,9	1167,9	875	577	39	572,4
Andel av totaltid	2,6%	3,2%	0,3%	7,7%	0,8%	23,5%	47,0%	5,4%	4,0%	2,7%	0,2%	2,6%



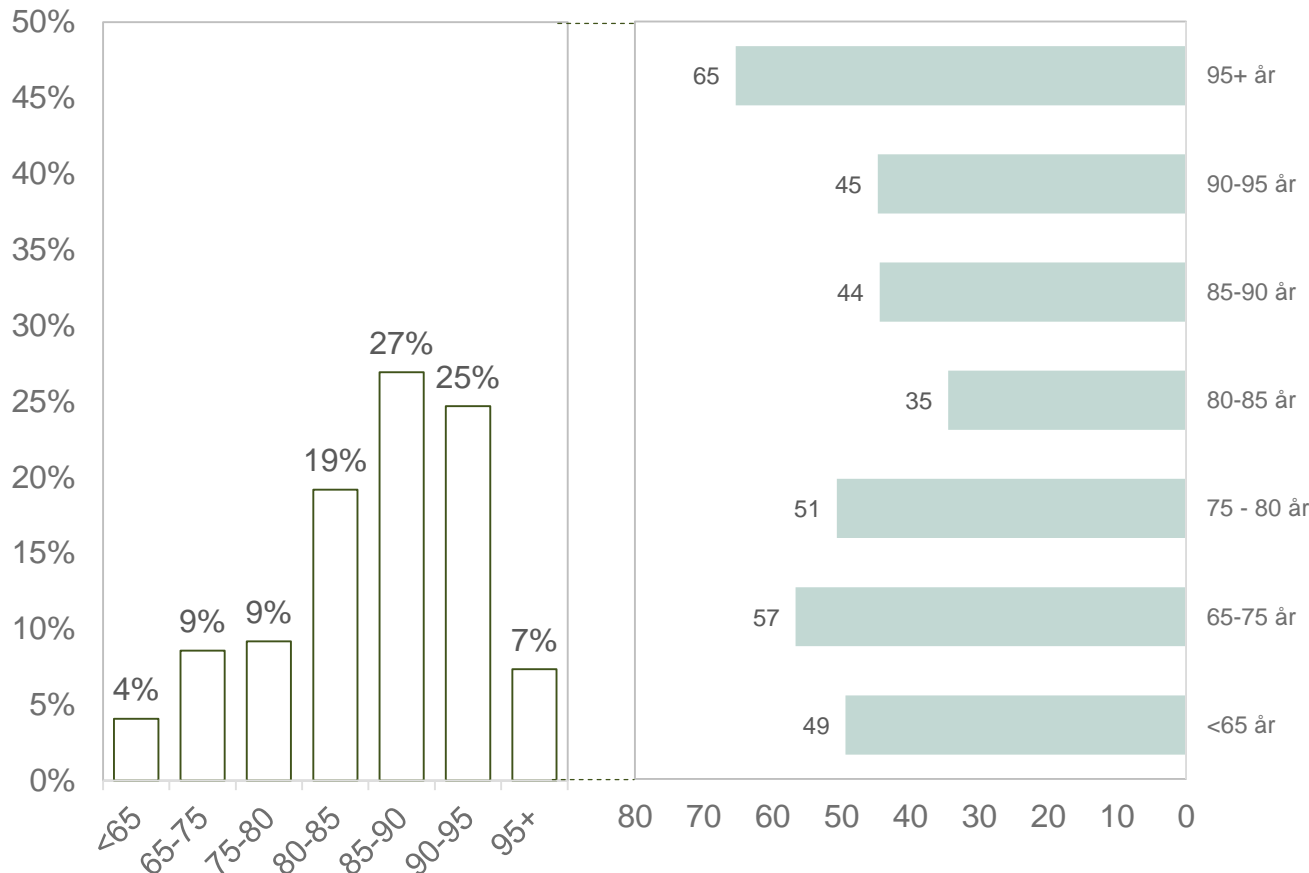
1

# Fördjupning - fördelning beställd tid för olika ålderskategorier

## Andel av hemtjänsttagare i olika ålderskategorier

## Genomsnittligt antal beställda timmar per ålderskategori

## Kommentarer



Många av hemtjänsttagarna tillhör gruppen äldsta äldre (80+ år). Genomsnittlig beställd tid är lägre för gruppen över 80 år än gruppen under 80 år.

Den beställda tiden är hög för alla åldersgrupper. En hög medelålder verkar alltså inte förklara den höga genomsnittliga beställda tiden.

1

# Fördjupning - fördelning av individer och volymer uppdelat på träffsäkerhetsintervall

Utförd/ beställd tid	Individer			Volymer			Per individ		Kommentarer
	Medel	Min*	Max*	BT, tot.	UT, tot.	Diff.	BT, medel	UT, medel	
>150%	2%	( 0% - 5%)		88	150	62	9,8	16,7	"Små" beslut är de som överskrider markant.
120-150%	4%	( 0% - 10%)		620	821	201	28,2	37,3	
80-120%	52%	( 39% - 72%)		14 253	13 939	-314	56,3	55,1	Andelen äldre som får inom 20% av den beställda tiden utförd varierar mellan 39% - 72% för de olika utförarna
50-80%	29%	( 7% - 40%)		5 745	3 939	-1 806	40,7	27,9	Hade denna tid utförts hade den totala utförda tiden ökat med nästan 20%.
<50%	13%	( 3% - 21%)		2 738	840	-1 898	42,1	12,9	

\* Minsta och största andel av kunderna bland utförarna. Utförare med <=20 hemtjänsttagare har exkluderats.

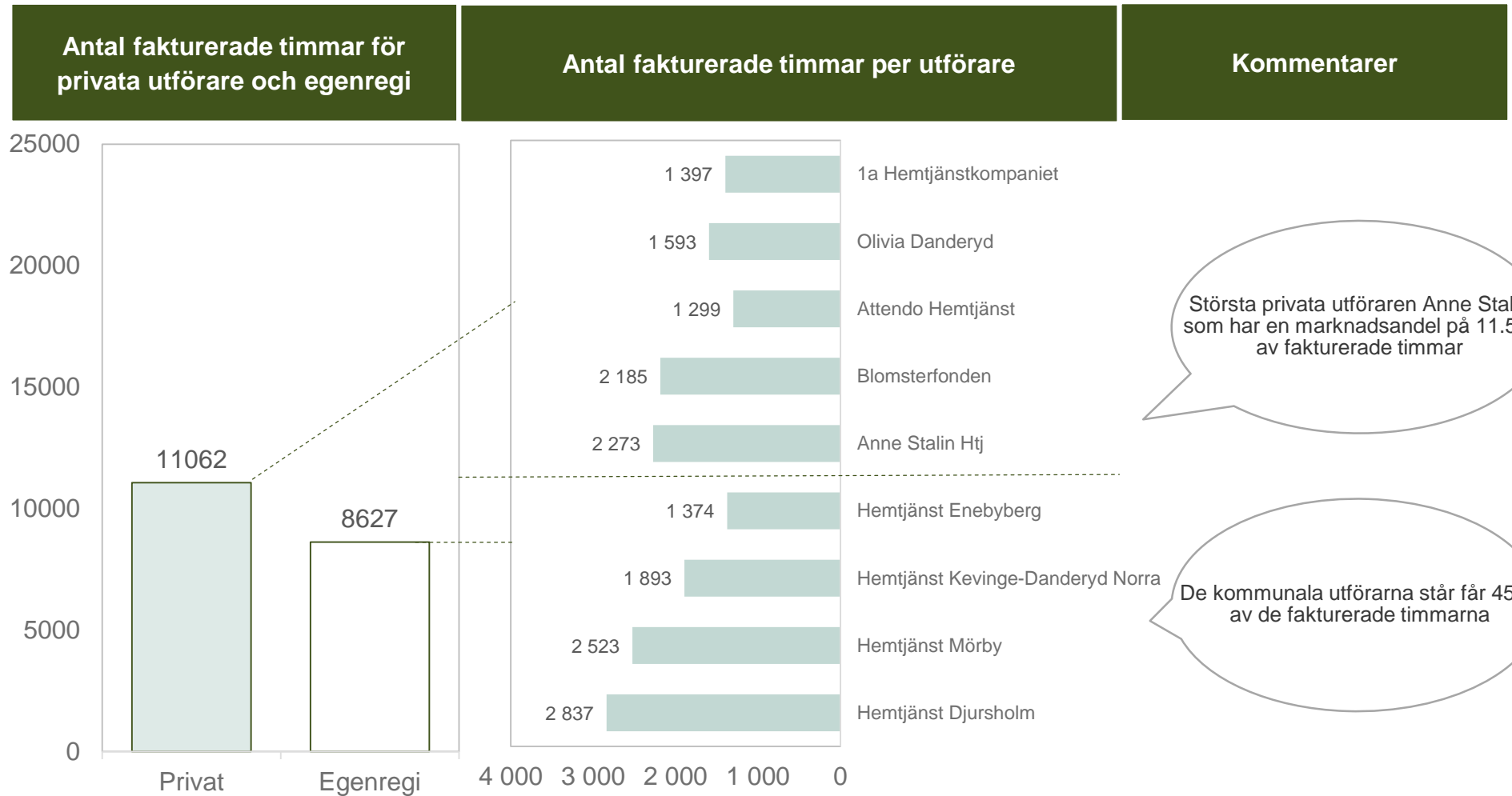
Förkortningar: BT = Beställd tid, UT = Utförd tid

1

# Fördjupning - fördelning av individer enligt mängd beviljad tid

Intervall enligt beviljad tid per individ	Volym				Per träffsäkerhetsintervall					Kommentarer
	BT, tot.	UT, tot.	Diff.	Utförd / beviljad	<50%	50-80%	80-120%	120-150%	>150%	
0-5h	180	151	29	84%	15%	35%	37%	7%	7%	Hög genomsnittlig utförandegrad på små beslut beror på att dessa också överskrids i högre grad.
5-10h	265	244	21	92%	14%	31%	31%	11%	11%	
10-25h	1 344	992	352	74%	19%	38%	40%	4%	0%	Lägre andel utförd tid på beslut 10 - 50h per månad
25-50h	4 270	3 510	760	82%	15%	24%	54%	6%	1%	<b>Tolkning, exempel:</b> 62% av individerna med beslut på mellan 50 och 100 timmar per månad hade en utförd tid som var inom 20% från den beställd tiden
50-100h	9 605	8 288	1 317	86%	7%	28%	62%	2%	0%	
100h+	7 781	6 505	1 276	84%	13%	20%	65%	2%	0%	Individer i dessa intervall som står för mer än 2/3 av den ej utförda men beställda tiden.

## 2 Fördelning av fakturerad tid på olika utförare



### 3 Fördjupning - var uppstår skillnaden i kontinuitet?

Stor skillnad på antal medarbetare den äldre har mött under en månad

Intervall enligt beställd tid per individ	Kommunal utförare				Privata utförare					Kommentarer
	Djursholm	Enebyberg	Kevinge	Mörby	1:a hemtjänstkompaniet	Olivia Danderyd	Attendo	Blomsterfonden	Anne Stalin	
0-5h	1.77	2.75	3.3	1.5	1*	2.3	2	1.7	1.3	
5-10h	5	6*	8*	4.7	N/A	13*	8.5	7.6	2.8	Desto "större" beslut desto större skillnad i kontinuitet mellan [kommunala och privata] utförare
10-25h	10.4	11.4	10	8.1	6.5	8.8	7.2	7.7	6.8	
25-50h	19.7	19.6	13.8	12.7	13.9	12.5	9.6	15.3	8.5	<b>Tolkning, exempel:</b> Hemtjänsttagare hos Attendo med 50-100h beställda hemtjänsttimmar per månad träffade 14 medarbetare i snitt under maj månad.
50-100h	24.8	21.9	16.3	19.4	14.6	14.1	14	18.4	12.8	
100h+	27.1	31*	18.3	23.4	15.3	17.8	12.8	19.5	12.7	

\*Endast en individ i gruppen

Endast utförare med >20 hemtjänsttagare är inkluderade i tabellen

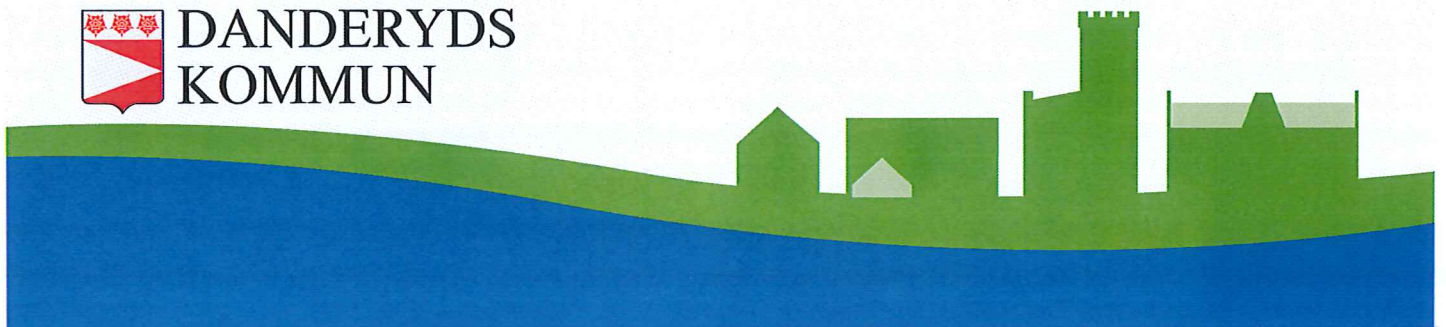
SN 2018/0120

## **Handlingsplan för utveckling av hemtjänsten i Danderyds kommun**

**Antagen av socialnämnden 2019-03-06**



**DANDERYDS  
KOMMUN**



# Handlingsplan för utveckling av hemtjänsten i Danderyds kommun

## Bakgrund

Under hösten 2017 genomförde konsultföretaget inRikta en nulägesanalys och kartläggning av hemtjänsten i Danderyd på uppdrag av socialdirektören. PwC genomförde under våren 2018, på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Danderyds kommun, en granskning av socialnämndens ledning, styrning och uppföljning av hemtjänsten.

InRikta är ett konsultföretag som sedan 2008 arbetat med kvantitativt drivet utvecklingsarbete i ett 70-tal kommuner och har utvecklat metoder som möjliggör att utnyttja tillgängliga data på bästa sätt. Genom den ökade tillgången på data har förutsättningarna för verksamhetsnära analys förbättrats under de senaste åren och ger information som kan vara avgörande för verksamhetsutveckling och för att fatta rätt strategiska beslut.

I uppdraget i Danderyd ingick att göra en djupgående analys av data från kommunen och utvärdera dessa i förhållande till volymerna i ett stort antal andra kommuner. Uppdraget omfattade också analys av hur hemtjänstverksamheten är utformad och vilken effekt det har på produktivitet och effektivitet samt jämföra utfallet av analyserna med resultat från brukarundersökningar.

## Resultatet av genomlysningen och PwC:s revision

Den 19 februari 2018 avslutade inRikta sitt uppdrag genom att redovisa sina resultat på en workshop med deltagare från Socialkontorets ledningsgrupp, biståndsenhet och stab, representanter för utförarna, politiker och intresseorganisationer.

Av inRiktas analys framkom följande utifrån beställar-, utförar- och individperspektivet:

Beställarperspektivet

- Danderyd har en hög genomsnittlig beviljad/beställd och utförd tid i förhållande till andra kommuner med samma ersättningsmodell. 40 % har beslut på över 50 timmar per månad, vilket är mycket högt jämfört med andra kommuner.
- Den höga utförda tiden kan förklaras utifrån ersättningsmodellen som enbart ersätter för utförd tid.
- Danderyd har en hög andel träffsäkra beslut. Över 50 % får en utförd tid inom 20 % från den beställda, vilket är en hög andel i förhållande till andra kommuner. Det tyder på att myndigheten har en god möjlighet att styra utfallet genom biståndsbeslutet och den tid som beställs.
- Att den beställda tiden ligger högt har inget positivt samband med nöjdare äldre i hemtjänsten. Andra kommuner har mindre än hälften av resursanvändningen jämfört med Danderyd med motsvarande kvalitet.

Handlingsplan för utveckling av hemtjänsten i Danderyds kommun

Antagen av socialnämnd 2019-03-06 SN 2018/0120  
Reviderad 201Xxxx SN xx

#### Utförarperspektivet

- 30 % kringtid är lågt i jämförelse med andra kommuner, vilket tyder på att styrning mot tid har medfört en hög produktivitet i Danderyd.
- Det finns stora skillnader i fakturerad tid per anställd mellan utförarna.
- Danderyd har en hög andel avböjda besök men det är stora skillnader mellan utförarna.

#### Individperspektivet

- Det är stor skillnad mellan olika utförare när det gäller kontinuitet – hur många medarbetare träffar den äldre? De privata utförarna har generellt högre kontinuitet. Skillnaderna uppkommer framförallt för äldre med stort hjälpbehov.
- Genomlysningen visar på ett tydligt samband mellan kontinuitet och avböjda besök.

PwC:s samlade revisionella bedömning efter genomförd granskning är att socialnämnden i allt väsentligt säkerställer en god biståndsbedömning genom ändamålsenlig styrning och ledning.

### **Rekommendationer av inRikta och PwC**

InRiktas bedömning är att det finns en mycket stor förbättringspotential i styrningen då utfallet på kvalitet inte motsvarar den höga kostnadsnivån per brukare. Det finns möjlighet att ändra fokus och prioritera innehåll istället för tid. Danderyds kommun kan nå motsvarande kvalitet med hälften av resurserna eller mindre alternativt höja kvaliteten med motsvarande kostnadsnivå.

Vidare menar inRikta att kommunen behöver fatta strategiska beslut om resursallokering för hemtjänsten. Genom att sätta kostnadsramar för verksamheten går det sedan att säkerställa att verksamheten ger motsvarande kvalitet.

InRikta tar också upp att styrmodellen bör utvecklas till att omfatta mer än bara tid. Ta fram relevanta kvalitetsmål och integrera i styrningen. På kort sikt avskaffa ersättningen för avbokade besök.

PwC rekommendationer till socialnämnden var bl.a. att förtydliga krav, syfte och rutiner kring genomförandeplanen. De menade också att socialnämnden borde överväga en mer strukturerad uppföljning av kvaliteten i upprättande av genomförandeplanerna samt tydligare styrning av schablonernas revidering.

### **Handlingsplanen**

Handlingsplanen bygger på resultaten av inRiktas genomlysning, PwC:s revision, synpunkter från workshop 2018-02-19 och möten och diskussioner med verksamhetschefer för hemtjänstutförarna, medarbetare från socialkontorets stab, biståndshandläggarna med gruppledare och administrativ personal.

Handlingsplan för utveckling av hemtjänsten i Danderyds kommun

Antagen av socialnämnd 2019-03-06 SN 2018/0120  
Reviderad 201Xxxx SN xx



Handlingsplanen delas in i delområden med kommentarer till förslag om åtgärder.

### **Översyn av ersättnings- och avgiftsmodellen och de administrativa rutinerna kopplade till modellen**

På sikt bör socialkontoret sträva efter att utveckla en ersättningsmodell som mer avspeglar de kvalitativa mål som verksamheten vill uppnå med insatsen utifrån ett kundperspektiv. En viktig aspekt är också att förenkla de administrativa rutinerna, så mycket som möjligt både för beställare och utförare utifrån LEAN konceptet.

Förslag på åtgärder:

- Påbörja arbetet med att utveckla en ersättningsmodell som avspeglar de kvalitativa mål som verksamheten vill uppnå med insatsen hemtjänst. Ett förslag är att inte ersätta för avbokade besök. En analys behöver dock genomföras av vad som är de främsta orsakerna till avbokade besök. Det behöver också göras en analys om utförarna ska kompenseras för att ersättningen förändras t.ex. genom en generell ökning av pengarna. Vidare behöver möjligheten till att premiera kontinuitet i verksamheten utredas, vilket har ett starkt kundperspektiv.
- De administrativa rutinerna behöver ses över med syfte att förenkla och effektivisera så långt som möjligt både för beställare och utförare med utgångspunkt att våga lita på varandra. Låt LEAN konceptet vara vägledande i arbetet och att det också tydliggörs vem som gör vad. Det underlättar i kommunikationen mellan beställare och utförare.
- Frånga principen att enbart granska överskriden tid. Ett rambeslut utifrån schabloner är inte en absolut sanning av hur mycket tid som verkligen behövs för att utföra de beviljade insatserna. Ett förslag kan vara att pröva en modell, som t.ex. tillåter 10 procent av både överskriden och underskriden tid.
- Tydliggör att Danderyds kommun beviljar hemtjänst med ramtid. Uppdraget till utförarna bör innehålla insatser, frekvens och den beviljade ramtiden. Det är sedan utföraren som tillsammans med den enskilde planerar hur de beviljade insatserna ska genomföras, vilket dokumenteras i genomförandeplanen och följs upp av biståndshandläggaren.
- Stimulera medborgaren att köpa serviceinsatser genom ett RUT-företag genom att höja timtaxan för hemtjänst. Detta medför sannolikt att det på sikt blir lättare att rekrytera undersköterskor till kommunens hemtjänstföretag. Det kommer troligen också att leda till att medborgaren erhåller en högre kvalitet på sina servicetjänster bl.a. genom ökad kontinuitet. Det skapar också helt andra förutsättningar för både beställare och utförare att fokusera på kvalificerat omvårdnadsarbete.

### **Säkerställ en likabedömning inom biståndsbedömningen**

Det är viktigt för den enskilde, anhöriga, närstående och utförare att biståndsbedömningen är lika utifrån individuella behov oavsett vilken biståndsbedömning som handlägger ärendet.

Handlingsplan för utveckling av hemtjänsten i Danderyds kommun

Antagen av socialnämnd 2019-03-06 SN 2018/0120  
Reviderad 201Xxxx SN xx

#### Förslag på åtgärder:

- Fortsatt utveckling av att utreda enligt IBIC-modellen för att säkerställa en individuell bedömning av den enskildes behov.
- Fortsätta arbetet med översynen av schablonerna. Ett förslag som bör övervägas är att anlita InRikta för handledning när det gäller att utveckla schablonerna för bedömning och beviljande av tid. InRikta har väglett ett antal kommuner i det arbetet, vilket då också ger en omvärldsbevakning - hur gör andra kommuner?
- Inför regelbunden kollegiegranskning utifrån en gemensam mall för att få kollegial feedback på utredning och bedömning.
- Utveckla ärendedragningsmötena med att införa "casemodellen", ett avidentifierat ärende presenteras och varje handläggare gör en individuell bedömning, som sedan jämförs med varandra för att bidra till en ökad likabedömning.
- Viktigt att det vid biståndshandläggarnas handledning ges utrymme att stötta handläggarna i ärenden där anhöriga och närstående är väldigt intensiva i sina påtryckningar och krav av beviljande av insatser.
- Kontinuerligt se över ärendemängden per handläggare. Överväg om nuvarande fördelning med geografiska områden är det mest ändamålsenliga. Eventuellt fördela utifrån val av hemtjänstföretag för att främja dialogen beställare och utförare.

#### **Utveckla kommunikationen mellan beställare och utförare**

Det är viktigt att både beställare och utförare har respekt och förståelse för varandras olika uppdrag för att stärka ett gott samarbete i det gemensamma uppdraget att utforma "den bästa hemtjänsten". En förutsättning för att skapa ett gott samarbete är också att lita på varandra. Alla vill bidra till att skapa de bästa förutsättningarna för kunden.

#### Förslag på åtgärder:

- Påbörja arbetet internt för att styra mot mer förtroendefullt samarbete mellan beställare och utförare genom att t.ex. inrätta kontakthandläggare för de olika hemtjänstutförarna. Regelbundna avstämningsmöten kring utförarens kunder. Det skulle också underlätta en naturlig dialog om kundens behov vid omprövningar av beslutet.
- Skapa dialogforum för gemensamma diskussioner om utvecklingen av insatsen, där både beställaren och utförarens synpunkter och erfarenheter beaktas. Både beställare och utförare behöver hålla varandra ajour med vad som händer i respektive verksamhet.
- Fortsatt arbete med utvecklingen av genomförandeplanerna utifrån införande av IBIC modellen med krav, syfte och rutiner kring genomförandeplanerna samt att införa en mer strukturerad uppföljning av kvaliteten av genomförandeplanerna.

### **Tydliggör innebörden av valfrihet och LOV-systemet**

Danderyd har i många år haft kundval vad gäller val av hemtjänstutförare. Trots det sällan sker byte av hemtjänstföretag vid t.ex. missnöje och nyetablerade mindre hemtjänstföretag vittnar om svårigheten att få kunder i just Danderyd. Det visar sig också att vissa kunder/medborgare ger signaler på att de inte vet hur ett byte av hemtjänstföretag går till och att man har uppfattningen att det är olika priser mellan egen regi och de privata alternativen. Den befintliga informationen om kundvalet bör ses över.

Förslag på åtgärder:

- Utarbeta en tydlig och lättläst information om kundvalets innebörd och hur det fungerar, som både muntligt och skriftligt delges kunden och som också finns att läsa på hemsidan.
- Informera alltid kunden om rätten att byta hemtjänstföretag vid t.ex. missnöje av hur hemtjänstinsatsen utförs.
- Förenkla och effektivisera synpunkt och klagomålshanteringen t.ex. genom att synpunkter och klagomål som direkt har att göra med hemtjänstinsatsens utförande går direkt till hemtjänstföretaget för åtgärd. Genomgång av företagets synpunkt och klagomålshantering sker vid beställarens årliga avtalsuppföljning.
- Fortsätta utveckla jämförelseverktyget på webben för att underlätta valet av hemtjänstföretag.

### **Verka för att höja statusen på insatsen hemtjänst**

Idag bor många äldre kvar i sitt hem med omfattande behov av stöd och hjälp. Det kvalificerade omvårdnadsarbete som ofta utförs i den enskildes hem förknippas inte med begreppet hemtjänst utan behöver lyftas fram och tydliggöras.

Förslag på åtgärder:

- Överväg att byta namn på insatsen t.ex. till ”omsorg i hemmet”, så att namnet mer avspeglar innebörden av insatsen.
- Se över förfrågningsunderlaget och differentiera kompetenskraven, så att det inte krävs undersköterskeutbildning för att ge serviceinsatser. Det har medfört ett svårt rekryteringsläge för utförarna. Det blir inte attraktivt för undersköterskor att söka sig till hemtjänsten när det också krävs att de ska utföra serviceinsatser, som städ, tvätt oh inköp.
- Främja valet av användande av RUT företag istället för att ansöka om serviceinsatser, som bistånd enligt SoL. Det effektiviserar både beställaren och utförarnas verksamhet. Beställaren frigör tid vid bedömning av behov, då inte insatsen service måste bedömas och utföraren får lättare att rekrytera och behålla undersköterskor. Det öppnar upp för ökad spetskompetens i kvalificerat omvårdnadsarbete.
- Stimulera utförarna att profilera sig inom ett visst område. Det bidrar till ökad kvalitet inom det område som utföraren valt, t.ex. kompetens att ge insatser till personer med demenssjukdom eller till personer som drabbats av stroke.

Handlingsplan för utveckling av hemtjänsten i Danderyds kommun

Antagen av socialnämnd 2019-03-06 SN 2018/0120  
Reviderad 201Xxxx SN xx

## **Handlingsplanens genomförande**

Att utveckla hemtjänsten både vad gäller bedömning och utförande bör ske processinriktat och involvera alla berörda partner för ett gott genomförande och resultat.

För att säkerställa en kontinuerlig utveckling av hemtjänsten med handlingsplanen som underlag föreslås att genomförandet sker i projektform. Avdelningschefen för äldre- och personer med funktionsnedsättning föreslås bli projektägare och leder projektet, ledningsgrupp Omsorg blir styrgrupp och en ansvarig för varje delområde utses. En referensgrupp, där också representanter för utförarna är med bör utses.

Handlingsplanen/ utvecklingen av hemtjänsten i Danderyd behöver följas upp varje halvår för att säkerställa att arbetet fortskrider men också för att stämma av vad som redan uppnåtts och vad som kvarstår och hur arbetet med det ska fortsätta.

# Revisionsrapport

## *Granskning av social- nämndens ledning, styr- ning och uppföljning av hemtjänsten*

Danderyd kommun

Fredrik Markstedt,  
certifierad kommunal  
revisor  
Ellen Håkansson

Augusti 2018

# Innehåll

<b>1.</b>	<b>Sammanfattning och revisionell bedömning.....</b>	<b>2</b>
1.1.	Rekommendationer.....	3
<b>2.</b>	<b>Inledning .....</b>	<b>4</b>
2.1.	Bakgrund .....	4
2.2.	Revisionsfråga .....	4
2.3.	Revisionskriterier .....	5
2.4.	Metod och avgränsning .....	5
<b>3.</b>	<b>Hemtjänst i Danderyds kommun .....</b>	<b>6</b>
3.1.	Personal.....	6
3.2.	Utförare .....	6
<b>4.</b>	<b>Iakttagelser och bedömning.....</b>	<b>7</b>
4.1.	Målstyrning inom hemtjänsten.....	7
4.1.1.	Tekniska förutsättningar .....	7
4.1.2.	Målet trygg och säker vård med hög kundnöjdhet.....	7
4.1.3.	Genomförandeplan, samverkan och uppföljning.....	7
4.1.4.	Bedömning.....	8
4.2.	Handläggningsprocessens förutsättningar .....	9
4.2.1.	Tillgång till stöd.....	9
4.2.2.	Bedömning.....	9
4.3.	Rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän .....	10
4.3.1.	Beställare- och utförarmodellen.....	10
4.3.2.	Bedömning.....	10
4.4.	Kommunikationen mellan de olika nivåerna i organisationen.....	11
4.4.1.	Dialog med utförarna .....	11
4.4.2.	Intern dialog .....	11
4.4.3.	Bedömning.....	12
4.5.	Uppföljning och kontroll av ekonomi och kvalitet.....	12
4.5.1.	Uppföljning av beviljad och utförd tid .....	12
4.5.2.	Avtalsuppföljning och genomförandeplanen .....	13
4.5.3.	Uppföljning av biståndsbeslut.....	14
4.5.4.	Bedömning.....	14

# 1. **Sammanfattning och revisionell bedömning**

PwC har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Danderyds kommun granskat socialnämndens ledning, styrning och uppföljning av hemtjänsten. Efter genomförd granskning är den samlade revisionella bedömningen att socialnämnden i allt väsentligt säkerställer en god biståndsbedömning genom en ändamålsenlig styrning och ledning av densamma. De bedömningar som tillsammans bildar underlag för den övergripande bedömningen av revisionsfrågan följer nedan. Bedömningen av kontrollfrågorna görs på en fyrgradig skala: ej uppfyllt, i begränsad utsträckning, till övervägande del eller uppfyllt.

<b>Kontrollfråga</b>	<b>Bedömning och motivering</b>
Finns tydliga mål som är kända och tillämpas inom organisationen?	<p><b>Till övervägande del</b></p> <p>Möjligheten att välja mellan olika utförare och att de egna behoven och de egna önskemålen är vägledande, vilket framgår tydligt i nämndens styrande dokument och präglar även nuvarande förfrågningsunderlag; kundval enligt lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV) inom hemtjänsten). Genomförandeplanens funktion i måluppfyllelsen kan därför kräva ytterligare samsyn och rutinbeskrivning.</p>
Ger handläggningsprocessens utformning förutsättningar för likabedömning och rättssäker handläggning?	<p><b>Till övervägande del</b></p> <p>Rådande organisation möjliggör förutsättningar för likabedömning genom effektiv uppföljning och anpassning av beslut efter behov. Arbete med schabloner pågår och är inte tidsbestämt. Kraven på godkänd genomförandeplanens krav varierar.</p>
Finns en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän samt en fungerande kommunikation mellan de olika nivåerna i organisationen?	<p><b>Till övervägande del</b></p> <p>Arbete med kvalitetsuppföljning pågår. Forum för en fungerande kommunikation med kund, enskilda utförare och samtliga utförare i grupp samt intern dialog finns. Kommunikationens innehåll med utförarna varierar.</p>
Sker en strukturerad uppföljning och kontroll av ekonomi och kvalitet?	<p><b>Till övervägande del</b></p> <p>Uppföljning sker via avtalskriterier, dess uppföljning och övrig dialog med kommunen. Arbetet pågår med att förtydliga avtalskraven ytterligare och införa eventuella sanktioner.</p>

Utifrån den dialog vi har haft med ledning uppfattar vi att de utvecklingsområden som uppmärksammats i granskningen är kända och att åtgärder påbörjats alternativt planeras att sättas in. Medvetenheten om och viljan att hantera de utmaningar som finns ger enligt vår bedömning goda förutsättningar i det fortsatta utvecklingsarbetet. Med hänsyn till detta rekommenderar vi socialnämnden att:

### **1.1. Rekommendationer**

- Förtydliga krav, syfte och rutiner kring genomförandeplanen såväl samsyn internt som gentemot utförarna av hemtjänst. Vi rekommenderar att detta görs utifrån Socialstyrelsens kunskapsstöd gällande genomförandeplaner och med ett fokus på uppfyllande av kvalité för kunden snarare än en kravspecifikationen för utföraren.
- Överväga en mer strukturerad uppföljning av kvaliteten i de upprättade genomförandeplaner, genom att exempelvis i större utsträckning se dess innehåll till nämndens nuvarande internkontrollarbete kopplat till området.
- Tydligare styrning av schablonernas revidering genom att sätta ett slutdatum och en uttalad ambitionsnivå.



## **2. Inledning**

### **2.1. Bakgrund**

Enligt 4 kap 1 § Socialtjänstlagen har den som inte själv kan tillgodose sina behov eller kan få den tillgodosedda på annat sätt rätt till bistånd av socialnämnden för sin försörjning och livsföring i övrigt. Den enskilda ska genom bistånd tillförsäkras en skälig levnadsnivå. Biståndet ska utformas så att det stärker hans eller hennes möjligheter att leva ett självständigt liv.

Insatser från hemtjänsten ska ges för att det ska vara möjligt för den enskilde att bo kvar i det egna hemmet. Hemtjänst beviljas av en biståndshandläggare för att människor, som på grund av sjukdom, fysiska, psykiska och/eller sociala funktionshinder eller annan orsak, behöver stöd och hjälp i den dagliga livsföringen. Nämnden som ansvarar för hemtjänst har ett ansvar för att planera framåt för sin verksamhet och för att förse kommunfullmäktige med tillförlitliga underlag för långsiktig planering och eventuella prioriteringar. Eftersom hemtjänst är en väsentlig verksamhet som med sin omfattning påverkar invånarna och kommunens ekonomi, är det angeläget att det finns en framförhållning i planeringen.

Socialnämnden är en myndighets- och beställarnämnd med ansvar för insatser till personer inom individ- och familjeomsorg, äldreomsorg och omsorg om personer med funktionsnedsättning. Socialnämndens huvudprocesser är att ta emot anmälningar, ansökningar och därefter utreda behov, fatta beslut, verkställa beslut/ge uppdrag till utförare och följa upp insatser, både individuellt och på verksamhetsnivå. För att genomföra huvudprocesserna finns ett antal stödprocesser. Dessa är till exempel upphandlingar, uppföljningar, utredningar, beslutsunderlag och administrativa uppgifter. I socialnämndens ansvar ingår även att strategiskt planera för att tillgodose Danderydsbornas behov, t.ex. boenden för personer med stora omsorgsbehov, både äldre och personer med funktionsnedsättning.

Många äldre i Danderyds kommun väljer att bo kvar hemma med omfattande vård- och omsorgsbehov vilket ställer stora krav hemtjänst, dagverksamheter och hälso-och sjukvården och deras samverkan. Ett av nämndens mål är att ”I Danderyd kan de äldre välja mellan olika utförare vad gäller hemtjänst och äldreboende. De egna behoven och de egna önskemålen är vägledande.”

### **2.2. Revisionsfråga**

Revisorerna har utifrån sin riskanalys för 2018 gett PwC i uppdrag att granska om socialnämndens ledning, styrning och uppföljning av hemtjänsten är tillfredsställande.

*Är socialnämndens ledning, styrning och uppföljning av hemtjänsten tillfredsställande och ändamålsenlig?*

För att besvara granskningens övergripande revisionsfråga har följande kontrollfrågor varit styrande för granskningen:

- Finns tydliga mål som är kända och tillämpas inom organisationen?
- Ger handlägningsprocessens utformning förutsättningar för likabedömning och rättssäker handläggning?
- Finns en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän samt en fungerande kommunikation mellan de olika nivåerna i organisationen?
- Sker en strukturerad uppföljning och kontroll av ekonomi och kvalitet?

### **2.3. Revisionskriterier**

- 4 kap 1 § Socialtjänstlagen
- Kommunallagen
- Budget 2018 med plan 2019-2020, Socialnämnden

### **2.4. Metod och avgränsning**

Intervjuer har genomförts med socialchef, gruppchef för biståndshandläggare, t.f avdelningschef, kvalitetsutvecklare samt tre biståndshandläggare. Därutöver har intervjuer genomförts med representant från tre hemtjänstutförare.

Granskningen har avgränsats till socialnämndens ansvar avseende hemtjänst till personer över 65 år. Dokumentgranskning har genomförts av följande dokument:

- Övergripande statistik över ekonomi och volym har granskats. Vidare har vi för granskning sett till beslutsstatistik från verksamhetssystemet i syfte att belysa likabedömningen mellan handläggare.
- Rutiner och schabloner
- Förfrågningsunderlag för utförare av hemtjänsten
- Klagomålshanteringen
- Budget
- Material från workshop PM och Nulägesrapport samt kartläggning av hemtjänsten genomförd av InRikta (från 2018-02-21)

## **3. Hemtjänst i Danderyds kommun**

Socialnämnden är en myndighets- och beställarnämnd med ansvar för insatser till personer med äldreomsorg. Socialnämnden tar emot ansökningar, anmälningar och utreder och verkställer beslut alternativt ger uppdrag till utförare och följer upp insatserna. Stödprocesserna finns i form av upphandling, uppföljning och utredning. Det ingår inte i socialnämndens arbete att svar för driften av verksamheterna, detta fullgörs av produktionsutskottet för den kommunala verksamheten eller av utomstående företag enligt gällande kundvalssystem eller på beställning från socialnämnden.

### **3.1. Personal**

I Danderyd finns i dagsläget 6 biståndshandläggare med områdesansvar, 2 vårdplanerare, 1 boendesamordnare samt en handläggare som gör uppföljningar på särskilt boende. Utöver detta finns färdtjänst och avgiftshandläggare och en gruppleddare på enheten. Andelen ärenden per handläggare varierar mellan 85-120 vid senaste mätningen 2016. Utöver detta finns demenssamordnare, anhörigkonsulent, handläggare för bostadsanpassningsbidrag samt syn- och hörselinstruktörer.

### **3.2. Utförare**

Danderyds kommun arbetar aktivt för att öka valfriheten inom de områden som kommunen ansvarar för. Den 19 oktober 2009 beslutade kommunfullmäktige att införa ett valfrihetssystem och upphandlad hemtjänst. Upphandlingen av hemtjänst genomförs enligt lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV). Den leverantör som önskar bli utförare inom valfrihetssystemet ska lämna en ansökan om att bli godkänd som utförare. För att bli godkänd ska samtliga ska krav i förfrågningsunderlaget accepteras och ingen uteslutningsgrund enligt 7 kap. 1 § LOV ska finnas. Socialkontoret i Danderyds kommun kallar även till en obligatorisk intervju som ett led i godkännandet av leverantör. Totalt finns 13 listade utförare av hemtjänst i Danderyds kommuns hemsida, inklusive hemtjänst som bedrivs i egenregi.

## 4. Iakttagelser och bedömning

### 4.1. Målstyrning inom hemtjänsten

#### 4.1.1. Tekniska förutsättningar

Systemet som biståndshandläggarna arbetar i är Treserva, ett system som ska upphandlas in kort. Arbetet kring upphandlingen bedrivs bland annat i en referensgrupp där biståndshandläggarna finns representerade. Förändringar som pågår är omställningen till det nya årshjulet samt bedömningen enligt Individens bästa i centrum (IBIC), som övergått från att vara en obligatorisk aktivitet en eftermiddag per vecka till en avsatt och nyttjad men inte obligatorisk aktivitet. Övergången till IBIC förväntas ske i oktober 2018. Den 1 januari 2018 trädde lagen (2017:612) om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård i kraft.

#### 4.1.2. Målet trygg och säker vård med hög kundnöjdhet

I Budget 2018 med plan för 2019-2020 framkommer målet att äldreomsorgen ska bidra till en trygg och värdig ålderdom med målet att nå högst kundnöjdhet. Kundnöjdheten vad gäller hemtjänst har ökat jämfört med föregående år. En styrka som lyfts fram är att uppföljningen av biståndsbeslut och verksamheten sker regelbundet. En svaghet är genomförandeplaner hos utförare. Åtgärdsplanen för att åstadkomma förbättring förbättrad måluppfyllelse är att fortsätta kvalitetsuppföljningarna på verksamhetsnivå men också individnivå.

Den tekniska användningen av larm ska därmed möjliggöra trygg och säker vård med hög kundnöjdhet enligt Budget 2018. Förändring av nattinsatser/larm som ett mål i budget 2018 har initierat av klagomål från kunderna, skedde efter dialog med utföraren vilket mynnade ut i en samlad organisation för alla larm dag som natt. Syftet med omorganiseringen var att öka kontinuiteten och tryggheten, som är en del av nämndens mål. Detta visar på att målstyrning och att klagomålshanteringen leder till åtgärder i linje med målen.

Vad gäller målet att utveckla stödinsatser inom demensområdet och användningen av modern teknik för trygg och säker omsorg genomförs kompetensutveckling inom demensområdet genom att samtliga biståndshandläggare genomgår utbildning med 7,5 högskolepoäng via Sophiahemmets Högskola. I intervjuer med utförare har detta framkommit som en åtgärd efter påpekat behov. Detta är en del av demensstrategin som kommunen arbetat med.

#### 4.1.3. Genomförandeplan, samverkan och uppföljning

Målet att kunden ska kunna välja mellan utförare och att de egna behoven och önskemålen är vägledande inom hemtjänstområdet. Enligt 11 kap. 5§ SoL ska:

*”Handläggning av ärenden som rör enskilda samt genomförande av beslut om stödinsatser, vård och behandling skall dokumenteras. Dokumentationen skall utvisa beslut och åtgärder som vidtas i ärendet samt faktiska omständigheter och händelser av betydelse.*

*2 st: Handlingar som rör enskildas personliga förhållanden skall förvaras så att obehöriga inte får tillgång till dem.”*

Socialstyrelsens allmänna råd om genomförandeplaner beskriver vad detta dokument ska innehålla. Här presenteras några av punkterna:

- Genomförandeplaner bör upprättas med utgångspunkt från den beslutande nämndens uppdrag till utföraren.
- Vilka eller vilket mål som gäller för insatsen enligt nämndens beslut
- Om insatsen innehåller en eller flera aktörer hos utföraren
- När och hur insatsen som helhet eller olika aktiviteter som ingår i insatsen ska följas upp

I intervjuerna med tjänstemännen framkommer ett tecken på att de egna önskemålen varit vägledande är via genomförandeplanens detaljrikedom. Även den protokollförda närvaron vid upprättande antyder kundens deltagande i utformandet av genomförandeplanen. I intervjuerna med tjänstemännen framkommer att genomförandeplanen på olika sätt fungerar som en kvittens på kvalitet både utifrån att målen som kommunen har med sin hemtjänst uppfylls och utifrån att detta visar på graden av kundens delaktighet. Detta är i linje med Socialstyrelsens allmänna råd: Kunskap om den enskildes rätt till självbestämmande, integritet och inflytande enligt 1 kap. 1 § och 3 kap. 5 § SoL samt 6 § LSS.

Enligt Danderyds egna riktlinjer ska detta upprättas inom 14 dagar och i och med upprättandet ska kommunen betala ut en ersättning för två timmars arbete med sammanställandet av genomförandeplanen som ett incitament. I intervju med en av utförarna framkommer att denna tidsgräns inte främjar kvalitet i genomförandeplanen, då detta kräver längre tid än 14 dagar för att få kännedom om och erfarenhet av kunden. En genomförandeplan på denna tid riskerar att endast spegla det som redan står i beslutet eller endast uppfylla kravspecifikationen. För denna utförare innebar detta i praktiken att ersättningen inte inhämtas med anledning av utföraren hade högre interna krav på kvalitet än vad som kan levereras inom den av kommen utsatta tiden.

#### *4.1.4. Bedömning*

Möjligheten att välja mellan olika utförare och att de egna behoven och de egna önskemålen är vägledande, vilket framgår tydligt i nämndens styrande dokument och präglar även nuvarande förfrågningsunderlag; kundval enligt lag (2008:962) om valfrihetssystem (LOV) inom hemtjänsten).

Vi konstaterar vidare att genomförandeplanen ska fungera som en väsentlig kvittens på måluppfyllelsen hos utförarna. Däremot finns det behov av att tydliggöra ambitionsnivå och säkerställa en samsyn kring genomförande eller att specificerade krav på innehåll dokumenterats. Vi anser därför att arbete kvarstår för att säkra en samsyn kring krav på genomförandeplanens initiala upprättande som grund för fortsatt dialog och uppföljning av kvalite och resultat. Sammantaget är vår bedömning att kontrollfrågan till övervägande del är uppfyllt.

## **4.2. Handläggningsprocessens förutsättningar**

### **4.2.1. Tillgång till stöd**

Biståndshandläggarna är uppdelade efter geografiska områden. För att eventuellt kalibrera fördelningen av kunder utifrån denna indelning är ambitionen är att gruppledaren varje år ska se över antalet ärenden per biståndshandläggare för eventuell korrigering. Den senaste som gjordes genomfördes för 1,5 år sedan. Då låg ärendevariationen på 85-120 kunder per handläggare. Antalet uppföljningar per år är vägledande i hur många kunder handläggaren kan ha.

Utmaningen med kompetensförsörjningen för myndighetsutövandet som lyfts fram i budget 2018, tycks för tillfället vara under kontroll med konsulttjänster och vikariat. Intervjuade uppfattar att nuvarande stöd är tillräckligt då fokusering och avlastning finns inbyggt i organisationen. En av anledningarna beskrivs vara vårdplanernas roll såväl som särskilda tjänster där biståndshandläggare med lång erfarenhet som följer upp särskilt boende samt att det finns avgifts- och färdtjänsthandläggare. Denna avlastning beskrivs ha möjliggjort snabbare uppföljning av hemtjänstbeslut och därmed minskade kostnader då beslut med mycket insatser snabbare kan reduceras då behoven minskat. Beslut efter sjukhusvistelse är ett sådant fall.

I intervjuerna framkommer ett aktivt arbete med att på de veckovisa ärendedragningarna skapa förutsättningar för likabedömning och samsyn genom såväl arbetet med revidering av schablonerna samt de ärenden som diskuteras. Schablonerna som kommit granskningen till del är under revidering men saknar slutdatum för färdigställande. Vad gäller riktlinjerna är de reviderade 2015 och antagen av Socialnämnden 2013-01-24. Rutinen för uppföljning av hemtjänstinsatser är daterad till 2016-11-10 och reviderades 2017-10-17. Ägandeskap av dokument och vem som senast godkände rutinen är dokumenterade. Det finns det finns strukturer för revidering enligt ISO 9001 på socialkontorets kvalitetsledningssystemet. I intervju eller dokument framkom ingen rutin för när behovet av att se över dokumentens revideringsbehov.

### **4.2.2. Bedömning**

Vi konstaterar att uppföljningarna är i linje med nämndens mål att behoven ska vara vägledande och att uppföljning ska prioriteras. Vi betonar samtidigt vikten av att se fortsatt säkerställa funktioner som anses vara en förutsättning för att utföra uppföljningarna samtidigt som (2017:612) om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård kan komma att förändra verksamheten följt av att omorganisationer initieras.

Vi ser det som väsentligt att tidsramen för revideringen av schabloner tydliggörs och följs upp för att säkerställa likabedömningen och rättssäkerheten i biståndsbesluten. Vår bedömning är sammantaget att kontrollfrågan till övervägande del är uppfyllt.

## **4.3. Rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän**

### **4.3.1. Beställare- och utförarmodellen**

Socialnämndens roll som beställare i den beställare- utförarmodell som Danderyd antagit, ställer krav på att det kvalitetsarbete som kommunen gör internt hanteras likartat oaktat utförarens regi. I fråga om kvalitetsutvecklarens roll kommer detta till uttryck i att den rådgivning som erbjuds samtliga är i fråga om Lex Sarahanmälningar, då dessa ska utredas av verksamheten själva men att stöttning i form av rådgivning från kommunen som beställare finns. Däremot avgränsas tjänsten utifrån att övrig kvalitetsutveckling av utförarna till en fråga om samtliga erbjuds stöttnen annars ges den inte till en enskild utförare. Detta gäller även om egen regi, som å ena sidan är en del av kommunen och kvalitetsutvecklaren är anställd för kommunens kvalitetsarbete men i fråga om utförare och beställarmodellen kan detta arbetet inte komma att gälla utförare i egen regi med tanke på konkurrensfördelarna det skulle innebära. Den uppföljning som förekommer i relation till klagomål eller åtgärder efter uppföljande.

Avtalsuppföljningen för LOV hemtjänst har enligt dokumentation och intervjuer ett speciellt fokus på om utföraren och i sådana fall hur de lever upp till kraven i förfrågningsunderlaget. I intervjuer framkom att detta underlag baseras på en självskattning från utförarens sida men att uppföljningen kontrollerar såväl uppenbara avvikelser som verifierar om självskattningen stämmer i den utsträckning kvalitetsutvecklaren under platsbesöket kontrollerar verksamheten. Eventuella åtgärdsplaner upprättas av denne om avvikelser identifierats. En av utförarna lyfter fram ett gott samarbete där kvalitetskraven inte begränsats till kritik och rättelse utan att en dialog kring hur arbetet att komma till rätta med kritiken och uppnå önskad kvalitet.

I intervjuerna nämns också den fortsatta utvecklingen av beställarrollen med kompetens inom upphandling, uppföljning kvalitets- och utvecklingsarbete. Arbetet med detta pekas ut vara en del av den analysveckan som genomförts. Analysveckan är en vecka där data från hemtjänstverksamheten analyseras och dess utformande i förhållande till det nya årshjulet håller på att modifieras. Arbetet är därmed i år på paus men de två tidigare åren har gett underlag om framförallt hemtjänstverksamheten.

### **4.3.2. Bedömning**

Vi konstaterar att kvalitetsarbete pågår utifrån den beställare- och utförarmodell som kommunen antagit. Vi anser att kraven som avtalen ställer på beställaren är en väsentlig del i kvalitetsarbetet med denna modell. Vi rekommenderar att arbetet fortgår med att konkretisera kraven på utförare vid avtalsuppföljning. Vår bedömning är att kontrollfrågan är uppfyllt till övervägande del.

## **4.4. Kommunikationen mellan de olika nivåerna i organisationen**

### **4.4.1. Dialog med utförarna**

Dialogen med utförarna sker i dagsläget på tre nivåer. I intervjuerna framkommer en dialog med samtliga utförarna, varje enskild utförare och kring den enskilda individen. Träffen för samtliga utförare genomförs en gång i kvartalet med dagordning och minnesanteckningar upprättas. Arbetet med det reviderade förfrågningsarbetet har också specificerat kraven på denna medverkan för samverkan har diskuterats för att kunna kräva deltagande från samtliga aktörer. Vad gäller dialogen med varje enskild utförare, träffar biståndshandläggarna utförarna en och en med målet att träffa alla 13 idag aktiva utförarna under 2018. Kring den enskilde fungerar dialogen via initieringen eller samtal direkt i meddelandefunktionen i systemet Treserva, med viss variation i uppförandet av genomförandeplan hos vissa aktörer (se avsnitt 4.5.2). En av utförarna lyfte fram fördelarna med skriftlig kommunikation i systemet snarare än telefonsamtal, för att säkerställa överenskommen kommunikation och transparens.

I intervjuer med utförarna beskriver också en otydlig rutin och från biståndshandläggarnas sida huruvida de kommunicerar att en ny kund initieras och hur mycket biståndshandläggarna beskriver kundens behov för utföraren. Utförarna efterfrågar ett tillvägagångssätt och underlag då det i dagsläget varierar mellan handläggarna. Vissa handläggare ringer och förvarnar att en ny kund är att vänta medan andra skickar i systemet och utan att beskriva kundens behov utan endast specificerar beviljad tid och insats. Enligt förfrågningsunderlaget ska utförarna bevaka systemet dagligen, minst en gång under förmiddagen.

### **4.4.2. Intern dialog**

På strukturell nivå pågår en intern dialog och medföljande arbete med att ta fram ett nytt förfrågningsunderlag där exempelvis krav på genomförandeplan har diskuterats samt att revideringen av schabloner diskuteras i personalgruppen. Tidsplanen för när revideringen av schablonerna ska vara klar är i nuläget oklart. I intervjuerna med biståndshandläggarna framkommer också en oklarhet kring kommunikationen gällande genomförandeplanernas inkommande till kommunen, i relation till utförandet av ersättning som utlovas utförarna i anslutning till att upprättande av genomförandeplanen kommit kommunens faktureringsenhet till dels. Utbetalningen av ersättningen sker inte av handläggarna utan av en administrativ tjänst på enheten.

I intervjuer med utförarna beskriver de att ersättningen för två timmars arbete i och med upprättandet av genomförandeplanen ansöks om en manuell blankett. Ibland förekommer att denna administrativa tjänst meddelade biståndshandläggarna för godkännande av genomförandeplanerna men en enhetlig rutin fanns inte kring detta. Även biståndshandläggarna har efterfrågat ett separat mail eller kontakt från utföraren utifrån att de ska meddela att genomförandeplanen är upprättad, då detta inte meddelas via Treserva. Efterföljandet av detta önskemål varierar mellan utförarna. Detta sker sporadiskt från utförarnas sida. Rutiner för detta tycks vara oklara. Diskussioner om sanktioner om genomförandeplaner inte upprättats har initierats internt.



### 4.4.3. *Bedömning*

Vår bedömning är att det finns en tydlig struktur för dialog med samtliga hemtjänstutförare på flera nivåer. Vi ser även positivt på det arbete som pågår med revidering av nuvarande tidsschabloner för att säkra en samsyn och i det även hitta en väg framåt med tydligare fokus på kvalite i utförda insatser.

Vi noterar vidare att utföraren har kontakt med flera tjänstemän mellan vilket rutinerna är oklara. Vi anser kommunikationen varierar internt och externt utifrån avsaknaden av rutiner. Vi rekommenderar därför att genomförandeplanens krav, upprättande och dialogen kring nya kunder och genomförandeplanens upprättande definieras och inkluderas vid upphandling av nya system för en enhetlig hantering med jämn kvalité för kunden.

Vi ser avslutningsvis att dialogens gällande schabloner saknar tidsplan. Vi anser att arbetet bör tidsbestämmas och rekommenderar att en sådan plan genomförs. Vi bedömer att kontrollfrågan är uppfyllt till övervägande del.

## 4.5. *Uppföljning och kontroll av ekonomi och kvalitet*

### 4.5.1. *Uppföljning av beviljad och utförd tid*

Beviljad tid är den tid som handläggarna anser behövs för att tillgodose de behov kunden har utifrån SoL 4 kap. 1 §. Den utförda tiden kan variera utifrån kundens rätt att avböja besök men kan också indikera att behoven inte tillgodoses eller inte kvarstår. I det statistiska underlag som granskningen tagit del av framkommer att i ungefär hälften av kommunens hemtjänstären den utfördes under jan-april 2018 mellan 80-120 procent av den beställda tiden. I intervjuerna framkom att överskridandet av tid kontrolleras vid uppföljning men att underskridandet av tiden inte gör det. I rutinen kring Phoniro (daterad 2018-02-01), som är systemet som hemtjänstpersonalen använder för att logga in och logga tiden hemma hos kund, beskriver att biståndshandläggaren senast den 5:e i varje månad enligt separat årsplan ska följa upp utförd tid kontra beviljad tid i Phoniro Care rapporten "Uppföljning". Vid intervju framkommer att detta inte fullt ut kan anses som en inarbetad rutin.

Om ett besök avböjs, om tiden övertrasseras eller extra besök initieras av utföraren, ska dessa antecknas i systemet. Om anteckning saknas eller biståndsbedömarna anser att besöket inte är befogat, kan besöket komma att underkännas av biståndshandläggaren och utföraren blir inte ersatt för besöket. Motsvarande rutin finns inte för färre timmar genomförda än beviljad tid. Ersättningen till utföraren utgår från fakturaavdelningen utifrån det material som utföraren skickar in.

I intervjuerna med en av utförarna framkommer skillnader i beviljad tid beroende på vart uppgiften inhämtas i Treserva eller i det skriftliga beslutet. Även en uppfattad begränsning i att ta hänsyn till när utförarna kommunicerar förändrat behov hos kund framkommer i intervjuerna med utförare. I en annan intervju med utföraren framkommer ett fokus på övertrasserad tid men inte för undertrasserad tid och att kunden eller dess anhöriga uppmuntras att ansöka om denne har förändrade behov, även om denna kontakt kan ske mellan utförare och biståndshandläggare.

Vad gäller klagomålshantering hänvisas kunden i första hand till utföraren. Om kund gör så finns ingen insyn i klagomålsärendet kvar för kommunen. Om kunden inte vill eller kan framföra klagomålet till utföraren, tas detta emot av kommunen och förmedlas vidare till utföraren och svarskrav ställs på berörd utförare.

#### 4.5.2. *Avtalsuppföljning och genomförandeplanen*

Avtalsuppföljningen inom Danderyds kommuns hemtjänstutförare som innehåller en självskattning från utförarnas sida samt en uppföljning med besök från kvalitetsenheten för att följa upp skattningen och eventuella åtgärder riktas mot brister upp avtalsuppfyllelsen. Underlaget för denna avtalsuppföljning är under arbete och innefattar en diskussion om kraven på genomförandeplanen. Som en del av uppföljningsarbete har vikten av genomförandeplaner har också diskuterats på storträffar med samtliga utförare. 46 procent saknar aktuell genomförandeplan av de uppföljningar som gjorts 2018 fram till 2018-03-31 talar för skärpta krav på genomförandeplan gentemot utförarna.

I intervjuerna framkom som tidigare nämnts också en oklarhet kring kraven på biståndshandläggarnas godkännande av genomförandeplanen och hur detta ska ske i systemet och om detta ska göras i samband med att den inkommit eller att det istället görs i samband med uppföljningen efter ett år från biståndsbeslutet. Kriterier för godkännandet av genomförandeplan är inte fastställd och i nuläget är utgångspunkten att detta görs i samband med uppföljningen. En av utförarna har framfört och också deltagit i förslagets genomförande, nämligen att utföraren som känner kunden är med vid uppföljningssamtalet. Detta kan exempelvis vara samordnaren eller den kontaktperson som har god kännedom om inte minst demenssjukas situation och kan bidra med hemtjänstens uppfattning om dennes behov utifrån dess erfarenhet hos kunden.

Detta inte minst för att säkerställa samsyn i hanteringen och handläggningen men också underlaget för den enskildes delaktighet och på så sätt säkerställa en ändamålsenlig verksamhet. Kraven för genomförandeplanen är i dagsläget inte kända och specificerade bland utförarna eller handläggarna, vilket riskerar kravuppfyllelse varierar från handläggare till handläggare. I intervjuerna framkommer inte Danderyds specifika krav på genomförandeplanen. Kommunens bedömning av kvalitén kan fungera som en kvalitetssäkring så att utföraren uppfyller kvalitetskraven i praktiken istället för att uppfylla en standardiserad mall för genomförandeplaners innehåll. Samtidigt måste kundens kvalitet säkras. Det framkommer i intervjuerna att kraven intern varierar på innehållet, vilket förutom risken för en godtycklig bedömning också försvårar för utförarna att leverera en jämn kvalitet till samtliga kunder.

Förekomsten av genomförandeplan är också en del i det nya förfrågningsunderlaget för utförare av hemtjänst samt en del av avtalsuppföljningen. Utförarna anger vilken grad av aktuella genomförandeplaner som de har, vilket följs upp årligen med eventuella åtgärdsplaner om de inte finns för samtliga kunder. Genomförandeplanen blir därmed ett kvitto på att avtal och mål verkställs av de olika utförare som kunderna kan välja mellan. I intervjuerna framkommer att arbetet med kraven i förfrågningarna och eventuella sanktioner eller krav om uppfyllelsen brister diskuteras och arbetet med detta pågår.

I budget 2018 framkommer en fokusering på tät uppföljning av biståndsbeslut samt den enskildes delaktighet i planeringen av insatserna (genomförandeplan). Som en del i den

interna kontrollen rapporterar gruppledaren antalet uppföljningar och aktuella genomförandeplaner. För 2018-01-01-2018-03-31 hade 55 av 101 genomförda uppföljningar en aktuell genomförandeplan vilket motsvara ca 54 procent. 20 stycken står som saknade eller avvikelser vilket motsvarar 20 procent av de genomförda uppföljningarna.

#### 4.5.3. *Uppföljning av biståndsbeslut*

83 procent av den beställda tiden i Danderyd utförs. Anledningen till att besök nekas kan vara såväl ett tecken på exempelvis självbestämmande som ett tecken på bristande kvalitét eller förändrat behov från kundens sida.

Kravet på uppföljning av biståndsbeslut, som också Treserva automatiskt påminner om efter ett år från beslut, kan handläggaren själv ställa in på en kortare tid så att systemet skickar ut en påminnelse. Kortare uppföljningar och justeringar görs för att besluten inte ska vara inaktuella men också för att de inte ska ske under tider av lägre bemanning så som i juli och december. I intervjuerna med utförarna framkommer att de önskat att delta vid sådana uppföljningstillfällen, för att med deras kännedom som utförare om kundens behov bidra till att behoven tillgodoses. Detta har utföraren i fråga blivit inbjuden till.

I intervjuerna framkommer att uppföljningar i många fall görs tidigare än ett år efter biståndsbeslut. Det framkommer att på grund av vårdplaneringens korta beslut vid hemgång från sjukhusvistelser, har uppföljningen på dessa förkortats och att avlastningen som organisationen innebär för biståndshandläggarna också medfört att fler uppföljningar kan genomföras. I budget 2018 framkommer att hemtjänsttimmarna minskar med 10 procent jämfört med budget 2017, vilket i intervjuerna framkommer som ett resultat av uppföljningen. Resultatet förklaras med att uppföljningen justerat beviljade timmar i förhållande till ett minskat behov av insatser. Detta har inte varit en följd av ett besparingskrav i budgeten utan uppfattas som en följd av uppföljningarnas anpassning till efter minskat hemtjänstbehov. Treserva-systemet som används idag har inte kunnat tillhandahålla en notering när utförarna upprättat en genomförandeplan utan detta är antingen upp till handläggaren att själv kontrollera eller om utförarna skickar en påminnelse vilket tagits upp som ett önskemål vid ny upphandling.

#### 4.5.4. *Bedömning*

Vi konstaterar att uppföljningen beskrivs fungera väl och effektivt. Det finns bland annat en klagomålshantering som innehåller såväl rutiner för påminnelse för svar på klagomål och svar till kund. Vi anser att det kan förtydligas hur kommunen informeras om klagomål av dess kunder som riktas direkt mot utförarna som en del i kvalitetsuppföljningen av utförarnas arbete. Vi anser att detta är en del av kvalitetssäkringen och rekommenderar därför att kommunen som beställare informeras om utförarnas interna klagomål och lex Sarah utredningar.

Vi noterar som tidigare nämnts att genomförandeplanen används som ett kvitto på kvalitét i utförande verksamhet. Vi anser att kriteriet för godkännandet av denna genomförandeplan bör konkretiseras.

Vi rekommenderar att godkännandet sker när ny kund initierats hos utföraren snarast efter biståndsbeslutet för att undvika att bristande måluppfyllelse upptäcks vid uppföljningen och att kraven och uppföljningen av genomförandeplanerna utformas i enlighet

---

med Socialstyrelsens rekommendationer. Vi bedömer att kontrollfrågan är uppfyllt till övervägande del.

Augusti 2018

*Micaela Hedin*

---

*Uppdragsledare Micaela Hedin*

---

*Projektledare Fredrik Markstedt*