



# Granskning av hemtjänst

Rapport  
Sollefteå kommun

KPMG AB

2023-03-10

Antal sidor 16



**Sollefteå kommun**  
Granskning av hemtjänst

2023-03-10

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	4
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	5
2.3	Metod	5
3	Resultat av granskningen	6
3.1	Rutiner och riktlinjer för styrning och uppföljning	7
3.1.1	Bedömning	8
3.2	Förändringar i hemtjänsttimmar	8
3.2.1	Bedömning	10
3.3	Uppföljning och åtgärder	10
3.3.1	Åtgärder för att minska sjukfrånvaro och behov av vikarier	12
3.3.2	Bedömning	14
4	Slutsats och rekommendationer	15

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens hemtjänstverksamhet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

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 i viss mån har bedrivits ett ändamålsenligt arbete med att utveckla effektiviteten inom hemtjänsten. Vi konstaterar att ett omfattande arbete påbörjats för att förbättra och effektivisera verksamheten i och med *välfärdsresan*. Vi anser att det är av stor betydelse att säkerställa att aktivt arbete genomförs för att tillämpa detta på samtliga nivåer i verksamheten.

Vidare bedömer vi att det bör säkerställas att uppföljning används i vidareutvecklande syften, genom analys av pågående arbete samt resultat av genomfört arbete.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen

- att säkerställa ett aktivt arbete för att anpassa verksamheten utifrån förändringar i hemtjänststimmar, se avsnitt 3.2
- att säkerställa att uppföljning analyseras i syfte att skapa underlag för framtida utveckling, se avsnitt 3.3
- att tillse att avvikelsesystemet implementeras i hela verksamheten, se avsnitt 3.3
- att fortsätta arbeta aktivt med att reducera sjukfrånvaro och behovet av åtgärder samt löpande följa upp arbetet, se avsnitt 3.3

## 2 Bakgrund

Vi har av Sollefteå kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens hemtjänstverksamhet. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Hemtjänsten är en central och viktig välfärdstjänst, som har utvecklats till att bli en kvalificerad tjänst som ger vård och omsorg till ibland svårt sjuka personer i deras hem. Allt fler äldre bor kvar i sitt hem hela livet ut, vilket också kan innebära ett stort behov av stöd från hemtjänsten.

En bra hemtjänstverksamhet bygger på relationen mellan den äldre och personalen, att den som hjälper har kunskap om den äldres livssituation och önskemål. I socialtjänstlagen framhålls som värdegrund att *”socialtjänstens omsorg om äldre inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande”* (5 kap 4 §).

Revisorerna bedömer att det finns en risk för att kommunstyrelsen inte vidtar tillräckliga åtgärder för en effektiv verksamhet.

Med anledning av ovanstående drar kommunens revisorer slutsatser i sin riskanalys, att området behöver granskas.

## 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningens syftar till att övergripande bedöma om kommunen bedriver ett ändamålsenligt arbete med att utveckla effektiviteten inom hemtjänsten.

Granskningen har besvarat följande revisionsfrågor:

- Finns det riktlinjer, rutiner och tillhörande verktyg/system för hur styrning och uppföljning ska fungera? Är de kända och tillämpas i verksamheten?
- Har åtgärder för att minimera sjukfrånvaro vidtagits? Hur hanteras behovet av vikarier?
- Har verksamheten anpassats utifrån förändringar i hemtjänststimmar?
- Sker en aktiv styrning och vidtas åtgärder då ekonomiska och kvalitativa avvikelser uppmärksammas? Används uppföljningsresultaten för styrning och förbättring av verksamhetens processer och rutiner?

## 2.2 Revisionskriterier

Vi har bedömt om rutinerna uppfyller

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

## 2.3 Metod

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier
- Intervjuer/avstämningar med berörda tjänstepersoner och politiker

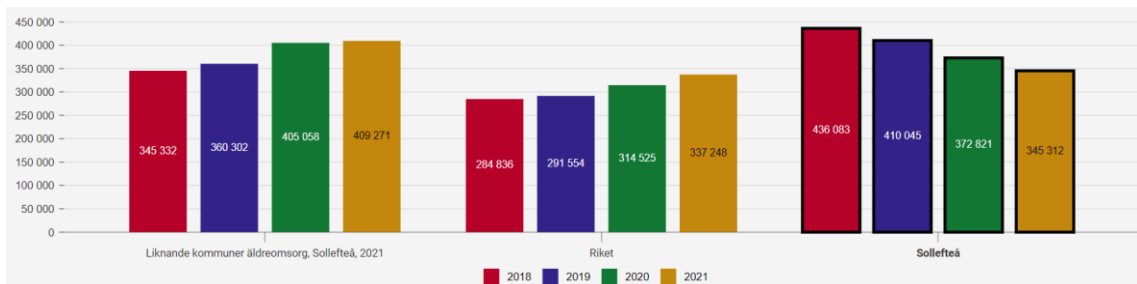
Rapporten är faktakontrollerad av intervjuade enhetschefer. Verksamhetschef och verksamhetsutvecklare/boendesamordnare har fått möjligheten att faktakontrollera rapporten.

### 3 Resultat av granskningen

Vi har tagit del av ett PM avseende utvecklingsarbetet inom vård- och omsorg, *välfärdsresan*, som belyser aktuella verksamheter utifrån bland annat kvalitet och personal- och kompetensförsörjning.

Av dokumentet framgår ett flertal utmaningar, t ex svårigheter att rekrytera samt att bedriva ändamålsenlig verksamhet. Mer specifikt för hemtjänsten berör en utmaning ekonomi. Mellan år 2015 och 2021 har kostnaderna för hemtjänsten ökat med cirka 30 procent.

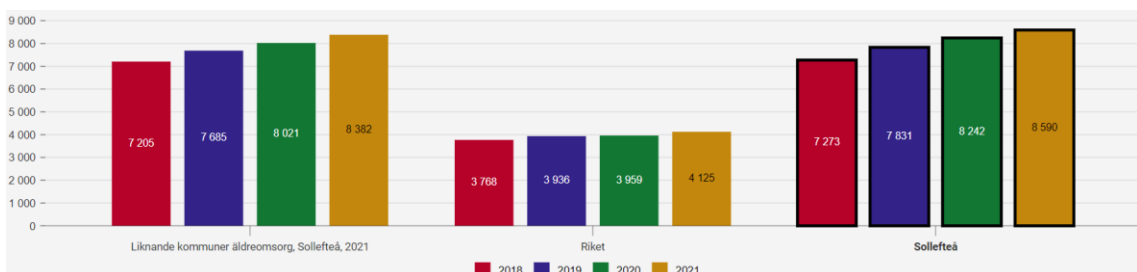
#### Kostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/hemtjänsttagare



Källa: Kolada N21017

Av dokumentet framgår även att hemtjänsten är dyrare i Sollefteå kommun än i grannkommuner och landet generellt.

#### Nettokostnad hemtjänst äldreomsorg, kr/invånare



Källa: Kolada N21017

Vidare framgår att det finns två alternativ för att hantera problemen inom vård- och omsorg, förändrade arbetssätt med brukaren i fokus alternativt prioriteringar, nedskärningar och avveckling av verksamheter. Däremot framgår inte huruvida någon av dessa ska genomföras. Dock noteras att båda alternativen skulle innebära omfattande utmaningar.

### 3.1 Rutiner och riktlinjer för styrning och uppföljning

Vi har tagit del av en vägledning till kvalitetsledningssystem för vård och social omsorg<sup>1</sup>. Ledningssystemet utgör ett verktyg för att leda och planera samt kontrollera, följa upp och utvärdera verksamheter. Verksamheter har i uppdrag att identifiera, beskriva och fastställa processer som är nödvändiga för att säkra kvalitet. Bland annat ska verksamheterna kvalitetssäkra sociala tjänster, dokumentation, uppföljning och utvärdering. En del av kvalitetsledningssystemet benämns STORK (stöd och resultat med kvalitetsledningssystem), där samtliga dokument, rutiner, blanketter, anvisningar, regler som är nödvändiga för att bedriva socialnämndens verksamheter samlas. Vidare finns i STORK en resultatdel, som arbete pågår med att ta fram, där resultat och uppföljning av verksamheterna samlas. Enligt uppgifter erhållna i intervju ansvarar verksamhetsutvecklare för att löpande tillse att dokumenten i systemet är uppdaterade.

#### Planering

Vi har tagit del av ett årshjul för år 2022 och 2023. Av årshjulet framgår en övergripande planering över vad som ska genomföras under året, t ex uppföljning och utbildning. Vidare framgår vad som ska genomföras under respektive APT. Enligt uppgift pågår arbete med att utveckla årshjulet i syfte att göra det lättare att förstå och hantera.

---

<sup>1</sup> Reviderad och beslutad i socialtjänstens ledning 2022-03-29.

Utöver årshjulet finns enligt uppgift en lista där tilldelade uppgifter finns, denna ses löpande över och prioriteringar av uppgifterna sker. Vidare uppges enhetscheferna ansvariga för planering och det finns riktlinjer för vad enheternas planering ska omfatta, t ex genomförandeplaner, värdegrund och fast omsorgskontakt.

### 3.1.1 Bedömning

Vi noterar att det finns ett kvalitetsledningssystem där dokument för styrning och uppföljning samlas.

## 3.2 Förändringar i hemtjänsttimmar

Enligt uppgifter erhållna i intervju har antalet ärenden inte förändrats i någon större omfattning. Däremot har ärendena generellt blivit mer omfattande och insatskrävande.

*Antal ärenden hemtjänst*

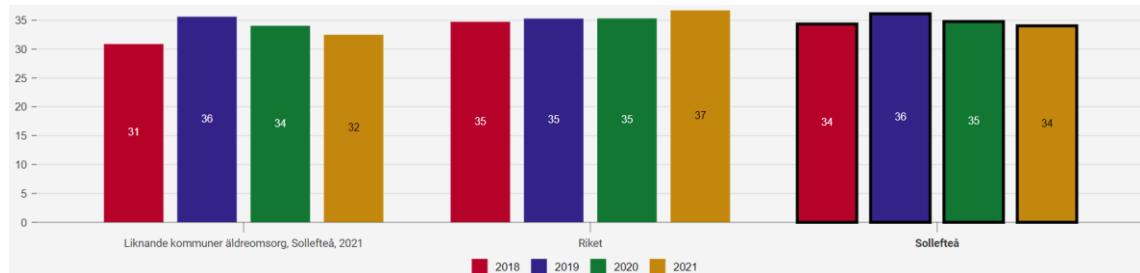


*Källa: Sollefteå kommun verksamhetsuppföljning äldreomsorgen december 2022*

I intervju uppges det finnas stor variation i hur många hemtjänsttimmar som behöver utföras då behoven ständigt förändras.



### Beviljade antal hemtjänsttimmar per brukare och månad<sup>2</sup>



Källa: Kolada N21826

Att anpassa verksamheten utifrån förändringar i hemtjänsttimmar uppges ha varit en utmaning. Detta beror delvis på otillräcklig budget och resurser i förhållande till behov och beviljade timmar.

Vidare uppges att utmaningarna grundas i bemanning och hur arbetet i praktiken ska kunna genomföras. Kopplat till detta uppges ändringar i hemtjänsttimmar även innebära utmaningar för planering, åtminstone på detaljnivå, vilket även framgår av variationer i vikariebehovet.

Mot bakgrund av ovanstående utmaningar pågår arbete, i och med *välfärdsresan*, med att se över bemanning och schemaläggning i förhållande till behov. Enligt intervjuade genomför kommunen ett övergripande arbete med att se över vad som ska beaktas i fördelning av resurser, t ex beviljade timmar eller utförda timmar.

Enligt uppgift har förändrade hemtjänsttimmar ibland hanterats genom samverkan mellan enheter, främst genom att personal på en enhet kan överta ett ärende/besök som tilldelats en annan enhet i de fall båda enheternas aktuella bemanning tillåter det. Vidare läggs i en del enheter scheman för en period på fyra veckor i syfte att skapa flexibilitet och således kunna anpassa verksamheten mer frekvent utifrån behov.

<sup>2</sup> Registrerade hemtjänsttagare 65+ år i ordinärt boende, timmar/hemtjänsttagare

### 3.2.1 Bedömning

Vi noterar att förändringar i hemtjänsttimmar innebär utmaningar vad gäller bland annat planering och budgetering samt bemanning och kundplanering. Arbete pågår, i viss utsträckning, för att anpassa verksamheten utifrån detta. Vi ser dock att det finns utrymme för utveckling och vi anser att aktivt arbete bör genomföras för att anpassa verksamheten i den mån det är möjligt.

### 3.3 Uppföljning och åtgärder

Av vägledningen till kvalitetsledningssystemet framgår hur verksamhetens processer och rutiner ska följas upp. Utifrån resultat av egenkontroll, riskanalys och utredning av klagomål och anmälningar ska åtgärder vidtas för att säkerställa verksamhetens kvalitet. Vidare framgår att verksamhetscheferna ansvarar för uppföljning, analys av resultat samt vidtagande av eventuella åtgärder. Vidare ska ansvarig se över processer och rutiner om avvikelser identifieras. I de fall det framkommer att befintliga rutiner inte är ändamålsenliga i kvalitetssäkrande bemärkning ska de förbättras.

Vad gäller egenkontroll framgår av vägledningen att den innebär regelbunden och systematisk uppföljning av verksamheterna som skapar underlag för fortsatt utvecklingsarbete. Vi har tagit del av anvisning för egenkontrollen samt en blankett för egenkontroll och kvalitetsuppföljning i socialtjänsten.

Vi har tagit del av kvalitetsberättelse för år 2022. Av denna framgår några av de större egenkontroller som genomförts under året och som resulterat i förbättringsåtgärder eller nya insikter. Egenkontroll har t ex genomförts avseende boendesamordningsprocessen, vilket bland annat har resulterat i effektivisering, samt efterlevnad av hygienföreskrifter.

2023-03-10

Genomförd egenkontroll framgår även av patientsäkerhetsberättelse för år 2022. Av denna framgår att åtgärder behöver vidtas inom följande områden inom äldreomsorgen:

- Vårdhygien som stående punkt på APT
- Årlig vårdhygienisk utbildning för all personal
- Självskattning och åiterrapportering av resultat till verksamheten
- Lättåtkomlig handsprit på platser där handdesinfektion ska utföras
- Personalens deltagande i enhetens förbättringsarbete
- Rutin för markerade ytor för ren och smutsig tvätt

Däremot har förbättring skett gällande att hygienombud finns på alla enheter samt att hygien följs bättre avseende hår, smycken och naglar.

Vidare sker uppföljning löpande under året genom bland annat månadsvis budgetuppföljning, som enligt uppgift kopplas till timmar, årsberättelse och kvalitetsberättelse. Vi har tagit del av månadsuppföljning för år 2022. Av denna framgår bland annat budgetuppföljning, åtgärder som beslutats av verksamheten vid negativa budgetavvikelser samt ekonomisk effekt för respektive åtgärd.

Av dokumentet avseende *välfärdsresan* framgår att resursfördelningssystemet i hemtjänsten behöver ses över då befintligt system inte tar samtliga aspekter som påverkar resursbehovet i beaktande. Syftet med ett nytt system är att brukarna ska få en likvärdig vård och omsorg grundat i deras behov samt att nå en rättvis fördelning av ekonomiska ramar, en hög effektivitetsgrad och en likvärdig kvalitetsnivå enheter sinsemellan.

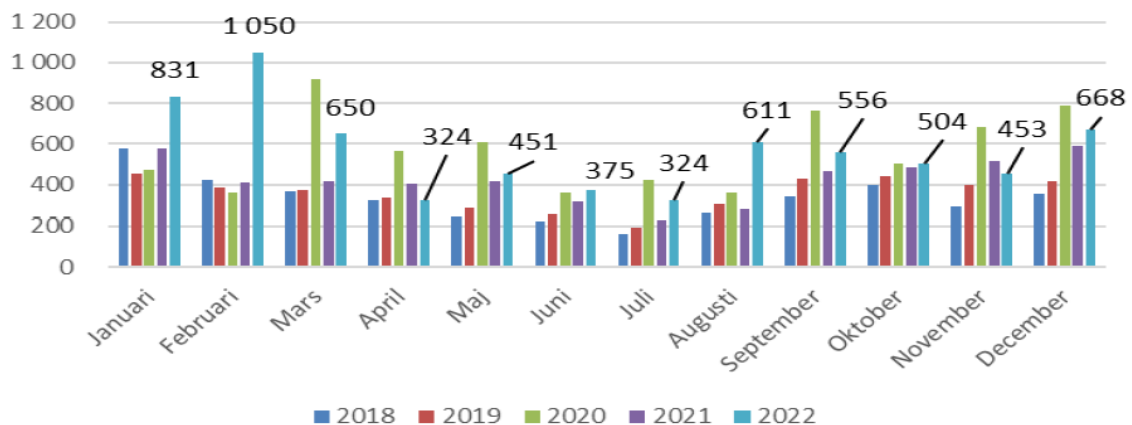
### Avvikelsehantering

Enligt erhållna uppgifter finns ett nytt gemensamt avvikelssystem där anställda kan rapportera avvikelser direkt, både utifrån ett brukar- och medarbetarperspektiv, och rapporter med statistik över avvikelser kan tas fram. Arbetet med systemet är dock under uppstart och det uppges finnas problem med att fullt ut implementera det i enheterna.

### 3.3.1 Åtgärder för att minska sjukfrånvaro och behov av vikarier

Enligt uppgifter erhållna i intervjuer är sjukfrånvaron hög, även om den har minskat något. Dock påverkas sjukfrånvaron av covid-19 och restriktioner, då medarbetare inte får arbeta med symptom.

*Sjukfrånvaro (1 – 14 dagars frånvaro)*



Källa: Sollefteå kommun verksamhetsuppföljning äldreomsorgen december 2022

En åtgärd som har påbörjats för att reducera sjukfrånvaron är att verksamheten, tillsammans med arbetsmarknadsenheten, har tagit in servicepersonal för att avlasta undersköterskor genom att överta arbetsuppgifter som inte direkt tillhör undersköterskerollen. Detta projekt ska redovisas i juni 2024 som en del av *välfärdsresan*.

Vidare uppges det i intervju finnas ett system där frånvaro registreras och efter sex tillfällen meddelas berörd enhetschef. Vissa enhetschefer uppger att de då tar kontakt med medarbetaren och en enhetschef noterade att en rehabiliteringsplan kan tas fram, med stöd av företagshälsovården.

Vad gäller behovet av vikarier framgår av dokumentet om *välfärdsresan* att den kommunala vården och omsorgen, huvudsakligen äldreomsorgen, utgör vikarietäta verksamheter med antal timvikarier de senaste åren som motsvarar 120-135

2023-03-10

årsarbetare. Vidare framgår brister i personalkontinuitet inom hemtjänsten samt att organisationen är beroende av vikarier.

Vikarieberoendet bekräftas i intervjuer, verksamheten uppges inte ha de resurser som krävs för att själva tillse behoven. Detta dels till följd av att grundbemanningen inte är tillräcklig för att möta behoven inom alla enheter, dels på grund av sjukfrånvaro. Enligt uppgift varierar möjligheterna att rekrytera vikarier, beroende på hur många som finns tillgängliga och även geografiskt område. Detta underlättas något av samplanering, då vikarierna skolas in på flera enheter. En del av arbetet med *välfrädsresan* uppges vara att öka grundbemanningen i syfte att inom den egna verksamheten kunna täcka delar av frånvaron utan att ta in vikarier.

Välfrädsresan uppges även till stor del handla om bland annat återhämtning och hållbar schemaläggning i syfte att reducera sjukfrånvaron. Vad gäller schemaläggningen pågår en övergripande omställning till att samtliga verksamheter och enheter ska ha schemaperioder på fyra veckor, i stället för t ex tio veckor som några enheter i dagsläget har.

Vidare pågår enligt uppgift införande av en resursenhet som en utveckling av bemanningsenheten. Resursenheten ska bestå av bemanning, schemaplanerare och resursplanerare och ska bland annat ansvara för bemanning, grundläggande introduktion till nyanställda, språktester vid rekrytering samt schemaläggning. Detta genomförs delvis mot bakgrund av att bemanningsenheten inte alltid kunnat bistå med vikarier för att möta enheternas behov, bland annat på grund av att befintliga vikarier redan varit utplacerade.

### 3.3.2 Bedömning

Vi noterar att det finns rutiner för hur uppföljning av verksamheten ska genomföras samt att det finns verktyg för analys av resultat. Vi anser att det är viktigt att säkerställa att uppföljningsresultat används för analys som underlag till utveckling och det bör säkerställas att så sker kontinuerligt.

Vad gäller avvikelshantering konstaterar vi att det finns ett gemensamt avvikelssystem för rapportering. Vi anser dock att detta bör implementeras i samtliga enheter.

Vidare noterar vi att arbetet med att reducera sjukfrånvaro och förmåga att möta behovet av vikarier är en central del av *välfärdsresan*. Vi anser att det är av stor betydelse att arbetet fullföljs samt att det säkerställs att åtgärderna kan implementeras i verksamheterna för att ge avsedd effekt. Vi anser att arbetet bör följas löpande för att säkerställa att det ger önskat resultat.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att det i viss mån har bedrivits ett ändamålsenligt arbete med att utveckla effektiviteten inom hemtjänsten. Vi konstaterar att ett omfattande arbete påbörjats för att förbättra och effektivisera verksamheten i och med *välfärdsresan*. Vi anser att det är av stor betydelse att säkerställa att aktivt arbete genomförs för att tillämpa detta på samtliga nivåer i verksamheten.

Vidare bedömer vi att det bör säkerställas att uppföljning används i vidareutvecklande syften, genom analys av pågående arbete samt resultat av genomfört arbete.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen

- att säkerställa ett aktivt arbete för att anpassa verksamheten utifrån förändringar i hemtjänststimmar, se avsnitt 3.2
- att säkerställa att uppföljning analyseras i syfte att skapa underlag för framtida utveckling och åtgärder, se avsnitt 3.3
- att tillse att avvikelsesystemet implementeras i hela verksamheten, se avsnitt 3.3
- att fortsätta arbeta aktivt med att reducera sjukfrånvaro och behovet av åtgärder samt löpande följa upp arbetet, se avsnitt 3.3



**Sollefteå kommun**  
Granskning av hemtjänst

2023-03-10

Datum som ovan

KPMG AB

Kristin Larsson  
*Kommunal revisor*

Mikael Lindberg  
*Certifierad kommunal revisor*

Kristoffer Bodin  
*Certifierad 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.