



Granskning av hemtjänst

Rapport

Ragunda kommun

KPMG AB

2021-06-04

Antal sidor 10



Ragunda kommun
Granskning av hemtjänst

2021-06-04

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	2
2	Inledning/bakgrund	3
2.1	Syfte, revisionsfråga och avgränsning	3
2.2	Revisionskriterier	3
2.3	Metod	3
3	Resultat av granskningen	4
3.1	Hemtjänstens volym- och kostnadsutveckling	4
3.2	Styrning och uppföljning	7
3.3	Utskrivning från sjukhus	8
4	Slutsats och rekommendationer	10
4.1	Rekommendationer	10

1 Sammanfattning

Vi har av Ragunda kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens styrning av hemtjänst. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Syftet med granskningen är att övergripande bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete med att utveckla effektiviteten inom hemtjänsten.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det bedrivs ett arbete för att utveckla effektiviteten, men att det inte sker fullt ut strukturerat vilket gör att genomförande av åtgärder tar längre tid och inte får genomslag fullt ut.

Vi bedömer att det finns behov av att utveckla och levandegöra arbetet med genomförandeplaner och kontaktmannaskap, dels med syfte att säkerställa kvalitet för den enskilde men även som en del i att utveckla effektiviteten genom ökad tydlighet i uppdrag.

Vi uppfattar att det idag finns etablerade arbetssätt inom respektive grupp. Vi bedömer att utveckling av gemensamt och dokumenterat arbetssätt, genom att dra nytta av varandras erfarenheter och ”best practice”, kan bidra till såväl ökad effektivitet som minskad sårbarhet i verksamheten.

Vi bedömer att arbetet med löpande uppföljning och åtgärder i huvudsak är ändamålsenligt. Vi ser dock behov av att utveckla den mer övergripande analysen som stöd för lärande och konkretiserad planering av utvecklingsåtgärder.

Vi bedömer att det i huvudsak finns fungerande rutiner och arbetssätt gällande utskrivning från sjukhus och patientinformation. Vi anser dock att det finns behov av att se över vissa praktiska rutiner kring hemtagning inom verksamheten, avseende möjligheter till framförhållning och hur det kan hanteras praktiskt vid frånvaro av chef i syfte att minska sårbarhet och möjliggöra effektivt resursnyttjande.

Mot bakgrund av vår granskning rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa ett aktivt arbete kring genomförandeplaner och kontaktmannaskap, se avsnitt 3.2.1
- Se över och utveckla samt dokumentera arbetssätt, se avsnitt 3.2.1.
- Utveckla arbetet med analysen och planering av utvecklingsåtgärder, se avsnitt 3.2.1.
- Se över interna rutiner gällande hemtagning, se avsnitt 3.3.1.

2 Inledning/bakgrund

Vi har av Ragunda kommuns revisorer fått i uppdrag att översiktligt granska kommunens styrning av hemtjänst. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2020.

Ragunda kommun har enligt uppgifter i Kolada de senaste åren haft en nettokostnadsavvikelse avseende äldreomsorg. Nettokostnadsavvikelsen visar om kommunens faktiska nettokostnader är högre eller lägre än vad som kan förväntas utifrån kommunens specifika strukturella förutsättningar om de bedrev verksamheten vid en genomsnittlig ambitions-, effektivitets- och avgiftsnivå. Avseende hemtjänsten visar uppgifter i Kolada att kostnaden per hemtjänsttagare är högre än såväl liknande kommuner, länet och riket, medan brukarupplevd kvalitet är på genomsnittlig nivå.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatsen i sin riskanalys, att kommunens styrning och utveckling av äldreomsorgsverksamheten behöver granskas.

2.1 Syfte, revisionsfråga och avgränsning

Granskningen har syftat till att övergripande bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete med att utveckla effektiviteten inom hemtjänsten.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Finns det riktlinjer, rutiner och tillhörande verktyg/system för hur styrning och uppföljning ska fungera och som följs?
- Sker en aktiv styrning och åtgärder vidtas då ekonomiska och kvalitativa avvikelser uppmärksammas?
- Finns fungerande rutiner och arbetssätt inom och mellan kommunen och regionen gällande utskrivning från sjukhus och patientinformation?

Granskningen avgränsas till hemtjänst och avser kommunstyrelsen.

2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

- Kommunallagen 6 kap § 6
- Socialtjänstlagen (2001:453)
- Tillämpbara interna regelverk och policys

2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

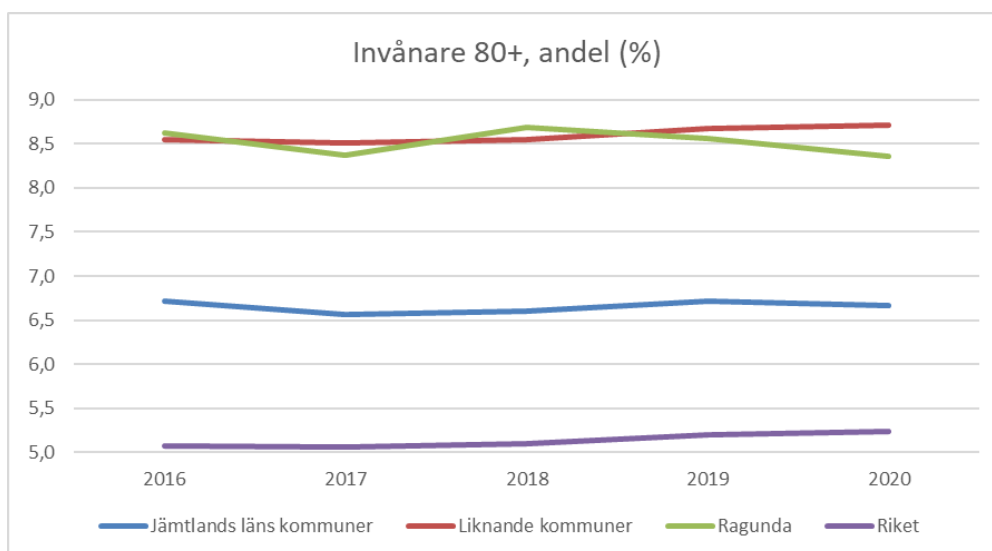
- Dokumentstudier av dokument såsom riktlinjer, delegationsordning och rapportering.
- Intervjuer med berörda tjänstepersoner, förvaltningschef och enhetschefer.

Rapporten är faktakontrollerad av intervjuade.

3 Resultat av granskningen

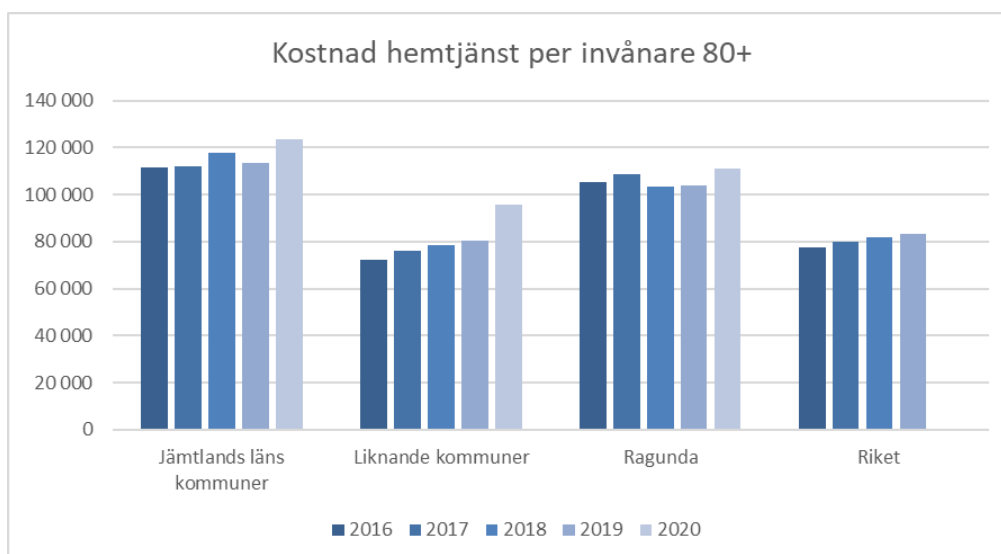
3.1 Hemtjänstens volym- och kostnadsutveckling

Huvuddelen av brukare av hemtjänst är över 80 år. I Ragunda kommun är andelen av befolkningen över 80 år ca 8,5 procent, vilket är högre jämfört med länet och riket.



Källa: Kolada, N01813. I gruppen liknande kommuner ingår Arjeplog, Berg, Bjurholm, Sorsele, Storuman, Torsby och Åsele.

Kostnaden för hemtjänst per invånare 80+ år har ökat något senaste åren. Kostnaderna per invånare är lägre än länet, men högre jämfört med liknande kommuner och riket.

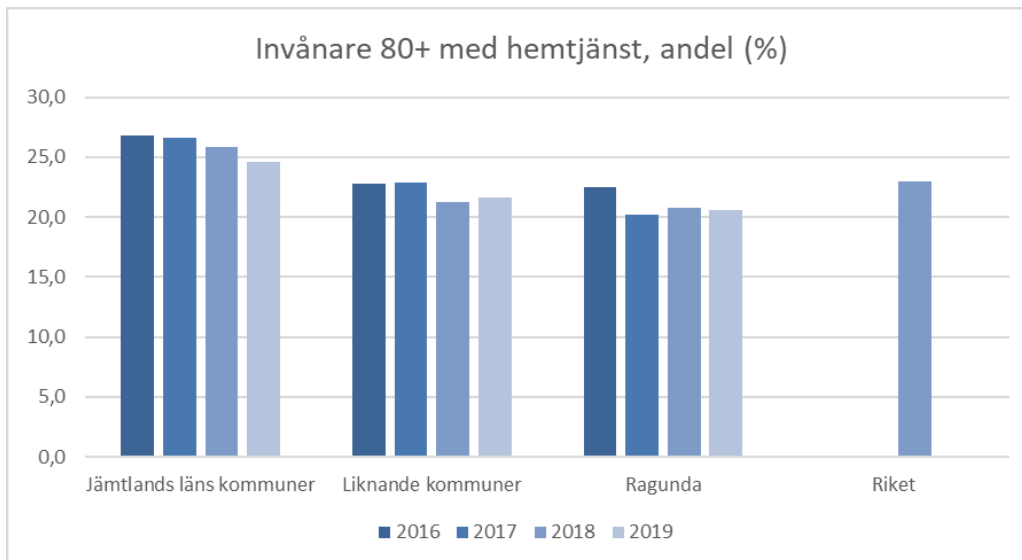


Källa: Kolada, N21024.

Ragunda kommun
Granskning av hemtjänst

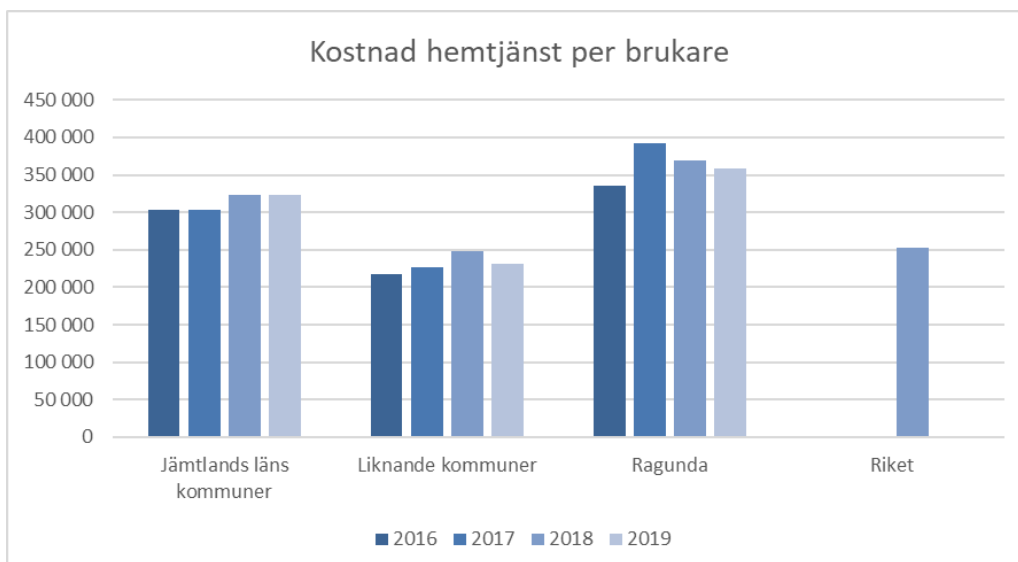
2021-06-04

Andelen av invånare 80+ som har hemtjänst har minskat något de senaste åren i Ragunda, liksom i länet och liknande kommuner. Andelen invånare 80+ som har hemtjänst är också jämfört med länet och liknande kommuner.



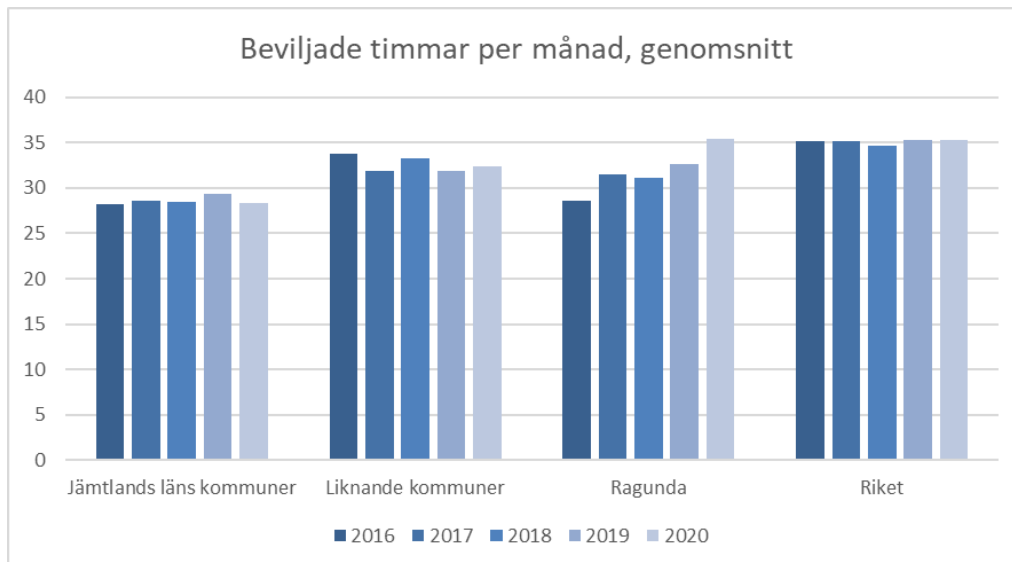
Källa: Kolada, N21824.

Kostnaden per brukare som har hemtjänst har minskat de senaste åren. Kostnaden är dock högre jämfört med riket, länet och liknande kommuner.



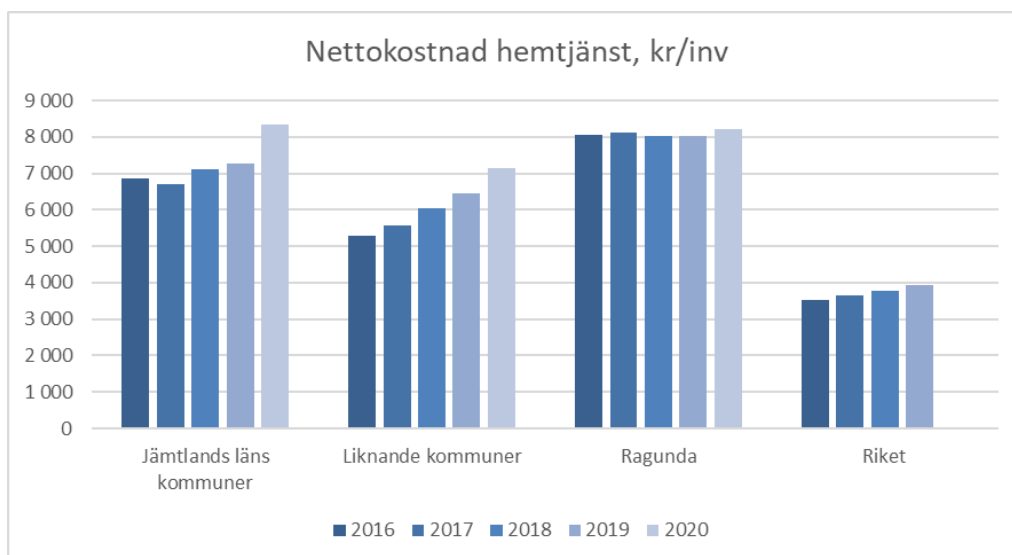
Källa: Kolada N21819.

Antal beviljade timmar har ökat de senaste åren, och är i nivå med riket och fler timmar jämfört med länet och liknande kommuner.



Källa: Kolada, N21826.

Sett till nettokostnad per invånare är kostnaden i Ragunda i nivå med länet, men högre än liknande kommuner och riket.



Källa: Kolada, N21015.

3.1.1 Bedömning

Vi anser att det är viktigt att kommun följer och analyserar information motsvarande ovanstående, i kombination med interna data. I särskilda direktiv för god ekonomisk hushållning nämns också att jämförelser ska göras utifrån Kolada och öppna jämförelser med likvärdiga kommuner och riket.

3.2 Styrning och uppföljning

Utgångspunkten för verksamhetens mål är kommunens övergripande vision, och mål med dess tre målområden. De tre målområdena är Goda livsvillkor, Attraktivt samhälle och Effektiv organisation.

För vård och omsorgsverksamheten, där hemtjänst utgör en del, har följande mål utformats utifrån målområdet Effektiv organisation:

1. En fortsatt genomlysning skall ske vad gäller arbetstider och schemaläggning för personal inom vård och omsorg.
2. Genom översyn av den egna organisationen skall förslag om ökning av nyckeltal för bemanning vid SÄBO från 0,6 till 0,7 presenteras.
3. Nettokostnadsavvikelsen för äldreomsorgen skall ligga under 10 procent
4. Möjligheterna att skapa både effektivitet och bättre villkor för brukarna genom den framväxande välfärdsteknologin skall fortsatt bevakas och utvecklas.
5. Organisationens effektivitet skall genom ekonomisk uppföljning från alla enheter sammanställas och redovisas till varje utskottssammanträde.

Resultatet redovisas mycket översiktligt i kommunens årsredovisning 2020, och visar på att mål 2 och 5 är grönmarkerad, mål 1 är gulmarkerad med kommentar om försening på grund av covid-19 och mål 4 är rödmarkerad. Mål 3 har ingen markering.

Stöd- och omsorgsförvaltningen ansvarar för hemtjänstverksamheten, där biståndshandläggare fattar beslut om insatser. Besluten är av karaktären rambeslut, och nya beslut följs upp inom några veckor för att säkerställa rätt nivå. Med hjälp av schablontider räknas besluten om till timmar, som utgångspunkt för planering och uppföljning. Enligt intervjuade stämmer schablontiderna bra på aggregerad nivå.

Själva hemtjänstverksamheten är indelad i tre grupper baserat på geografi, Stugun, Hammarstrand och Bispgården. Som stöd för praktisk planering används ett digitalt verktyg (Vimpol). Verktöget finns även i hemtjänstpersonalens mobiler som en kopplad applikation, med visst stöd för insatser vid det enskilda besöket. Enligt intervjuade upplevs verktöget som användarvänligt. I planeringen anpassas tidsåtgång utifrån verkliga behov och förhållanden utifrån personalens bedömningar.

Vid intervjuer framkommer att grupperna i vissa delar har olika upplägg på arbetssätt och gruppdynamik. Det kan finnas relevanta skäl till att skillnader förekommer, men det har inte skett något strukturerat arbete för att jämföra och utveckla arbetssättet inom verksamheten för ökad effektivitet. Exempel på sådana områden är rutt- och schemaplanering, rapporteringar och överlämning. Samtidigt kan nämnas att det

förekommer operativt samarbete mellan grupperna, exempelvis flytta personal tillfälligt mellan grupperna vid uppkomna situationer.

Genomförandeplaner utgör ett väsentligt verktyg för såväl planering, genomförande som uppföljning av insatser till den enskilde. Enligt intervjuade är det i nuläget inte ett levande dokument och aktivt arbete kring genomförandeplaner, delvis då det inte är lättillgängligt och exempelvis inte kan nås via Vimpol. Det gör att det finns risk för brister dels gentemot biståndsbeslut, dels aktualitet.

Vid intervjuer framkommer också att det finns brister och oklarheter i arbetet med kontaktmannaskap. Det är en viktig roll för att bli hålla ihop arbetet kring den enskilde, som exempelvis innefattar att genomförandeplanen hålls aktuell och levande.

På månadsbasis följs ekonomi och nyckeltal upp på gruppnivå. Varje chef träffar ekonom där avvikelser noteras, vad avvikelserna beror på samt eventuella behov av justeringar. Gällande kvalitativa aspekter sker ett löpande arbete med egenkontroll, avvikelser, synpunkter och klagomål, och utifrån detta vidtas åtgärder vid behov.

Avseende mer övergripande jämförelser och analyser framkommer vid intervjuer att detta görs i begränsad utsträckning och inte i strukturerad form. Vi har inte tagit del av några dokumenterade analyser eller konkretiserad planering av åtgärder för att uppnå effektiv organisation.

3.2.1 Bedömning

Vi bedömer att det finns behov av att utveckla och levandegöra arbetet med genomförandeplaner och kontaktmannaskap, dels med syfte att säkerställa kvalitet för den enskilde men även som en del i att utveckla effektiviteten genom ökad tydlighet i uppdrag.

Vi uppfattar att det idag finns etablerade arbetssätt inom respektive grupp. Vi bedömer att utveckling av gemensamt och dokumenterat arbetssätt, genom att dra nytta av varandras erfarenheter och "best practice", kan bidra till såväl ökad effektivitet som minskad sårbarhet i verksamheten. Vi vill dock påpeka att det kan finnas skäl för viss variation i arbetssätt utifrån en gemensam grund, men de skälen bör då vara på faktabaserade grunder och prövas regelbundet.

Vi bedömer att arbetet med löpande uppföljning och åtgärder vid ekonomiska och kvalitativa avvikelser i huvudsak sker ändamålsenligt. Vi ser dock behov av att utveckla den mer övergripande analysen som stöd för lärande och konkretiserad planering och resurssättning av utvecklingsåtgärder, exempelvis avseende digitalisering och nyttjande av välfärdsteknik. Se även avsnitt 3.1.1.

3.3 Utskrivning från sjukhus

Region Jämtland Härjedalen och kommunerna har gemensamt tagit fram en riktlinje för samarbete vid in- och utskrivning av patienter i slutenvården. Där hanteras såväl förhållningssätt som praktiska rutiner för samarbete mellan ingående aktörer.

Vid intervjuer framkommer att samarbetet med regionen överlag fungerar väl, inte minst med primärvården. Dock uppges att det förekommer brister i ett fåtal ärenden,

och generellt handlar det om att kommunen upplever behov av bredare information kring den enskildes allmänna status. Avvikelse rapportering av sådana händelser görs regelmässigt, vilket är ett viktigt underlag för fortsatt utveckling av samarbetet mellan kommunerna och regionen.

Vid hemgång tas korta beslut på exempelvis en vecka med utökat stöd. Besluten följs alltid upp och justeras utifrån aktuellt behov. För nästan alla minskar insatserna då, utifrån att de känner sig trygga och behovet inte visat sig vara så omfattande. Detta minskar risken för exempelvis återinläggning och behov av utökat stöd i ett senare skede.

Vid intervjuer framkommer att gruppcheferna saknar någon form av signalering för att få viss framförhållning i samband med hemtagning. I detta ligger att det ofta är korta ledtider med kort framförhållning, och det ligger i chefens arbetsuppgifter att hantera dessa ärenden i princip omgående. Detta medför såväl en sårbarhet i systemet och en stressfaktor för chef, då nuvarande upplägg gör det svårt att hantera frånvaro på grund av exempelvis möten och utbildningar.

3.3.1 Bedömning

Vi bedömer att det i huvudsak finns fungerande rutiner och arbetssätt inom området. Vi anser dock att det finns behov av att se över vissa praktiska rutiner kring hemtagning inom verksamheten, avseende möjligheter till framförhållning och hur det kan hanteras praktiskt vid frånvaro av chef i syfte att minska sårbarhet och möjliggöra effektivt resursnyttjande.

4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det bedrivs ett arbete för att utveckla effektiviteten, men att det inte sker fullt ut strukturerat vilket gör att genomförande av åtgärder tar längre tid och inte får genomslag fullt ut.

4.1 Rekommendationer

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Säkerställa ett aktivt arbete kring genomförandeplaner och kontaktmannaskap, se avsnitt 3.2.1
- Se över och utveckla samt dokumentera arbetssätt, se avsnitt 3.2.1.
- Utveckla arbetet med analysen och planering av utvecklingsåtgärder, se avsnitt 3.2.1.
- Se över interna rutiner gällande hemtagning, se avsnitt 3.3.1.

Datum som ovan

KPMG AB

DocuSigned by:

089E0E6FD5A64A8...

Kristoffer Bodin
Certifierad kommunal revisor

DocuSigned by:

BDAFCEB422584B1...

Mikael Lindberg
Kommunal revisor

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.