




Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd

NYTT ANMÄLNINGSÄRENDE KONSULTRAPPORTER

Ett nytt anmälningssärende, konsultrapporter utsänds till nämnden för kännedom.

Rapporten (dnr 104-053-2009) från konsultföretaget Soling behandlar främst hemtjänsten.

Rapporten (dnr 600-310-2009) från konsultföretaget Soleva behandlar enbart hemtjänsten.


Ulla Johansson
verksamhetsområdeschef

Översyn av fyra enheter i Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning

**Peter Nordström
Göran Svensson
17 mars 2009**

Innehåll

Sammanfattning	3
1 Uppdrag och genomförande	4
1.1 Uppdraget.....	4
1.2 Metod	4
2 Översynen - övergripande synpunkter.....	5
2.1 Rinkeby-Kista öppet hemstöd	6
2.2 Rinkeby-Kista dagliga verksamhet.....	8
2.3 Kista vård- och omsorgsboende.....	9
2.4 Rinkeby vård- och omsorgsboende samt servicehus	10
3 Mål- och ekonomistyrning.....	11
3.1 Nuläge - ekonomisk styrning och uppföljning	11
3.2 Affärsmässighet	15
4 Förslag och rekommendationer	17
4.1 Sammanfattande bild.....	17
4.2 Handlingsplan - förslag och rekommendationer	18
5 Bilagor.....	20
5.1 Intervjuförteckning	20

Sammanfattning

Solving Bohlin & Strömberg har genomfört en genomlysning av:

- Öppet hemstöd
- Kista vård- och omsorgsboende
- Rinkeby servicehus och Rinkeby vård- och omsorgsboende
- Rinkeby-Kista dagliga verksamhet

I slutrapporten redovisas kortfattat den nulägesbild som framkommit under intervjuerna, våra kommentarer till dem samt förslag och rekommendationer som grund för fortsatta diskussioner och ställningstaganden. Rapporten avslutas med att en konkret handlingsplan presenteras.

Solving Efeso konstaterar att planering och uppföljning av verksamheten inom stadsdelsförvaltningen kan bli bättre. Roller och ansvarsfördelning mellan främst enhetschefer och personalen inom stadsdelsförvaltningens ekonomistöd behöver tydliggöras. Här råder t. ex. osäkerhet om vem som ska agera i förhållande till vem och i vilket skede.

De underlag som förvaltningen använder i sina uppföljningar uppvisar kvalitetsbrister. Vissa uppgifter går inte heller att få fram. Det är Solving Efesos uppfattning att kvalitetssäkring av uppgifter i förvaltningens verksamhetssystem måste förbättras.

Solving Efeso konstaterar att det inom enheten öppet hemstöd finns stora problem att nå budget i balans. Personalstyrkan är väsentligt större än intäkterna motiverar. Det finns indikationer på att överservice ges till brukare. Detta innebär att en större personalminskning är nödvändig inom öppet hemstöd.

Generellt inom äldreomsorgen i stadsdelsförvaltningen är att man har stabil, erfaren och välutbildad personal. De flesta arbetar också heltid. Detta är i grunden naturligtvis mycket bra. Dock medför det också att personalkostnaden blir ganska hög då genomsnittslönen ligger kring 20.500:-.

Solving Efeso anser vidare att ledning och styrning av enheten Öppet hemstöd inte fungerat bra. Efter ett underskott om 11 mnkr 2007 har inga åtgärder för att sänka kostnaderna och då särskilt personalkostnaderna haft effekt. Tvärtom har personalkostnaderna fortsatt att öka. Vidare var den beräknade intäktsökningen högre än den faktiska intäktsökningen blev.

De övriga tre enheter som varit föremål för genomlysningen bedöms ha förutsättningar för att nå målet om budget i balans under 2009 varför dessa inte kommenteras närmare här.

1 Uppdrag och genomförande

1.1 Uppdraget

Stadsdelsförvaltningen önskar genomlysna och granska enheterna: Öppet hemstöd, Kista äldreboende, Rinkeby servicehus och äldreboende samt Rinkeby-Kista dagliga verksamhet. Solving Bohlin & Strömberg åtar sig att genomföra uppdraget som är inriktat på en analys av kostnadsutvecklingen och effektiviteten inom enheterna. Uppdragen skall omfatta följande:

- Ledning, styrning och organisation
- Övergripande verksamhetsstruktur
- Den inre strukturen med mål, ramar och roller
- Samverkan med beställarfunktionen
- System för ekonomisk uppföljning
- resurseffektivitet med särskild inriktning på:
 - o verksamhetens omfattning i förhållande till intäkterna
 - o Verksamheten i förhållande till beställda timmar
 - o Synsätt, förhållningssätt och kultur
 - o Enheternas faktiska åtgärder för budgetbalans

Uppdraget ska leda fram till konkreta åtgärder för att säkerställa att enheterna uppnår en ekonomi i balans för 2009.

Under uppdragets gång har täta avrapporteringar hållits och det har konstaterats att tre av de genomlysta enheterna har förutsättningar för att nå målet om budget i balans i och med vidtagna eller planerade åtgärder. Dessa tre enheter redovisas endast kortfattat i denna rapport.

1.2 Metod

Uppdraget har detaljplanerats noggrant tillsammans med uppdragsgivaren. Tre avrapporteringar har hållits. Konsulterna har läst in material, intervjuat chefer, nyckelpersoner och urval medarbetare för att skapa sig en bred bild av läget.

Under hela uppdragstiden har konsulterna funnits tillgängliga på telefon och mail för alla som velat tala med dem.

2 Översynen - övergripande synpunkter

Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltning bildades 2007-07-01 genom sammanslagning av Kista och Rinkeby stadsdelsförvaltningar. I den del som genomlysningen angår finns två verksamhetsområden: äldreomsorgen bestående av fyra utförarenheter och en beställarenhet; omsorgen om funktionsnedsatta (numera inkl. socialpsykiatri) bestående av åtta enheter. De bägge verksamhetsområden har en och samma chef. Till sitt förfogande internt har verksamhetsområdeschefen en stab bestående av en utvecklingsledare, två verksamhetssekreterare, en sekreterare, en projektledare och en Paraplysamordnare. Bland dessa finns också en informell funktion som ställföreträdande verksamhetsområdeschef. Ekonomistöd och HR-stöd finns i stadsdelsförvaltningen centralt samlat.

Sedan förvaltningen bildades har man arbetat med övergången från anslagsfinansiering till att tydliggöra beställar- och utförarrollerna. Särskilt i f.d. Rinkeby stadsdelsförvaltning var dessa inte så tydliga. Enheter kunde t. ex. vara både beställare och utförare av "sin" verksamhet. Det har funnits en del "kringfunktioner" som varit anslagsfinansierade. Numera finns i princip hela budgeten hos beställarna.

Flera nyckelfunktioner vid stadsdelsförvaltningen har varit vakanta och sedermera tillsatts sedan sammanslagningen. Bl. a. har ekonomichef och personalchef rekryterats. Gemensamma uppföljningsmallar har skapats för månatlig ekonomiuppföljning.

Verksamhetsområdeschefen har ledningsgrupp varannan vecka, en per verksamhetsområde samt särskilda möten med beställarcheferna. Gemensamma ledningsmöten med såväl beställar- som utförarchefer förekommer c:a 6 gånger per år. Oftast är controller med i ledningsgruppens möten. Därutöver tillkommer några heldagar per år: s.k. "ekonomidagar".

Det framkommer att det kan finnas viss otydlighet i organisationen beträffande ansvar och befogenheter mellan verksamhetsområdeschef, enhetschefer och stadsdelsförvaltningens centrala stödfunktioner. I teorin är ansvarsfördelningen relativt tydlig, men det är i den praktiska tillämpningen som oklarheter kan uppkomma. Var ligger det ekonomiska ansvaret? Vem är skyldig att agera och i vilket skede? I vilken utsträckning bestämmer verksamhetsområdeschefen vad ekonomi- respektive personalfunktionerna ska göra? I vilken utsträckning kan enhetscheferna ställa krav på personal- respektive ekonomifunktionerna? Vems ansvar är det om saker inte sker?

Det har förekommit brister i controllerstödet till enhetscheferna. Controllers har heller inte en enhetlig uppföljningsmetod utan flera olika används. Detta är inte effektivt utan naturligtvis bör man sträva efter att använda samma system inom hela förvaltningen.

Verksamhetsområdeschefen har en hög arbetsbelastning. Vilka funktioner har hon i sin stab och vilka behövs där? Har dessa stödfunktioner rätt kompetens och utnyttjas de optimalt.?

De anställda inom de granskade verksamhetsområdena i Rinkeby-Kista har långa anställningstider, 6,8 år i genomsnitt. En stor andel arbetar också heltid. Bägge dessa faktorer gör att lönekostnaderna i stadsdelsförvaltningen är något högre än genomsnittet (20.500:-). Å andra sidan har man erfaren kompetent personal. Under 2008 har övertalighetsförhandlingar genomförts inom äldreomsorgen. Hela äldreomsorgen i Rinkeby-Kista kretsas tillsammans vid övertalighet. Effekterna av dessa är dock svåröverskådlig. Numera har man tillsammans med personalorganisationerna fastslagit att man ska sträva efter att ha tjänstgöringsgraderna 100%, 75% eller 47%.

Tidigare har det funnits ett trygghetsavtal i staden som upplevs ha försvårat den nödvändiga omställningen. Under intervjuerna framkommer synpunkter på arbetet med personalminskningar tagit för lång tid. Trots att det konstaterats vilka som var övertaliga så har de flesta gått tillbaka till sina egna tjänster och enheter och fortsatt kostnadsmässigt belasta respektive enheter. I praktiken har organisationen endast minskats med några få tjänster. Stockholms stads trygghetsavtal gäller inte längre utan nu är det möjligt att varsla personal om uppsägning vid övertalighet.

2.1 Rinkeby-Kista öppet hemstöd

Enheten består av följande delar: Akalla hemtjänst där också servicehuset numera ingår, samt en seniorgrupp i Akalla, Kista hemtjänst och Rinkeby hemtjänst. Specifikt för Rinkeby hemtjänst är den mycket höga andelen anhörigvårdare. Vidare finns kvällspatrullverksamheten och nattpatrullverksamheten.

Inom öppet hemstöd har den ansvariga enhetschefen slutat då hon inte längre åtnjuter stadsdelsförvaltningsledningens förtroende. Detta har naturligtvis satt sina spår i verksamheten. Den f.d. enhetschefen förstår ledningens handlande. Stor besvikelse och upprördhet finns inom personalgruppen. Solving Efeso förstår dessa reaktioner samtidigt som det alltid åligger högre chefer att reagera och agera när underställda chefer på något vis inte når målsättningar, som exempelvis budget i balans.

Solving Efeso konstaterar att det är mycket svårt att få en överblick över vad som gått fel inom öppet hemstöd. 2007 gick med ett stort underskott. För 2008 planerades personalminskningar motsvarande 1 mnkr och intäkterna bedömdes öka med över 5 mnkr. Hade dessa bedömningar stämt hade budget kunnat bli i balans. Dock ökade personalkostnaderna med 5,5 mnkr och intäkterna bara med 3,5 mnkr vilket medförde att underskottet för 2008 blev 9 mnkr.

Förvaltningen gör en egen utredning av orsakerna till underskottet internt. Hittills har följande förklaringar hittats:

- En eftersläpningseffekt finns i och med att uppsagd personal finns kvar under uppsägningstiden och därmed belastar de enhetens lönekostnader.
- Några löneutbetalningar går till personal som arbetar inom andra enheter inom stadsdelsförvaltningen.
- Nattpatrullverksamheten läggs ut på entreprenad.
- Städning läggs ut på entreprenad.
- Den höga andelen anhörigvård granskas.

Nu har en person ett tillfälligt uppdrag att leda hemtjänsten och undersöka problemen där. Hittills har det konstaterats att verksamheten bedrivs någorlunda effektivt. Det upplevs finnas viss överkapacitet bemanningsmässigt. Personallistor går nu igenom för att säkerställa att alla som uppbär lön finns de facto på enheten och har rätt anställningsgrad.

Enheten har ansvar för ca 80-90 anhöriganställda. Det gäller både anhörigvårdare och personaliga assistenter enligt PAN-avtalet som arbetar med funktionshindrade över 65 år. Under slutet av 2007 uppges det ha gjorts en översyn över alla dessa ärenden och idag uppges besluten över antal timmar stämma med anställningsbesluten för de anhöriganställda.

Under 2008 har arbetet varit inriktat bl. a. på att höja kvaliteten i verksamheten. Genomförandeplaner och dokumentation har förbättrats och kontaktmannaskapet utvecklats. De intervjuade uttrycker att det är viktigt att möta konkurrensen från de privata utförarna och ge en god hemtjänst. De medger att de ibland ger en "överservice" för att behålla brukare. I Akalla gör en av medarbetarna alltid första besöket hos varje ny brukare för att styra, sätta gränser och säkerställa att insatsen inte ska bli större än beställningen.

Under 2008 omfördelades arbetet inom stadsdelsförvaltningens ekonomienhet. På försommaren felaktigheter i lönelistorna vilket påtalades för tjänstemän inom stadsdelsförvaltningen centralt.

Arbetsplatsträffar hålls en gång i månaden och dessa leds normalt av enhetschef eller biträdande enhetschef. Planeringsdagar genomförs en eller två gånger per år. Utvecklingssamtal och lönesamtal hålls. Ledningsgrupp hålls en gång varannan vecka efter att enhetschefen varit på verksamhetsområdets ledningsgrupp. I ledningsgruppen ingår enhetschefen, biträdande enhetschefen samt två personer i administrativa nyckelbefattningar.

Samverkan med beställarna upplevs fungera bra.

2.2 Rinkeby-Kista dagliga verksamhet

Den dagliga verksamheten i Rinkeby- Kista är organiserad i en enhet med två enhetschefer som har delat ledarskap. Enheten har c:a 50 anställda och sysselsätter c:a 85 brukare. Enheten är uppdelad på verksamheterna Tornskuggan, Langelandsgruppen, Raskens (nyligen nedlagd) och 6 AV-grupper.

Dagliga verksamheten är en relativt omfattande verksamhet med många verksamhetsställen runt om i stadsdelsförvaltningsområdet. Delaktighet och förståelse för de ekonomiska och andra villkor som gäller är stor bland daglig verksamhets medarbetare. Enhetscheferna för en bred dialog där nytänkande välkomnas. Både medarbetare och chefer redogör för en väl fungerande organisation där medinflytande fungerar väl bl. a. genom de s.k. samtalsgrupperna och förberdande APT-möten. Solving Efeso noterar att modellen är ett bra sätt att leda en större enhet. Inom enheten finns det kunnig och kompetent personal som har en positiv inställning. Det finns möjligheter att ta emot fler brukare i verksamheterna.

Besluten om daglig verksamhet är inte detaljerade. Biståndshandläggaren kontaktar utföraren inför beslut. Beställaren beställer daglig verksamhet och inom enheten utreder man vilken typ av verksamhet brukaren passar in i. Detta är en process som tar c:a tre månader, men som ibland kan dra ut litet längre i tid. Genomförandeplan görs så snart som möjligt av respektive stödperson i Parasol. Dessa följs upp varje år.

Planeringsmässigt är det befattat med vissa problem att bedömningskansliets nivåbeslut kommer ganska långt efter det att en brukares börjat sin sysselsättning. Detta kan medföra en "inlåsnings-effekt" och kräver flexibilitet i hur utförandet löses. Det är Solving Efesos bedömning att då bedömningskansliet bedrivit sin verksamhet en ganska lång tid och gjort ett stort antal nivåbedömningar så bör det vara möjligt för enhetscheferna att bättre och bättre förutse vilka beslut som kan förväntas. Vid osäkerhet vid den preliminära bedömningen bör man använda den lägre nivån vid planeringen av insatsens genomförande.

Ett specifikt problem uppstår när andra stadsdelsförvaltningar köper platser i Rinkeby-Kista. Stadsdelsförvaltningen är då bunden av bedömningskansliets beslut avseende en brukare som inte är hemmahörande inom förvaltningens ansvarområde. Till skillnad från när en annan kommun köper plats då Rinkeby-Kista kan ta betalt för den faktiska kostnaden. Solving Efeso konstaterar att det inte är ekonomiskt försvarbart ur ett stadsdelsförvaltningsperspektiv att ta emot ännu ej nivåbedömda brukare inom den dagliga verksamheten.

Vidare kan det vara en utvecklingsmöjlighet att koncentrera dagliga verksamheten på färre områden och slå ihop nuvarande verksamheter till större verksamhetsställen för att kunna ta emot fler brukare per verksamhetsställe. Detta ger också ett mer rationellt personalutnyttjande.

Månatliga uppföljningar av budget görs. Enhetscheferna tar ut kostnader från E-portfolio oftare än en gång per månad. De för en egen "skuggbudget" där de kan

följa enhetens kostnader och intäkter. Vidare kontrolleras fakturorna i Agresso. Ibland visar E-portfolio kanske fler och då kan man jämföra med web-info.

Enhetscheferna upplever kravet på budget i balans som mycket tydligt och arbetar med den målsättningen hela tiden. Det gäller att hela tiden föra en aktiv diskussion kring möjliga lösningar. Medarbetarna är väl medvetna om de ekonomiska realiteterna. Dialogen är inriktad på "hur"-frågorna.

En del i verksamheten som drevs med förlust har avvecklats i februari 2009. Detta tillsammans med andra planerade åtgärder vad gäller dimensionering av de olika verksamheterna beräknas ge ett överskott på drygt en miljon kronor för verksamhetsåret 2009. Den överskjutande delen ska täcka delar av underskottet från 2008.

2.3 Kista vård- och omsorgsboende

Enheten leds av en enhetschef och två biträdande enhetschefer. De har alla lång erfarenhet av äldreomsorg och ledarskap. På boendet arbetar de tre cheferna gemensamt i verksamheten. Enhetschefen har dock det ekonomiska ansvaret, medan de biträdande sköter personalen.

Personalen upplever sina chefer som närvarande och nära verksamheten. Arbetsplatsträffar sker en gång per månad och två gånger per år har man planeringsdagar. Veckomöten finns per avdelning. De intervjuade på enheten upplever att de har goda påverkansmöjligheter på sin arbetsplats. Informationen fungerar bra. Arbetsmiljön är bra.

Med hjälp av de utbildningssatsningar staden har gjort de senaste åren har personalen god kompetens. Det blir ett problem vid uppsägningar att välutbildad personal ibland måste sluta eller flyttas till en annan enhet, p g a att hela äldreomsorgen hör ihop.

Vid frånvaro omdisponeras personal i första hand. Alla är medvetna om kravet på budget i balans och behovet av att bedriva en effektiv verksamhet. Man hjälper varandra mer och mer mellan grupperna. Ett problem i sammanhanget är att många upplever vårdtyngden som större i dag än för några år sedan.

Solving Efeso bedömer att Kista vård- och omsorgsboende har goda förutsättningar att nå målet om budget i balans för 2009. Det finns viss kö till boendet och de förändringar som gjorts, då sjuksköterskor och paramedicinsk personal inte längre belastar enhetens budget bör innebära att kostnader och utgifter ligger i paritet med varandra. Cheferna upplever att de har kontroll på den ekonomiska utvecklingen bra själva. Man använder Agresso som fungerar väl.

Renoveringen av lägenheterna innebär intäktsbortfall för Kista vård- och omsorgsboende. Hyresvärden upplevs kunna vara mer effektiv här. Solving Efeso föreslår att

stadsdelsledningen tar upp en dialog med Micasa om förutsättningarna för detta arbete.

2.4 Rinkeby vård- och omsorgsboende samt servicehus

I gamla Rinkeby stadsdelsförvaltning var chefen för verksamheten både beställare och utförare. Detta hade både för- och nackdelar. Efter sammanslagningen är ansvarig chef utförare. Före sammanslagningen juli 2007 var dygnsersättningen 1675:-. Efter omorganisationen sänktes ersättningen till 1200:-/dygn. Sedan kundvalet infördes är den genomsnittliga dygnsersättningen 1450:-, vilket är en acceptabel nivå för att kunna bedriva en god verksamhet.

För närvarande finns inga tomma platser på boendena. Det finns både persisktalande och spansktalande avdelningar. Dessa är mycket populära och lockar boende från hela Stockholm samt närliggande kommuner.

Enhetschefen följer kostnader och intäkter aktivt i egna excelfiler minst en gång per månad och jämför sedan dessa med controllerns siffror. Ständiga effektiviseringar görs. Under 2008 har exempelvis 23 tjänster dragits in. De ekonomiska effekterna av dessa neddragningar blir dock inte omedelbara p g a att hela stadsdelen är en turordningskrets. Kostnader för vissa tjänster t.ex. för utköpt personal ligger kvar länge på enheten. En tjänst som biträdande enhetschef vakanshålls av besparingsskäl. Målet om budget i balans är väl känt.

Arbetsplatsträffar hålls en gång per månad med två gårdar ("syskongårdar") tillsammans. Två gånger per år hålls planeringsdagar. Där arbetar man med verksamhetsplanering. Personalen uttrycker att de har god insikt i de ekonomiska och planeringsmässiga förutsättningarna för verksamheten. Personalgrupperna är engagerade och uttrycker stolthet över det arbete de gör. Ansvar är delegerat i organisationen.

Rinkeby vård- och omsorgsboende samt servicehus bedöms ha förutsättningar att nå budget i balans. Åtgärder har vidtagits under 2008. Vad gäller vård- och omsorgsboendet så kan detta t o m ge ett litet överskott om allt vill sig väl. Dock drivs servicehusdelen inom enheten med förlust. Där är det f.n. 16 tomma platser och intagningsstopp. Här gäller det för enhetschefen att arbeta aktivt med samutnyttjande av personal och anpassning av personalgruppens storlek. Med nuvarande förutsättningar är servicehuset en verksamhet som är mycket svår att bedriva kostnadseffektivt. Solving Efeso föreslår att stadsdelsförvaltningen tar ett samlat grepp över avvecklingen av servicehuset och fattar beslut om en strategi för denna.

Under 2008 lades en kostnad om sammanlagt 600.000:- för hyra av personalen lokaler på utföraren. För 2009 ligger dessa kostnader på beställaren. Det skiljer också vad gäller OH-avdraget om man köper plats internt inom stadsdelen eller externt utanför den egna stadsdelen.

3 Mål- och ekonomistyrning

3.1 Nuläge – ekonomisk styrning och uppföljning

Övergripande uppföljning

Sedan 1 januari 2008 finns ett gemensamt uppföljningssystem för ekonomin. Det kompletteras av skrivna rutiner om hur det praktiskt ska gå till. I efterhand kan dock konstateras att tillförlitligheten i prognoserna varit dålig. Från några enheter har det dessutom varit svårt att få in månadsrapportering. Utöver rutinerna för månadsrapporteringen som bygger på att controllers skickar över ett underlag till enhetscheferna, så har enhetscheferna möjlighet att dagligen följa utvecklingen av ekonomin i Web-info och Web-Agresso. Det finns också en e-portfolio (Crystal) där de från personalsystemet kan se personalkostnader på individnivå.

Enligt uppgifter från intervjuerna finns det vissa kompetensbrister bland enhetscheferna. Alla kan inte ta ut och tolka de listor de behöver. Det saknas också ett affärsmässigt tänkande i organisationen.

Uppföljning öppet hemstöd

Trots en omfattande obalans i ekonomin inom enheten öppet hemstöd uppger enhetschefen att de har och har haft en mycket god uppföljning av ekonomi och verksamhet. Uppföljning av beställda insatser sker genom s.k. "pinning" som utförs en gång per månad. Det sker genom ett möte mellan en personal, administrativ assistent eller biträdande enhetschef och respektive biståndshandläggare. Då sker en avstämning mellan beställda och utförda insatser. I de fall enskilda äldre haft behov av större insatser finns ofta möjlighet att justera besluten och att enheten får tillskott. Besluten för respektive hemtjänsttagare och nivåerna finns i Paraplyet och totalt uppges inte variationerna vara speciellt stora under året.

Effektiviteten i form av utförd tid (öga mot öga-tid) har följts upp manuellt vid några tillfällen. Senaste tillfället var i december 2008, men materialet är ännu inte sammanställt. Under den närmaste tiden kommer det sannolikt att införas ett uppföljningssystem, Paragå, som gör det enklare att följa tidsutnyttjandet i verksamheten. I de olika hemtjänstgrupperna sker den dagliga planeringen på olika sätt. Några grupper har en manuell hantering och det finns en grupp som provar stadens upphandlade planeringssystem "Schemas". Enhetschefen inom öppet hemstöd uppger att medarbetarna idag är mycket ekonomiskt medvetna och kontinuerligt delaktiga i diskussionerna om effektivitet. Det är idag en betydligt större medvetenhet än för några år sedan.

Från de intervjuade framkommer det att det under 2008 upptäcktes en stor diskrepans mellan de ekonomiuppgifter som fanns i E-porten respektive Agresso. För öppet hemstöd uppges skillnaden på helår vara ca 6 miljoner kronor (33 resp. 39 mkr). Någon tillfredsställande förklaring uppger sig enhetschefen inte ha fått. Det

stora överskridande som upptäcktes under slutet av året uppgavs komma som en fullständig chock för enhetschefen.

De prognoser som lämnats har varit mycket osäkra. I tertialrapport 2 2008 var prognosen minus 2 mnkr och i månadsavstämningen för november 2008 förutspåddes ett underskott med 5,4 miljoner kr. I bokslutet visade sig underskottet bli drygt 9,1 miljoner kr. De ekonomiska uppgifterna framgår av nedanstående tabell.

Figur 1: Intäkter och kostnader för öppet hemstöd

Tkr	Internbudget			Snitt/mån 2008
	2008	Bokslut 2007	Bokslut 2008	
Interna intäkter	34 832	28 560	31 915	2660
Övriga intäkter	544	816	996	83
SUMMA INTÄKTER	35 376	29 376	32 911	2743
Interna kostnader	383	-127	392	33
Personal kostnader	34 372	35 316	39 895	3325
Lokal kostnader		2 431	158	13
Övriga kostnader	621	2 754	1 589	132
SUMMA KOSTNADER	35 376	40 374	42 034	3503
NETTOKOSTNAD	0	-10 998	-9 123	-760

Av tabellen framgår att underskottet var än större år 2007 då det uppgick till ca 11 miljoner kr.

I figur 2 visas antal biståndsbedömda timmar som enheten har haft att utföra under 2008.

Figur 2: Biståndsbedömd tid och totala intäkter för hemtjänsttagare inom öppet hemstöd 2008.

Biståndsbedömd tid		Summa	Snitt/mån
Hemtjänst	Timmar	126623	10552
Anhöriganst. SoL	Timmar	0	0
Pers.ass PAN	Timmar	10627	886
Totalt	Timmar	137250	11437

Det totala antalet biståndsbedömda timmar 2008 var 137 250 timmar. Om timantalet divideras med enhetens totala intäkter från tabell 1, visar uppgifterna att intäkten per timma var ca 240 kr totalt. Om motsvarande beräkning görs på personalkostnaderna blir resultatet att kostnaden per timma uppgår till 293 kr per timme.

Det innebär att öppet hemstöd gör en förlust på varje uppdrag med 53 kr per timme de utför. 53 kronor multiplicerat med årets totala antal timmar ger en sammanlagd förlust på över 7 miljoner kronor. Underlaget för personalkostnaden är hämtade ur figur 3 nedan.

Figur 3: Personalkostnader 2008 för öppet hemstöd.

Personalkostn. Inkl PO		Summa	Snitt/mån
Hemtjänst mån			
anst.+vik	Kostnad	22972000	1914000
Hemtjänst tim	Kostnad	5881000	490000
Anhöriganst. Sol	Kostnad	0	0
Anh vård pan	Kostnad	2611000	218000
Pers.ass PAN	Kostnad	8685000	724000
Totalt	Kostnad	40149000	3346000

Uppgifterna i tabellen ovan har kommit från stadsdelsförvaltningen och är uppgifter ur bokslut 2008. De drygt 40 miljoner kr som personalkostnaden uppgår till är nästan fem miljoner högre än den budgeterade nivån.

Enheten öppet hemstöd leds av en enhetschef som är direkt underställd verksamhetsområdeschefen. Dessutom finns en biträdande enhetschef med ansvar för personal- och verksamhetsfrågor i stadsdelarna Kista och Rinkeby. Totalt ansvarar enhetschefen för en mycket stor och omfattande verksamhet och personalstyrka.

Övrig personal inom enheten är:

- 1 administrativ assistent
- 1 larmansvarig
- 0,5 för bemanning
- 1 anställd för tvätt
- 1 vaktmästare
- fixare 0,5
- 49,63 omsorgspersonal
- 28,69 anhöriganställda
- 3,75 helårsanställda personliga assistenter enligt LSS.

Enligt uppgifter från äldreomsorgens Paraplyansvarige är den biståndsbedömda timvolymen nu (mars 2009) ca 11 800 timmar. Om man antar att ett heltidsmått är 160 timmar per månad kan den tillåtna personalstyrkan beräknas vara 73,7 årsarbetare. Det faktiska antalet årsarbetare är dock betydligt högre. Enligt uppgifterna ovan är personalstyrkan (VP 2009) ca 13 årsarbetare för högt. Inräknas enhetschef och biträdande enhetschef är differensen ytterligare två tjänster högre.

Figur 4: Biståndsbedömda timmar i förhållande till antal "tillåtet" och faktisk personalstyrka inom öppet hemstöd.

Verksamhet	Antal biståndsbedömda timmar mars -09	"Tillåtet" antal omsorgspersonal (heltid 160 tim/mån)	Antal omsorgspersonal (heltid) enligt VP 2009	Differens
Akalla seniorboende	1 527		9,5	
Akalla servicehus	382		2,4	
Akalla öppna hemtjänst	4 784		29,9	
Kista öppna hemtjänst	2 226		13,9	
Rinkeby öppna hemtjänst	2 877		18,0	
Summa	11 796		73,7	86,57 12,87

Ersättningen från beställaren som bygger på de antagna internpriserna i varje omsorgsnivå, ska omfatta samtliga kostnader som ingår i verksamheten. I figur 5 nedan visas den beställda volymen fördelad på olika vårdnivåer samt de intäkter som genereras till utföraren öppet hemstöd.

Figur 5: Beställd volym till öppet hemstöd, egen regi 2009-03-09

Ersättningsnivå	Antal beställda (kunder i ers.nivå)	Mån.ersättning (kronor)	Mån.intäkter (kronor)
1	8	278	2 224
2	12	551	6 612
3	29	807	23 403
4	17	1 096	18 632
5	26	2 192	56 992
6	20	3 570	71 400
7	19	4 955	94 145
8	17	7 665	130 305
9	7	9 322	65 254
10	29	12 486	362 094
11	21	16 463	345 723
12	13	20 611	267 943
13	15	23 887	358 305
14	10	29 585	295 850
15	9	35 107	315 963
16	4	40 875	163 500
17	5	51 458	257 290
	Summa		2 835 635
Tillkommer:	Timmar	Tim.ers.	
Pers.ass.	825	235	193 875
Tillkommer:			
Akalla servicehus	382	ca 250	95 500
	Summa totalt		3 125 010

Av tabellen framgår att intäkterna till öppet hemstöd i dagsläget (mars 2009) uppgår till ca 3,1 miljoner kronor. Om intäkterna ligger kvar på den nivån hela året innebär

det att de har ökat till ca 37,5 miljoner kr. Även om intäkterna förefaller öka så ligger de dock fortfarande betydligt under personalkostnaderna.

En indikation till en förklaring av skillnaderna mellan intäkter och personalkostnader visas i figur 6 nedan. Av tabellen framgår att skillnaden mellan utförd tid och beställd tid är relativt omfattande. Bedömningen nedan visar att det är en bristande effektivitet då kringtiden utöver den biståndsbedömda tiden totalt kan uppskattas vara ca 48 procent. Sannolikt inryms högst 20 procent kringtid inom ramen för ersättningen i nivåer. Indikationen bör föranleda en noggrannare utredning av relationen beställd och arbetad tid.

Figur 6: Bedömning av arbetad tid i relation till beställda timmar.

Arbetad tid månadsanställda febr., timanställda jan. i relation till beställda timmar.					
	Kista	Rinkeby	Akalla	sen.bo	Summa
Beställd tid	2449	2882	3812	1246	10389
Arbetad tid	3387	3744	5880	2355	15366
"Kringtid" ca	38,3	29,9	54,2	89,0	47,9

Beräkningarna grundas på uppgifter från äldreomsorgens Paraplyansvarig och innehåller vissa osäkerheter och antaganden. Uppgifterna har hämtats från CE-rapporten Lönetransaktioner/anställning. I bedömningen har de heltidsanställda beräknats arbeta 160 timmar per månadsanställd och deltidsanställda med faktisk arbetstid.

3.2 Affärsmässighet

Vår genomlysning visar att det inom utförarorganisationen råder en generell brist på "affärsmässighet". Även om kommunal verksamhet i viss utsträckning arbetar med andra drivkrafter än det privata näringslivets vinst och avkastningskrav, så måste verksamheten drivas affärsmässigt med kostnadseffektivitet.

För en utförarorganisation som tidigare främst levt med en traditionell anslagsstyrning gäller det att vända på perspektivet och främst utföra sin planering med utgångspunkt från den intäkt som besluten genererar varje månad. Enhetschefen måste ha minutiös kontroll på hur intäkterna utvecklas och kontinuerligt anpassa planering och bemanning efter det. Intäktsfokus innebär också att, på en individuell nivå, säkerställa att biståndsbesluten hela tiden stämmer med det omvårdnadsbehov som den enskilde hemtjänsttagaren har. När omvårdnadsbehovet upplevs ha förändrats måste biståndshandläggarna genast uppmärksammas på att en omprövning av beslutet behöver ske och som eventuellt kan leda till en nivåjustering.

Med biståndsbeslutets mål och angivelse av insatser som ska utföras som grund sker en planering av insatsen. Den schablonberäkning som ofta medföljer beslutet anger en normal tidsåtgång för att kunna placera in beslutet i rätt nivå i ersättnings-systemet. Det är inte en direkt angivelse av hur lång tid som faktiskt måste avsättas i det enskilda ärendet.

Det är också viktigt att mäta effektiviteten i form av hur den tillgängliga personaltiden utnyttjas och att sätta mål för effektiviteten. Det är främst för att säkerställa att så mycket tid som möjligt går till det direkta mötet med hemtjänsttagaren. Skillnaden mellan att t. ex. 55 procent eller 70 procent av den tillgängliga personaltiden går till det direkta mötet kan innebära en skillnad i personalbehov och kostnader på uppskattningsvis fyra till sex miljoner kronor för en hemtjänstvolym som den i Rinkeby-Kista.

Till affärsmässigheten hör också god uppföljning. Det handlar dels om en tät uppföljning ur ett individperspektiv samt om en kvalitetsuppföljning, att följa upp att insatserna som utförs håller så god kvalitet att hemtjänsttagaren är nöjd och inte väljer en annan utförare.

Avslutningsvis bygger en affärsmässighet på att det finns ett stödsystem för ekonomi och verksamhetsuppföljning. Enhetschefen måste säkerställa att hon/han har ett ekonomisystem som ger rätt underlag och har kompetens att själv ta ut de listor som behövs för att alltid ha kontroll av ekonomiska läget. Det måste också finnas möjlighet till en tät kontakt med controller när det behövs.

All utförarrapportering i verksamhetssystemet och kompletterande excel-filer måste vara korrekta och uppdaterade. Alla måste känna till och tillämpa de rutiner som enheten bestämmer sig för. Alla medarbetare måste också känna till grunderna i de ekonomiska ersättningsystem som staden tillämpar. Den ekonomiska medvetenheten hos medarbetarna bygger också på att de ges möjlighet delaktighet och ansvar.

4 Förslag och rekommendationer

4.1 Sammanfattande bild

Solving Efeso konstaterar att planering och uppföljning av verksamheten inom stadsdelsförvaltningen kan bli bättre. Roller och ansvarsfördelning mellan främst enhetschefer och personalen inom stadsdelsförvaltningens ekonomistöd behöver tydliggöras. Här råder t. ex. osäkerhet om vem som ska agera i förhållande till vem och i vilket skede. Arbetet med att skapa ett tydligare och mer enhetligt arbetssätt pågår inom förvaltningen.

De underlag som förvaltningen använder i sina uppföljningar uppvisar kvalitetsbrister. Vissa uppgifter går inte heller att få fram. Det är Solving Efesos uppfattning att kvalitetssäkring av uppgifter i förvaltningens verksamhetssystem måste förbättras. Detta arbete pågår för närvarande inom stadsdelsförvaltningen.

Solving Efeso konstaterar att det inom enheten öppet hemstöd finns stora problem att nå budget i balans. Personalstyrkan är väsentligt större än intäkterna motiverar. Det finns indikationer på att överservice ges till brukare. Detta innebär att en större personalminskning är nödvändig inom öppet hemstöd.

Generellt inom äldreomsorgen i stadsdelsförvaltningen är att man har stabil, erfaren och välutbildad personal. De flesta arbetar också heltid. Detta är i grunden naturligtvis mycket bra. Dock medför det också att personalkostnaden blir ganska hög då genomsnittslönen ligger kring 20.500:-.

Solving Efeso anser vidare att ledning och styrning av enheten Öppet hemstöd inte fungerat bra. Efter ett underskott om 11 mnkr 2007 har inga åtgärder för att sänka kostnaderna och då särskilt personalkostnaderna haft effekt. Tvärtom har personalkostnaderna fortsatt att öka. Vidare var den beräknade intäktsökningen högre än den faktiska intäktsökningen blev.

När det gäller hemtjänst generellt har Solving Efeso i tidigare uppdrag identifierat vissa framgångsfaktorer som grund för att kunna bedriva verksamheten med affärsmässighet och i budgetbalans.

Dessa är:

- Tydligt ledarskap
- Tydliga rutiner, strikt ordning, tydlighet med vad uppdraget är, komma i tid, ta i klagomål direkt o.s.v.
- Tydlig arbetsfördelning mellan chefer och samordnare samt samordnare och arbetslagen
- Noggrann kontroll av intäkterna och ärendelistor
- Noggrann genomgång av lönelistor

- Värdering av läget, bemanna något i underkant, fylla på med timanställda
- Aktiva schemaändringar/schemaanpassningar
- Medarbetare som är delaktiga i den dagliga planeringen
- Arbetslagen/grupperna måste hjälpa varandra över gränserna
- Personal som är schemalagda med arbetspass både dag och kväll
- Personal som arbetar varannan helg
- Volymen, intäkterna, bör inte understiga 1 000 000 :-/månad. Det är svårare att planera vid mindre volym

De övriga tre enheter som varit föremål för genomlysningen bedöms ha förutsättningar för att nå målet om budget i balans under 2009 varför dessa inte kommenteras närmare här.

4.2 Handlingsplan - förslag och rekommendationer

Solving Efeso har för tydlighetens skull valt att utveckla förslagen till förändringar och förbättringar en handlingsplan. I handlingsplanen anges förslag till åtgärd, när arbetet ska följas upp och det ska vara genomfört samt några korta kommentarer att tänka på. Enligt överenskommelse med uppdragsgivaren lämnas inte förslag på ansvariga tjänstemän i denna handlingsplan.

Åtgärder inom hemtjänsten

Område och åtgärd	Ansvarig	Uppföljning och klart	Kommentar (inkl konsulternas medskick)
Besluta om neddragningar i hemtjänsten.		2009-04-01	Utgifterna överstiger intäkterna inom öppet hemstöd.
Dela öppen hemtjänst i två enheter (eller slå samman delar med hemtjänst i servicehus).		2009-07-01	Ger sannolikt effektivare resursutnyttjande genom att verksamheten blir mer överblickbar.
Säkerställ att tidstilldelningen till varje hemtjänsttagare ligger under eller i nivå med intäkten i varje ärende.		2009-04-01	Utgå från intäkten, inte från beslutat antal timmar enligt schablon.
Genomför en noggrannare mätning av effektiviteten inom öppet hemstöd avseende relationen arbetade timmar -		2009-05-01	Uppgifter i materialet indikerar att det finns en för hög nivå på "kringtid" som gör

Område och åtgärd	Ansvarig	Uppföljning och klart	Kommentar (inkl konsulternas medskick)
biståndsbedömda timmar.			verksamheten onödigt resurskrävande.
Gör en genomgång av anhörigvården.		2009-05-01	Säkerställ OH-avdrag, gångtider m.m.
Överväg möjligheten att lägga ut servicetjänster på entreprenad.		2009-07-01	Kräver viss volym för att vara lönsamt. I vissa delar av hemtjänsten är volymen idag för liten.
Genomför utbildning i affärsmässighet och ekonomiuppföljning för enhetscheferna.		2009-09-01	Idag krävs "entreprenörsanda" som offentlig utförare.
Gör personalen delaktig i enhetens ekonomi.		2009-05-01	Personalen måste vara de som först frågar efter intäktsvolymen vid varje månadsskifte. Deras arbete hänger på intäkten.

Övriga åtgärder

Område och åtgärd	Ansvarig	Uppföljning och klart	Kommentar (inkl konsulternas medskick)
Tydliggör uppdragen för verksamhetsområdeschef, enhetschef och biträdande enhetschef.		2009-05-01	Här får inga oklarheter föreligga.
Utred vilka stödfunktioner som bäst behövs kring verksamhetsområdeschefen.		2009-07-01	Anpassa det interna stödet till verksamhetens krav.
Skapa en personalpool.		2009-07-01	
Tydliggör vem som håller i processen om omvandling av Rinkeby servicehus till trygghetsboende.		2009-04-01	Oklarheter kan bidra till ökande kostnader. Säkerställ en tydlig plan.

5 Bilagor

5.1 Intervjuförteckning

Johannes Abrahah

Marina Silfvast

Hossein Ahmadian

Sarita Singh

Kevser Arslan

Birgitta Ström

Tord Asplund

Eva Ström

Alex Baena

Sara Säterstam

Johan Borgs

Zenait Tevelde

Monika Diamanti

Barbro Turkson

Gunilla Hallberg

Kerstin Winblad

Sara Hallström

Farida Ziani

Ulla Hirsch

Maith Österman

Anette Johansson

Ulla Johansson

Eija Luhtala

Eva Lundberg

Eva Knutsson-Löf

Laura Markus

Keshish Qhazarian Nevart

Valter Oom

Annelie Östring-Pettersson

Marta Rejes

Kristina Rosado

Gunnar Schenström

Sonja Selander



Rinkeby-Kista hemtjänst Grundanalys samt åtgärdsförslag

På uppdrag av Ulla Johansson Rinkeby – Kista stadsdelsförvaltning har en grundanalys av verksamheten inom den kommunala hemtjänsten genomförts. Analysen har fokus på att finna orsaken till enhetens ekonomiska underskott och syftar till att fungera som underlag för beslut av beställaren om fortsatta åtgärder. I uppdraget ingår också att ta fram förslag till fortsatta åtgärder. Analysen har genomförts under mars 2009

Uppdraget har utförts genom besök på enheten, intervju/samtal med biträdande enhetschef, administratörer och personal inom verksamheten. Genomgång och granskning av befintlig schemaläggning har gjorts, ärendeplanering, bemanningsstruktur och andra dokument inom verksamheten samt enhetens ekonomirapporter har granskats.

Analysen innefattar inte någon kvalitetsgranskning

Verksamheten är uppdelad på tre områden Akalla, Kista och Rinkeby. Den största volymen är i Akalla där enhetschefen har sin fysiska placering. Akallas verksamhet är dagtid uppdelad på två arbetsgrupper, en grupp för seniorboendet och en grupp för boende utanför seniorboendet. Från Akalla utgår också kvälls- och nattpatruller för hela hemtjänstområdet samt för funktionshindrade. Den näst största volymen har Kista och där har den biträdande enhetschef idag sin fysiska placering. Den minsta volymen har Rinkeby där en person i arbetsgruppen har ett samordnaransvar.

Ca 2710 timmar av verksamhetens omfattning/beställda insatser utförs av anhöriganställda.

Personal och bemanningsplanering

Akalla hemtjänst har enligt personalförteckning 24 årsarbetare på dagtid, 3,39 årsarbetare på kvällar och 1,67 årsarbetare nattetid. De flesta personer som arbetar på dagtid är heltidsanställda. Det finns 8,82 årsarbetare som av olika orsaker inte är i tjänstgöring. Förutom enhetschefen är det en administratör som svarar för bemanningsplaneringen, en person ansvarar för larminstallationer för hela stadsdelen (inklusive privata). En person ansvarar för tvätt och har tre arbetsdagar förlagda i Akalla och två dagar förlagda i Kista.

Kista hemtjänst har enligt personalförteckning 12 årsarbetare på dagtid, 2,80 årsarbetare på kvällar och 1,84 årsarbetare nattetid. De flesta personer som arbetar på dagtid är heltidsanställda. Verksamheten har en biträdande enhetschef och en administratör på halvtid som svarar för personalbemanningen.

Rinkeby har enligt personalförteckning 3,50 årsarbetare på dagtid, inklusive den personen som har samordnarfunktionen, 0,49 årsarbetare på kvällar och 0,49 årsarbetare nattetid

Helgbemanning

De flesta arbetar enligt schema på tre till fem veckoperioder men bemanningen av ordinarie personal är ändå ojämnt fördelad över helgerna. Det av enheten bedömda behovet av helgbemanning är större än det som täcks av ordinarie schemalagd personal, och man tar därför in så kallad timpersonal för att täcka upp det behov som inte är schemalagt.

Verksamhet och ärendeplanering

Respektive arbetsgrupp svarar själva för att alla ärenden planeras in på ett arbetskort. Målet att det är den personal som ansvarar för kortet är kontaktperson. Man uppger att man utgår från biståndsbeslut samt individuella skillnader vid planeringen, någon beräkning om den biståndsbedömda tiden görs inte utan man utgår från omvårdnadspersonalens bedömning. Arbetsgrupperna träffas varje vecka för planering. Arbetsgruppen träffas även dagligen eftersom det är förändringar av grundplaneringen delvis för att det är ett varierande antal ledsagningar som är behovsbedömda och som ska utföras vilket ofta sker med kort varsel. Ledsagningarna finns inte beräknade i nivån och har inte heller något tak vilket innebär att varje enskild brukare kan beställa ett obegränsat antal ledsagningar.

Kontaktpersonen ansvarar för att göra genomförandeplanen men det är svårt att få en tydlig bild om hur dessa används och följs upp.

Verksamheten har för Kista och Akalla valt att lägga ut sina städärenden på entreprenörer, i februari utförde entreprenörerna ca. 333 timmars städning.

Antalet personer som arbetar/dag i verksamheten totalt varierar på schemat mellan 28 och 31 stycken. Den högsta bemanningen är vanligen förlagd mellan måndag och torsdag och den lägsta till fredagar.

Uppföljning och dokumentation

Det görs ingen regelbunden månadsuppföljning tillsammans med biståndshandläggarna. Verksamheten har inte någon samlad tidsberäkningen och avstämning över vad som utförts, däremot lägger man till de ledsagningar som utförts till beslutets nivåtimmarna. Eftersom de ledsagningar som behovsbedöms inte har något tak innebär det att verksamhetens nivåtimmar vanligen hamnar i den övre gränsen i nivåspannet d.v.s. ingen ytterligare ersättning till utföraren. Någon uppföljning av verksamhetens kostnader och löneutbetalningar tycks inte heller ske.

Kommunikation

Arbetsplatsträffar har genomförts regelbundet (med undantag för senaste perioden) På arbetsplatsträffarna som hålls lokalt på de olika geografiska områdena, där har man informerat om enhetens nuvarande ekonomiska situation. Någon systematisk uppföljning av ekonomin på arbetsplatsträffar tycks inte förekomma. Ingen av de intervjuade personerna kände till om det fanns verksamhetsplan eller åtagande för verksamheten eller någon ekonomisk budget.

Något samlat forum kommunikation av hela verksamheten tycks inte ha förekommit

Administration

Ett samlat befattningsblad, eller annat lättillgängligt system, där anställd personal, sysselsättningsgrader, tid för tjänstledigheter eller annan frånvaro, vikariat och liknande framgår och går att följa saknas.

Det saknas ett sammanfattande dagblad där det lätt går att följa bemanningen. Dokumentationen över bemanning/frånvaro finns på olika blad. Ett där man för hand skriver vilka som ska arbeta dag för dag (exklusive helger) där det framgår vem som är frånvarande och vilka vikarier som tas in som ersättare noteras. Det är svårt att följa hur vikarietillsättning och bemanning är relaterat till schema och verksamhetsbehov samt att ha kontroll över att rätt löner betalas ut.

Kommentarer samt förslag till åtgärder

Det är svårt att låta bli att ifrågasätta hur verksamheten kan klara att utföra sina ärenden med varierande personaltid ena dagen och behöva fler timmar en annan dag. En bemanning som är ojämnt fördelad över veckans dagar förutsätter att ärenden kan planeras in utifrån detta. De ärenden som kan planeras in vid personaltoppar är vanligen serviceinsatser såsom städning och tvätt dessa insatser har verksamheten till stor del löst på andra sätt. Omvårdnadsbehoven brukar i stort sett vara jämnt fördelade och det finns anledning att se över om personalbemanningen stämmer med verksamhetens behov.

I hemtjänsten är ett mått att titta på, att den biståndsbedömda tiden motsvarar personaltimmar och därmed personalbemanningen, vilket den inte gör i det här fallet. Enligt paraplysystemet är 2987 timmar utförda under februari 2009 (inkl. städning utförd av entreprenör 330 timmar). Personaltimmarna beräknade på tjänstgörande personal enligt schema och personalförteckning motsvarar 10194 timmar. Den så kallade kringtiden i verksamheten är i februari beräknad till 71 %, vilket innebär en effektivitetsgrad på 29 %.

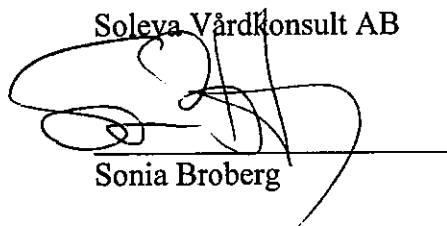
Sammanfattningsvis kan man konstatera att orsaken till det stora ekonomiska underskottet är att de beställningarna som verksamheten har i uppgift att utföra inte är balanserade till de personalresurser som finns för verksamheten. Enheten behöver upprätta en arbetsmetod för att systematiskt och tydligt kunna följa de aktuella service- och omvårdnadsbehoven och dess förändringar, för att utifrån det underlaget arbeta med bemanningsplanering och fördelning av personal i verksamheten.

- Man behöver göra en genomgång av samtliga biståndsbeslut och planera all insatstid ska genomföras och göra tidsberäkningar. Biståndsbeslut och insatser behöver följas upp tillsammans med biståndshandläggare månatligen för att hållas aktuella. En dialog behövs för att alla insatser som skall utföras är med i beställningen, så även ledsagningarna. Dessutom behöver larminsatser följas upp eftersom antalet larm är en indikator på att nivåbedömningen ligger rätt.
- Det behövs göras en genomgång av samtliga genomförandeplaner för att stämma av att dessa motsvarar biståndsbeslutet och den enskildes önskemål dessutom göra en tidsberäkning av samtliga insatser som planerats.
- Det behöver upprättas fasta arbetskort med tydlig ärendeplanering och beräknade på den tid som skall utföras för alla veckans dagar, dessa måste ständigt hållas uppdaterade och vara utgångspunkten för ärendeplaneringen och bemanningsplaneringen. För detta arbete/ansvar bör det finnas utsedda personer. Arbetskorterna ska utgå från genomförandeplaner och biståndsbesluten och fokusera på kontaktmannaskap och geografisk fördelning för att i möjligaste mån minimera gångtider.

- Personalschemat behöver arbetas om och personaltiden fördelas jämnare över veckans dagar. Schemat förläggs utifrån behov/ärendepanering i möjligaste mån, översyn av helgbemanningen är nödvändig. Ett schemalägningsprogram med dagplaneringsblad behöver införskaffas.
- Rutinerna för den dagliga bemanningsplaneringen måste förtydligas och vara ständigt aktuella och hela tiden utgå från den aktuella ärendepaneringen. Det vill säga – den som bemannar måste hela tiden vara uppdaterad och ha tydliga riktlinjer för exempelvis vikariat tillsättning vid frånvaro.
- Det kan finnas anledning att se om inte Rinkebys insatser dagtid kan integreras till Akalla och utföras av personal som använder bil för förflyttning.
- Utifrån ovanstående göra en eventuell översyn av behovet och ekonomiska konsekvenser av de köpta tjänsterna. Mängden tjänsteköp borde kunna vara flexibelt utifrån enhetens behov i förhållande till personal/bistandsbeslutade ärenden.
- Personaladministrationen kan behöva systematiseras.
- Utarbeta mallar som underlag och rutiner för verksamhetens ekonomiska uppföljning av intäkter och kostnader.
- Översyn av verksamhetens övergripande organisation med fokus på en samlad effektiv verksamhet med tydliga roller om vem som gör vad och fungerande kommunikation i hela verksamheten.
- Det kan även finnas anledning att se över övriga kostnader för lokaler och bilar m.m. så att dessa kostnader är relevanta till verksamhetens behov och omsättning.

Följande underlag ligger till grund för analysen, utdrag ur paraplysystemet, fakturor för städning under februari, personalschema, personalförteckning, ärendepaneringskort och pärmar för planering av kväll/nattärenden.

Soleva Vårdkonsult AB



Sonia Broberg