

Utlåtande 2005: RVII (Dnr 327-3981/2004)

## Äldre kan få mycket mer hjälp i hemmet till lägre kostnad

Motion av Margareta Björk (m) (2004:56)

Kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige besluta följande Motion (2004:56) av Margareta Björk (m) avslås.

**Föredragande borgarrådet Margareta Olofsson** anför följande.

### *Motionens innehåll*

Margareta Björk (m) har i en motion (2004:56) föreslagit att Stockholms stad ska göra en genomlysning av stadens hemtjänstenheter i enlighet med motionen, *bilaga 4*. I motionen påpekar motionären att stadsdelsnämndernas äldreomsorg på vissa håll går med stora underskott och att beslut fattas om en restriktivare biståndsbedömning. I motionen hänvisas till den verksamhetsanalys och de åtgärder som konsultföretaget Kvalitid genomfört inom den kommunala hemtjänsten i Nacka kommun och som resulterat i att verksamheten ökat produktiviteten med 64 %.

### *Remisser*

Ärendet har för synpunkter remitterats till stadsledningskontoret, stadsdelsnämnderna Hägersten, Rinkeby och Östermalm, kommunstyrelsens äldreomsorgsberedning samt kommunstyrelsens pensionärsråd.

*Stadsledningskontoret* anser att tidigare arbetsformer måste ses över och anpassas efter förändrade krav och förutsättningar. Vidare anser stadsledningskontoret att det bedrivs ett aktivt utvecklings- och effektiviseringsarbete,

av hemtjänstens verksamhet, inom stadsdelarna. Detta arbete har skett inom ramen för kompetensfonden och i samarbete med Kvalitid. Hur arbetet ska bedrivas inom respektive stadsdelsförvaltning anser stadsledningskontoret vara stadsdelsnämndernas ansvar att ta ställning till efter lokala förutsättningar och behov.

*Hägerstens stadsdelsnämnd* ingår i ett arbetsorganisationsprojekt som ska pågå i 18 månader. Syftet är att förbättra arbetsförhållanden och arbetsmiljö för personalen samt att öka kontinuiteten och valfriheten för de gamla. Nämnden anser därför inte att det är aktuellt med ytterligare organisationsöversyn.

*Rinkeby stadsdelsnämnd* har haft en genomgång av äldreomsorgens organisation i avsikt att både öka produktivitet och effektivitet. Nämnden har sedan genom att anpassa hemtjänstens schemaläggning efter det aktuella behovet ökat effektivitetstalet till 66 % faktiskt utförda omsorgstimmar. Nämnden anser att äldreomsorgsverksamheterna i staden ska genomföra resultatuppföljningar och verksamhetsanalyser regelbundet. Nämnden anser att dessa uppföljningar ska genomföras internt av äldreomsorgens ledning.

*Östermalms stadsdelsnämnd* har tilldelats medel för att genomföra ett projekt tillsammans med konsultföretaget Kvalitid. Nämnden anser att det är för tidigt att dra slutsatser om resultatet. Nämnden anser att pågående projekt i stadsdelarna ska utvärderas innan det eventuellt beslutas om genomlysning av samtliga hemtjänstenheter i staden.

*Kommunstyrelsens äldreomsorgsberedning* återoppar stadsledningskontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Kommunstyrelsen pensionärsråd* återoppar stadsledningskontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.

### *Mina synpunkter*

Jag anser att det är mycket viktigt att kontinuerligt följa upp arbetsorganisationen, revidera hemtjänstens åtagande efter aktuella förutsättningar och behov samt effektivisera verksamheten för att säkerställa de äldres rätt till beviljade biståndsinsatser. I sin motion föreslår Margareta Björk (m) att Stockholms stad ska göra en genomlysning av stadens hemtjänstenheter liknande den som genomförts i Nacka kommun. Enligt Svenskt Näringslivs rapport, "Äldre kan få mycket mera hjälp till en lägre kostnad" har effektiviteten ökat med 64 %. Här nedan följer exempel på hur Stockholm stad arbetar för att effektivisera och förbättra hemtjänsten.

Inom stadsdelsnämnderna bedrivs ett aktivt utvecklings- och effektiviseringsarbete av hemtjänstens verksamhet. Hemtjänsten är en personalkrävande

verksamhet som kräver god planering och logistik. Res- och gångtider, nyckelhantering, närhet till allmän service och personalens behov av gemensam information är faktorer som påverkar effektiviteten i arbetet. Den tekniska utvecklingen har inneburit stora utvecklingsmöjligheter även inom hemtjänsten. För att effektivisera arbetet använder allt fler hemtjänstverksamheter datoriserade schemaläggningssystem och i vissa stadsdelsförvaltningar provas olika mobila lösningar såsom handdatorer, mobiltelefoner och streckkodsläsare för att dokumentera och redovisa utförda insatser.

En centralupphandling genomförs under hösten 2005 av nytt IT-system för schemaläggning/ verksamhetsplanering och mobilt IT-stöd för stadens äldreomsorg. Ett gemensamt IT-stöd bidrar till en effektivisering och kvalitetsförbättring av verksamheten genom förbättrad administration som höjer kvaliteten. I dagsläget läggs mycket tid inom äldreomsorgen på manuell planering och omplanering med kort varsel när personal är ledig eller sjuk och när beställningarna ändras.

Inom ramen för kompetensfonden pågår ett antal projekt i syfte att förbättra och effektivisera arbetsmetoder. Flera stadsdelsnämnder, t.ex. Enskede-Årsta, Farsta, Katarina-Sofia, Skarpnäck, Vantör och Östermalm, har i sitt utvecklingsarbete valt att anlita externa konsulter, däribland konsultföretaget Kvalitid som arbetar med organisationsutveckling inom vård- och omsorgssektorn. I Kvalitids koncept ingår bl.a. analys av organisationen, mätningar av arbetstiden och stöd i verksamhetsutveckling. Det bör också understrykas att mätning av verksamhetens effektivitet bara är ett första steg i utvecklingsarbetet. Därefter måste ett utvecklingsarbete påbörjas där arbetsorganisationen ses över, personalen utbildas etc.

Rinkeby stadsdelsnämnd har på egen hand genomfört resultatuppföljning och verksamhetsanalys i avsikt att öka produktiviteten. Som ett resultat av genomgången har en tydlig ledningsorganisation utformats där arbetslagens delaktighet säkerställs genom representation i verksamhetens ledningsgrupp. Tjänster som samordnare och gruppleddare har inrättat för samtliga delar av verksamheten. Verksamhetens åtaganden revideras årligen för att passa aktuella förutsättningar och behov. Det har även skett en översyn av schemaläggningen och effektivitetstalet har i och med genomgången ökat till 66%.

I Hägersten, Skärholmen och Skarpnäck pågår försök med förkortad arbetstid enligt Toyota-modellen inom hemtjänsten för att bl.a. komma tillrätta med sjukfrånvaron. Försök som tidigare genomfördes 1996 och 1998 har givit många positiva effekter som minskad sjukfrånvaro och ökad livskvalitet. En av de viktigaste faktorerna för att äldre ska vara nöjda med sin hemtjänst är kontinuitet med personal. Fler friska medarbetare är en förutsättning för att detta

ska fungera. Förkortad arbetstid är ett bara ett av många exempel på projekt, som pågår för närvarande eller som ska startas inom kort inom äldreomsorgen, för att minska sjukfrånvaron.

För närvarande finns inga planer på att göra en genomlysning av samtliga hemtjänstenheter i staden. En utvärdering och uppföljning av de projekt som pågår ska först göras.

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarråden *Kristina Axén Olin* och *Mikael Söderlund* (båda m) och *Jan Björklund* (fp) enligt följande.

Vi föreslår kommunstyrelsen föreslå kommunfullmäktige besluta att

1. bifalla motionen
2. därutöver anför följande.

Vi instämmer i stadsledningskontorets synpunkt att en viktig del i stadsdelsnämndernas arbete är att regelbundet följa upp och analysera verksamhetens kostnader och effekter. Vi kan också konstatera att stadsledningskontoret instämmer i motionärens synpunkter att allt större krav ställs på den kommunala äldreomsorgens effektivitet och resursutnyttjande, inte minst när det gäller hemtjänstens verksamhet.

Inom ramen för kompetensfonden pågår ett antal projekt för att förbättra och effektivisera arbetsmetoder och logistiken i hemtjänsten. Bl a hänvisas till pågående projekt där konsultföretaget Kvalitid är inblandat och där resultaten som uppnåtts inte redovisats. En erfarenhet som gjorts i det ena av nämnda projekt har varit svårigheter med att jämföra beviljad och utförd tid på det sätt som gjorts i Nacka, vilket motionären menat varit den önskade modellen av genomlysning av hemtjänsten i Stockholm.

Nya metoder, riktlinjer m.m. skall spridas genom stadsledningskontorets försorg för att därigenom möjliggöra en effektivisering av stadens hemtjänst. Ett helhetsgrepp av detta slag ligger på den övergripande politiska ansvarsnivån och kan aldrig hänskjutas till respektive stadsdelsnämnd med hänvisning till kommunallagens likställighet.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår kommunfullmäktige besluta följande

Motion (2004:56) av Margareta Björk (m) avslås.

Stockholm den

På kommunstyrelsens vägnar:  
ANNIKA BILLSTRÖM

Margareta Olofsson

*Anette Otteborn*

## ÄRENDET

Margareta Björk (m) har i en motion till fullmäktige ”Äldre kan få mycket mer hjälp i hemmet till lägre kostnad” (2004:56), föreslagit att Stockholms stad ska göra en genomlysning av stadens hemtjänstenheter, i enlighet med motionen, bilaga 4. I motionen konstateras att stadsdelsnämndernas äldreomsorg på vissa håll går med stora underskott och att beslut fattas om en restriktivare biståndsbedömning. I motionen hänvisas till den verksamhetsanalys och de åtgärder som konsultföretaget Kvalitid genomfört inom den kommunala hemtjänsten i Nacka kommun och som resulterat i att verksamheten ökat produktiviteten med ca 65 %.

## REMISSER

Ärendet har för synpunkter remitterats till stadsledningskontoret, stadsdelsnämnderna Hägersten, Rinkeby och Östermalm, kommunstyrelsens äldreomsorgsberedning samt kommunstyrelsen pensionärsråd.

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande av den 15 februari 2005 är i huvudsak av följande lydelse.

Att regelbundet följa upp och analysera verksamhetens kostnader och effekter är en viktig del i stadsdelsnämndernas budgetarbete. Som det också framgår i motionen ställs allt större krav på den kommunala äldreomsorgens effektivitet och resursnyttjande, inte minst när det gäller hemtjänstens verksamhet. Allt fler äldre får vård och omsorg i den egna bostaden vilket ställer nya krav på hemtjänstens organisation. Tidigare arbetsformer måste ses över och anpassas efter förändrade krav och förutsättningar.

### *Utvecklingsprojekt inom staden*

Inom stadsdelsnämnderna bedrivs ett aktivt utvecklings- och effektiviseringsarbete av hemtjänstens verksamhet. Hemtjänsten är en förhållandevis personalkrävande verksamhet som kräver god planering och logistik. Res- och gångtider, nyckelhantering, närhet till allmän service och personalens behov av gemensam information är faktorer som påverkar effektiviteten i arbetet. Den tekniska utvecklingen har inneburit stora utvecklingsmöjligheter också inom hemtjänsten. För att effektivisera arbetet använder allt fler hemtjänstverksamheter datoriserade schemaläggningssystem och i vissa stadsdelsförvaltningar provas olika mobila lösningar såsom handdatorer, mobiltelefoner och streckodsläsare för att dokumentera och redovisa utförda insatser.

Inom ramen för kompetensfondens verksamhet pågår ett antal projekt i syfte att förbättra och effektivisera arbetsmetoder och logistiken i hemtjänsten. Flera stadsdelsnämnder har i sitt utvecklingsarbete valt att anlita externa konsulter, däribland konsult-

företaget Kvalitid som arbetar med organisationsutveckling inom vård- och omsorgssektorn. I Kvalitids koncept ingår bl.a. analys av organisationen, mätningar av arbetstiden och stöd i verksamhetsutveckling. I det sammanhanget bör det också understrykas att mätning av verksamhetens effektivitet bara är ett första steg i utvecklingsarbetet. Därefter måste ett utvecklingsarbete påbörjas där arbetsorganisationen ses över, personalen utbildas etc.

#### *Pågående utvecklingsprojekt med Kvalitid*

Under 2004 har stadsdelsförvaltningarna i Katarina-Sofia, Skarpnäck, Farsta, Vantör samt Enskede-Årsta drivit ett gemensamt utvecklingsprojekt inom hemtjänsten. Projektet har bedrivits inom ramen för Kompetensfondens verksamhet och i samarbete med konsultföretaget Kvalitid. Ett mål med projektet har varit att utveckla en bra och kostnadseffektiv arbetsmodell för hemtjänsten som kan vara applicerbar på andra stadsdelsförvaltningar. En slutrapport av projektet kommer att redovisas under våren 2005. Personal- och kvalitetsutskottets tjänsteutlåtande med närmare beskrivning av projektet bifogas, *bilaga 2*.

Också Östermalms stadsdelsförvaltning har anlitat Kvalitid i ett utvecklingsprojekt som nyligen påbörjats. Även detta projekt bedrivs inom ramen för kompetensfondens verksamhet. Syftet med projektet är att utifrån en total genomgång av hemtjänstens verksamhet utarbeta och etablera nyckeltal för planering och uppföljning av verksamheten. Personal- och kvalitetsutskottets tjänsteutlåtande med en närmare beskrivning av projektet bifogas, *bilaga 3*.

Då utvärderingarna av dessa projekt inte är klara ännu går det i dagsläget inte att redovisa vilka resultat som uppnåtts i projekten. En erfarenhet som gjorts i det ena projektet är dock att det har varit svårigheter med att jämföra beviljad och utförd tid på det sätt som gjorts i Nacka kommun. Detta beroende på att Stockholms stad beviljar hemtjänstinsatser i nivåer medan Nacka kommun beviljar hemtjänstinsatser i timmar. Huruvida detta påverkat projektets resultat kommer sannolikt att framgå av projektutvärderingarna.

#### *Projekten ger kunskaper och erfarenheter*

Alla projekt som bedrivs inom kompetensfonden ska kunna tillämpas av andra verksamheter i staden. Stadsledningskontoret ser en fördel med att det bedrivs olika former av utvecklingsprojekt inom hemtjänstområdet. Genom de projektutvärderingar som redovisas kan stadsdelsnämnderna dels ta del av de erfarenheter som gjorts i projekten, dels få kunskap om nya arbetssätt och metoder som utvecklas. Hur utvecklings- och effektiviseringsarbetet av hemtjänstens verksamhet ska bedrivas inom respektive stadsdelsförvaltning är stadsdelsnämndernas ansvar att ta ställning till efter lokala förutsättningar och behov.

**Hägerstens stadsdelsnämnd** beslöt den 17 mars 2005 att överlämna och åberopa tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av ledamoten *Margareta Cederfelt m.fl.* (m), bilaga 1.

**Hägerstens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande av den 1 mars 2005 är i huvudsak av följande lydelse.

Hägerstens stadsdelsnämnd har två kommunala hemtjänstenheter, Fruängens öppna hemtjänst och Hägerstensåsens/Västertorps öppna hemtjänst. Resultatenheten Hägerstensåsens/Västertorp ingår, tillsammans med Skärholmens öppna hemtjänst i ett arbetsorganisationsprojektprojekt, som ska pågå i 18 månader. Fruängens öppna hemtjänst ingår som kontrollgrupp i studien.

Syftet med projektet är dels att förbättra arbetsförhållanden och arbetsmiljön för att skapa förutsättningar för medarbetare att kunna stanna kvar i arbete fram till pension, dels att öka kontinuiteten och valfriheten för pensionärerna.

Förvaltningen är medveten om konsultföretaget Kvalitids arbete i Nacka. Att påbörja ytterligare organisationsöversyn i syfte att lägga om personalens scheman är för tillfället inte aktuellt för den öppna hemtjänsten i vårt stadsdelsområde eftersom ett försök finansierat med Kompetensfondsmedel redan pågår.

**Rinkeby stadsdelsnämnd** beslöt den 17 februari 2005 att överlämna och åberopa tjänsteutlåtande som svar på remissen.

*Reservation* anfördes av ledamoten *Kerstin Gustavsson m.fl.* (m) av följande lydelse.

Stadsdelsdirektören att anta och teckna avtal med utförare.

**Rinkeby stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande av den 26 januari 2005 är i huvudsak av följande lydelse.

Äldreomsorgen i Rinkeby har, i likhet med Nacka kommun, haft en genomgång av äldreomsorgens organisation i avsikt att både öka produktivitet och effektivitet. Denna genomgång har skett internt inom den egna organisationen. Utifrån vad som framkommit har en genomgripande organisationsutveckling genomförts i syfte att långsiktigt uppnå hög kvalitet och kostnadseffektivitet. En tydlig ledningsorganisation har utformats där arbetslagens delaktighet säkras genom representation i verksamhetens ledningsgrupp. I ledningsgruppen diskuteras och beslutas företrädesvis om strategiska kvalitets- och utvecklingsfrågor. Tjänster som samordnare och gruppleddare har inrättats för samtliga delar av verksamheten vilka ansvarar för att respektive arbetslag har



en organisation och ett arbetssätt som ger goda verksamhetsresultat. Verksamhetens åtaganden, som ger uttryckliga löften om vad ska utföras till brukarna, revideras kontinuerligt varje år och anpassas efter aktuella förutsättningar och behov. Mål- och ansvarsbeskrivningar har utarbetats för samtliga yrkeskategorier. Dessa har länkats till varandra för att uppnå ett professionellt och heltäckande ansvar för äldres vård och omsorg. Som ett led i organisationsutvecklingen gjordes en översyn av rutiner, flöden och processer i de olika arbetsområdena däribland schemalaggningsen. Genom att anpassa hemtjänstens schemalaggningsen efter det aktuella behovet har effektivitetstalet för denna verksamhet ökat till 66 % faktiskt utförda omsorgstimmar. Samtidigt sänktes kostnaderna genom neddragning av en vårdbiträdestjänst. Vid uppföljning av verksamhetens resultat är således en kontinuerlig översyn av schemalaggningsen en viktig faktor

Sammanfattningsvis överensstämmer förvaltningens äldreomsorg med andemeningen i motionen nämligen, att de åtgärder som genomförts i Nacka kommun är nödvändiga att säkerställa ökad produktivitet såväl som ökad effektivitet i äldreomsorgen. För att uppnå ett varaktigt resultat av de åtgärder som genomförs är det dock viktigt att kontinuerligt följa upp, mäta och analysera verksamhetens resultat och utifrån detta vidta erforderliga åtgärder. Enligt vår uppfattning bör det finnas ett väl genomtänkt system för kvalitetsutveckling inom äldreomsorgens egna verksamheter där respektive ledning har ett tydligt uppdrag att ansvara för att hög kvalitet uppnås som är kopplad till en kostnadseffektiv organisation.

#### *Förvaltningens förslag*

Vårt förslag är att äldreomsorgsverksamheterna i staden genomför regelbundna resultatuppföljningar och verksamhetsanalyser. Utifrån dessa ska verksamheten ständigt utvecklas mot hög kvalitet och kostnadseffektiv organisation. Detta ska genomföras internt av äldreomsorgens ledning i de olika stadsdelarna för att garantera varaktighet och långsiktighet och ske utifrån lokala förutsättningar och behov.

**Östermalms stadsdelsnämnd** beslöt den 17 mars 2005 att tillstyrka stadsdelsförvaltningens tjänsteutlåtande

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden *Helena Bonnier m fl* (m), ledamöterna *Claes Fleming m fl* (fp) och *Jan Ulander* (kd), bilaga 1.

**Östermalms stadsdelsförvaltning** tjänsteutlåtande av den 21 februari 2005 är i huvudsak av följande lydelse.

Äldreomsorgen på Östermalm har genom Kompetensfonden ansökt och blivit beviljade tre miljoner för att genomföra ett projekt tillsammans med konsultföretaget Kvalitet. Projektets huvudsakliga mål är att ta fram nyckeltal för planering och uppföljning av verksamheten i hemtjänsten. En positiv effekt är att genom att engagera all personal

i projektet ökar personalens kunskap och engagemang samt kostnadsmedvetande. Det är ännu för tidigt att dra några slutsatser om resultatet.

Ytterligare två stadsdelar, Vantör och Katarina Sofia har via Kompetensfonden gjort analyser på fem enheter för att se på vilket sätt man kan utveckla en bra och kostnadseffektiv arbetsmodell för hemtjänsten.

Förvaltningens förslag är att ovanstående projekt utvärderas innan man beslutar om genomlysning av samtliga hemtjänstenheter inom staden.

**Kommunstyrelsens äldreomsorgsberedning** beslöt den 11 mars 2005 att tillstyrka stadsledningskontorets förslag till beslut.

*Reservation* anfördes av ledamöterna *Ewa Samuelsson* (kd), *Helen Jäderlund Eckardt* (fp) och *Carolin Ludvigsson* (m), bilaga 1.

**Kommunstyrelsen pensionärsråd** beslöt den 3 mars 2005 åberopa stadsledningskontorets förslag till beslut.

## RESERVATIONER M M

### **Hägerstens stadsdelsnämnd**

Reservationen av ledamoten Margareta Cederfelt m.fl. (m) är av följande lydelse.

1. Hägerstens stadsdelsnämnd överlämnar nedanstående text som sitt remissyttrande till Kommunstyrelsen.

Hägerstens stadsdelsnämnd anser att motionären behandlar en viktig fråga och att motionen därför skall bifallas.

Frågan om hur äldreomsorgen bäst skall utföras är ofta föremål för diskussion vilket tyder på att många äldre inte får sina behov tillgodosedda. Det är därför angeläget att Stockholms stad aktivt arbetar för en förbättrad äldreomsorg. Motionären ger ett förslag till hur äldre kan få mer hjälp i hemmet till en lägre kostnad. Efter genomlysning av stadens hemtjänst i enlighet med motionens intentioner är det varje stadsdelsnämnds egen fråga att implementera resultatet i den hastighet och omfattning som de lokala förutsättningarna har behov av.

### **Östermalms stadsdelsnämnd**

Det särskilda uttalandet av vice ordföranden Helena Bonnier m fl (m), ledamöterna Claes Fleming m fl (fp) och Jan Ulander (kd) är av följande lydelse.

Det är viktigt att allt större krav ställs på den kommunala äldreomsorgens effektivitet och resursutnyttjande, inte minst när det gäller hemtjänstens verksamhet.

Inom ramen för kompetensfonden pågår ett antal projekt för att förbättra och effektivisera arbetsmetoder och logistiken i hemtjänsten. Bl a hänvisas till pågående projekt där konsultföretaget Kvalitid är inblandat och där resultaten som uppnåtts inte redovisats.

En erfarenhet som gjorts i det ena av nämnda projekt har varit svårigheter med att jämföra beviljad och utförd tid på det sätt som gjorts i Nacka, vilket motionären menat varit den önskade modellen av genomlysning av hemtjänsten i Stockholm. Vi menar därför att de projektutvärderingar, som kommer att redovisas, skall inväntas och utvärderas. Nya metoder, riktlinjer m.m. skall spridas genom stadsledningskontorets försorg för att därigenom möjliggöra en effektivisering av stadens hemtjänst.

## **Kommunstyrelsens äldreomsorgsberedning**

Reservationen av ledamöterna Ewa Samuelsson (kd), Helen Jäderlund Eckardt (fp) och Carolin Ludvigsson (m) är av följande lydelse.

Förslag till beslut  
att återremittera ärendet  
samt att därutöver anföra:

Vi instämmer i stadsledningskontorets synpunkt att en viktig del i stadsdelsnämndernas arbete är att regelbundet följa upp och analysera verksamhetens kostnader och effekter. Vi kan också konstatera att stadsledningskontoret instämmer i motionärens synpunkter att allt större krav ställs på den kommunala äldreomsorgens effektivitet och resursutnyttjande, inte minst när det gäller hemtjänstens verksamhet.

Inom ramen för kompetensfonden pågår ett antal projekt för att förbättra och effektivisera arbetsmetoder och logistiken i hemtjänsten. Bl a hänvisas till pågående projekt där konsultföretaget Kvalitid är inblandat och där resultaten som uppnåtts inte redovisats.

En erfarenhet som gjorts i det ena av nämnda projekt har varit svårigheter med att jämföra beviljad och utförd tid på det sätt som gjorts i Nacka, vilket motionären menat varit den önskade modellen av genomlysning av hemtjänsten i Stockholm. Vi menar därför att de projektutvärderingar, som kommer att redovisas, skall inväntas och utvärderas och vill därför återremittera ärendet för att få detta inarbetat i tjänsteutlåtandet.

Nya metoder, riktlinjer m.m. skall spridas genom stadsledningskontorets försorg för att därigenom möjliggöra en effektivisering av stadens hemtjänst. Ett helhetsgrepp av detta slag ligger på den övergripande politiska ansvarsnivån och kan aldrig hänskjutas till respektive stadsdelsnämnd med hänvisning till kommunallagens likställighet.

Handläggare: Annika Jalap-Hermanson  
Tfn: 08 508 29 962

Kommunstyrelsens  
personal- och kvalitetsutskott

### Utvecklingsprojekt inom hemtjänsten i fem stadsdelar

#### *Stadsledningskontorets förslag till beslut*

Personal- och kvalitetsutskottet beslutar bevilja högst 1 500 tkr. till ett gemensamt projekt i Vantörs, Skarpnäcks, Farstas, Enskede-Årstas samt Katarina-Sofias stadsdelsnämnder för utveckling inom hemtjänsten.

Bosse Sundling  
Stadsdirektör

Lillemor Birgersson  
Personaldirektör

Rolf Mirlas  
Direktör  
Kompetensfondens  
kansli

#### *Bakgrund och syfte*

Ansökan avser ett utvecklingsprojekt inom hemtjänst i fem stadsdelar; Katarina-Sofia, Skarpnäck, Farsta, Vantör samt Enskede-Årsta

Hemtjänst är basen i all äldreomsorg och kommer i framtiden troligen att vara mer utnyttjad än idag. Hemtjänsten är organiserad på olika sätt i de stadsdelar som söker projektmedel. Stadsdelarna vill med detta utvecklingsprojekt skapa ett utvecklingsarbete med fokus på områden där man kan göra gemensamma analyser och lära av varandra.

De fem stadsdelarna ska göra en studie av organisation och arbetssätt för att se på vilket sätt man kan utveckla en bra och kostnadseffektiv arbetsmodell för hemtjänst. Ett flertal studier, bl.a. gjorda av Stiftelsen Äldrecentrum, visar på den stora betydelse som organisationsformen inom äldreomsorgen har för personalens arbetstillfredsställelse.

Det tydliga ledarskapet lyfts i flera studier fram som en mycket viktig del av vårdpersonalens arbetsmiljö. Enheterna inom äldreomsorgen är ofta stora och därför har de flesta någon form av stödfunktion. I studien granskas därför rollen som samordnare, biträdande enhetschef, gruppleddare - det finns många namn på samma person/ befattning. Ansvar och befogenheter varierar. Vilket behov av stöd, utbildning och handledning behövs till dessa personer? Vilka erfarenheter kan vi dra av varandras organisationer, fördelar och nackdelar?

Arbetslagsutveckling för vårdbiträden och undersköterskor är ett prioriterat område inom äldreomsorgen. Förutom ledarskapet är vårdpersonalens delaktighet i verksamheten väsentlig för om de upplever sin arbetssituation som positiv eller ej. I projektet ska arbetsmetoder utvecklas så att arbetslagen tar ett större ansvar i planeringen av det dagliga arbetet.

Projektet förväntas skapa nätverk mellan enhetschefer, samordnare, vårdbiträden och undersköterskor i de olika stadsdelarna i syfte att kunna lära av varandra och på så sätt få inspiration till nya arbetssätt, tankar och idéer kring arbetet.

Projektet skall följas av verksamhetsområdescheferna i de fem stadsdelar som ingår.

Seminarium kan genomföras för andra stadsdelar i syfte att dela med sig av kunskaper och erfarenheter av detta utvecklingsprojekt.

### **Målsättning**

Målsättningen är att genom detta arbete kunna hitta bra modeller för arbete och organisation inom hemtjänst vilka kan vara applicerbara på andra stadsdelar. Modellerna ska vara hållbara över tid och ha beredskap för framtidens hemtjänstbehov. Dessutom förväntas projektet skapa lärande mellan stadsdelarna och möjliggöra studiebesökbyte av erfarenheter och arbetssätt mellan personal inom de fem stadsdelarna. Detta för att erbjuda fler utvecklingsmöjligheter för personal.

En ytterligare målsättning är att på sikt effektivisera verksamheten. Detta görs genom en verksamhetsanalys. Förhoppningsvis förbättras arbetssätten och skapar därmed en effektivare organisation med tydligare roller när det gäller samordnare/gruppledare mm. Detta skall leda till ett bra resursutnyttjande och bra ekonomi i verksamheten.

### **Metoder**

#### *Analys av hemtjänstenheter*

Verksamhetsanalysen genomförs av Kvalitid konsultföretag tillsammans med vårdpersonalen, utifrån metoden med tidsregistrering, på två enheter vid Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning samt tre enheter vid Vantörs stadsdelsförvaltning. Ytterligare enheter kan tillkomma senare. Genom att genomlysna enheterna identifieras deras styrkor och svagheter. Detta gör det möjligt att fokusera på de problem som är viktigast för enheterna att lösa. Vårdbiträden och undersköterskor blir mer delaktiga i den dagliga planeringen och målsättningen är att få en bättre arbetssituation med ökad arbetstillfredsställelse och minskad sjukfrånvaro.

Kvalitid har tidigare gjort dessa analyser inom hela äldreomsorgen i Nacka. Förutom att man där kunnat identifiera vad som ger kvalitetsbristkostnader och därmed minskad effektivitet har vårdpersonalens reella delaktighet ökat.

Analysen kan därefter resultera i arbetslagsutveckling enligt modellen ANDAS som genomförs av Kvalitid. Två enheter vid Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning är intresserade av att genomföra denna arbetslagsutveckling som en vidareutveckling av verksamhetsanalysen. ANDAS är en arbetslagsutbildning för att stärka vårdbiträden

och undersköterskor i planeringen av det dagliga arbetet och är ett led i att förbättra arbetssätten inom hemtjänsten.

#### *Intervjuer*

Intervjuer genomförs på de fem stadsdelarna med verksamhets/områdeschef, enhetschefer samt samordnare/ bitr enhetschef/ sektionsledare samt vårdbiträden på respektive enhet.

Intervjuerna analyseras för varje stadsdel och därefter görs en sammanställning av utvecklingsområden för varje enskild stadsdel samt en helhetsbild över de fem stadsdelarnas gemensamma behov. De sammanställda intervjuerna ligger till grund för utveckling av arbetsmetoder och arbetsmodeller. Därefter tar varje stadsdel själv ställning till eventuell fortsatt utbildning. Utbildningsbehoven diskuteras gemensamt i de fem stadsdelarna för att se vilka gemensamma utbildningsbehov mm som föreligger.

Parallellt förutsätter stadsdelarna att utveckling och förbättring av IT-stöd, vilket inte omfattas av denna ansökan, skall kunna ge vissa tekniska lösningar som medför en förbättring i arbetssätten bl.a. när det gäller schema och bemanning.

#### **Tidplan**

Inventering i form av intervjuer genomförs under mars-maj månad.

Analys enligt Kvalitids modell för tidsregistrering genomförs under våren 2004.

Utifrån resultatet av analysen kommer olika utbildningsinsatser att genomföras och det är svårt att ange en exakt tidplan för detta projekt.

Arbetslagsutveckling enligt modellen ANDAS påbörjas under våren 2004 vid Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning

#### **Sökt belopp ur kompetensfonden:**

##### *Intervjuer*

Totala antalet enheter beräknas till ca 25 enheter. En del intervjuer kommer dock att genomföras med flera mindre enheter samtidigt, vilket innebär att det är svårt att exakt ange antal enheter och intervjuer samt kostnad. Varje stadsdel ansvarar för planering av genomförande på respektive stadsdel.

Intervjukostnaden beräknas till ca 25 tkr per enhet. Med utgångspunkt från 20 enheter uppgår den beräknade kostnaden till 500 tkr.

För- och efterarbete i samband med intervjun beräknas till ca 180 tkr för samtliga fem stadsdelar.

##### *Analys*

För genomförande av Kvalitid analys beräknas följande kostnad;

– 50 personer 115 tkr (9 dagar)

Fem enheter är inledningsvis intresserade av att genomföra analysen. Kostnaden för detta arbete beräknas till ca 550 – 600 tkr.

#### *Arbetslagsutbildning*

Denna utbildning planeras vid två enheter inom Katarina-Sofia stadsdelsförvaltning. Kostnaden för detta beräknas till ca 250 tkr för två enheter.

#### **Medfinansiering**

Stadsdelsförvaltningarna bekostar eventuella vikariekostnader under projektets genomförande.

#### *Ärendets beredning*

Ärendet har beretts inom kompetensfondens kansli vid stadsledningskontoret i samråd med Vantörs, Skarpnäcks, Enskede Årstas, Katarina Sofias samt Farstas stadsdelsförvaltning. Samråd med de fackliga organisationerna sker i Kompetensgruppens referensgrupp den 15 mars 2004. De lokala fackliga organisationerna har vi flera tillfällen informerats om projektet.

#### **Kansliets förslag**

Kompetensfondens kansli föreslår att Personal- och kvalitetsutskottet beslutar bevilja högst 1 500 tkr. till Vantörs, Skarpnäcks, Enskede-Årstas, Katarina-Sofias samt Farstas stadsdelsnämnder.



Handläggare: annika jalap-hermanson  
Tfn: 08 508 29 962

Personal- och kvalitetsutskottet

## Utvecklingsprojekt inom hemtjänsten vid Östermalms stadsdelsnämnd

### *Stadsledningskontorets förslag till beslut*

Personal- och kvalitetsutskottet beslutar bevilja högst 3 000 tkr till ett projekt i Östermalms stadsdelsnämnd för utveckling inom hemtjänsten.

Bosse Sundling  
Stadsdirektör

Lillemor Birgersson  
Personaldirektör

Rolf Mirlas  
Direktör  
Kompetensfondens  
kansli

### *Sammanfattning*

Kraven på verksamheterna inom vård och omsorg har ökat både utifrån ett kvalitets- och ett effektivitetsperspektiv. Äldreomsorgen behöver därför se över sin verksamhet så att man producerar de beställda tjänsterna till lägsta möjliga kostnad och med bibehållen kvalitet. Detta ställer krav på bättre styrning och bra uppföljningssystem.

Syftet med detta projekt är att utifrån en total genomgång av verksamheten arbeta fram och etablera lättfattliga nyckeltal för planering och uppföljning av hemtjänsten inom Östermalms stadsdelsförvaltning. Dessa nyckeltal skall vara jämförbara över staden.

Genom att engagera all personal i projektets alla faser ökar personalens kunskap, engagemang samt kostnadsmedvetande. Personalen ges med de nya nyckeltalen ett instrument för egen uppföljning och blir därmed delaktiga i processen. Resultatet från analysen, tillsammans med de nyckeltal som arbetats fram, kommer att forma en lokal arbetslagsutbildning för all personal.

Modellen har även prövats på några enheter i övriga staden. De sammanlagda resultaten förväntas ge tips på inom vilka områden man i övriga staden ska kunna identifiera kritiska områden.

Projektet löper från hösten 2004 till och med november 2005.

### *Ärendets beredning*

Ärendet har beretts inom kompetensfondens kansli vid stadsledningskontoret i samråd med Östermalms stadsdelsförvaltning. Samråd med de fackliga organisationerna sker i Kompetensgruppens referensgrupp den 5 oktober. De lokala fackliga organisationerna har informerats om projektet den 7 september 2004.

### *Bakgrund*

Kraven på verksamheterna inom vård och omsorg har ökat utifrån ett kvalitets- och effektivitetsperspektiv. Det ställer större krav på att de insatser som beviljats verkligen utförs. Stadsdelarnas ekonomiska situation är ofta ansträngd. Äldreomsorgen behöver därför se över sin verksamhet så att man producerar de tjänster som är beställda enligt biståndsbeslutet till lägsta möjliga kostnad och med bibehållen kvalitet. Detta ställer krav på bättre styrning och bra uppföljningssystem. I dag saknas lättförståeliga och jämförbara nyckeltal för äldreomsorgen i Stockholms stad som kan användas på lokal nivå.

## **Förvaltningens förslag**

### *Syfte*

Syftet med detta projekt är att arbeta fram nyckeltal för planering och uppföljning av verksamheten i hemtjänsten. Dessa nyckeltal ska även kunna användas av övriga stadsdelsförvaltningar och på så sätt möjliggöra jämförelser på verksamhetsnivå. Projektet innebär en total genomgång av verksamheten ur ett brukar- personal- och ekonomiperspektiv och används för att samla in av data för en nulägesbeskrivning av verksamheten. Genom att engagera all personal i projektet ökar personalens kunskap och engagemang samt kostnadsmedvetande. Personalen ges med de nya nyckeltalen ett instrument för egen uppföljning och blir därmed delaktiga i processen.

### **Mål**

#### *Långsiktigt mål :*

Bättre verksamhetsstyrning, med effektivare verksamhet och bättre resursutnyttjande som följd. Effekterna ska med de nya nyckeltalen kunna mätas regelbundet i ordinarie verksamhetsuppföljning.

#### *Kortsiktigt mål:*

Att etablera lättfattliga och med övriga stadsdelsförvaltningar jämförbara nyckeltal för äldreomsorgen inom hemtjänsten inom Östermalms stadsdelsförvaltning. Resultatet är uppnått när nyckeltalen är godkända och implementerade i verksamheten.

### *Metod*

Metoden bygger på att personalen besvarar frågor med fasta svarsalternativ och registrerar utförda arbetsmoment i en handdator. Detta sker i tvåveckorsperioder per arbetslag, och efter detta sammanställs resultatet av Kvalitid AB och jämförelse sker

mellan beviljade insatser enligt biståndsbeslut och de insatser som utförts av olika arbetslag.

Projektet startar med inledande genomgång av projektplan och syfte tillsammans med medverkande enhetschefer/arbetsledare. Ett viktigt moment är att personalens inflytande i arbetet lyfts fram.

All personal deltar i projektets alla faser. Nulägesanalys, enligt Kvalitids modell, genomförs i samtliga arbetslag inom hemtjänsten i Östermalms stadsdel under hösten 2004. En uppföljningsanalys görs, vilken kommer att leda mot uppsatta mål och de framtagna nyckeltalen. Nyckeltalens relevans testas under uppföljningsanalysen.

Efter tidsredovisningen görs en analys och förslag på förändringarna/ förbättringar lämnas till stadsdelsnämnden.

Resultatet från analysen, tillsammans med de nyckeltal som arbetats fram, kommer att forma en arbetslagsutbildning för all personal. Därigenom får stadsdelsförvaltningen ett gemensamt utgångsläge och kan genom arbetslagsutbildning fokusera på de resultat som kommit fram under analysen. Utbildningen riktar sig till första linjens chefer samt till vård och omsorgspersonal. Syftet med utbildningen är bl.a. att tydliggöra uppdraget och därigenom öka personalens inflytande och arbetsglädje. Utbildningen betonar moment som ansvar, delaktighet, nytänkande, bra arbetsmiljö samt förändringsarbete.

Uppföljningsmodellen har provats i ett flertal mindre kommuner med goda resultat. Modellen har även prövats på några enheter i övriga staden likaså med goda resultat. Projektet på Östermalm kan visa om det är applicerbart på en hel stadsdelsnämnds hemtjänst i ett storstadsområde. De sammanlagda resultaten förväntas också ge tips på inom vilka områden man i övriga staden ska kunna identifiera kritiska frågor.

#### *Tidplan*

Projektet planeras genomföras i tre delprojekt om ca 160-180 personer i varje delprojekt. Starten sker med analysfasen för samtliga delprojekt under hösten 2004. Utbildning och arbetslagsutveckling planeras för alla delprojekten under tiden november 2004 till juni 2005. Uppföljningsanalysen planeras för de tre delprojekten till hösten 2005

#### *Kostnader*

Kostnad för Kvalitids nulägesanalys för 502 personer inom hemtjänst under 2004 samt uppföljningsanalys för samma grupp hösten 2005 beräknas till 1 500 tkr.

Arbetslagsutbildning för 502 personer samt handledning för chefer beräknas till 1 500 tkr.

#### *Medfinansiering*

Stadsdelsförvaltningarna bekostar eventuella vikariekostnader under projektets genomförande.

**Kansliets förslag**

Kompetensfondens kansli föreslår att Personal- och kvalitetsutskottet beslutar bevilja högst 3 000 tkr till Östermalms stadsdelsnämnd.



## KOMMUNFULLMÄKTIGE

### Motioner

2004:56

---

#### **2004:56      Motion av Margareta Björk (m) om äldre kan få mycket mer hjälp i hemmet till lägre kostnad**

Stadsdelsnämndernas äldreomsorg går på sina håll med stora underskott och beslut fattas om restriktivare biståndsbedömning, vilket också framkommer i olika dokument från stadsdelsförvaltningarna. Ofta får vi läsa om äldre medborgare som inte fått hemtjänststimmar beviljade.

Även i Nacka som i de flesta av landets kommuner hade man tidigare den föreställningen att det var omöjligt att öka produktiviteten inom äldreomsorgen och andra finansierade verksamheter.

Lösningen var nedskärningar i antal beviljade hemtjänststimmar. Arbetet var stressigt och många äldre missnöjda med oförutsägbarheten i vården. Den kommunala hemtjänsten konkurrerade genom kundvalssystemet med 26 företag/organisationer, vilket gjorde att det blev tydligare och viktigare att leta efter nya arbetssätt.

Konsultföretaget Kvalitid gick igenom organisationen, vilket visade att mindre än hälften av arbetstiden användes till vård, resten gick till resor, planering och spilltid. I själva verket utfördes inte ens hälften så många omsorgstimmar som kommunen hade beviljat.

Detta blev en väckarklocka. Gemensamt tog personalen fram ett förslag till nytt arbetssätt med bl a renodling av åtagande och ansvar samt en mer långsiktig planering. Schemaläggningen som var ett av de stora problemen gjordes om så att den utförda tiden i högre utsträckning motsvarade den beviljade tiden.

En uppföljning sex månader senare visar att

- ? Antalet omsorgstimmar som utfördes hade ökat med nästan 30 % samtidigt som personalens samlade arbetstid minskade med 20 %
- ? Andelen av arbetstiden som faktiskt kunde användas till omsorg ökade från 45 % till ca 75 %
- ? Dessa förändringar innebär ett produktivitetslyft på ca 65 %.

Hemställan

att Stockholms stad gör en genomlysning av stadens hemtjänstenheter, i enlighet med motionen.

Stockholm den 18 oktober 2004

*Margareta Björk*