

Handläggare  
Kommunens revisorer

Datum  
2018-09-12

Till  
Omsorgsnämnden

### Uppföljning av granskning av omsorgsnämndens resursplanering och bemanning

De förtroendevalda revisorerna har gett EY i uppdrag att genomföra en uppföljning av granskningen av omsorgsnämndens resursplanering och bemanning som genomfördes 2016. Syftet med uppföljningen är ett inslag i revisionens arbete med att följa upp tidigare granskningar för att se vilka effekter förbättringsförslag och rekommendationer fått samt vilka åtgärder berörda nämnder och bolag vidtagit till följd av granskningarna.

Kommunens revisorer ställer sig bakom uppföljningens slutsatser och bedömningar och överlämnar härmed rapporten till omsorgsnämnden för kännedom.

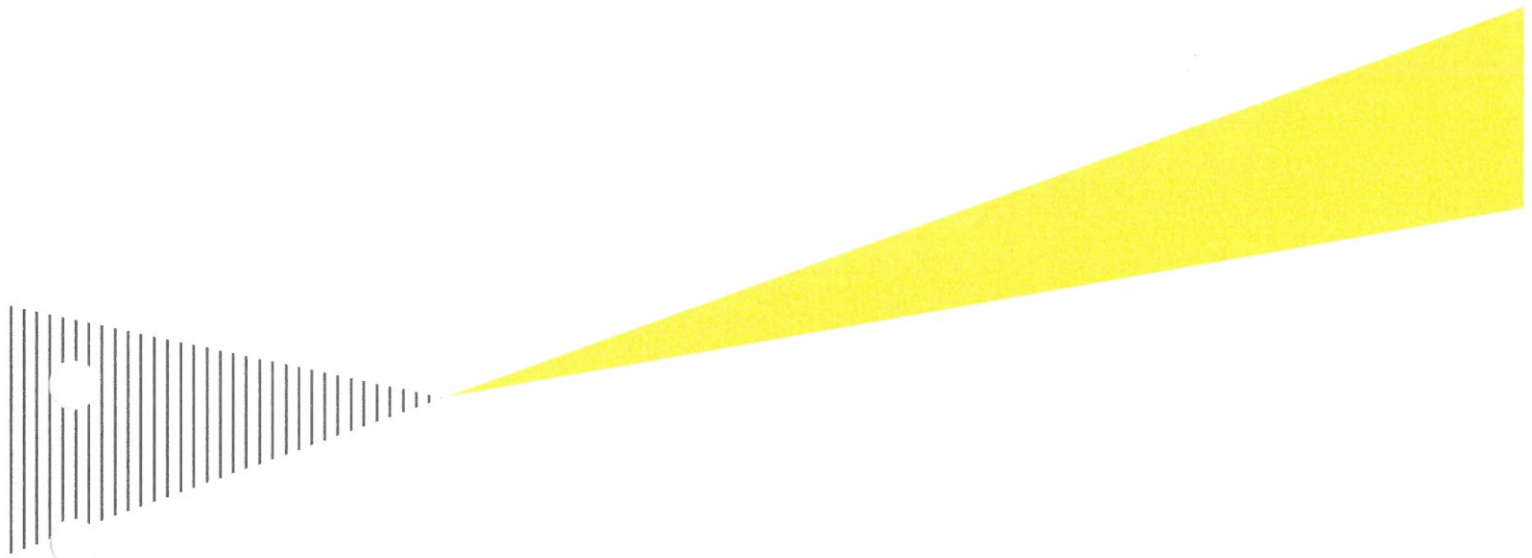
  
Göran Häggfors  
Ordförande

  
Jan Bengtsson  
Vice ordförande



# Kalmar kommun

Uppföljning av omsorgsnämndens  
resursplanering och bemanning



Building a better  
working world

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Bakgrund .....</b>	<b>3</b>
2.1. Syfte och frågor.....	3
2.2. Metod och genomförande.....	3
<b>3. Iakttagelser från uppföljningen per rekommendation .....</b>	<b>4</b>
3.1. Revisorernas rekommendationer.....	4
3.2. Genomlysna orsaker till att antalet beviljade timmar är högre än rikssnittet samt att kostnaden för utförd hemtjänststimme är lägre än rikssnittet och utreda vilka konsekvenser det får för verksamheten .....	4
3.3. Säkerställa uppföljning och återrapportering av brukartid .....	5
3.4. Se över ledningsstrukturen och stärka styrningen av personalnyttjandet i syfte att skapa likriktighet mellan enheterna i tillsättningen av personal.....	6
3.5. Tydligare förankra beslut om organisatoriska förändringar med personalen ...	7
3.6. Övriga aktiviteter kopplade till granskningsresultatet .....	8

## 1. Sammanfattning

De förtroendevalda revisorerna genomförde 2015 en granskning av omsorgsnämndens resursplanering och bemanning. På uppdrag av revisorerna har EY genomfört en uppföljande granskning av vilka åtgärder som vidtagits med anledning av de iakttagelser och synpunkter som lämnades i revisionsrapporten 2015.

I tabellen nedan redogör vi för om nämnden har tagit till sig av revisorernas tidigare bedömningar och rekommendationer samt om nämnden har vidtagit tillräckliga åtgärder.

- Innebär att nämnden inte följt rekommendationen eller inte kunnat visa att man följt den.
- Innebär att nämnden till viss del följt rekommendationen.
- Innebär att nämnden på tillfredställande sätt följt rekommendationen.

Rekommendation		Bedömning om tillräckliga åtgärder har vidtagits
Genomlys orsaker till att antalet beviljade timmar är högre än rikssnittet samt att kostnaden för utförd hemtjänsttimme är lägre än rikssnittet och utreda vilka konsekvenser det får för verksamheten.	Förvaltningen genomför ett flertal analyser av exempelvis brytpunkt och antal ytterfall. Jämförelser görs och nämnden ingår fortsatt i samarbetet "kostnad per brukare". Arbetsättet "individens behov i centrum" håller på att införas. Vi gör bedömningen att utvecklingen går åt rätt håll och att man till viss del följt rekommendationen. Uppföljningen har dock inte visat på någon konkret genomlysning av granskningens iakttagelser.	●
Säkerställa uppföljning och återsrapportering av brukartid.	Månadsvis uppföljning och mall därtill. Nya rutiner implementeras i Hypergene.	●
Se över ledningsstrukturen och stärka styrningen av personalnyttjandet i syfte att skapa likriktighet mellan enheterna i tillsättningen av personal.	Nämnden har genomfört ett flertal åtgärder. Bland annat har enhetschefer med teamansvar införts. Årliga gemensam diskussion om måluppfyllelse. Enhetschef med teamansvar ingår i ledningsgruppen.	●
Tydligare förankra beslut om organisatoriska förändringar med personalen.	Uppföljningen visar att nämnden går i rätt riktning. Det är ett pågående förändringsarbete med ett flertal aktiviteter såsom nyhetsbrev, arbetsplatsträffar och en dokumenterad mötesstruktur.	●

## 2. Bakgrund

De förtroendevalda revisorerna har gett EY i uppdrag att genomföra en uppföljning av granskningen omsorgsnämndens resursplanering och bemanning som genomfördes 2016. Syftet med uppföljningen är ett inslag i revisionens arbete med att följa upp tidigare granskningar för att se vilka effekter förbättringsförslag och rekommendationer fått samt vilka åtgärder berörda nämnder och bolag vidtagit till följd av granskningarna.

### 2.1. Syfte och frågor

Syftet med den uppföljande granskningen är att följa upp åtgärder och utveckling efter granskningen som genomfördes 2016.

För att uppnå granskningens syfte besvaras följande delfrågor:

- Hur har granskningsresultatet besvarats av ansvarig nämnd?
- Vilka åtgärder har vidtagits utifrån de rekommendationer granskningarna givit?
- Vilken information har delgivits ansvarig nämnd avseende granskningen och eventuellt vidtagna åtgärder?
- Vilka övriga aktiviteter pågår som har koppling till granskningsresultatet?
- Vilka planerade åtgärder/utvecklingsinitiativ med avseende på granskningens resultat finns dokumenterade?

### 2.2. Metod och genomförande

Relevanta intervjupersoner för uppföljningen har kontaktats och intervjuats om utveckling och vidtagna åtgärder efter granskningen. Dokumentation som tillkommit efter den genomförda granskningen har samlats in och analyserats.

### 3. Iakttagelser från uppföljningen per rekommendation

I följande avsnitt presenteras de huvudsakliga rekommendationer som lämnades i samband med granskningen 2016. Vidare återges berörda åtgärds punkter i omsorgsnämndens svar på revisionsrapporten och nämndens beskrivning av nuläget.

#### 3.1. Revisorernas rekommendationer

Kommunrevisionen gav följande rekommendationer i samband med granskningen:

- Genomlysna orsaker till att antalet beviljade timmar är högre än rikssnittet samt att kostnaden för utförd hemtjänststimme är lägre än rikssnittet och utreda vilka konsekvenser det får för verksamheten.
- Säkerställa uppföljning och återrapportering av brukartid.
- Se över ledningsstrukturen och stärka styrningen av personalnyttjandet i syfte att skapa likriktighet mellan enheterna i tillsättningen av personal.
- Tydligare förankra beslut om organisatoriska förändringar med personalen.

#### 3.2. Genomlysna orsaker till att antalet beviljade timmar är högre än rikssnittet samt att kostnaden för utförd hemtjänststimme är lägre än rikssnittet och utreda vilka konsekvenser det får för verksamheten

##### **Omsorgsnämndens svar 2017-02-23**

*Orsakerna till att antalet beviljade timmar är högre än rikssnittet är kända och beror på att Kalmar har ett större antal ytterfall än många jämförbara kommuner. Bristen på boende och korttidsboende påverkar också beviljad tid. Åtgärder som pågår är översyn av handläggningen inklusive införande av arbetssättet individens behov i centrum (IBIC), särskild "räknesnurra" (IBS- individuell behovsbaserad segmentering) och kontinuerlig uppföljning av ytterfallen. Därtill sker en fortsatt utbyggnad av vård- och omsorgsboendelägenheter, där nästa nya boende med 84 lägenheter står klart vid årsskiftet. Ytterligare utbyggnad av vård- och omsorgsboenden planeras inom den närmaste 3-årsperioden. Mot bakgrund av att den utförda tiden inte är kvalitetssäkrad fullt ut går det inte att dra slutsatsen att kostnaden för utförd timme är lägre än rikssnittet.*

##### **Beskrivning av nuläget juni 2018**

De intervjuade förklarar att det finns en ekonomisk brytpunkt för när det är billigare med hemtjänst istället för plats på boende. Förvaltningen följer upp brytpunkten genom att följa upp beviljad tid, tillgång på personal och jämför detta med kostnaden för jämförbara insatser. Detta sätt att följa upp verksamheten föranleddes av en processöversyn inom förvaltningen som resulterade i ett gemensamt förfarande för handläggarna att följa upp sina beslut.

Av intervjun framkom att det inte enbart är det totala antalet beviljade timmar som förklarar nämndens kostnader utan enskilda brukare som har ett stort behov av insatser. Förvaltningen följer ytterfallen varje månad och använder i likhet med granskningen 2016 räkneshurran<sup>1</sup>. Genom nyttjandet av räkneshurran går det, enligt de intervjuade, att säkerställa en likriktad handläggning.

<sup>1</sup> Räkneshurran är en hjälp i biståndshandläggningen när handläggare ska räkna fram antalet timmar och används för att få bättre matchning mellan beviljade timmar och tillgången på personal.

Omsorgsnämnden ingår fortfarande i samarbetet "kostnad per brukare" som används som komplement till KOLADAS statistik. De intervjuade anser att riksstatistiken i KOLADA har trubbiga nyckeltal såsom kostnaden per invånare.

Vidare förklarar de intervjuade att kommunens boenden har byggts ut och på det sättet har antalet beviljade timmar minskat under de senaste åren. Det invigdes ett nytt boende med 85 lägenheter i mars 2018.

Omsorgsnämnden håller på att införa arbetssättet individens behov i centrum (IBIC). Inom ramen för detta arbete har det tagits fram mål för både boenden och hemtjänsten. Arbetet med att implementera IBIC i organisationen har pågått i två och ett halvt år och förväntas vara färdigt i november 2018. Det kommer att genomföras ett kompletterande utbildningstillfälle under 2019.

### **3.3. Säkerställa uppföljning och återrapportering av brukartid**

#### ***Omsorgsnämndens svar 2017-02-23***

*Detta pågår och har pågått ända sedan införandet av nyckelfri hemtjänst. Att det skulle vara en startsträcka är med i beräkningarna. Vissa tekniska frågor har också påverkat takten. Från och med 2017 följs också kvittenser i Phoniro<sup>2</sup> på enhetsnivå upp månatligen av förvaltningsledningen i syfte att öka kvalitetssäkerheten i den utförda tiden.*

#### **Beskrivning av nuläget juni 2018**

Förvaltningen har följt upp kvittenser i Phoniro per månad och tagit fram en mall för arbetet. Framöver kommer uppföljningen att ske genom verksamhetssystemet Hypergene<sup>3</sup> och inte via kvittenser i Phoniro. I Hypergene kommer förvaltningen att kunna följa samtliga enheter och team samt på ett tydligare sätt kunna följa upp:

- Hur volymen ser ut
- Den beviljade tiden
- Den planerade tiden
- Den utförda tiden

Utifrån volymen kommer förvaltningen löpande följa kontinuiteten i teamen. Implementeringsarbetet kommer vara färdigt efter sommaren 2018. Förvaltningen har en resurs som för in tidigare data i Hypergene. Detta för att möjliggöra en direkt lansering efter sommaren i Hypergene.

Förvaltningens chefer kommer att få utbildning i användandet av Hypergene. Intervjuade förklarar att Hypergenes funktion kommer att möjliggöra en uppföljning av vad som faktiskt görs i verksamheterna istället för vad de tidigare trott att de gör. Detta tros komma ge en bättre diskussion samt möjliggöra kvalitetssäkring av tider och personal. Intervjuade framhöll att det är tiden med brukaren som är det mest intressanta att följa. De intervjuade framhåller att kvalitetsuppföljningen kommer att förbättras med Hypergene som verksamhetssystem.

---

<sup>2</sup> Phoniro är ett verktyg för nyckelfri hemtjänst där personal tilldelas samtliga nycklar till brukarna som ska besökas genom sina mobiltelefoner.

<sup>3</sup> Hypergene möjliggör och används redan för ekonomisk- och personaluppföljning.



### **3.4. Se över ledningsstrukturen och stärka styrningen av personalnyttjandet i syfte att skapa likriktighet mellan enheterna i tillsättningen av personal**

#### **Omsorgsnämndens svar 2017-02-23**

*Nämnden har under året tagit fram nya mål och färdriktning som gäller för förvaltningens verksamheter. Det är av vikt att förvaltningen arbetar fram en tydlig process för verksamhetsstyrning och kvalitetsuppföljning.*

*En ny mötes- och ledningsstruktur införs i syfte att hitta en tydlig styrning och röd tråd för verksamheterna. I den nya ledningsgruppen kommer enhetschefer med teamansvar att ingå. Funktionen enhetschef med teamansvar säkerställer behov som verksamhetsnära stöd för enhetscheferna och ger förutsättningar för enhetschefen att leda ett mer verksamhetsnära ledarskap.*

*Genom den nya funktionen ges förutsättningar och möjligheter att arbeta med kontinuerliga uppföljningar på enhetsnivå med verksamhetsnära styrning och ledning. Sammantaget innebär det att styrning och ledning stärks för att möjliggöra en likriktighet mellan enheterna i tillsättningen av personal och dess styrning.*

#### **Beskrivning av nuläget juni 2018**

Omsorgsnämnden var under granskningen 2016 i införandet av enhetschefer med teamansvar vilket sedan var implementerat 1 mars 2017. I den nya organisationen befinner sig teamchefer organisatoriskt mellan förvaltningschef och enhetschef. Enligt uppgift är enhetscheferna tillfreds med ett tydligare ledarskap och ett mer verksamhetsnära stöd genom teamchefer. Tidigare var förvaltningschefen tvungen att arbeta mer operativt. Intervjuade anger även att i den gamla organisationen var omsättningen av chefer högre.

I Hypergene finns enheternas aktiviteter beskrivna för att nå uppsatta mål.<sup>4</sup> Varje tertiäl rapporterar enhetscheferna den egna måluppfyllelsen i systemet. Alla enhetschefer tillsammans med förvaltningsledningen träffas en gång per år för att diskutera målen.

Mötes- och ledningsstrukturen har enligt uppgift lett till en tydligare process. Omsorgsförvaltningen har ett arbetsdokument kallat "mötes – och organisationsstruktur". Dokumentet beskriver de olika grupperna och mötena som finns inom förvaltningen såsom projektmöte, ledningsgrupp, strategigrupp etc. Enhetschefer med teamansvar ingår i ledningsgruppen tillsammans med verksamhetschef HSL, förvaltningschef, administrativ chef och ekonomichef. Enligt intervjuade har enhetscheferna med teamansvar bidragit till en förbättrad kommunikation.

Intervjuade förklarar att funktionen samordnare är av vikt för informationsflödet och personalförsörjningen. Teamens nyttjande av vikarier har minskat med anledning av att samordnarna kan se över det totala behovet i teamet och kan vid behov omfördela resurserna mellan enheterna.

---

<sup>4</sup> Respektive enhet har 8-10 kvalitetsmål

### **3.5. Tydligare förankra beslut om organisatoriska förändringar med personalen**

#### ***Omsorgsnämndens svar 2017-02-23***

*För att ge medarbetare en möjlighet att påverka och uttrycka sin mening om organisatoriska förändringar i verksamheten har Kalmar kommun och de fackliga organisationerna fastställt ett lokalt kollektivavtal. Avtal tydliggör att innan någon förhandlingsverksamhet påbörjas ska arbetsgivaren informera samverkansgruppen och berörda medarbetare om syfte och mål.*

*Samverkansgruppen ska medverka i förändringsarbetet från dess början. Förändringsverksamhet betraktas alltid som en viktig förändring för medarbetarna, såvida man i samverkansgruppen inte är enig om annat.*

*Omsorgsförvaltningen behöver informera om och tydliggöra vikten av samverkan och hur samverkansavtalet ska nyttjas i verksamheten. Information ges lämpligast under förvaltningens samlade enhetschefsmöten samt i det för medarbetare i förvaltningen gemensamma veckoinformationen. Därtill är det en uppgift för den nyinsatta funktionen enhetschef med teamansvar, att säkra användandet av samverkansavtalet i teamets enheter.*

#### **Beskrivning av nuläget juni 2018**

Ur intervjuerna framkommer att förvaltningen arbetar med att säkerställa att medarbetare och chefer är informerade och delaktiga i pågående förändringsarbeten.

Vidare framkommer att information sprids på flera olika sätt och sammanhang:

- Nyhetsbrev till medarbetare (i likhet med granskningen 2016)
- Information till chefer
- Samtliga team har möten samma dag och tid vilket säkerställer att alla medarbetare får samma information samtidigt.
- Mötesstrukturen med hemtjänstmöten, boendemöten etc.
- Varje månad träffas den centrala samverkansgruppen i förvaltningen där alla yrkeskategorier också är representerade.

### 3.6. Övriga aktiviteter kopplade till granskningsresultatet

Intervjuade förklarar att det är ett ständigt pågående flöde av projekt. Följande aktiviteter identifierades vid intervju:

- Till hösten kommer specialistteam införlivas i förvaltningen. Teamet kommer bestå av specialistsköterska och kurator. Teamet ska arbeta med utåtagerande brukare och ge stöd till personalen. Önskemål har lämnats om att specialistundersköterska ska ingå i teamen men det är ännu inte beslutat.
- Förvaltningen har tagit fram en demensstrategi och tydliggjort metoder för arbetet med demens.
- Förvaltningen har anpassat sig efter den nya lagstiftningen *lag om samverkan vid utskrivning från slutna hälso- och sjukvård*.
- Det har upprättats processer för ny öppning av boende och inflyttning av brukare. I processkarta för ny öppning av boende är det beskrivet att rekrytering av enhetschef och rekrytering av medarbetare ska ske.

Kalmar den 30 augusti 2018

Kristina Lindqvist  
Certifierad kommunal yrkesrevisor  
*Ernst & Young AB*

Carl Nilsson  
Verksamhetsrevisor  
*Ernst & Young AB*

### **Intervjuade funktioner**

- ▣ Förvaltningschef
- ▣ Ekonomichef
- ▣ Administrativ chef

### **Dokument**

- ▣ Mötes- och organisationsstruktur 2018-05-08
- ▣ Omsorgsnämndens kvalitetsberättelse 2017
- ▣ Nya öppningsprocessen
- ▣ Inflyttningsprocessen