

Handläggare
Anne Lundkvist
Omsorgs- och välfärdssektorn

Diarienummer
2018KS/0070

Kommunstyrelsen

Redogörelse av åtgärder med anledning av rapporten Genomlysning av vård och omsorg i Värmdö

Förslag till beslut

Redogörelse för åtgärder med anledning av konsultrapporten den 11 februari 2016 godkänns.

Beslutsnivå

Kommunstyrelsen

Sammanfattning

Kommunstyrelsen har den 15 november 2017 beslutat att Vård- och omsorgsnämnden ska inför kommunstyrelsens sammanträde i februari inkomma med redogörelse för hur man har följt upp rapporten ”genomlysning av vård och omsorg i Värmdö kommun” som gjordes av konsulterna Åke Svenson och Göran Svensson vid årsskiftet 2015/2016.

Nedan följer en beskrivning om vilka åtgärder som vidtagits efter rapporten samt effekten av dessa åtgärder. Vidare finns det vissa områden där åtgärder kvarstår att företas vilket även redovisas nedan.

Bakgrund

På uppdrag av kommunstyrelsen beslutade den tidigare kommundirektören att ge uppdrag till firman Åke Svenson konsult AB att genomföra en utredning med anledning av det prognostiserade underskottet från budgetuppföljning 3/2015. Uppdragets huvudinriktning har legat med fokus på frågor om ekonomi och ekonomistyrning med fokus på de verksamheter som uppvisat underskott, dvs egenregiverksamheten inom äldreomsorg samt dels inom funktionshinderområdet. Revisorerna har konstaterat att ett antal åtgärder föreslås genomföras för att få bättre kontroll på ekonomin. Nämnden har därefter givit några uppdrag till sektorchefen att genomföra vissa åtgärder. Åtgärder som förvaltningen har vidtagit redovisas nedan.

Ärendebeskrivning

Kommunstyrelsen har begärt av Vård- och omsorgsnämnden att till sammanträdet i februari inkomma med redogörelse för hur rapporten ”genomlysning av vård och omsorg i Värmdö kommun” har följts upp av nämnden.

Rapporten har framtagits med huvudinriktning på bl.a. frågor om ekonomi och ekonomistyrning. Detta med fokus på de verksamheter som uppvisat underskott. Under avsnittet Ekonomi i rapporten anser konsulterna att avgörande för möjlighet att uppnå en budget i balans är att effektiviteten i utförandet är så hög som möjligt. Det handlar om både uppdragsplanering och bemanningsplanering. Detta innebär att den registrerade tiden i

Diarienummer
2018KS/0070

förhållande till den beviljade tiden måste vara hög (ca 80-90%). Enligt rapporten ligger denna nivå i Värmdö på 65-70%. Ytterligare ett effektivitetsmått enligt rapporten är så kallad kringtid i förhållande till den totalt tillgängliga personaltiden dvs antal timmar med lön som betalats ut och den faktiskt utförda tiden hemma hos en brukare. Enligt konsulterna ska kringtiden för resor, personalmöten, kompetensutveckling m.m. inte vara mer än 25%. I Värmdö ligger denna nivå på motsvarande 50% vilket enligt rapporten är för högt.

Av rapporten framgår vidare att vård och omsorgsverksamheten präglas av en sedan länge etablerad omvårdnadskultur som innebär en vilja att leverera bästa möjliga vård och omsorg till kommuninvånarna. Konsulterna konstaterar att effektivitet i leverans av tjänster måste höjas varför en större affärsmässighet måste utvecklas. Rapporten menar att ledningen måste kunna förklara hur ekonomin och ekonomiska samband ser ut i verksamheterna samt utmana medarbetarna i arbetet med att höja effektiviteten. Enhetscheferna behöver vidare stöd för metodutveckling och för att praktiskt omsätta kraven i en pressad ekonomisk situation behöver de hjälp med prioriteringar. Cheferna behöver även stöd från personalfunktionen i frågor om rehabilitering, omplaceringar osv.

I rapporten konstateras vidare att behovet av särskilt boende för personer med demens inte kan tillgodoses inom de demensplatser som finns. Konsulterna konstaterar att det bodde ca 40-50 personer med demensdiagnos på platser som är avsedda för personer främst med somatiska problem. Detta innebär att förutom de svårigheter som kan finnas ur ett omsorgsperspektiv får utförarna inte heller den högre ersättningen för demenssjuka på somatiska platser.

Av bland annat ekonomiska skäl anser konsulterna att det föreligger ett behov av att se över ersättningsmodellerna för både hemtjänst och särskilt boende. En översyn av hemtjänstens LOV-modell ger möjligheter att se över prisnivåerna som enligt konsulterna ligger i en betydlig högre ersättningsnivå än jämförbara närliggande kommuner medan ersättningen för särskilt boende ligger något under i förhållande till de jämförbara kommunerna.

Förslag på genomförande

Revisionsrapporten föreslår ett antal åtgärder på kort sikt (p. 1-6) respektive lång sikt (p. 7-11) för vilka redovisas nedan samt redovisning för eventuella åtgärder som vidtagits.

Genomförande på kort sikt

- 1. Genomförande av organisationsförändringar inom egenregi hemtjänst genom att hemtjänstverksamheten slås ihop till en resultatenhet i syfte at öka effektiviteten inom ramen för en oförändrad kvalitet.**

Sammanslagning av två hemtjänstenheter till en genomfördes efter beslut av kommundirektören i mars 2016. Denna sammanslagning har dock inte haft önskat resultat eftersom den inte givit de samordningsvinster som förväntats. Därför har kommundirektören fattat ett nytt beslut i december 2017 om förändringar inom enheten. Enheten minskar sina gruppchefer från nuvarande tre till två med personal och budgetansvar. Enheten ska vidare ha fyra samordnare som ska ansvara för bemanning och planering. Genom att det är en och samma person som både planerar och bemannar förväntas enheten få en bättre kontroll och helhetsbild över verksamheten. Mycket större fokus än tidigare har lagts på kompetens – dock kvarstår behovet av bättre kompetens gällande personalekonomi.

Diarienummer
2018KS/0070

2. Omgående insatser för egenregiverksamheter föreslås sättas in för att skapa en effektivare uppdragsplanering och bemanningsplanering.

Samtliga enheter inom vård- och omsorgsavdelningen, enligt redogörelsen till kommunstyrelse den 21 september 2016, redovisade pågående arbete med bemanningsoptimering och schemaläggning. Från och med mars 2016 konstaterades enligt rapporteringen en markant minskning av köp från bemanningsföretag för vård- och omsorgsavdelningen som helhet. Till och med maj månad år 2016 hade kostnaden för dessa köp minskat med över 80 procent sedan motsvarande tid året innan. Även måttet andel personalkostnader av totala kostnader per månad visade att bemanningsplaneringen varit mer effektiv.

Vård- och omsorgsavdelningen har haft flera chefsbyten på alla chefsnivåer. Nuvarande avdelningschef påbörjade sin anställning i november 2016. Strax efter det blev det en närmast kaotisk situation på Gustavsgården, vilket ledde till att avdelningschefen fick prioritera detta före hemtjänsten. Inom särskilda boenden har det skett många positiva förändringar utifrån arbetsmiljöaspekter, kvalitet och ekonomi. Djuröhemmets ekonomiska uppföljning visar att underskottet har minskat kraftigt under 2017. Gustavsgården visar bättre ekonomiska resultat från oktober 2017.

Gustavsgårdens ombyggnad har medfört att boendet även under 2017 har haft flera tomma lägenheter. Detta har orsakat kostnader både för utföraren och delvis för myndigheten som under tiden köpt externa platser.

3. Säkerställ ett effektivt utnyttjande av befintliga platser i kommunens äldreboenden genom konvertering av somatiska platser till demensplatser så att demenssjuka som beviljas särskilt boende får rätt omvårdnad.

Den 13 december 2016 beslutade Vård- och omsorgsnämnden att omvandla samtliga somatiska platser på Slotsovalen till demensplatser. Vidare beslutade nämnden den 9 maj 2017 om ett särskilt omvandlingsbidrag för demensomvårdnad inom särskilt boende för 2017. Bidragets storlek baserades, i detta förslag, på antalet personer som den 15 januari 2017 bor på en somatisk avdelning och som har en diagnostiserad demenssjukdom. Verksamheterna fick skillnaden mellan ersättning för en somatisk plats och ersättning för en demensplats. Vård- och omsorgsnämnden har möjlighet till liknande beslut även år 2018. Vård och omsorgsnämnden har även beslutat att utöka antalet boendeplatser på Djuröhemmet genom beslut om utbyggnad av 16 nya platser avsedda för personer med demensdiagnos. Andelen demensplatser behöver kontinuerlig följas upp.

4. Framtagande av en strategi för att begränsa användningen av bemanningsföretag.

Strategin har varit följande:

Enligt tidigare rapport till vård- och omsorgsnämnden ska användningen av bemanningsföretag fått ske som sista väg för att klara nödvändig vård och omsorg. Planen har varit att i första hand undersöka möjligheten till omfördelning av tillgänglig personal och därefter inkallande av timvikarier eller tillsvidareanställd ledig personal. Vid behov har även ordinarie deltidsanställd personal erbjudits utökad arbetstid. På grund av det gällande kollektivavtalet i Värmdö är även detta en dyr lösning. Deltidspersonalen har rätt till kvalificerad övertid och inte fyllnadstid som på många andra arbetsplatser. Beslut om

Diarienummer
2018KS/0070

anlitande av bemanningsföretag fattas av enhetschef och delegeras till bemanningsplanerare och sjuksköterska som arbetar helg.¹

	2015	2016	2017 ack. nov
VON totalt	9 418 tkr	4 361 tkr	5 741 tkr
Biståndsavdelning	260 tkr	1 521 tkr	1 031 tkr
Vård- och omsorgsavd.	9 158 tkr	2 840 tkr	4 710 tkr

Tabellen visar att kostnaderna för bemanningsföretag gick ner år 2016 för att sedan 2017 gå upp igen. Rekryteringssvårigheterna gällande utbildad personal för hemtjänsten och för sjuksköterskor kvarstår.

5. Fortsätta genomgången av beslutsfattande i myndighetsutövningen för äldre och för personer med funktionsnedsättning.

Myndigheten, dvs Biståndsavdelningen har följt upp alla biståndsbesluten med ekonomisk medvetenhet. Myndigheten har uppdaterat sina riktlinjer, sett över sina externa placeringar och omförhandlat sina priser. Detta har lett till att myndigheten inte längre har något underskott inom sin verksamhet. Processen har varit smärtsam och under tiden har det förekommit många negativa tidningsartiklar, överklaganden till Förvaltningsdomstol och brev till politikerna. Vård- och omsorgsnämndens politiker har generellt sett inte känt att de har varit informerade om vad som händer med myndighetsutövningen. Relationerna mellan nämnden och sektorns ledande tjänstemän har tagit skada i processen. Även relationerna mellan intresseorganisationerna inom LSS-området och förvaltningen har kärvat.

Med facit i handen kan man se att kommunikationen kring åtgärderna inte har fungerat bra. Ekonomiskt kan man se en tydlig effekt i form av minskade kostnader.

Resultat tkr	2015	2015 budget- avvikelse	2016	2016 budget- avvikelse	2017 Prel. resultat	2017 Prel. budget- avvikelse
Vård- och omsorgsnämnden	425 355	-40 193	440 001	-22 569	458 138	-18 991
Biståndsavdelningen	389 464	-16 672	399 241	4 675	420 468	-2 981
Vård- och omsorgsavdelningen	21 784	-21 784	25 676	-25 676	21 625	-21 625

¹ Se tjänsteskrivelse VON2016/0037 Lägesrapport angående planering av åtgärder utifrån ”genomlysning av vård och omsorg i Värmdö kommun” sid 3.

Diarienummer
2018KS/0070

6. Att genomföra en översyn av kommunens ersättningsmodeller för såväl hemtjänst som särskilt boende i syfte att skapa bästa möjliga incitament för en effektiv och konkurrensneutral verksamhet.

Ett arbete med framtagande av ett nytt förfrågningsunderlag för LOV hemtjänsten har avstannat men kommer att återupptas under våren 2018. Vad gäller särskilt boende har inga konkreta förslag till åtgärder tagits fram. Inte heller har några beslut eller uppdrag givits från nämnden att arbeta vidare med ny ersättningsmodell i denna del. Vissa justeringar i ersättningar från biståndsavdelningen till utförarna har gjorts inför 2018.

Inför nästa budgetprocess kommer förvaltningen att göra en ny granskning och jämförelse gällande ersättningsnivåerna för särskilt boende.

Förslag för genomförande på lång sikt

7. Säkerställa en tydlig åtskillnad mellan rollerna som beställare och utförare såväl i vård- och omsorgsnämndens arbete som i ledningsarbetet inom omsorgs- och välfärdssektorn.

Någon fördelning av nämndens budget fördelat mellan en beställardel och utförardel enligt konsultrapporten har ej skett eftersom kommunen har en utförar- och beställarorganisation med en fastställd ersättning. Likaså gäller rekommendationer om att införa controller och ekonomifunktioner på varsin beställar- respektive utförarsidan.

Det råder en otydlighet av rollerna både inom ledningsarbetet och inom nämndens arbete. Vård- och omsorgsnämnden har sitt huvudfokus i egenregiverksamheten.

8. Genomföra ett utvecklingsinriktat och detaljerat processarbete mellan avdelningarna och inom utvecklingsavdelningen och myndighetsavdelningen.

Utvecklingsavdelningen har tillsammans med sektorsledningen arbetat för att förtydliga avdelningens ansvarsområde. Genom ett nytt arbetssätt föreslås avdelningens gemensamma resurser redovisas fortlöpande för sektorsledningen för att enklare kunna göra prioriteringar bland de uppdrag som avdelningen erhåller och planerar att genomföra under året.

Avdelningen har bland annat tagit fram uppdragsmallar/projektplan för att säkerställa att beställarens önskemål och uppdrag ska kunna genomföras på ett korrekt och tydligt sätt.

Ett omfattande arbete för att ta fram ett nämndgemensamt kvalitetsledningssystem har påbörjats under hösten 2017. Processkartläggning kommer att vara en del av arbetet.

9. Förstärka den löpande uppföljningen av ekonomi och verksamhet, både i fråga om månadsvis uppföljning och den kvartalsvisa uppföljningen inom ramen för kommunens budgetuppföljningar. Säkerställande av att kommunen lämnar korrekta underlag till nationell statistik m.m.

Från och med januari 2016 har månatliga uppföljningar av ekonomi redovisats för Vård- och omsorgsnämnden. Uppföljningarna har gjorts i form av Power Point-bilder som har presenterats muntligt på nämndsammanträdet. Den skriftliga dokumentationen som finns i protokollen har varit bristfällig. Arbetet med att bl.a. säkerställa att korrekta uppgifter till nationell statistik kan uthämtas ur ärendehanteringssystemet Combine har fortsatt kontinuerligt. Verksamhetssystemet har haft vissa brister för att detta ska kunna ske på ett effektivt och korrekt sätt.

Diarienummer
2018KS/0070

För närvarande pågår ett arbete att förbättra de månatliga uppföljningarna med hjälp av nyckeltal och förbättrade analyser. Första presentationen av dessa sker i februari 2018 till nämnden. Meningen är att kontinuerligt förbättra rapporterna utifrån nämndens önskemål. Inom avdelningarna pågår ett arbete att tydliggöra varje budgetansvarig chefs ansvar gällande eventuella budgetöverskridanden. Utförarverksamheten har redan under 2017 tagit fram nyckeltal månadsvis. Varje månad hålls s k enhetsmöten med avdelningschef, enhetschef och controller. På enhetsmötena följs ekonomin och kvaliteten upp per verksamhet. Detta har gett positiva resultat och även resulterat i att enhetschefen känner att denne ”äger sin verksamhet”.

10. Se över formerna för att tydligare lyfta in vård- och omsorgsbehov i bostadsförsörjningsplaneringen. Tydliggör en kommunal helhetssyn med en tydlig ansvars- och rollfördelning.

Nämndernas lokalplaner ligger till grund för kommunens bostadsförsörjningsplanering.

Den årliga lokalplanen beskriver behoven som finns för olika målgrupper som har omsorgsbehov. Hösten 2017 anställdes en lokalsamordnare till Omsorgs- och välfärdssektorn. I rollen ingår att vara en länk mellan sektorn och den centrala lokalplaneringen.

11. Genomföra en inventering inom egenregin av vilket stöd som enhetscheferna inom vård- och omsorgsavdelningen behöver från sektors- och avdelningsledning samt från kommuncentrala funktioner.

Enligt konsulterna bör förvaltningen se över att beslutsfattande ligger på rätt nivå och så nära verksamheten som möjligt. T.ex. borde avdelningschefen inom vård- och omsorgsavdelningen ha mandat att fatta beslut om en ny effektivare hemtjänstorganisation. En sådan förändring har ej skett. Däremot har delegationsordningen i olika omgångar reviderats för att säkerställa att chefer och medarbetare har mandat att fatta beslut inom ramen för sina uppdrag och befattningar.

Någon tydlig inventering av chefernas behov av stöd har inte skett. Verksamheterna uttrycker ett missnöje mot bristande hjälp från stödfunktionerna, både inom och utanför sektorn.

Bedömning

Kommunstyrelsen har den 15 november 2017 beslutat att Vård- och omsorgsnämnden ska inför kommunstyrelsens sammanträde i februari 2018 inkomma med redogörelse för hur man har följt upp rapporten ”genomlysning av vård och omsorg i Värmdö kommun” som gjordes av konsulterna Åke Svenson och Göran Svensson i början av år 2016. Nämnden beslutade efter genomgång av rapporten på sitt sammanträde den 22 mars 2016 att uppdra åt förvaltningen följande uppgifter:

1. Egenregin inom vård och omsorg ska skapa en effektivare uppdrags- och bemanningsplanering och att anta en strategi för att begränsa användning av bemanningsföretag.
2. Göra en översyn av villkoren för LOV-systemet för hemtjänst och återkomma med förslag till justeringar.
3. Återkomma med förslag till antal demensplatser inom särskilt boende och var dessa ska vara lokaliserade.

Diarienummer
2018KS/0070

4. Att sektorchef ska redovisa vidtagna åtgärder till nämnden vid sammanträdet i april 2016.

Redovisning för status på dessa åtgärder redogjordes för nämnden 2016-04-26 § 37 och till kommunstyrelsen 2016-06-09 § 131 samt 2016-09-21 § 160.

Ett antal åtgärdsförslag från rapporten har behandlats som nämnduppdrag medan andra rekommendationer har bearbetats internt inom förvaltningen. Arbetet med framtagande av ett nytt förfrågningsunderlag avseende LOV hemtjänst har ännu inte återkopplats till nämnden. Arbetet avstannade under hösten 2016 och kommer att återupptas under våren 2018.

Ekonomiska konsekvenser

Beslutet medföljer inga ekonomiska konsekvenser.

Konsekvenser för miljön

Beslutet innebär inte några konsekvenser för miljön.

Konsekvenser för medborgarna

Beslutet innebär positiva konsekvenser för medborgarna eftersom de åtgärder som ekonomiskt och kvalitetsmässigt vidtagits följs upp för att det i sin tur ska leda till effektivisering av verksamheter för att ge den maximala effekten av kommunens skattemedel till medborgarna.

Konsekvenser för barn

Beslutet innebär ingen generell konsekvens för barn men beslutet innebär positiva konsekvenser för de funktionshindrade barnen vars ansvar ligger på nämnden.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom omsorgs- och välfärdssektorn.

Handlingar i ärendet

Nr	Handling	Biläggs/Bilaggs ej
1	Rapport 11 februari 2016 genomlysning av vård och omsorg i Värmdö kommun, rev version 7 mars 2016	Bilaggs
2	Protokollsutdrag, avseende beslut om uppdrag till sektorchef med anledning av rapport om genomlysningen av vård och omsorg i Värmdö kommun 2016-03-22 § 13	Bilaggs
3	Tjänsteskrivelse 2016-04-11 samt protokollsutdrag 2016-04-26 § 37 avseende "redovisning av åtgärder inom den kommunala äldreomsorgen"	Bilaggs ej
4	Tjänsteskrivelse 2016-05-02 samt protokollsutdrag 2016-06-09 § 131 avseende "redovisning av genomlysning av vård och omsorg"	Bilaggs ej
5	Tjänsteskrivelse 2016-09-05 samt protokollsutdrag avseende tjänsteskrivelse 2016- "Uppföljning av åtgärder inom vård-och omsorgsnämndens område"	Bilaggs ej
6	Tjänsteskrivelse 2016-11-25 samt protokollsutdrag från	Bilaggs ej

Diarienummer
2018KS/0070

Nr	Handling	Bilaggs/Bilaggs ej
	vård- och omsorgsnämndens sammanträde 2016-12-13 § 116 ”Omvandling av platser inom särskilt boende för äldre”	
7	Tjänsteskrivelse 2017-01-12 samt protokollsutdrag från vård- och omsorgsnämndens sammanträde 2017-05-09 § 36 ”Omvandlingsbidrag demens 2017”	Bilaggs ej

Sändlista för beslutsexpediering

Camilla Broo
Kommundirektör
välfärdssektor

Anne Lundkvist
Tf sektorchef Omsorgs- och