



Dnr 530 - 394 - 2006

Sammanträde 29 augusti 2006

Till  
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

## **Ansvarsfördelning och uppföljningsarbete inom äldreomsorgen.**

---

### **Förslag till beslut**

1. Stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens redovisning.
2. Stadsdelsnämnden beslutar att utse respektive enhetschef för Råcksta sjukhem, Hässelby Gårds äldreboende, Skolörtens äldreboende och Rehabiliteringsenheten inom äldreomsorgen till verksamhetschef för respektive verksamhet inom hälso- och sjukvården. För Nälsta servicehus utses enhetschefen för den kommunala hemtjänsten till verksamhetschef. För dagvården vid Råcksta sjukhem och Starbogården utses enhetschefen vid Råcksta sjukhem till verksamhetschef.

Anders Meuller  
stadsdelsdirektör

Lennart Keberg  
avdelningschef

### **Sammanfattning**

Stadsdelsnämnden har genom fyra olika beslut under våren gett förvaltningen i uppdrag att på ett samlat sätt redovisa hur verksamheten inom äldreomsorgen styrs och följs upp. Nämnden önskar också få ett förslag om var ansvaret som verksamhetschef lämpligen bör ligga. Vidare vill nämnden få belyst hur chefskapet kan utövas under kvällar, helger och nätter. Förvaltningen lämnar i detta ärende en redogörelse på de frågeställningar nämnden tagit upp i samband med de olika besluten.

## Ärendets beredning

- Ärendet utarbetat av Äldreomsorgsavdelningen. Samråd har skett med medicinskt ansvarig sjuksköterska..
- Ärendet behandlat i Stadsdelsnämndens pensionärsråd den 11 augusti 2006.
- Ärendet behandlat i Avdelningsgrupp den 17 augusti 2006.

## Ärendet

Stadsdelsnämnden har genom fyra olika beslut den 23 maj 2006, § 11, den 13 juni 2006, § 5 och § 27 och den 20 juni 2006, § 4 gett förvaltningen i uppdrag att på ett samlat sätt redovisa hur verksamheten inom äldreomsorgen styrs och följs upp. Nämnden önskar också få ett förslag om var ansvaret som verksamhetschef lämpligen bör ligga. Vidare vill nämnden få belyst hur chefskapet kan utövas under kvällar, helger och nätter. **Bilagor 1, 2, 3, 4.**

## Förvaltningens förslag

1. Ansvaret som verksamhetschef bör ligga på enhetscheferna i stället för som hittills på äldreomsorgens avdelningschef.
2. Arbetet med att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan enhetschef och biträdande enhetschef fortsätter.
3. En roll/funktion som biträdande avdelningschef inrättas på försök under sex månader för att stödja enhetscheferna i det fortsatta utvecklingsarbetet.
4. Arbetet med att utveckla ILS (det integrerade ledningssystemet) bör fortsätta och knytas samman med den av kommunfullmäktige beslutade modellen för mer systematisk kvalitetsuppföljning inom äldreomsorgen.
5. Varje granskning, såväl intern som extern, som rapporteras till nämnden ska åtföljas av en tydligare åtgärdsplan än vad som hittills skett.
6. Inga ytterligare chefsnivåer inrättas i nuläget.

## Vem gör vad inom organisationen

### *Verksamhetschefer inom hälso- och sjukvården*

Medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) ansvarar för att regelbundet genomföra uppföljningar av hälso- och sjukvården i stadsdelsområdets vård- och omsorgsboenden. De påpekanden och brister som framkommer ska därefter åtgärdas inom det vård- och omsorgsboende som avses. Ansvarig för att åtgärder vidtas är berörd enhetschef och biträdande enhetschef samt hälso- och sjukvårdspersonalen utifrån dess legitimerade ansvar. Ytterst ansvarig är verksamhetschefen som för närvarande är äldreomsorgens avdelningschef.

I den sammantagna översynen av ansvarsfördelning och uppföljningsarbete inom äldreomsorgen anser förvaltningen att ansvaret som verksamhetschef ska överföras från äldreomsorgens avdelningschef till respektive enhetschef. De rekommendationer som ges i Socialstyrelsens allmänna råd *Verksamhetschef inom hälso- och sjukvård SOSFS 1997:8 (M)* ger förvaltningen stöd i detta förslag till förändring. Den analys av konsekvenser som förvaltningen gör är att hälso- och sjukvårdsfrågor vad gäller hög patientsäkerhet och god kvalitet i vården samt kostnadseffektivitet på ett bättre sätt kan säkras om verksamhetschefen befinner sig närmare den dagliga vården och omsorgen, än vad avdelningschefen för äldreomsorgen gör. Enhetscheferna har egen budget, ansvar och befogenheter utifrån nämndens delegationsförteckning. Detta ger enhetscheferna möjlighet att snabbt kunna vidta nödvändiga åtgärder inom sina respektive ansvarsområden.

En verksamhetschef med ett operativt ledningsansvar kan bättre styra, följa upp, utveckla och dokumentera kvaliteten på sin enhet för att nå kvalitetsmål och främja kostnadseffektiviteten. En verksamhetschef med en nära anknytning till operativ verksamhet kan med större trovärdighet

besvara frågor från patienter, anhöriga och personal som rör såväl hälso- och sjukvård som andra omvårdnadsinsatser utifrån socialtjänstlagen.

Utifrån ovanstående synpunkter föreslår förvaltningen att nämnden utser respektive enhetschef för Räcksta sjukhem, Hässelby gårds äldreboende, Skolörtens äldreboende och Rehabiliteringsenheten inom äldreomsorgen till verksamhetschef inom hälso- och sjukvård med ansvar enligt Socialstyrelsens allmänna råd. För Nälsta servicehus utses enhetschefen för den kommunala hemtjänsten till verksamhetschef. För dagvården vid Räcksta sjukhem och Starbogården utses enhetschefen vid Räcksta sjukhem till verksamhetschef. Verksamhetscheferna får därmed det samlade ledningsansvaret för respektive enheter.

I beredningen av ärendet har medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS) framfört synpunkter på förvaltningens förslag. Det MAS betonar är vikten av att det finns ett samlat ansvar för hälso- och sjukvårdsfrågorna hos en person och att denna person är med i förvaltningens ledningsgrupp. Vidare anser MAS att vissa upphandlings- och avtalsfrågor kan bli besvärligare att hantera. Dessa synpunkter har beaktats av ledningen för förvaltningen och ledningen för äldreomsorgen men har inte föranlett något ändrat ställningstagande. I den nu föreslagna modellen kommer hälso- och sjukvårdsfrågorna att få en minst lika stark ställning som idag. MAS synpunkter kommer också att beaktas i det fortsatta mer konkreta arbetet. Vidare kommer samverkan att ske med Bromma stadsdelsförvaltning som redan genomfört den ändring som förvaltningen föreslår.

#### ***Ansvar enligt delegation***

Äldreomsorgens avdelningschef har att självständigt fatta en mängd beslut inom ramen för det som nämnden beslutat i verksamhetsplanen. I vissa frågor sker samråd med stadsdelsdirektören och vissa frågor lyfts upp i ledningsgruppen. Några problem i denna delegationsordning föreligger inte.

Även relationen mellan avdelningschefen och enhetscheferna är klart reglerade i delegationsordningen och fungerar väl i praktiken. Problem kan uppstå när en enhet får svårigheter att klara sin budget men denna fråga har kunnat hanteras på ett konstruktivt sätt.

Det område där förvaltningen arbetar med att tydliggöra ansvar är mellan biträdande enhetschef och enhetschefer. Övergripande och större strategiska frågor hanterar enhetscheferna medan de biträdande enhetscheferna hanterar det löpande operativa arbetet inom sitt ansvarsområde. Det mesta i denna delegationsordning är dock klart uttalat men vissa oklarheter kan uppfattas vilket gör att arbetet med detta fortsätter.

#### ***Förändringar i äldreomsorgens ledningsorganisation***

I början av 2000-talet skedde många förändringar i stadsdelens ledningsorganisationer, såväl inom förvaltningsledningen som inom äldreomsorgens ledningsorganisation, d.v.s. avdelningschef, enhetschefer, biträdande enhetschefer, och sektionschefen för myndigheten har varit föremål för flera personalbyten som nu dock blivit alltmer intakta. Under samma tidsperiod har ett omfattande stabiliserings- och utvecklingsarbete pågått. Äldreomsorgen har varit föremål för omfattande granskning från olika tillsynsmyndigheter. Under det senaste året har Arbetsmiljöverket, Länsstyrelsen och stadens äldreomsorgsinspektörer genomfört granskningar som föranlett såväl direkta åtgärder som en vidareutveckling av kvalitetsförbättrande åtgärder. Sammantaget har arbetet ökat belastningen för äldreomsorgens ledning. Behovet av ytterligare förändringar och utveckling inom äldreomsorgen har gjort att ett flertal projekt har etablerats, bl.a. som en följd av Kompetensfondens och Kompetensstegens satsningar. För att avlasta avdelningschefen och stödja utförarenheternas fortsatta utvecklings- och förändringsarbete, hantera arbetsbelastningen och upprätthålla en god arbetsmiljö inom äldreomsorgen har en roll/funktion som biträdande avdelningschef för de kommunala utförarna inrättats på försök under en avgränsad period på sex månader.

### **Uppföljningsarbete**

Kommunfullmäktige beslutade den 12 december 2005 om en uppföljningsmodell för hemtjänst, ledsagning och avlösning. Av beslutet framgår att modellen även ska tillämpas för stadens vård och omsorgsboende för äldre. Beslutet innebär bl.a. att alla verksamheter som är belägna inom stadsdelsområdena och verksamheter som Stockholms stad har ramavtal med ska följas upp årligen.

#### **Bilaga 5 och 6.**

Resultaten av uppföljningarna ska rapporteras till stadsledningskontoret och sammanställas i en rapport till Kommunfullmäktige vartannat år. Minst vart fjärde år kommer en brukarundersökning att genomföras.

### ***ILS***

Under de fyra senaste åren har stora strukturförändringar ägt rum inom äldreomsorgens verksamheter. Parallellt med detta har ett omfattande arbete lagts ner på att förbättra styrning, ledning, uppföljning och utvärdering.

Den viktigaste delen i utvecklingsarbetet med styrningen och uppföljningen har varit att implementera stadens Integrerade ledningssystem (ILS) inom äldreomsorgen. I princip innebär stadens ILS-modell att alla verksamheter ska arbeta med ekonomi och verksamhetsinnehåll samtidigt och i ett sammanhang. En annan del i ILS-modellen är att kommunfullmäktiges och stadsdelsnämndens alla olika mål ska tas om hand i den konkreta verksamhetsplaneringen på alla olika nivåer.

Nämnden får varje månad ILS-rapporter som redovisar den ekonomiska situationen samt viktiga händelser och/eller trender inom olika verksamhetsdimensioner. Avsikten är att nämndens ledamöter ska kunna följa hur verksamheten utvecklas månad för månad samt hur den ekonomiska situationen ser ut.

En viktig del i arbetet med att utveckla ILS inom äldreomsorgen har varit att hitta ett realistiskt ersättningsystem för vad som presteras i stället för den klassiska anslagsfinansieringen.

### ***Hur uppföljningsarbetet ska genomföras***

Förvaltningen kommer i det fortsatta årliga uppföljningsarbetet inom stadsdelsområdets vård- och omsorgsboenden att använda sig av stadens uppföljningsmodell som innefattar uppföljning utifrån såväl socialtjänstlagen (SoL) som hälso- och sjukvårdslagen (HsL). Uppföljningarna kommer att genomföras av en utsedd person inom äldreomsorgens stab och av medicinskt ansvarig sjuksköterska (MAS). Uppföljningarna kommer därefter att delges nämnden tillsammans med en upprättad handlingsplan där det klart ska framgå vad som ska åtgärdas, när det ska göras och vem som är ansvarig för att åtgärder vidtas.

Vad gäller uppföljning av hemtjänst, ledsagning och avlösning kommer mall och tillämpningsanvisningar att skickas ut från stadsledningskontoret under hösten. Stadsledningskontoret har utarbetat rutiner för hur uppföljningen ska göras dels utifrån förvaltningarnas ansvar och dels stadsledningskontorets ansvar. Vidare hur genomförandet ska ske och hur brister i utförarnas verksamhet ska hanteras.

### ***Gransknings- och uppföljningsinstanser***

Äldreomsorgen utsätts för granskningar från olika håll och av många externa kontrollörer. Det som framkommer i dessa granskningar ska omhändertas och åtgärdas av organisationen och integreras i det ständigt pågående arbetet med kvalitetsutveckling.

Äldreomsorgen granskas av:

- Socialstyrelsen
- Länsstyrelsen
- Arbetsmiljöverket
- Revisionen
- Äldreombudsmannen
- Stadens äldreomsorgsinspektörer
- Rättsliga instanser i samband med överklaganden
- Enskilda brukare och/eller anhöriga/gode män
- Media

Det finns relativt tydliga rutiner för hur granskningarna hanteras av förvaltning och nämnd. Det som vid vissa tillfällen brustit och där förbättringar krävs handlar om vikten av att ta fram en väl specificerad åtgärdslista med ansvarsfördelning och tidplan utsatt. Nämnden har efterlyst detta och förvaltningen försöker att alltid ta fram detta, men här kan en ökad tydlighet och ytterligare förbättringar ske.

En åtgärdsplan som utgår från de angivna uppföljningsområdena i stadens uppföljningsmodell ska fortsättningsvis utarbetas för varje enhet. Åtgärdsplanen kommer att ha sin utgångspunkt ifrån den handlingsplan som tagits fram för att åtgärda de brister som framkommit i länsstyrelsens beslut från tillsynen av Hässelby Gårds äldreboende, enheterna C1 och C2. **Bilaga 7.**

### ***Ansvar för att åtgärder vidtas***

Äldreomsorgens avdelningschef är ytterst ansvarig för att nödvändiga åtgärder vidtas utifrån vad som framkommer i olika uppföljningar och granskningar, från såväl interna som externa medarbetare/kontrollörer. Utifrån äldreomsorgens linjeorganisation ansvarar dock varje enhetschef för sina respektive enheter och är därmed de som i praktiken har att se till att verksamheten uppfyller kraven på kvalitet och säkerhet. Enhetschefen kan i sin tur delegera uppgiften till den funktion/person som operativt ansvarar för aktuell arbetsuppgift. Av den handlingsplan som alltid ska upprättas i dessa sammanhang ska tydligt framgå vilken funktion/person som är ansvarig för varje specifik åtgärd.

### **Chefernas arbetssätt**

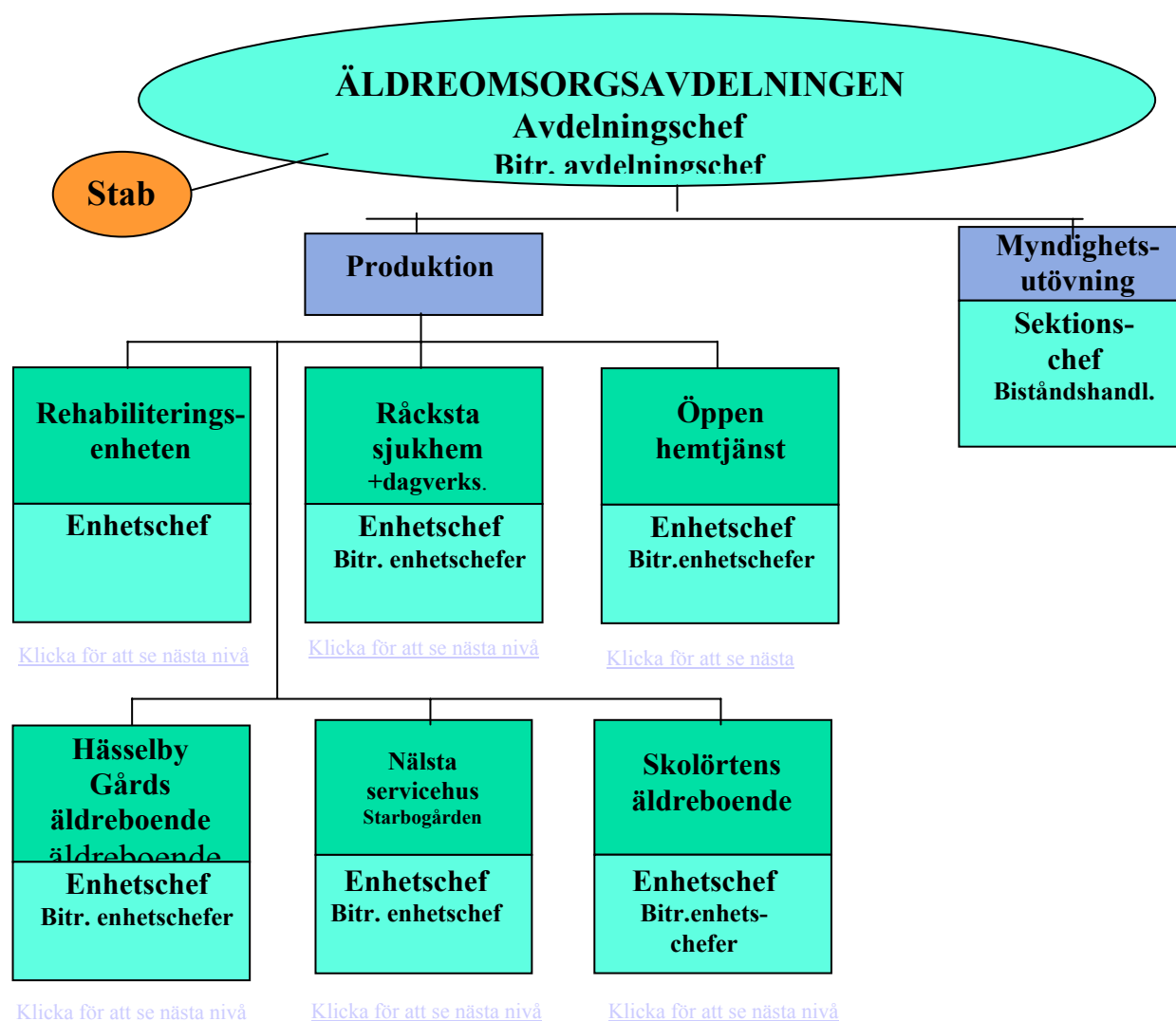
Inom ramen för arbetsmiljöverkets uppföljning av chefernas arbetssätt kommer särskilda skyddsronder att genomföras. Chefernas arbetssätt kommer där att belysas och åtgärder vidtas för att förbättra chefernas utsatta roll.

Stadens trygghetsjour har uppdraget att stödja och arbetsleda personal när behov uppstår på de tider ordinarie chefer inte finns på plats. Förvaltningen anser därmed inte att arbetsledning från den egna organisationen i nuläget behöver finnas på plats under helger och nätter. Som personal kan man vidare få personligt stöd dygnet runt av Visavi genom förvaltningens nya företagshälsovård.

### **Personalstat**

Vad gäller nämndens uppdrag till förvaltningen att redovisa äldreomsorgens personalstat hänvisar förvaltningen till äldreomsorgsinspektörernas granskning av äldreomsorgen 2005 i Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd. I granskningsrapporten, *Bilaga 1- tabeller, sid 65-74* redovisas bl.a. antalet befattningar och funktion enhetsvis för äldreomsorgens verksamhet.

## Äldreomsorgens organisation



- Bilagor:
1. Stadsdelsnämndens protokoll 2006 05 23, § 11.
  2. Stadsdelsnämndens protokoll 2006 06 13, § 5.
  3. Stadsdelsnämndens protokoll 2006 06 13, § 27
  4. Stadsdelsnämndens protokoll 2006 06 20, § 4
  5. Rutiner vid uppföljning av stadens vård och omsorgsboende för äldre
  6. Mall för uppföljning av stadens vård och omsorgsboende för äldre
  7. Handlingsplan och kvalitetssäkring av åtgärder inom Hässelby Gårds äldreboende



