

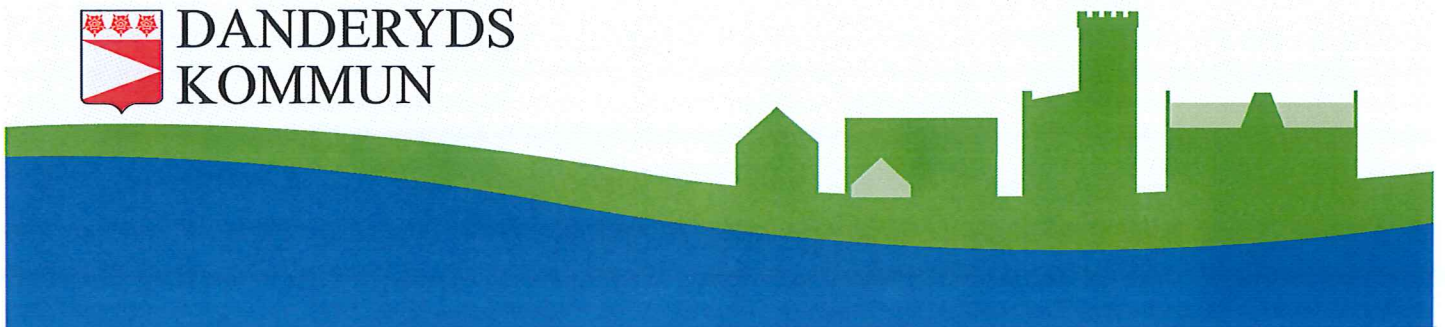
SN 2018/0120

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 biståndsbedömare 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.

Handlingsplan för utveckling av hemtjänsten i Danderyds kommun

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

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.