



SÖDERTÄLJE KOMMUN Kommunstyrelsen	
2016 -03- 15:	
Dnr	Rnr

1 (2)  
*KS20160401*

## TJÄNSTESKRIVELSE

2016-03-09

Social- och omsorgskontoret

Kommunstyrelsen

## Hemtjänstprojektet

Dnr: KS 16/57

Kommunstyrelsen beslutade den 3 november 2015 § 194 att ge stadsdirektören i uppdrag att genomföra en genomlysning av hemtjänstverksamheten i kommunen och analysera orsakerna bakom att nettokostnaderna inte sjunker i samma takt som volymerna. Resultatet ska åiterrapporteras till kommunstyrelsen och innehålla förslag till åtgärdsplan.

Den förstudie/genomlysning som är genomförd redovisas i ”rapport 2015-12-10 Hemtjänst-Underlag för vidare arbete” bilaga 1. Rapporten innehåller ett antal förslag till åtgärder inom följande områden: rättssäkerhet, riktlinjer och schabloner, produktivitet hos utförarna, datakvalitet i verksamhetssystemet och digitalt stödsystem.

Ett hemtjänstprojekt är tillsatt och med genomlysningen/förstudien som utgångspunkt är en projektplan utarbetad. Mål, syfte och förväntade effekter redovisas i bifogad rapport Hemtjänstprojektet daterad 2016-03-09.

Kommunförvaltningens förslag till beslut är godkänna bifogade rapport Hemtjänstprojektet daterad 2016-03-09.

### Beslutsunderlag

Tjänsteskrivelse från social-och omsorgskontoret daterad 2016-03-09

Rapport 2015-12-10 Hemtjänst- Underlag för vidare arbete

### Ekonomiska konsekvenser och finansiering

Kostnaderna 2016 beräknas till 4,4 miljoner kronor. Finansiering sker inom äldreomsorgsnämndens driftsram. Extra kostnader för hemtjänstprojektet i form av konsulter, studiebesök och kompetensutveckling kan finansieras av centralt anslag medel för att säkerställa ändamålsenlig och effektiv verksamhet inom social-och omsorgskontoret. Beslut fattas av stadsdirektören.

## Kommunförvaltningens förslag till beslut i kommunstyrelsen:

rapport Hemtjänstprojektet daterad 2016-03-09 godkänns



Martin Andrae  
Stadsdirektör



Lenita Granlund  
Socialdirektör

Handläggare: Inga-Lena Palmgren  
utredare  
stab social-och omsorgskontoret  
Telefon (direkt): 08- 523 038 60  
E-post: inga-lena.palmgren@sodertalje.se

## Beslutet skickas till

Äldreomsorgsnämnden  
Socialnämnden  
Omsorgsnämnden  
Kommundelsnämnderna  
Kommunala pensionärsrådet  
Kommunala handikapprådet  
Akten



Rapport | 2016-03-09

# Hemtjänstprojektet

**Dnr KS 16/57**

Marie Eriksson  
Stab  
Projektledare  
Telefon (direkt): 08-523 014 02  
E-post: [marie.c.eriksson@sodertalje.se](mailto:marie.c.eriksson@sodertalje.se)

# Innehållsförteckning

Bakgrund .....	3
Hemtjänstprojektet .....	3
Rättssäkerhet, riktlinjer och schabloner .....	3
Produktivitet hos utförarna .....	3
Datakvalitet i verksamhetssystemet .....	4
Digitalt stödsystem .....	4
Syfte, mål och förväntade effekter .....	4
Syfte .....	4
Mål .....	4
Förväntade effekter .....	4
Ekonomi .....	5
Projektorganisation .....	6
Styrgrupp .....	6
Projektgrupp .....	6
Arbetsgrupper .....	6
Referensgrupp .....	6

## Bakgrund

Kommunstyrelsen beslutade den 3 november 2015 § 194 punkt 5 att ” stadsdirektören ges i uppdrag att genomföra en genomlysning av hemtjänstverksamheten i kommunen. Detta för att analysera orsakerna bakom att nettokostnaderna inte sjunker i samma takt som volymerna. Resultatet ska återrapporteras till kommunstyrelsen och innehålla förslag till åtgärdsplan.”

Förstudien/genomlysningen är genomförd och utifrån den har ett antal förslag till åtgärder tagits fram. Dessa åtgärder har socialdirektören fått i uppdrag att utreda och/ eller genomföra.

Äldreomsorgsnämnden beslöt den 16 juni 2015 § 82 att ge social-och omsorgskontoret i uppdrag att: ”undersöka vilka ytterligare åtgärder som kan vidtas för att minska underskottet inom områdena hemtjänst och korttidsvård”

Förutom uppdragen från kommunstyrelsen och äldreomsorgsnämnden finns i avtal med privata hemtjänstutförare att digitalt tid- och insatssystem succesivt ska införas i hemtjänsten.

För att arbeta med uppdragen inom hemtjänsten har socialdirektören tillsatt ett hemtjänstprojekt.

### Hemtjänstprojektet

Utifrån resultaten i förstudien har projektet definierat fyra problemområden, som alla är beroende av varandra. Fyra delprojekt är tillsatta för att arbeta med olika aktiviteter.

#### Delprojekt

##### Rättssäkerhet, riktlinjer och schabloner

Delprojektet har som mål att få den beviljade tiden att bättre överensstämja med brukarnas egentliga behov av omsorg. Av förstudien framgår att den beviljade tiden, per brukare, är högre än i jämförbara kommuner.

För att nå delprojektets mål behöver nya arbetssätt utvecklas och riktlinjer ses över och kvalitetssäkras. En förväntad effekt är att den totala mängden beviljad tid kommer att sänkas och att brukarnas behov i större utsträckning kommer att bedömas mer likvärdigt. En del av projektet kommer också att vara att se över schabloner och ersättningsnivåer.

##### Produktivitet hos utförarna

Delprojektet har som mål att få bättre möjligheter att göra en effektiv planering. För att uppnå en god styrning ska arbetad tid, planerad tid, beviljad tid och utförd tid följas varje månad.

Utifrån resultaten ska verksamheten se över bemanningen och förbereda sig på införandet av digital teknik.

#### Datakvalitet i verksamhetssystemet

Delprojektet har som mål att i första hand få den offentliga statistiken avseende hemtjänst att bli korrekt. I andra hand ska delprojektet se över en bättre användning av verksamhetssystemet generellt.

#### Digitalt stödsystem

Ett stöd i arbetet är införande av digitala funktioner. Genom att införa digitalt stöd kan arbetstiden i större utsträckning fokusera på arbetet direkt hos brukarna. En digital nyckel registrerar vilken tid hemtjänstpersonalen är hos brukaren. Men digitalt stöd kan personalen ha tillgång till sitt planerade schema för dagen och till dokumentation som rör brukaren, under förutsättning att digital dokumentation införs i verksamhetssystemet Procapita.

## Syfte, mål och förväntade effekter

### Syfte

Hemtjänstverksamheten måste arbeta så effektivt som möjligt för att möta de ökande behoven av hemtjänst när antalet äldre i befolkningen ökar. Med stor sannolikhet kommer det att innebära att både kostnader och volymer inom hemtjänsten ökar de närmaste åren

### Mål

Nettokostnaderna ska korrelera med volymerna. Hemtjänsten ska ha en budget i balans. Hemtjänstprojektet utgår från uppdraget från kommunstyrelsen om att bedriva en effektiv och rättsäker hemtjänst där kostnader och volymer följs åt.

### Förväntade effekter

Effekterna av hemtjänstprojektet kommer att märkas succesivt under 2016/ 2017 när förändring av arbetssättet sker och vissa digitala system införs.

Med förstudien/genomlysningen som utgångspunkt kommer projektet att arbeta med flera olika aktiviteter som syftar till att nå följande effekter:

- Brukaren får den beviljade tiden utförd.
- Ersättningen till berörda hemtjänstutförare sker utifrån faktiskt genomförd tid som verifieras genom tids- och insatsregistrering.
- Statistik som överensstämmer med faktiska kostnader och volymer vilket gör det möjligt att kvantitativt följa kostnadsutvecklingen och göra analyser.
- På sikt öka rättsäkerheten, när tids- och insatsrapportering kopplas ihop med avgifterna till brukaren
- Öka säkerhet i återkoppling till brukaren och anhöriga om när och vem som utfört insatsen

# Projektorganisation

## Styrgrupp

Marin Andreae – stadsdirektör  
Lenita Granlund – socialdirektör  
Camilla Broo – ekonomidirektör  
Mette Holst – ekonomichef social- och omsorgskontor  
Kjell Sjundemark – bitr socialdirektör  
Annica Åström – ekonomistrateg

## Projektgrupp

Marie Eriksson – projektledare  
Eva Pedersen-Wallin – resultatområdeschef myndighet  
Caroline Wenner – resultatområdeschef hemtjänstutförare  
Maria Johansson – verksamhetscontroller  
Kerstin Lindström Eriksson – delprojektledare systemförvaltare  
Pernilla Andreason – delprojektledare myndighet  
Åsa Hjalmarsson – delprojektledare kommunal hemtjänstutförare  
Simon Lindgren – delprojektledare IT

## Arbetsgrupper

Delprojekt myndighet  
Delprojekt hemtjänst  
Delprojekt systemförvaltare  
Delprojekt IT

## Referensgrupp

Kommunal – Maria Svärd  
Vision - Ebon Eriksson

## Ekonomi

De olika delprojekten är beroende av varandra. På sikt kommer de olika åtgärderna som är kopplade till respektive delprojekt att leda till en bättre kostnadskontroll och en effektivisering av hemtjänsten. Utvecklingen i respektive delprojekt kommer att följas kontinuerligt och återrapporteras till styrgruppen.

När det gäller införandet av digitala stödsystem beräknas kostnaderna under 2016 att uppgå till 4,4 miljoner kronor. Finansiering sker inom äldreomsorgsnämndens driftsram 2016. I enlighet med beslut i kommunstyrelsen den 29 januari 2016 finns centralt anslag för att säkerställa ändamålsenlig och effektiv verksamhet inom social-och omsorgskontoret. Anslagna medel kan täcka vissa extra kostnader i hemtjänstprojektet. Beslut om att använda anslagna medel tas av stadsdirektören. För driften av de digitala stödsystemen kommer medel avsätts i äldreomsorgsnämndens budgetram för år 2017 och framåt.





Rapport | 2015-12-10

# Hemtjänst

**Underlag för vidare arbete**

Annica Åström  
Statistikstrateg  
Social- och omsorgskontoret  
Telefon (direkt): 08-5230 3701  
E-post: annica.astrom@sodertalje

<b>1. BAKGRUND .....</b>	<b>3</b>
1.1 KOLL PÅ HEMTJÄNSTEN – EN HANDLEDNING.....	3
1.2 SYFTE .....	4
1.3 KVALITETSBRISTER PÅ DATA I VERKSAMHETSSYSTEMET .....	4
1.3.1 Exempel på differenser mellan hemtjänst i offentlig statistik (extrakt) och debiteringslistor.....	4
1.3.2 Hur man kan förbättra datakvaliteten avseende hemtjänst i verksamhetssystemet.....	5
1.3.3 Hantering av kvalitetsbristerna i denna sammanställning .....	5
<b>2. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANDEL ÄLDRE I KOMMUNEN.....	6
2.2 ANDEL INVÅNARE MED HEMTJÄNST.....	7
2.3 ANDEL INVÅNARE I SÄRSKILT BOENDE.....	8
2.4 KOSTNAD FÖR HEMTJÄNST PER INVÅNARE ÖVER 65 ÅR .....	8
2.5 KOSTNAD FÖR HEMTJÄNST OCH SÄRSKILT BOENDE PER INVÅNARE ÖVER 65 ÅR.....	9
<b>3. BISTÅNDSBEDÖMNINGEN .....</b>	<b>11</b>
3.1 RIKTLINJER .....	11
3.1.1 "Kvalitet i verksamheten" .....	11
3.2 BEVILJAD TID .....	12
3.3 VARIATION I ANTAL BEVILJADE TIMMAR MELLAN HANDLÄGGARNA .....	15
3.4 SCHABLONTID.....	17
3.5 FÖRDJUPANDE FRÅGESTÄLLNINGAR OCH UPPDRAG KOPPLADE TILL BISTÅNDSBEDÖMNING .....	20
Riktlinjerna.....	20
Beviljade timmar och schabloner.....	20
<b>4. NULÄGE RAPPORTERING OCH ERSÄTTNING.....</b>	<b>21</b>
4.1 RAPPORTERING AV UTFÖRD TID I DAGSLÄGET .....	21
4.1.1 Avvikelse från beviljad tid.....	21
4.2 ERSÄTTNINGSNIVÅER FÖR HEMTJÄNST I JÄMFÖRELSE .....	22
4.2.1 Ny teknik nya möjligheter .....	23
4.3 FÖRDJUPANDE FRÅGESTÄLLNINGAR OCH UPPDRAG KRING ERSÄTTNINGSMODELL.....	23
<b>5. UTFÖRAREN .....</b>	<b>24</b>
5.1 FÖRSLAG PÅ KVANTITATIVA VARIABLER ATT FÖLJA VARJE MÅNAD.....	24
5.2 PERSONALSTATISTIK – DEN KOMMUNALA HEMTJÄNSTEN.....	26
5.2.1 Kommande möjlighet att följa effektiviteten - Brukartid .....	27
5.3. BEMANNINGSSERVICE .....	27
5.4 FÖRDJUPANDE FRÅGESTÄLLNINGAR OCH UPPDRAG KOPPLADE TILL UTFÖRANDET .....	28
Bemanningservice.....	28
Planerarnas uppdrag och nyckeltal att följa.....	28

# 1. Bakgrund

Hemtjänsten i Södertälje kommun har de senaste åren genomgått flera förändringar. Efter införandet av Lagen om valfrihet (LOV) 2012 ökade kostnaderna rejält på grund av en stor tillströmning av nya företag och många nya brukare som tidigare inte hade varit aktuella på myndigheten. Ett par LOV-avtal hävdes på grund av misstanke om oegentligheter och en rättsprocess inleddes. På grund av hävningarna stod flera brukare utan hemtjänstutförare under en period och hänvisades i samband med detta till den kommunala hemtjänsten i stor utsträckning. Den kommunala utföraren förberedde sig på att kunna ge service till fler brukare och anställde under denna period ny personal. Efter hand visade det sig att majoriteten av brukarna som stod utan utförare efter hand tackade nej till insatser och den förväntade volymökningen uteblev i det stora hela.

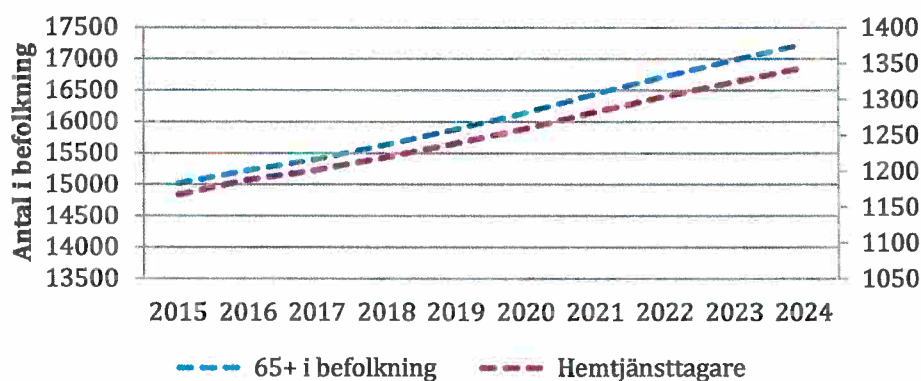
På grund av problematiken och stora kostnadsökningar togs beslut om att helt avskaffa LOV och en ny upphandling enligt Lagen om offentlig upphandling (LOU) genomfördes. Efter LOU-upphandlingen har volymerna minskat både i antal brukare och i antal beviljade timmar. Nu är volymerna tillbaka på den nivå som var aktuell innan införandet av LOV 2012.

## 1.1 Koll på hemtjänsten – en handledning

Med ett ökande antal äldre i befolkningen kommer med stor sannolikhet både kostnader och volymer öka och av den anledningen blir det viktigt att arbeta så effektivt som möjligt.

För att analysera hemtjänsten har, Sveriges kommuner och landsting (SKL) tillsammans med Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA), tagit fram en bra handledning. Anledningen till att man har tagit fram denna handledning är att kostnaderna för hemtjänst i kommunerna, och variabler för att förklara dessa, varierar mycket stort mellan Rikets kommuner.

Diagram. Prognos invånare 65+ och antal hemtjänst i ordinärt boende



Ovanstående diagram visar prognosen för antalet personer över 65 år. Idag har 8,1 procent av befolkningen över 65 år i Södertälje hemtjänst. Om andelen med behov av hemtjänst förväntas vara konstant parallellt med att prognosen förväntas hålla kommer antalet med hemtjänst att öka med

200 personer fram till år 2024. Kommunens resurser ska räcka till allt fler. Det finns ett grundläggande behov av effektivisering, utveckling och uppföljning av äldreomsorgen för att garantera att kommunens medborgare ska få sina behov tillgodosedda framöver.

På grund av de stora variationerna i kommunernas variabler för att förklara hemtjänstkostnader rekommenderar SKL och RKA i handledningen "Koll på hemtjänsten" att analysen fördjupas i den egna kommunen.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna kartläggning är att kvantitativt belysa vilka områden Södertälje kommun ska arbeta vidare på för att försäkra sig om att verksamheten ska kunna bedrivas effektivt och rättssäkert. Handledningen "Koll på hemtjänsten" kommer att följas, och kompletteras, men nyckeltalen kommer att redovisas i form av tidsserier för att utesluta att det inte rör sig om tillfälliga utfall. Genom denna kvantitativa analys kommer förhoppningsvis problemområden att visa sig, vilka kan leda till att ett antal specifika fördjupande uppdrag kan skapas.

## 1.3 Kvalitetsbrister på data i verksamhetssystemet

Handledningen "koll på hemtjänsten" innehåller många viktiga nyckeltal att analysera i ett inledande skede. Alla offentliga nyckeltal som bygger på uppgifter från verksamhetssystemet ProCapita VoO har kvalitetsbrister. Sedan oktober 2013 grundar sig nästan all officiell tvingande statistik på individuppgifter skapade direkt verksamhetssystemet i form av stora extrakt. Tidigare kunde uppgifterna sammanställas manuellt i form av mängdstatistik. Detta är inte längre möjligt. Att vi går från mängdstatistik till individstatistik betyder att det inte längre är möjligt att handräkna antal personer som är aktuella med olika insatser. Extrakten som skickas varje månad innehåller flera tusen rader och kolumner och skapas baserat på aktuella inställningar i systemet och handläggarnas sätt att använda systemet. Denna förändring i den nationellt tvingande statistiken ställer betydligt större krav på att kommunerna har kontroll på alla handläggningsprocesser och att alla inställningar i verksamhetssystemet är korrekta i förhållande till vad extrakten ska belysa.

Kunskap om extraktens uppbyggnad är viktig för att kunna härleda eventuella fel och brister som *inte* bygger på bristande rutiner i handläggningen. Systemförvaltningsorganisationen fyller en viktig funktion för att komma till rätta med kvalitetsbristerna.

### 1.3.1 Exempel på differenser mellan hemtjänst i offentlig statistik (extrakt) och debiteringslistor

Idag (oktober 2015) saknas omkring 150 individer (över 65 år) med hemtjänst i extrakten som enligt debiteringslistorna har pågående verkställda beslut om hemtjänst. Debiteringslistorna är manuellt upprättade Excelfiler på individnivå. Listorna används i verksamheten som underlag för ersättning till utförarna (externa och egen regi) av utförd tid. Utöver att det saknas 150 individer finns det omkring 100 individer i extrakten som inte går att hitta i debiteringslistorna. De individer som ligger rätt, det vill säga återfinns i både i extrakten och i debiteringslistorna, kan ha differenser när det

gäller beviljade timmar och liknande. Alla utom fem individer med hemtjänst är markerade ned både personlig omvårdnad och serviceinsatser i extraktet. I verkligheten bör det vara omkring 200 personer, vilket kan peka på en felinställning i systemet. Samtliga personer som har boendestöd inom socialnämnden område saknas i extraktet. Det saknas också personer i särskilt boende. Exempelen på problem gäller både personer under och över 65 år.

**1.3.2 Hur man kan förbättra datakvaliteten avseende hemtjänst i verksamhetssystemet**  
Debiteringslistorna för hemtjänst är som sagts upprättade på individnivå och innehåller bland annat uppgifter om antal beviljade timmar hemtjänst vilket gör att de med fördel kan användas i arbetet med att identifiera vilka individuppgifter som saknas, eller är överflödiga, i den officiella individstatistiken när det gäller hemtjänst. Individuppgifterna i individstatistiken kan matchas mot individuppgifterna i debiteringslistorna.

### 1.3.3 Hantering av kvalitetsbristerna i denna sammanställning

Alla nyckeltal i ”Koll på hemtjänsten” kan enkelt hämtas från kommun- och landstingsdatabasen Kolada. Men eftersom ett stort antal av nyckeltalen på något sätt är felaktiga så kommer de att behöva tas fram manuellt och justeras för att korrekta slutsatser ska kunna dras. De manuellt framtagna uppgifterna hämtas från debiteringslistorna som är upprättade i Excel.

Debiteringslistorna är grunden för att ersätta den externa och den interna utföraren av hemtjänst för utförd tid, därav bedöms de vara korrekta i förhållande till verkligheten.

## 1.4 Behov av förbättra datakvaliteten

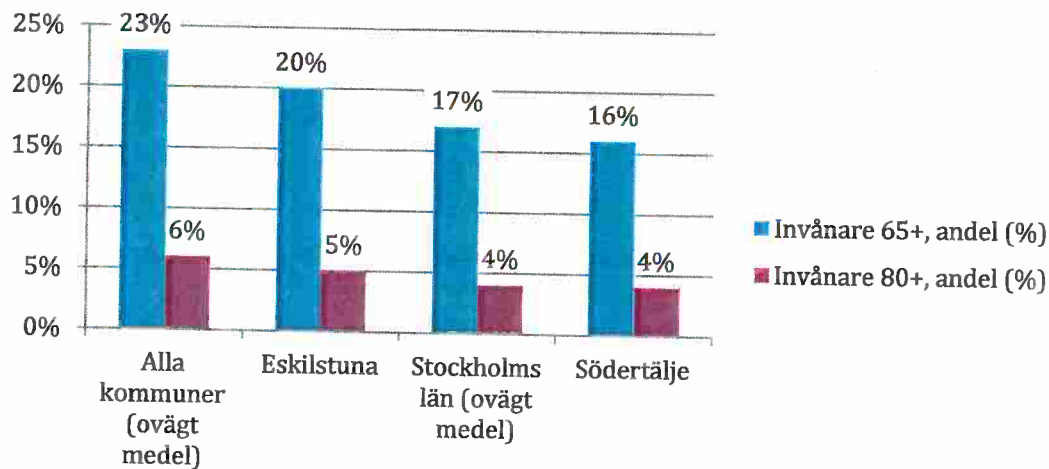
Det är viktigt att statistiken blir korrekt så att löpande analys och jämförelser kan göras både på lokal nivå i kommunen och på nationell nivå. Som kommun har vi en skyldighet att leverera tvingande statistik med hög kvalitet. Ett stöd- och kontrollsystem för processerna, roller och ansvar, behövs för att eliminera risken att felen endast rättas temporärt. Systemförvaltarna har en viktig roll i detta.

## 2. Inledning

### 2.1 Andel äldre i kommunen

En kommun med en lägre andel äldre förväntas ha lägre kostnader för äldreomsorgen (mätt i kronor per invånare) än en kommun med en högre andel äldre i befolkningen.

Diagram 1. Invånare 65+ och 80+ i befolkningen, andel (%)

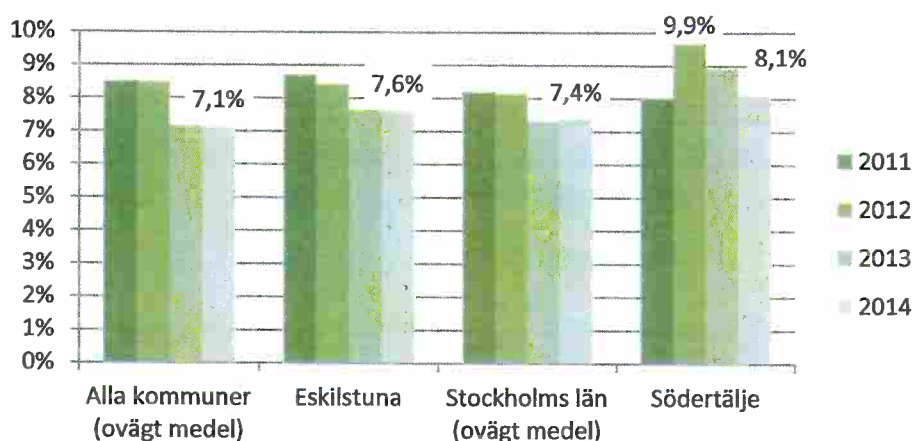


Södertälje kommun har en förhållandevis ung befolkning och förväntas därmed ha lägre kostnader för äldreomsorgen än genomsnittskommunen i Riket och Eskilstuna. Södertälje förväntas ha snarlika kostnader, eller något lägre, än genomsnittskommunen i Stockholms län.

## 2.2 Andel invånare med hemtjänst

Den nationella definitionen på hemtjänst omfattar brukare med personlig omvårdnad och/eller service som har minst två beviljade timmar hemtjänst i månaden. Antal brukare med hemtjänst kan variera mellan månaderna och i oktober månad 2015 rör det (enligt den nationella definitionen) 1160 unika personer över 65 år.

Diagram 2. Invånare 65+ med hemtjänst i ordinärt boende, andel (%)



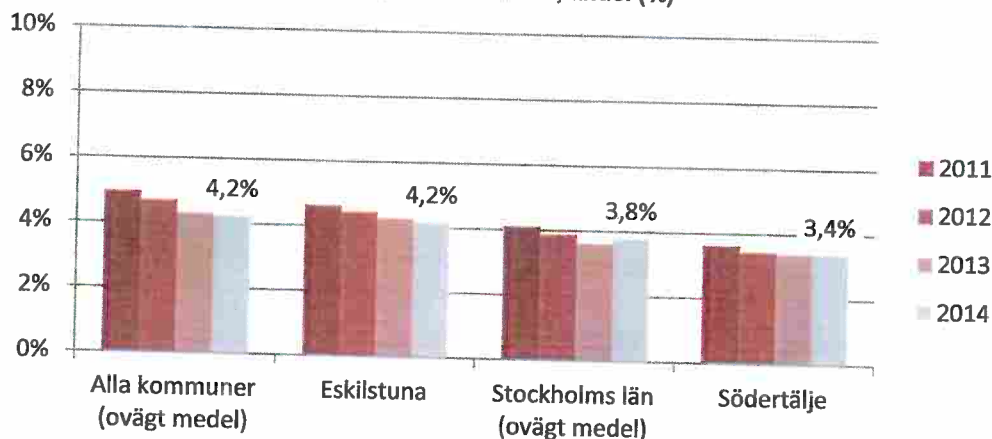
Andelen invånare med hemtjänst är högre i Södertälje kommun än i genomsnittskommunen i Riket. Andelen ökade mycket efter införandet av LOV 2012 för att successivt återgå till normal nivå efter att ett par av avtalen hävdes och en ny upphandling enligt LOU genomfördes. I oktober månad 2014 var andelen i det stora hela tillbaka på 2011 års nivå.

Den grundläggande inriktningen för äldreomsorgen är att verka för människans rätt att kunna bo kvar i sitt hem så länge den enskilde klarar det. Kvarboendepincipen är fundamental inom svensk äldreomsorg och innebär i korthet att man har rätt att bo kvar hemma med hjälp av stöd även om man har stora omvårdnadsbehov.

Hur stor andel av befolkningen som har behov av hemtjänst påverkas av hur omfattande särskilt boende är och i vilken grad kvarboendepincipen tillämpas. Få platser i särskilt boende kommer att leda till att en större andel har behov av hemtjänst.

## 2.3 Andel invånare i särskilt boende

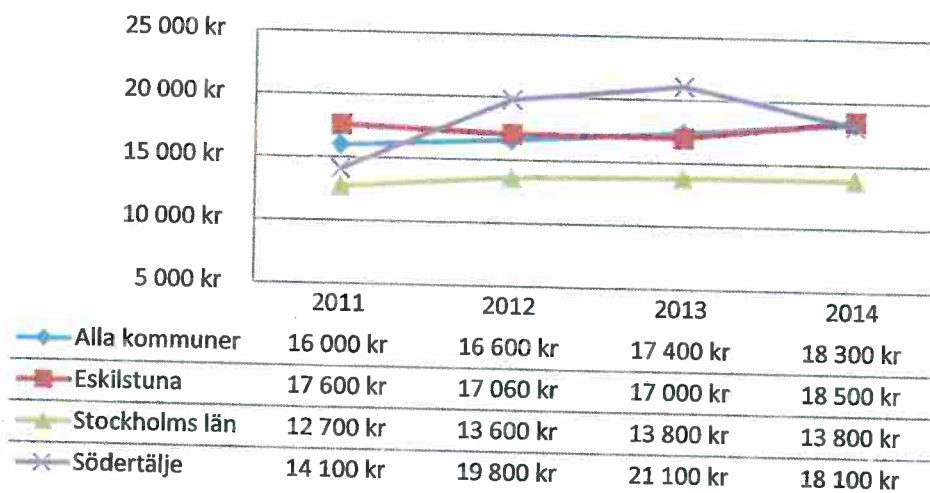
Diagram 3. Invånare 65+ i särskilda boendeformer, andel (%)



En del av förklaringen till att Södertälje kommun har en högre andel hemtjänstbrukare beror på att Södertälje kommun har förhållandvis få platser i särskilt boende för äldre i relation till den äldre befolkningen.

## 2.4 Kostnad för hemtjänst per invånare över 65 år

Diagram 4. Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/inv 65+



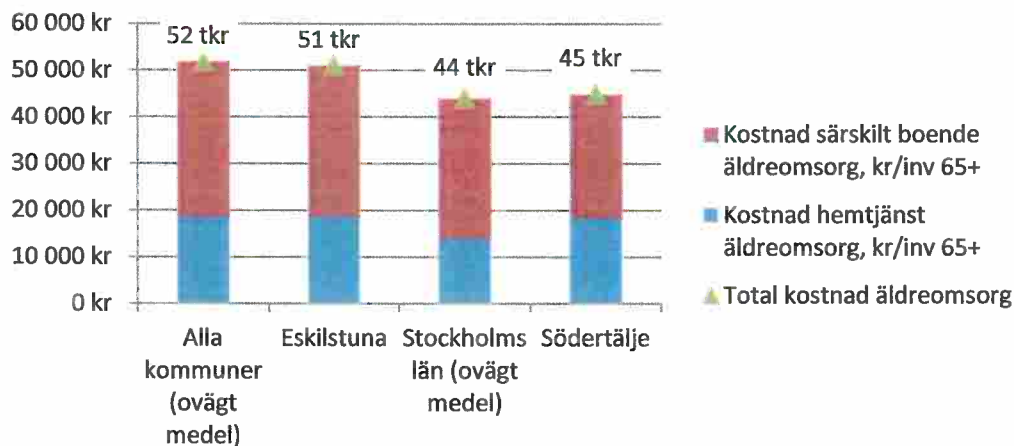
Södertälje kommuns kostnader för hemtjänsten har förändrats under perioden 2010-2014. Ökningen av kostnaden 2012 och 2013 korrelerar med att allt fler beviljades hemtjänst vid införandet av LOV.



Eskilstuna, Södertälje kommun och genomsnittskommunen i Riket har i det stora hela samma kostnader per invånare över 65 år i dagsläget, samtidigt som genomsnittskommunen i länet har betydligt lägre kostnader.

## 2.5 Kostnad för hemtjänst och särskilt boende per invånare över 65 år

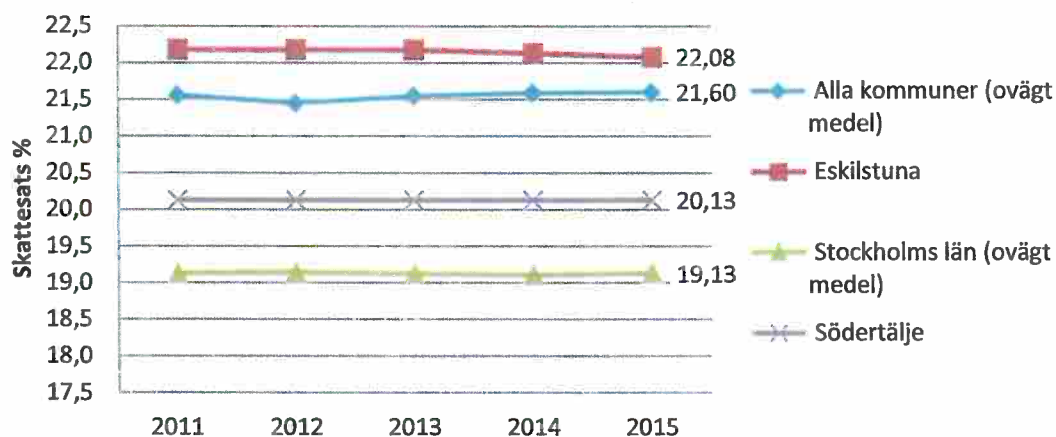
Diagram 5. Kostnad hemtjänst och särskilt boende äldreomsorg, kr/inv 65+ 2014



Den totala kostnaden för äldreomsorgen (särskilt boende och hemtjänst) är något högre per invånare över 65 år i Södertälje än i länet, men lägre än i Riket och i Eskilstuna.

Trots en lägre andel äldre i befolkningen (diagram 1) har Södertälje kommun en något högre kostnad för äldreomsorgen än genomsnittskommunen i länet. Skillnaden mellan Södertälje kommun och genomsnittskommunen är 1 000 kronor per invånare över 65 år, vilket för Södertäljes vidkommande rör sig om 15 miljoner kronor om året.

Diagram 6. Kommunal skattesats 2011-2015



Den kommunala verksamheten finansieras främst genom kommunalskatt. I Södertälje kommun har man valt att ha en relativt låg kommunal skattesats (20,13) i förhållande till genomsnittskommunen i

Riket (21,6). Detta innebär att man i Södertälje kommun i praktiken har mindre skattemedel att använda för att finansiera sina verksamheter än genomsnittskommunen i Riket. I praktiken behöver detta inte innebära en lägre kvalitet, men det blir viktigt att arbeta kostnadseffektivt - få ut en så hög kvalitet som möjligt per skattekrona.

Med en lägre kommunal skattesats förväntas kostnaderna att vara lägre för Södertälje. Eskilstuna har valt en högre kommunal skattesats (22,08) och därmed kan kostnaderna vara på en högre nivå.

## 3. Biståndsbedömningen

### 3.1 Riktlinjer

Uppdraget är att ge hemtjänst till de invånare som bedöms ha rätt till det med utgångspunkt i socialtjänstlagen.

I 4 kap. 1 § SoL uttrycks att bistånd skall tillförsäkras den enskilde till en skälig levnadsnivå. Någon närmare definition på skälig levnadsnivå anges inte i lagen. Varje kommun kan därför konkretisera skälig levnadsnivå i till exempel riktlinjer eller i praxis. Riktlinjerna kan ange tröskeln för att beviljas hemtjänst och hur ofta och i vilken omfattning en insats kan beviljas.

Det är dock viktigt att en miniminivå av levnadsstandard garanteras medborgaren.

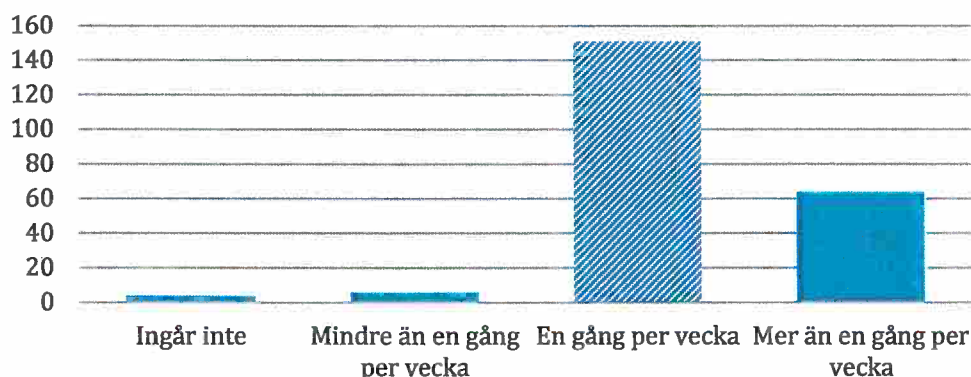
#### 3.1.1 "Kvalitet i verksamheten"

Södertälje kommun samlar in ett flertal kvalitetsnycketal för de sociala verksamheterna.

Undersökningen benämns "Kvalitet i verksamheten" och resultaten rapporteras in i Kolada.

Deltagandet ger stora möjligheter till jämförelser med andra kommuner på olika kvalitetsområden. När det gäller området hemtjänst (kopplat till biståndsbedömningen) deltar över 200 kommuner i insamlingen. Frågorna utgår i huvudsak från kommunens riktlinjer och ska spegla vad kommunen erbjuder i normalfallet. Nedan visas resultatet för en av variablerna - hur ofta en hemtjänsttagare erbjuds dagligvaruinköp. Södertäljes erbjudande ingår i stapeln som är mönstrad. Fler resultat redogörs för i bilaga. Södertäljes erbjudanden är i det stora hela i linje med övriga kommuners riktlinjer eller något generösare (se bilaga).

Hemtjänsttagaren erbjuds dagligvaruinköp (alla deltagande kommuner)

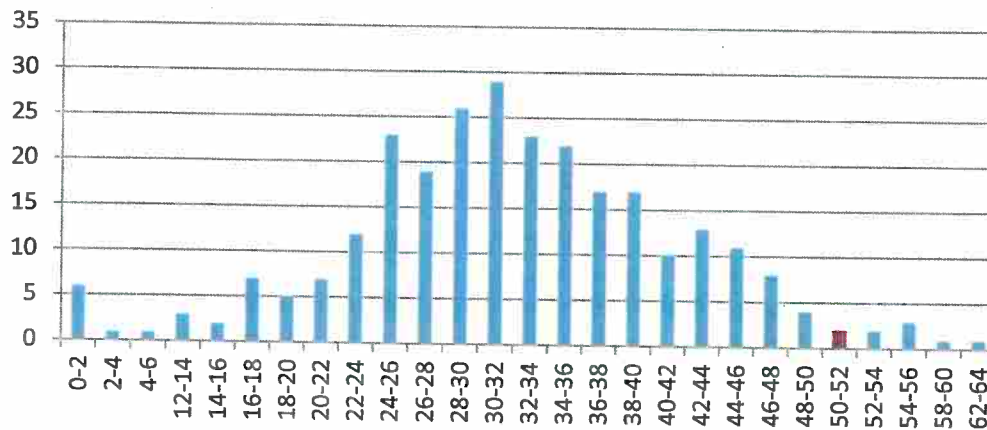


En översyn av riktlinjerna kan vara på sin plats, men framförallt när det gäller i vilken mån riktlinjerna följs, hur ofta beslut fattats avvikande från normalfallet, och om de utgör ett verkligt stöd för handläggaren i vardagen.

### 3.2 Beviljad tid

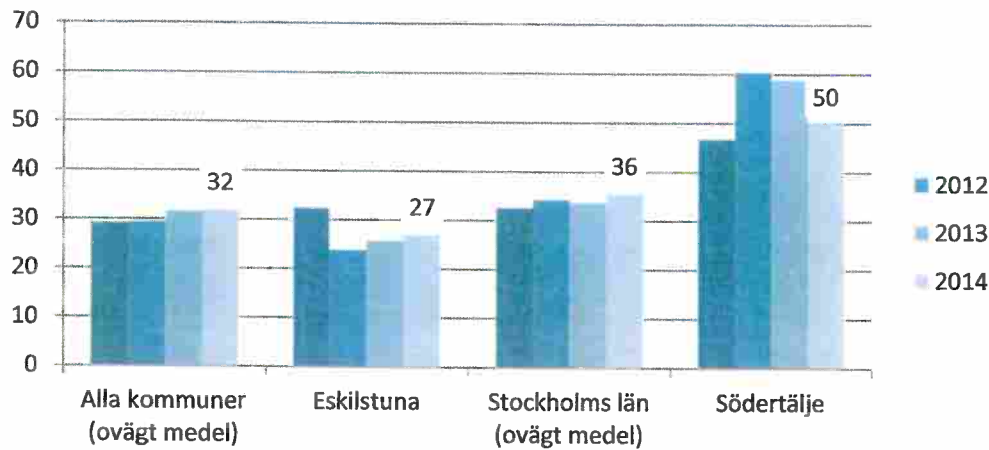
För att förklara hemtjänstens kostnader utgör antalet beviljade timmar en viktig grund. Den beviljade tiden ska motsvara brukarnas faktiska behov av stöd.

Beviljade/beräknade hemtjänsttimmar per månad och person 65+ med hemtjänst i ordinärt boende i Riket (2014)



Södertälje kommun har enligt det senaste officiella nyckeltalet beviljat i genomsnitt 50 timmar hemtjänst per brukare i månaden. Detta innebär att kommunen ligger bland de tio kommuner som har det högsta genomsnittliga antalet beviljade timmar per brukare.

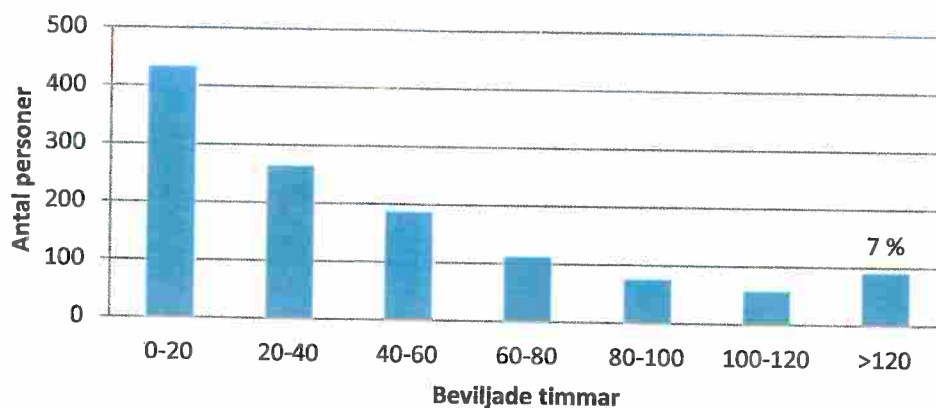
**Beviljade/beräknade hemtjänsttimmar per månad och person 65+ med hemtjänst i ordinärt boende, antal (N21803)**



En viktig fråga är om den beviljade tiden speglar brukarnas faktiska behov av service och omvårdnad.

I Södertälje kommun har den genomsnittliga brukaren betydligt fler beviljade timmar (50 tim./mån) än genomsnittsbrukaren i riket (32 tim./mån). Det är nästan 20 timmar mer i månaden per brukare (2014). Att kostnaderna utslaget per invånare över 65 år, trots mängden beviljade timmar, är i linje med genomsnittskommunen och Eskilstuna korrelerar med att ersättningsnivån till utförarna är förhållandevis låg. Eskilstunas ersättning är i dagsläget 416 kronor för en utförd timme (elektroniskt mätt) och Södertäljes ersättning är 322 kronor (ej elektroniskt mätt). Eskilstunas ersättning ligger i toppskiktet i Riket och Södertäljes ersättning är i bottenkiktet. Detta kan vara en del i förklaringen till att Södertälje och Eskilstuna, trots stora skillnader i beviljad tid, kan få samma kostnader utslaget per invånare.

En enkel beräkning visar att kostnaden för 1200 brukare \*20 tim.\*322 kr blir 8,4 miljoner kronor mer i månaden i Södertälje kommun än för genomsnittskommun i Sverige och drygt 100 miljoner kronor mer under ett år.

**Andel ytterfall – personer med över 120 beviljade timmar per månad**

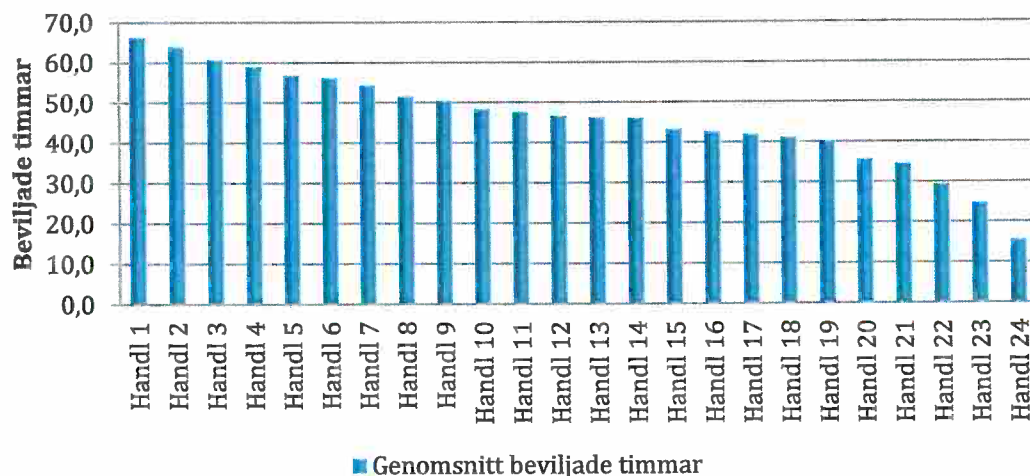
Ovanstående diagram bygger på gynnande beslut om hemtjänst mellan januari och augusti. Andelen ytterfall definierat som mer än 120 beviljade timmar är 7 procent. Några jämförelsetal för detta nyckeltal finns inte i dagsläget, men kommer att finnas presenterade Kolada från och med 2016. Södertälje kommun förväntas ha en i jämförelse stor andel ytterfall. Andelen ytterfall är tänkt att spegla hur stor andel brukare som är så insatskrävande att hemtjänsten blir mer kostsam än insats i särskilt boende.

Södertälje kommun har betydligt färre platser i särskilt boende i relation till befolkningen än genomsnittskommunen i Riket. Färre platser i särskilt boende leder till att genomsnittsbrukaren i ordinärt boende har ett större behov, men frågan är hur mycket större och om 50 timmar per brukare i månaden är en bra bild av det faktiska behovet.

### 3.3 Variation i antal beviljade timmar mellan handläggarna

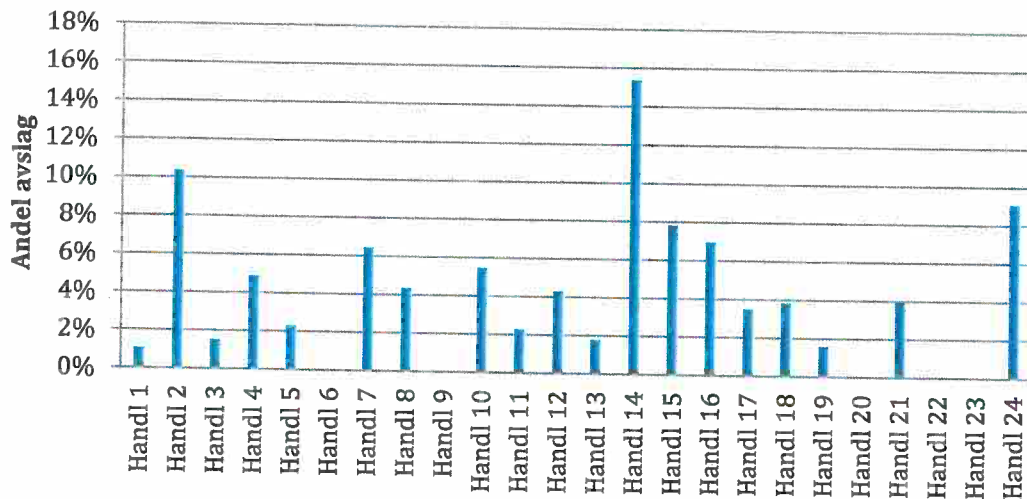
Om antalet beviljade timmar per brukare varierar mycket mellan handläggarna i en kommun kan det vara ett tecken på att följsamheten till kommunens riktlinjer är mindre god eller att riktlinjerna är svåra att följa och att det finns behov att se över om riktlinjerna kan ge ett bättre stöd för handläggarna.

Genomsnittligt antal beviljade timmar fördelat per handläggare (jan-okt 2015)



Ovanstående diagram bygger på gynnande hemtjänstbeslut fattade under perioden jan- okt 2015. Personerna som har fått beslut om hemtjänst tillhör myndigheten för äldre. Handläggare som har fattat färre än 22 beslut om hemtjänst har tagits bort för att inte riskera en snedvridning av en enskild handläggares prestation. Det är en mycket stor skillnad i det genomsnittliga antalet timmar per brukare som har beviljats mellan handläggarna, vilket leder till slutsatsen att det finns stora möjligheter att öka likställigheten i handläggarnas beslutsfattande t ex genom tydliga och lättillgängliga riktlinjer men också genom att på olika sätt arbeta aktivt för likställighet i beslutsfattandet.

### Andel avslag fördelat per handläggare (jan-okt 2015)



4 procent av det totala antalet beslut om hemtjänst har lett till avslag. Även i denna fråga varierar resultaten mellan handläggarna. Störst andel avslag har handläggare 14, 2 och 24 fattat. Fem handläggare har inga avslag på hemtjänst under perioden januari-oktober 2015.

Att arbeta med att öka likställigheten mellan handläggarnas beslutsfattande ökar rättssäkerheten för brukarna.



### 3.4 Schablontid

Bakom de flesta insatser som beviljas och utförs inom hemtjänsten ligger schablontider som grund. Schablonerna är tänkta att peka på hur mycket omsorg och stöd brukaren ska ha i normalfallet.

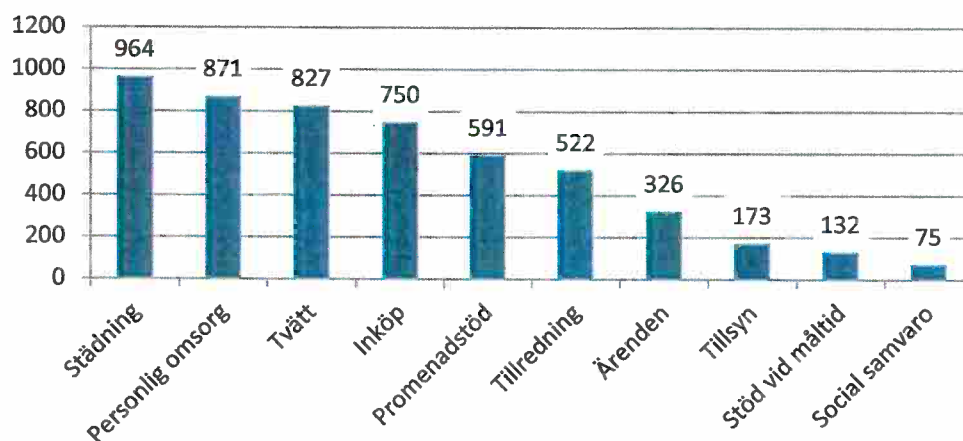
Tillsammans visar riktlinjer och schablontider hur ofta en insats kan utföras (till exempel städning var tredje vecka) och hur mycket tid den förväntas ta att utföra (till exempel 45 minuter).

Schablontiderna ska återge den genomsnittliga tiden det tar att utföra en insats. Schablontiderna kan se olika ut i olika kommuner och en del kommuner kan sakna både schablontider och riktlinjer. Eftersom schablonerna är grunden för den beviljade tiden i Södertälje kommun bör dessa utvärderas.

Serviceinsatsernas schabloner kommer inte att få lika stor påverkan på den totala mängden beviljade timmar som omsorgsinsatsernas schabloner. Inköp görs en gång i veckan vilket ger två timmar i månaden, medan omsorgsinsatserna som till exempel på- och avklädning som regel behöver utföras varje dag vilket ger 15 timmar i månaden för en enskild brukare.

#### Antal insatser och schablontider

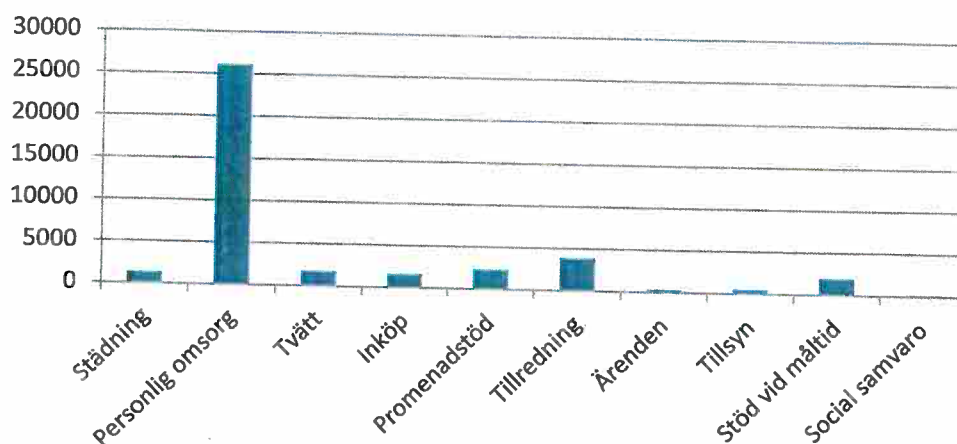
Antal insatser oktober (hämtat från beställning)



Ovanstående diagram visar antalet hemtjänstinsatser som var pågående enligt aktuella beställningar i oktober månad 2015. Den absolut vanligast insatsen var städning tätt följt av personlig omsorg.

Schablontiderna kommer i detta fall att ligga till grund för hur många timmar hemtjänst en enskild brukare kommer att beviljas.

### Beviljat antal timmar per insats per månad



I

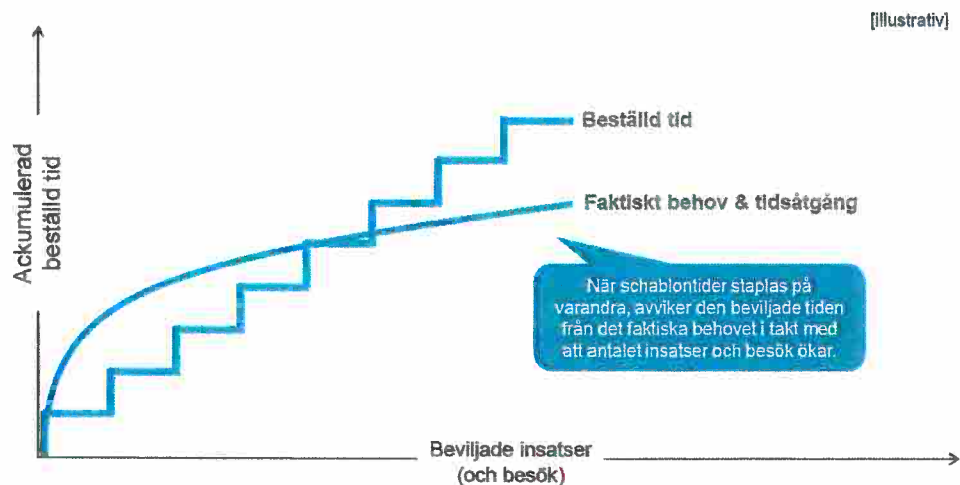
Ovanstående diagram bygger på uppgifter från beställningarna och de schablontider som nu ligger till grund för den beviljade tiden. Trots att städning är den mest beviljade insatsen så är det personlig omsorg som generar den stora mängden timmar och därmed definitivt får störst påverkan på kostnaderna. På liknande sätt ser det ut i andra kommuner. Det är den personliga omsorgen som är tidskrävande just för att brukarna ofta behöver hjälp med dessa insatser flera gånger i veckan. Har brukaren behov av på- och avklädning så behövs insatsen både morgon och kväll alla veckans dagar.

Att öka eller minska schabloner för till exempel serviceinsatserna städ, tvätt och inköp kan visserligen ha stor betydelse för möjligheterna att hinna uträtta de beviljade insatserna för utförarna, men kommer samtidigt att ha högst marginell påverkan på det totala antalet timmar.

Att öka eller minska schablonerna för insatserna under personlig omsorg (dusch, på och avklädning mm) kommer däremot att få mycket stor påverkan på den sammanlagda mängden timmar.

Eftersom genomsnittsbrukaren i Södertälje kommun har ett mycket stort antal beviljade hemtjänsttimmar i jämförelse med genomsnittsbrukaren i Riket är det viktigt att utvärdera schablonerna överlag och i synnerhet när det gäller omsorgsinsatserna. Frågan som ställs är om schablonerna är en god uppskattning på den genomsnittliga tiden det tar att genomföra en insats eller om de behöver justeras för att bättre spegla brukarnas behov.

Figur. Illustration beviljad tid och faktiskt behov



Källa: Nordic

## Health Care Group, Individuell behovsbaserad segmentering

Genom en rak summering av schabloner tar man inte hänsyn till det individuella sammanhanget där tjänsten utförs. Bilden illustrerar vad som händer med schablonerna när de travas på varandra hos en brukare som har flera insatser parallellt (till exempel, dusch, på- och avklädning, tillredning av måltid mm). I takt med ett ökat antal insatser blir schablonerna enligt Nordic Health Care Group för omfattande. Eftersom Södertälje kommun har brukare med många insatser kan detta vara en av förklaringarna till att antalet beviljade timmar är mycket högt i Södertälje. Om schablonerna för omsorg dessutom är väl tilltagna så är detta sannolikt förklaringen till att brukarna i Södertälje kommun har så många beviljade timmar i jämförelse med så gott som alla andra kommuner i Riket.

### 3.5 Fördjupande frågeställningar och uppdrag kopplade till biståndsbedömning

#### Riktlinjerna

När det gäller riktlinjerna ställs ett antal frågor. Södertälje kommuns riktlinjer är i det stora hela i jämförelse med andra kommuner när det gäller vad man erbjuder. Kan en del av förklaringen vara att många av hemtjänstbesluten frångår det normalfall som riktlinjerna anger?

En viktig fråga i sammanhanget är om handläggarna upplever att riktlinjerna är lätta att följa eller om de kan förändras så att de utgör ett bättre stöd för handläggarna? Med anledning av att det är stora differenser mellan handläggarnas genomsnittliga beviljade tid per brukare – bedöms behoven på ett likartat sätt eller finns det möjlighet att öka likställigheten i beslutsfattandet? Kan biståndsenhetens ledning arbeta mer aktivt för att få mer likvärdiga bedömningar?

#### Beviljade timmar och schabloner

Södertälje har exceptionellt mycket beviljad tid per brukare i jämförelse med andra kommuner. Detta är kostnadsdrivande och en viktig fråga att ställa sig är hur väl den beviljade tiden speglar brukarnas egentliga behov?

Det skulle vara önskvärt med en jämförelse av en ordentlig genomgång av kommunernas schabloner för olika insatser gärna i Stockholms län som har liknande tätortgrad och lägre kostnader per invånare. Ligger Södertälje högt eller lågt i schablonerna i förhållande till andra? Hur lång tid tar respektive insats att utföra i genomsnitt? Kan en modell för beviljad tid tas fram som tar hänsyn till antalet insatser som en brukare har för personlig omsorg – det vill säga som undviker raka summeringar av beviljad tid?

Hur följs biståndsbesluten upp och hur ofta detta görs kan också påverka mängden beviljad tid.

En annan fråga att ställa sig som indirekt påverkar hemtjänsten är hur söktrycket till särskilt boende ser ut i verkligheten? Hur ser processen ut när någon ansöker om särskilt boende, registreras alla ansökningar och avslag eller avråds man från att ansöka om handläggaren bedömer att det kommer att bli ett avslag? Hur ser köerna ut till särskilt boende över tid i jämförelse med andra? I detta fall är det viktigt att en korrekt mätning görs då det offentliga nyckeltalet ”väntetider till särskilt boende” inte ska användas då det finns flera exempel på att kommunerna rapporterar enligt egna definitioner och sällan följer den definition som RKA har satt upp.

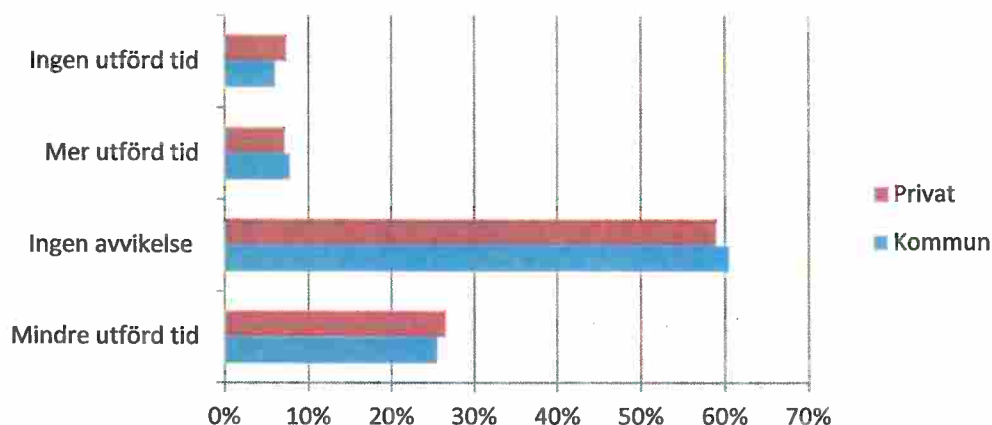
## 4. Nuläge rapportering och ersättning

### 4.1 Rapportering av utförd tid i dagsläget

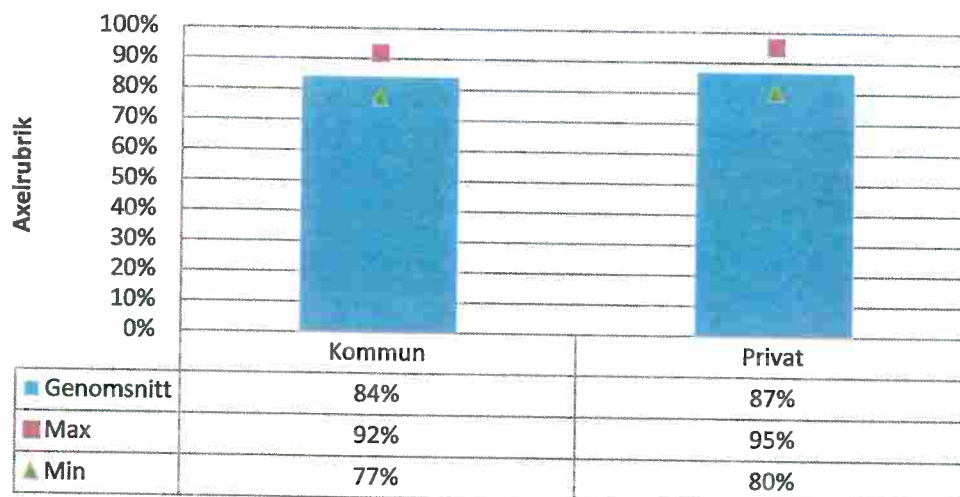
Södertälje kommun har i dagsläget inga instrument för att mäta verklig utförd tid och en manuell hantering är inte rimlig att begära av utförarna. Det skulle kräva en orimlig och kostsam administration. Samtliga utförare, både privata och kommunala enheter rapporterar utförd tid i Excelfiler.

#### 4.1.1 Avvikelse från beviljad tid

Diagram. Avvikelserapportering från beviljad tid



Idag rapporteras, med få undantag, endast direkta avvikelser från den beviljade tiden, till exempel när en insats ännu inte har startats upp eller om en brukare åker in på sjukhus eller om brukaren helt avsäger sig insatsen. Hos en mycket stor andel av alla brukare, 60 procent, rapporteras inga avvikelser från den beviljade tiden. Detta gäller både de privata och de kommunala utförarna. Har en brukare 84:09 beviljade timmar och ingen särskild avvikelse har inträffat så ersätts utföraren för 84:09 timmar. Detta indikerar att den utförda tiden med största sannolikhet är betydligt lägre i verkligheten än den som nu rapporteras.

**Diagram. Andel rapporterad utförd tid av beviljad tid**


Ovanstående diagram visar andelen rapporterad utförd tid i relation till den beviljade för oktober månad 2015. De kommunala utförarna rapporterade 84 procent av den beviljade tiden som utförd och de privata utförarna 87 procent. Andel rapporterad tid, det vill säga den tid utföraren får betalt för, i förhållande till beviljad tid varierar något mellan månaderna. Den privata utföraren rapporterar vanligen en något större andel av den beviljade tiden som utförd.

## 4.2 Ersättningsnivåer för hemtjänst i jämförelse

**Tabell. Sammanställning av olika ersättningsnivåer kr/tim för rapporterad utförd tid 2014 (SKL)**

Kommun	Privat service	Privat omsorg	Egen regi, service	Egen regi, omsorg	Landsbygds ersättning
Mönsterås	383	421	405	405	Nej
Essunga	346	396	346	396	Nej
Ekerö	335	379	308	347	Ja
Sundsvall	334	375	334	368	Ja
Vaxholm	328	368	328	368	Nej
Vindeln	326	353	356	353	Ja
Södertälje	314	314	314	314	Ja
Finspång	300	340	291	325	Ja
Knivsta	296	349	287	339	Ja
Haninge	241	314	228	335	Nej

Samtliga kommuner i tabellen har liknande rapporteringssystem som Södertälje det vill säga mäter inte den utförda tiden elektroniskt. Tabellen visar tydligt att spridningen på ersättning är stor. Södertälje kommun har en, i jämförelse med många andra kommuner, låg ersättning för en rapporterad utförd hemtjänststimme, 322 kronor (2015). Den rapporterade utförda timmen visar inte hur mycket tid som utförs i verkligheten. De kommuner som mäter den utförda tiden

elektroniskt ersätter utföraren med ca 15 kronor mer för en utförd timme, men även i denna grupp är spridningen på ersättningar mycket stor.

De flesta kommuner som ingått i SKL's sammanställning har differentierat ersättning på omsorgs- och serviceinsatser samt i vilken regi hemtjänsten utförs.<sup>12</sup> Som regel är ersättningen för omsorgsinsatser högre än serviceinsatser och privata utförare ges oftare en högre ersättning än kommunala, men även motsatsen finns. Bakom kommunernas valda modeller finns sannolikt skillnader i definitioner och förutsättningar och både bra och mindre bra modeller. Dessa tabeller visar endast på den flora av ersättningsnivåer som finns.

Södertälje kommun har en mycket enkel ersättningsmodell för hemtjänsten. Ersättningen är konstant oavsett utförare och oavsett service- eller omsorgsinsatser. Ersättningsmodellen bör ses över så att den är effektiv i förhållande de förutsättningar som gäller för Södertälje kommun

#### 4.2.1 Ny teknik nya möjligheter

Ett projekt för att införa teknik som kan mäta den verkliga utförda tiden pågår just nu, men i dagsläget finns det många tekniska problem som gör att projektet drar ut på tiden och inte är att räkna med inom den närmsta framtiden. Ambitionen är att, när tekniken är på plats och fungerar, ersättning ska utgå för den faktiskt utförda tiden. När projektet kan sjösättas är det viktigt att den ersättning som utgår för en utförd timme är rimlig att utföra tjänsten på. Den utförda tiden kommer att registreras i samband med att personalen kommer in och lämnar en brukares hem. Ersättningen för den utförda timmen i brukarens hem ska täcka restid, dokumentationstid, lagstadgade raster, arbetsplatsträffar och liknande.

### 4.3 Fördjupande frågeställningar och uppdrag kring ersättningsmodell

Sammantaget leder en förhållandevis låg ersättning för en utförd hemtjänststimme, parallellt med ett mycket stort antal beviljade timmar per brukare, både till frågan om den beviljade tiden är rimlig i förhållande till brukarnas behov men också till frågan om ersättningsnivån är rimlig

Södertälje kommun har ett behov av att se över själva ersättningsmodellen till exempel undersöka om det är effektivare att differentiera på service- och omvårdnadsinsatser, och vilken påverkan geografiska avstånd har på kringtiden i realiteten.

Det finns mycket stor anledning att se över ersättningsmodellen, och att hitta en ersättningsnivå som är möjlig att hinna utföra en hemtjänststimme på, innan ny teknik införs för att mäta faktiskt utförd tid kan införas hos samtliga kommunala och privata utförare.

---

1

<http://skl.se/demokratiledningstyrning/driftformervalfrihet/valfrihetssystemersattningssystem/socialomsorg/ersattningssystem/ersattningssystemhemtjanst.1064.html>



Innan en eventuell justering av ersättningsnivån kan göras måste den beviljade tiden vara korrekt i förhållande till brukarnas verkliga behov.

## 5. Utföraren

Ett viktigt mål är att de beviljade timmarna ska motsvara brukarnas faktiska behov och att brukarna ska få den tid som är beviljad, varken mer eller mindre tid i ett *övergripande* perspektiv. Avvikelser kommer alltid att finnas till exempel på grund av man avsäger sig sin insats av olika skäl eller att man åker in på sjukhus.

Ett annat viktigt mål är att en så stor del som möjligt av personalens arbetstid utförs hos brukarna bortsett från tid som nödvändigtvis ska gå till annat, till exempel restid och dokumentation. En effektiv planering av rutter och liknande behöver göras för att minska onödiga resursslöserier.

### 5.1 Förslag på kvantitativa variabler att följa varje månad

RKA har tillsammans med SKL förslag på vilka variabler (15 variabler) man som utförare bör följa för att uppnå en god styrning i utförarverksamhet. Dessa finns redovisade i bilaga.

Den kommunala utföraren saknar effektiva verktyg för att mäta flera av de föreslagna nyckeltalen. En del av variablerna bör dock kunna hämtas från personalsystem och från de Excelfiler man som utförare i dagsläget planerar i.

Vårt förslag är att man som minimum varje månad i respektive område (Hovsjö, Brunnsäng 1, Lina osv) systematiskt följer nedanstående variabler.

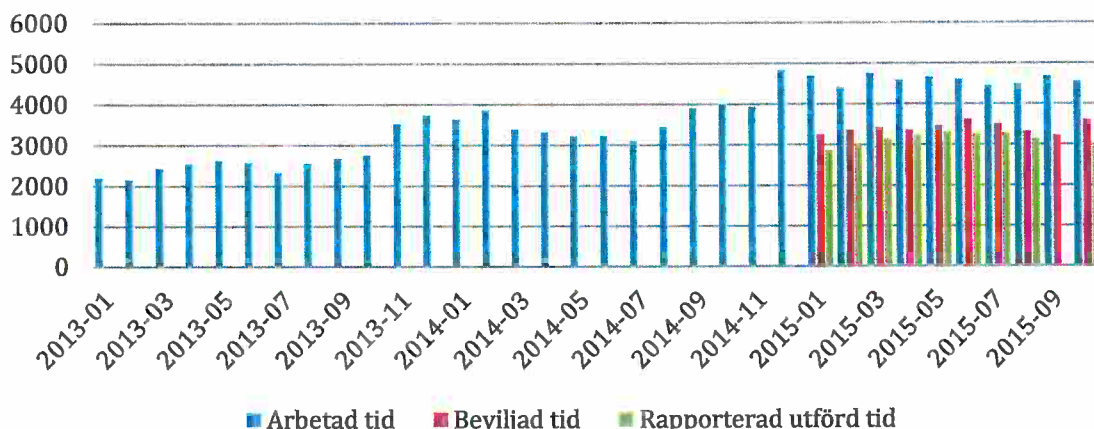
- Antal tillgängliga personaltimmar
- Antal beviljade timmar
- Antal planerade timmar
- Antal arbetade timmar

Dessa nyckeltal bedömer vi i dagsläget är möjliga att följa systematiskt och månadsvis. Hur en riggning av detta ska gå till och kvalitetssäkras måste först undersökas. Är personalen registrerad på rätt enhet i personalsystemet? Är det möjligt att summera brukarnas beviljade och planerade tid i de Excelfiler man planerar verksamheten i?

Genom att följa ovanstående variabler över tid i respektive område kan man få en uppfattning om verksamheten är rätt dimensionerad. Om den beviljade tiden minskar flera månader i rad men personaltimmarna är oförändrade kan området i grunden vara överbemannat eller motsatsen. Tidsserierna kan då till signalera att behovet av bemanning har förändrats och att det finns en övertalighet i ett område och kanske motsatsen i ett annat område.



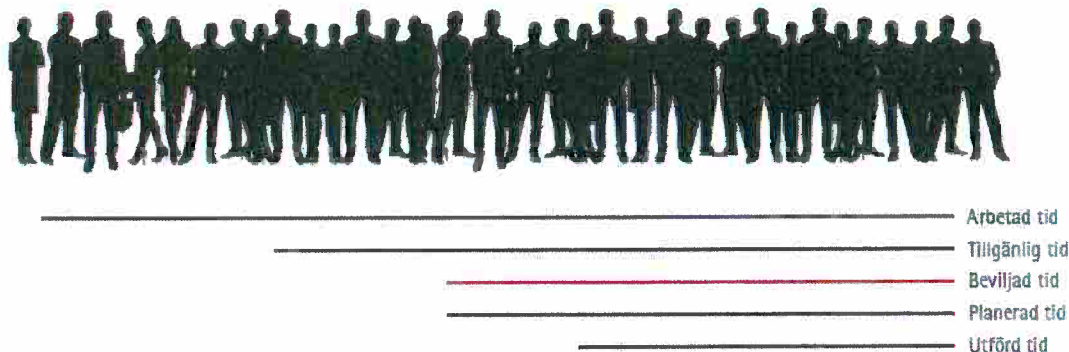
Diagram. Exempel på tidsserie att följa Arbetad tid/beviljad tid (Hovsjö)



Ovanstående diagram bygger på faktiskt arbetade timmar i Hovsjö hemtjänst enligt personalsystemet. Den beviljade och utförda tiden har hämtats från debiteringsfiler 2015. I oktober månad har Hovsjö rapporterat 2 955 utförda hemtjänsttimmar och samtidigt arbetat 4 552 timmar, vilket innebär (om den rapporterade utförda tiden skulle vara elektroniskt mätt) att de har uppnått en brukartid på 64 procent i oktober månad och i genomsnitt 68 procent mellan januari och oktober. Eftersom den utförda tiden sannolikt är lägre än den nu rapporterade så kan effektiviteten på sikt förbättras i Hovsjö. Det är vanligt att kommuner sätter mål på att 70-75 procent att den arbetade tiden ska utföras hos brukarna. Oftast bygger mer förädlade ersättningsmodeller på samma antagande om effektivitet.

Detta är exempel på nyckeltal att följa och om tidserierna visar att den beviljade tiden minskar eller ökar över tid kan lämpliga beslut fattas så att effektiviteten är under kontroll.

Denna bild illustrerar de olika tidsbegreppen: Källa: Koll på hemtjänsten (RKA;SKL)



**Arbetad tid:** all arbetad tid på enheten. Här ingår all personal, såväl tillsvidare som tidsbegränsat anställda - även chefer och administratörer. Dessutom ingår personal som är på utbildning och får lön eller sjukfrånvarande som får ersättning från arbetsgivaren. Detta mått speglar således den totala personalkostnaden och påverkar den totala produktiviteten.

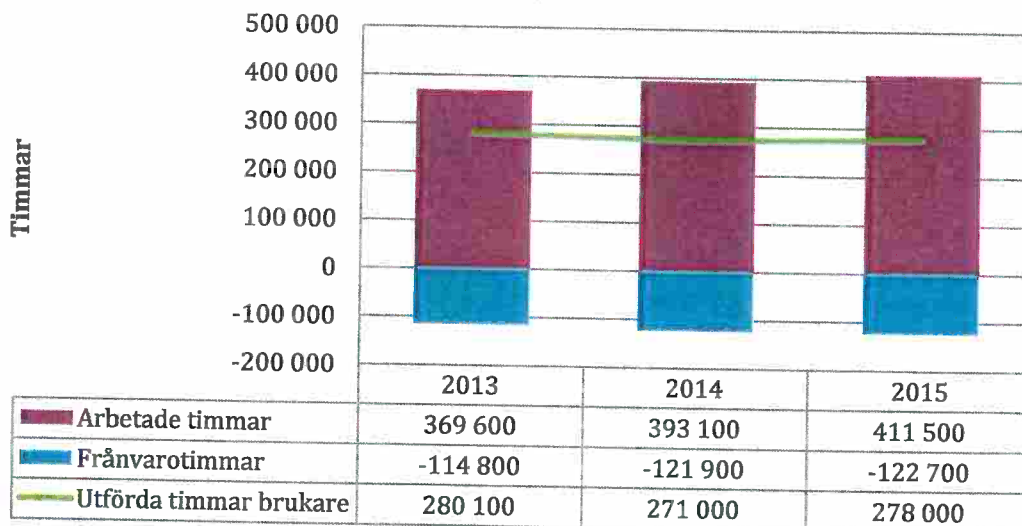
**Tillgänglig arbetstid:** tid som utförs på enheten av den personal som för tillfället kan utföra hemtjänst i den enskildas hem. Här ingår inte chefer, planerare, sjukfrånvarande personal eller anställda som är frånvarande av andra skäl. Detta mått speglar den personalresurs som för närvarande finns tillgänglig och påverkar produktiviteten för dagen.

**Planerad tid:** tid som planeras ut och förväntas utföras som hemtjänst hos den enskilda. Detta mått kan ställas i relation till beviljad tid för att följa hur väl verksamheten avser efterleva biståndsbesluten.

**Utförd tid:** den del av hemtjänstpersonalens arbetstid som fullföljs hemma hos brukaren. När utförd tid relateras till planerad tid vet vi hur väl personalen följer planeringen.

## 5.2 Personalstatistik – den kommunala hemtjänsten

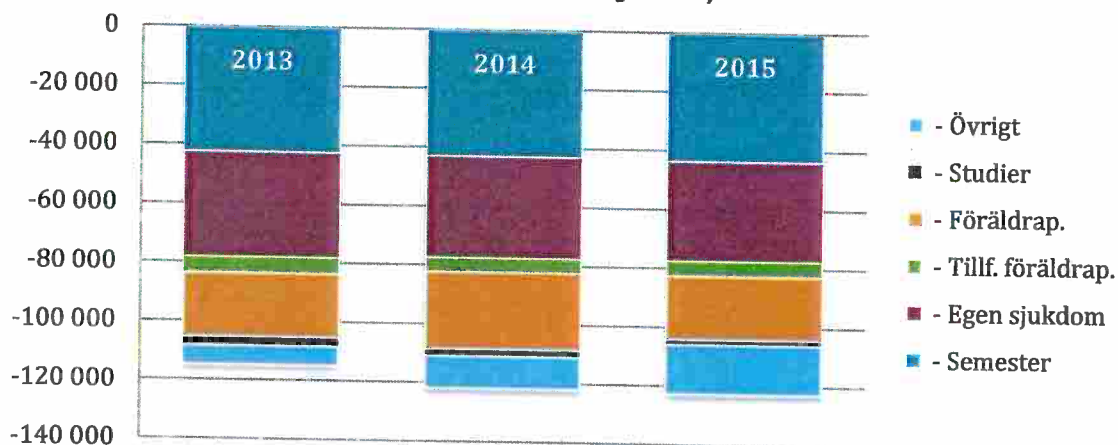
Diagram. Sammanställning av arbetade timmar, frånvarotimmar och utförda timmar hos brukare 2013-2014 kommunal utförare av hemtjänst (jan-okt)



Ovanstående uppgifter är hämtade från personalsystemet (arbetade timmar, frånvarotimmar) samt verksamhetscontrollerns statistik över rapporterade utförda timmar i den kommunala hemtjänsten. Diagrammet pekar på att det totala antalet personaltimmar har ökat mer än den totala utförda tiden hos brukarna, det vill säga att effektiviteten hos den kommunala utföraren har minskat.

Statistiken kan hämtas månadsvis och på enhetschefsnivå, vilket ger ett bättre underlag för analys och möjligheter till förändringar där det behövs.

Diagram. Frånvarotimmarnas orsaker 2013-2014 (jan-okt)



Frånvaro orsakas i huvudsak av semester tätt följt av sjukdom och föräldrapenning. I det stora hela är frånvaron konstant genom åren bortsett från att posten övrigt har ökat. I posten övrigt står "enskild angelägenhet" för ökningen. Skälet till ökningen av "enskild angelägenhet" måste kontrolleras då ledigheten endast medges vid "trängande familjeskäl" såsom nära anhörigs

bortgång. Enskild angelägenhet beviljas med bibehållen lön. Oavsett om ökningen av enskild angelägenhet beror på en felinställning i personalsystemet eller inte så syns en påfallande stor ökning av övrigt som behöver undersökas.

### 5.2.1 Kommande möjlighet att följa effektiviteten - Brukartid

Att mäta brukartid är att ta reda på hur mycket av arbetstiden som är direkt brukartid och hur mycket av arbetstiden som används till annat (Arbetsplatsträffar, restid, förberedelser, dokumentation mm).

Brukartid är ett mått på effektivitet.

$$\text{Andel brukartid(\%)} = \frac{\text{direkt brukartid}}{\text{arbetad tid}}$$

Några tidigare försök att manuellt mäta den direkta brukartiden i Södertäljes kommunala hemtjänst har genomförts. Dessa försök har visat varierande resultat och som högst har brukartiden mätts upp till 70 procent av arbetstiden, men även lägre andelar har uppmätts. Geografiska avstånd kan spela en roll för möjligheten att få en hög brukartid, framförallt när hemtjänsten är kopplad till ett servicehus eller liknande eftersom det är kortare avstånd till brukarna. Men både där det är korta avstånd och långa avstånd mellan brukarna kan verksamheten gå överbemannad (eller underbemannad).

Att arbeta med att lägga effektiva scheman och att ha en väl avvägd bemanning höjer effektiviteten – man får ut mer av varje krona utan att kvaliteten på tjänsten försämras. Detta ställer krav på att planerarna ges tillräckligt med stöd och har tillräckligt med kunskap så att de kan utföra uppdraget på bästa möjliga sätt. Ett stöd kan vara att ha ett planeringssystem som gör det lättare att få en överblick av tillgängliga personaltimmar och insatser som ska utföras hos brukarna. Ett planeringssystem löser dock inte på egen hand effektiviteten. Det är mycket viktigt med ett tydligt uppdrag att hålla bemanningen på en väl avvägd nivå i förhållande till vad som ska genomföras hos brukarna. Tydliga styrtalet och mål måste förankras.

Att mäta brukartid icke-elektroniskt är tidskrävande. När den nya tekniken är implementerad kan brukartiden mätas löpande, vilket krävs för att hålla kontroll. Eftersom det finns en omsättning på kunder/brukare i hemtjänst så kan förändringar ske åt båda håll och vara tillfälliga eller fortsätta över tid. När en förändring fortsätter över tid behöver bemanningen ses över.

### 5.3. Bemanningsservice

Bemanningsservice har funnits i ett par års tid. Ett regelverk togs fram för bemanningsservice när kommunen tillämpade heltidsmodellen och någon ordentlig utvärdering har inte gjorts.

Uppfattningen är att personlig assistans (VFF) har kunnat hantera övertaliga på ett smidigare sätt med hjälp av bemanningsorganisationen än tidigare. I jämförelse med hemtjänst är det mycket tydligare i personlig assistans när övertalighet är ett faktum. Inom personlig assistans är personalen

oftast kopplad till en brukare. Om brukaren byter utförare eller avlider är övertaligheten omedelbar. Övertalighet är svårare att styrka när det gäller hemtjänst. Personalen är destinerad till många brukare och förutsättningarna att bemanna är både mer flexibla och mindre överblickbara. I ett hemtjänstområde finns många brukare och nya brukare kommer till och andra faller ifrån och vad som händer i nästa månad är osäkert. Därför kan en eventuell övertalighet komma smygande och därmed inte bli lika påtaglig som i personlig assistans. Det kan dock bli lika kostsamt som i personlig assistans. Därför är det viktigt att hitta en form av lösning och spelregler för detta mellan bemanningsservice och hemtjänst.

#### 5.4 Fördjupande frågeställningar och uppdrag kopplade till utförandet

##### Bemanningsservice

Att hantera personalen i hemtjänsten effektivt i förhållande till bemanningsservice är viktigt för att arbeta kostnadseffektivt. Att bemanningsservice rekryterar sin personal utifrån leder endast till att kommunen ökar sina personalkostnader. Frågorna som ställs är flera.

Är regelverket kring bemanningsorganisationens uppdrag (i förhållande till hemtjänsten) adekvat? Kan det förbättras? Kan eventuellt övertaliga i hemtjänst användas av bemanningsorganisationen?

##### Planerarnas uppdrag och nyckeltal att följa

Det är också viktigt att planerarna har nödvändig kompetens och ett tydligt uppdrag. En fråga att ställa sig är om insatserna planeras utifrån kundens behov och önskemål – eller personalens? Hur påverkad är planeraren av kollegornas önskemål? Planeras insatserna systematiskt för att undvika korta besök?

En viktig fråga är om det är känt hur hög produktiviteten behöver vara för att klara budget? Följande nyckeltal bör som minimum följas varje månad i form av tidsserier.

- Antal tillgängliga personaltimmar
- Antal beviljade timmar
- Antal planerade timmar
- Antal arbetade timmar

Invånare 65+, andel (%)	2011	2012	2013	2014
Alla kommuner (ovägt medel)	22	22	23	23
Eskilstuna	19	19	20	20
Stockholms län (ovägt medel)	16	16	17	17
Södertälje	16	16	16	16

Invånare 80+, andel (%)	2011	2012	2013	2014
Alla kommuner (ovägt medel)	6	6	6	6
Eskilstuna	5	5	5	5
Stockholms län (ovägt medel)	4	4	4	4
Södertälje	4	4	4	4

Tätortsgrad kommun (senaste mätning)	2011	2012	2013	2014
Alla kommuner (ovägt medel)	74	74	74	74
Eskilstuna	88	88	88	88
Stockholms län (ovägt medel)	91	91	91	91
Södertälje	91	91	91	91

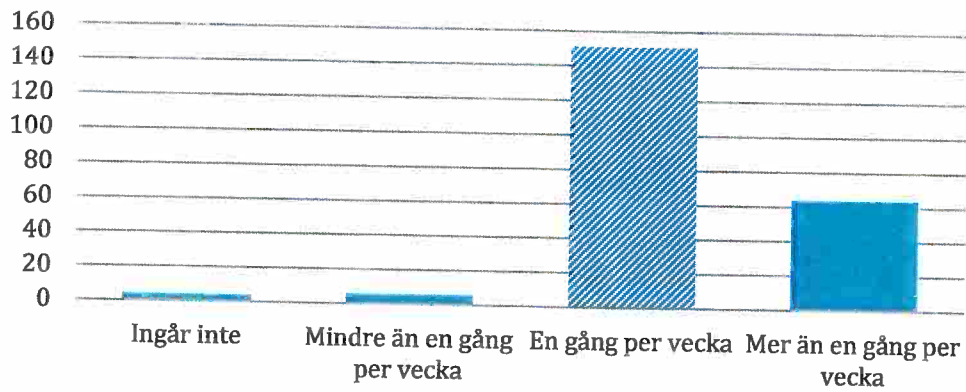
Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/beviljad timme	2011	2012	2013	2014
Alla kommuner (ovägt medel)	1 063 kr	1 081 kr	739 kr	741 kr
Eskilstuna	518 kr	705 kr	717 kr	745 kr
Stockholms län (ovägt medel)	427 kr	412 kr	572 kr	477 kr
Södertälje	344 kr	293 kr	406 kr	462 kr

Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/inv 65+	2011	2012	2013	2014
Alla kommuner (ovägt medel)	15 988 kr	16 623 kr	17 433 kr	18 301 kr
Eskilstuna	17 606 kr	17 060 kr	16 971 kr	18 458 kr
Stockholms län (ovägt medel)	12 685 kr	13 577 kr	13 764 kr	13 795 kr
Södertälje	14 138 kr	19 753 kr	21 127 kr	18 057 kr

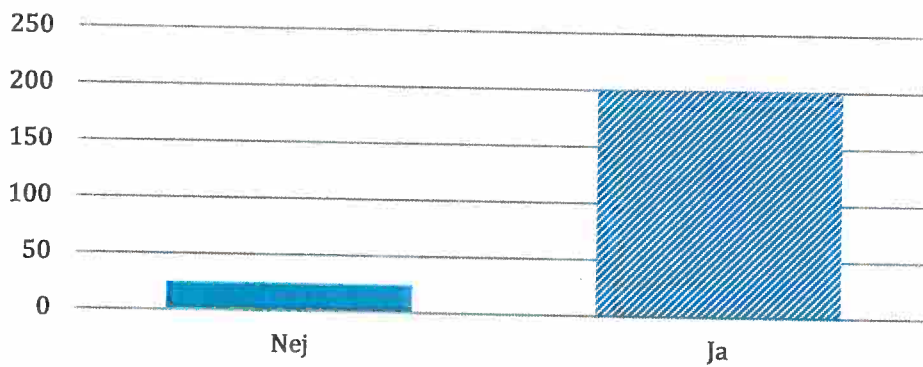
Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/inv 80+	2011	2012	2013	2014
Alla kommuner (ovägt medel)	58 295 kr	61 730 kr	66 421 kr	70 589 kr
Eskilstuna	63 120 kr	63 078 kr	64 624 kr	72 104 kr
Stockholms län (ovägt medel)	54 576 kr	58 520 kr	61 317 kr	61 721 kr
Södertälje	57 959 kr	81 221 kr	88 590 kr	75 489 kr



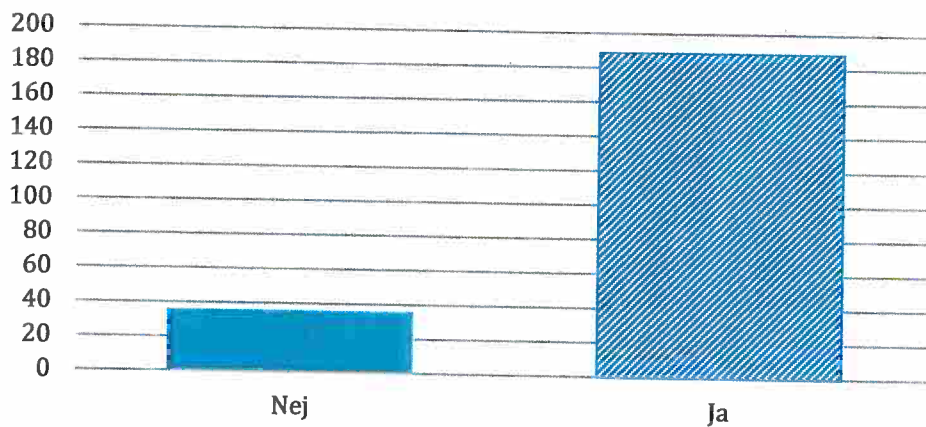
Hemtjänsttagaren erbjuds dagligvaruinköp (staplarna visar alla antal deltagande kommuner svar – Södertälje ingår i mönstrad stapel)



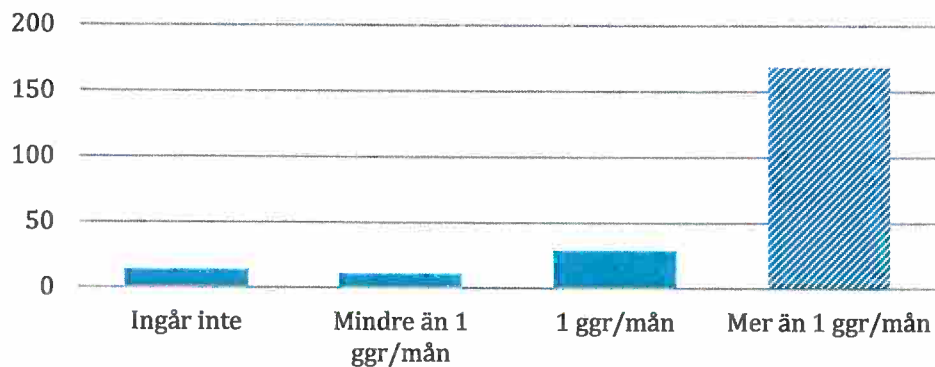
Hemtjänsttagaren erbjuds dusch två gånger eller mer per vecka



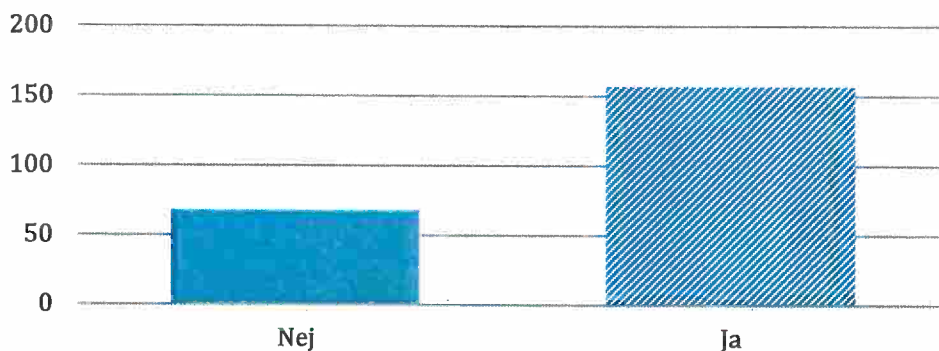
Hemtjänsttagaren erbjuds enklare matlagning i bostaden



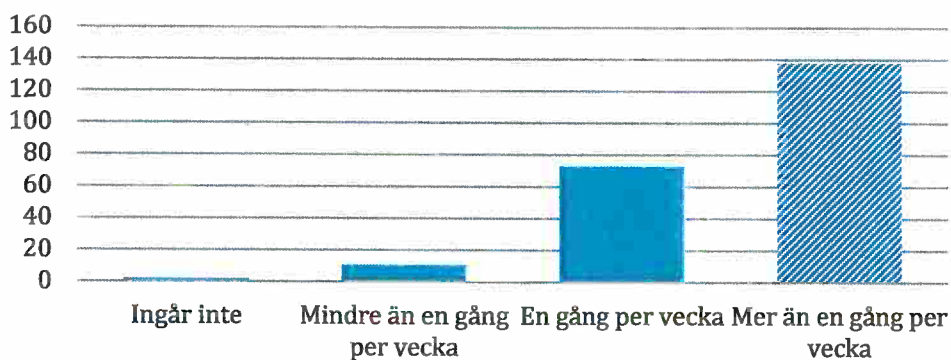
### Hemtjänsttagaren erbjuds ledsagarservice



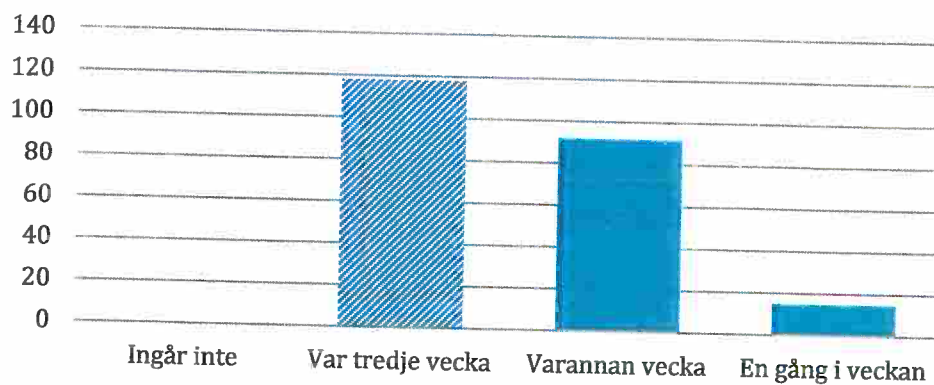
### Hemtjänsttagaren erbjuds möjligheten att följa med vid dagligvaruinköp



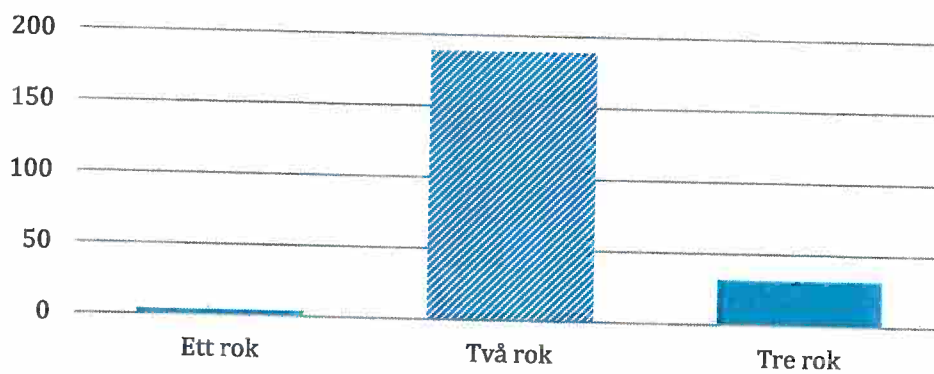
### Hemtjänsttagaren erbjuds promenader



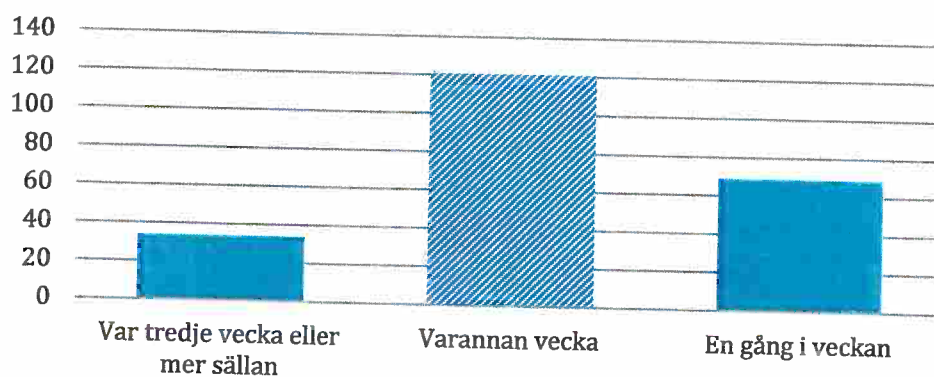
### Hemtjänsttagaren erbjuds städning, frekvens



### Hemtjänsttagaren erbjuds städning, omfattning

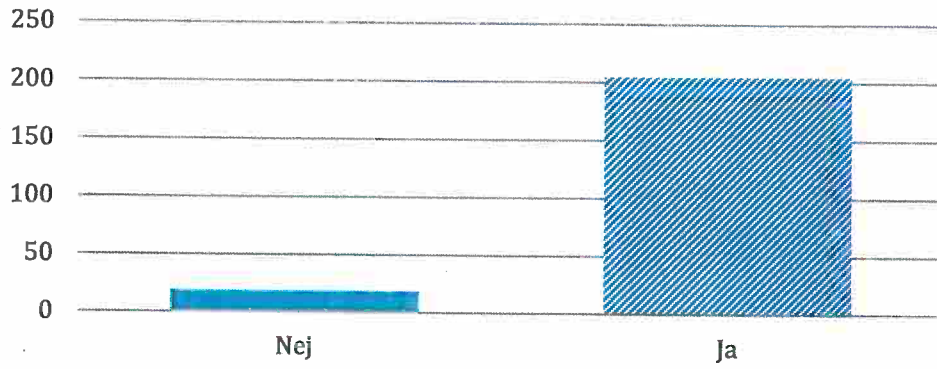


### Hemtjänsttagaren erbjuds tvätt, frekvens





### Hemtjänsttagaren erbjuds vid behov trygghetsringning/telefonservice



## Skärmsklipp. Exempel på debiteringslista

rs-nr	Awikelse- tid, hemtjänst [tim: min]	Senast beviljad tid per mån. [tim: min]	Beviljad tid per den 1:a i månaden. [tim: min]	Utförd hemtjänst per mån. [tim: min]	Telefon- tjänst, utförd tid [tim: min]	Larm, utförd tid [tim: min]	Ledsag- ning [tim: min]	Fri avlösning [tim: min]	Orsak till avvikelse	Sjukhus in [ååmmdd]	Sjukhus ut [ååmmdd]
V-DD-X	0:00	24:36	24:36	24:36				6:00			
V-DD-X	51:02	58:35	58:35	7:33					Sjukhus	2015-11-03	2015-12-27
V-DD-X	0:00	43:24	43:24	43:24							
V-DD-X	0:00	39:21	39:21	39:21							
V-DD-X	0:00	68:00	68:00	68:00							
V-DD-X	0:00	74:30	74:30	74:30							
V-DD-X	0:00	3:15	3:15	3:15							
V-DD-X									larm		
V-DD-X									larm		
V-DD-X	0:00	7:14	7:14	7:14							
V-DD-X		3:37	3:37	0:00							
V-DD-X	16:57	47:44	47:44	30:47					Ny från 151203/TS Vill inte ha hjälp förrän 2016.		
V-DD-X	1:10	2:10	2:10	1:00					Avled 21/12		
V-DD-X	0:00	12:26	12:26	12:26					Fått hjälp med städ vid ett tillfälle		
V-DD-X	0:00	13:23	13:23	13:23							
V-DD-X	0:00	128:02	128:02	128:02		4:45		6:00			
V-DD-X	0:00	4:20	4:20	4:20							
V-DD-X	10:44	41:35	41:35	30:51					Nytt beslut 41:35 från 151201/TS	2015-12-23	2015-12-31
V-DD-X	0:00	51:52	51:52	51:52							
V-DD-X	0:00	90:47	90:47	90:47		1:50					
V-DD-X	0:00	60:02	60:02	60:02							

Timmarna i kolumnen "Utförd hemtjänst per mån" blir till underlag för ersättning till utföraren. De röda cellerna markerar att utföraren har angett en avvikelse från beviljad tid. De gröna cellerna visar att utföraren inte rapporterar någon avvikelse från beviljad tid. Kommentar vid avvikelse anges av utföraren i kolumnen "Orsak till avvikelse".